



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

# MESTRADO EM TURISMO

Ramo – Gestão Estratégica de Eventos

Dissertação

Os eventos de *team building* em contextos *outdoor*:  
importância para as organizações

Mariana Martins Bernardino Boléo

Estoril, abril de 2019





# MESTRADO EM TURISMO

Ramo – Gestão Estratégica de Eventos

**Dissertação**

**Os eventos de *team building* em contextos *outdoor*:  
importância para as organizações**

**Mariana Martins Bernardino Boléo**

Orientador: Doutor Francisco António dos Santos da Silva (Professor Adjunto ESHTE)

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do  
Grau de Mestre, tendo como Júri das Provas:

Professor Doutor Mário Dinis Serrazina Mendes Silva (Professor Adjunto ESHTE), na  
qualidade de Presidente do Júri

Professor Doutor Paulo Alexandre Correia Nunes (Professor Adjunto Escola Superior de  
Educação – Instituto Politécnico de Setúbal) na qualidade de Arguente

Professor Doutor Francisco António dos Santos da Silva (Professor Adjunto ESHTE) na  
qualidade de Orientador

**Estoril, abril de 2019**



## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho contou com o apoio dos meus familiares e amigos mais próximos a quem agradeço toda a motivação e positividade transmitida ao longo deste percurso. Agradeço a paciência, apoio e disponibilidade do meu orientador e professor Francisco Silva que desde o início acompanhou este processo e me ajudou a esclarecer dúvidas, orientando-me sempre de forma ponderada e coerente, assim como a colaboração dos professores Tiago Lopes e Ezequiel Santos da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTe), que com a sua experiência profissional e conhecimentos distintos na área do Turismo e da Psicologia contribuíram para este estudo de modo a apreciar e analisar de forma crítica a adequação e compreensão das questões de investigação.

E por último e não menos importante, agradecer também aos entrevistados das empresas e organizações estudadas pela sua atenção e disponibilidade em participar neste estudo.

# Os eventos de *team building* em contextos *outdoor*: importância para as organizações

## ÍNDICE GERAL

Agradecimentos .....	V
Índice geral .....	VI
Índice de figuras .....	VIII
Índice de quadros .....	IX
Resumo .....	XI
Abstract .....	XII
Lista de siglas, acrónimos e abreviaturas.....	XIII
<b>1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Enquadramento geral .....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Problemática da investigação .....	2
1.4 Abordagem metodológica.....	4
1.5 Estrutura da dissertação .....	5
<b>2 <i>Team building</i> em contexto de <i>outdoor</i> .....</b>	<b>6</b>
2.1 Espaços naturais e turismo na natureza .....	6
2.2 Eventos <i>outdoor</i> .....	15
2.3 <i>Team building</i> : conceito e caracterização.....	23
2.4 <i>Team building</i> : benefícios das atividades de <i>team building</i> .....	32
2.5 A oferta e a procura de atividades <i>team building</i> pelas organizações em Portugal .....	36
<b>3 <i>Team building</i> nas empresas de Animação Turística e Eventos em Portugal.....</b>	<b>41</b>
3.1 Caracterização das empresas do caso de estudo.....	41
3.1.1 Equinócio .....	41
3.1.2 Fuga Perfeita .....	42
3.1.3 Mapa Zero.....	44
3.1.4 <i>Living Place</i> .....	44
3.1.5 Extremos Portugal.....	44
3.1.6 <i>Team Building</i> .....	44

3.1.7 <i>Team Dynamics</i> .....	45
3.1.8 <i>Run &amp; Slide</i> .....	45
3.1.9 <i>Meet me at Porto</i> .....	45
3.2 Metodologia da investigação empírica .....	46
3.2.1 Definição do modelo de análise .....	46
3.2.2 Construção e validação da entrevista.....	49
3.2.3 Entrevistados .....	50
3.2.4 Aplicação das entrevistas e tratamento dos dados.....	51
3.3 Apresentação e análise/discussão das entrevistas: contributos dos stakeholders .....	53
3.3.1 Enquadramento.....	53
3.3.2 Análise dos dados obtidos nas entrevistas .....	53
3.3.3 Entrevista guião 1 .....	56
3.3.4 Entrevista guião 2 .....	60
3.3.5 Entrevista guião 3 .....	72
3.3.6 Conclusão e análise das entrevistas .....	78
3.4 Observação participante.....	79
3.5 Contributos para o desenvolvimento da valorização do <i>team building</i> em Portugal – conclusões.....	84
4. Conclusões e recomendações .....	86
4.1 Análise conclusiva .....	86
4.2. Limitações do estudo e recomendações para estudos futuros.....	87
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>89</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>95</b>
Anexo I – Atividades realizadas pela Equinócio .....	96
Anexo II - Tipologia de atividades de <i>team building</i> realizadas pela Fuga Perfeita .....	98
Anexo III – Análise com base no documento digital disponibilizado pela Equinócio com dados obtidos no inquérito realizado às empresas .....	99
Anexo IV – Entrevista Guião 1 .....	100
Anexo V – Entrevista Guião 2.....	102
Anexo VI – Entrevista Guião 3 .....	104
Anexo VII – Fotografias da observação de atividade da empresa Fuga Perfeita .....	106

## **Índice de figuras**

Figura 1. Abrangência do turismo na natureza.....	10
Figura 2. Ciclo do <i>team building</i> .....	34
Figura 3. Dimensões de análise .....	47
Figura 4. Ligação entre os objetivos da investigação com as dimensões de análise .....	48

## Índice de quadros

Quadro 1. Subgrupos da segmentação do produto Turismo na Natureza.....	11
Quadro 2. Atividades de empresas de animação turística .....	21
Quadro 3. Os quatro princípios do <i>team building</i> .....	26
Quadro 4. EAT e operadores marítimo-turísticos em Portugal, janeiro de 2016 .....	37
Quadro 5. Eventos corporativos realizados pela Equinócio .....	41
Quadro 6. Temáticas e atividades realizadas pela Fuga Perfeita.....	43
Quadro 7. Questões da investigação de acordo com as dimensões de análise .....	50
Quadro 8. Entrevistas realizadas no caso de estudo .....	51
Quadro 9. Grelha de caracterização da entrevista .....	54
Quadro 10. Grelha de análise da dimensão 1 - caracterização dos entrevistados .....	55
Quadro 11. Grelha de análise do guião 1 relativo ao GRUPO I – PERSONALIDADES LIGADAS À ATIVIDADE DE ANIMAÇÃO TURÍSTICA .....	57
Quadro 12. Grelha do guião 2 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING .....	60
Quadro 13. Grelha do guião 2 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING .....	62
Quadro 14. Grelha do guião 2 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING .....	64
Quadro 15. Grelha do guião 2 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING .....	66
Quadro 16. Grelha do guião 2 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING .....	68
Quadro 17. Grelha do guião 2 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING .....	70
Quadro 18. Grelha do guião 3 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE PROCURAM TEAM BUILDING .....	72
Quadro 19. Grelha do guião 3 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE PROCURAM TEAM BUILDING .....	74
Quadro 20. Grelha do guião 3 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE PROCURAM TEAM BUILDING .....	76

Quadro 21. Grelha do guião 3 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE PROCURAM TEAM BUILDING .....	77
Quadro 22. Quadro de avaliação da observação participante das atividades .....	79

## RESUMO

Desde muito cedo que os eventos e o turismo apresentam uma ligação muito próxima e de grande importância a nível económico, social e cultural devido ao aumento da realização de eventos e do desenvolvimento do fenómeno turístico.

Neste estudo estudou-se o papel das atividades de *team building* realizadas pelas empresas de animação turística e o impacto que este tipo de evento tem nas organizações que as procuram em busca da melhoria da performance das equipas e da melhoria das relações interpessoais dos seus colaboradores.

Apesar de o *team building* poder ser desenvolvido em espaços abertos e fechados, neste caso estudou-se a mais valia destas atividades em espaços *outdoor*, pretendeu-se apurar se de facto a relação entre o homem e a natureza pode contribuir para a melhoria das suas relações a nível profissional e pessoal.

Este estudo contribuiu para o conhecimento e valorização da oferta de atividades e eventos de *team building* no contexto da oferta das empresas de animação turística e de eventos, para o qual foram entrevistadas nove empresas em que duas delas foi possível observar presencialmente atividades que se realizaram dentro do contexto de *team building* para outras organizações.

Concluiu-se que cada vez mais as organizações recorrem às empresas de animação turística e de eventos para realizar atividades de *team building* para os seus colaboradores. A procura tem vindo a aumentar ao longo do tempo e logo por consequência a oferta tem vindo a aumentar também, existindo uma necessidade cada vez mais observável da constante inovação e diferenciação de serviços que as empresas oferecem às organizações. Por fim, o facto de estas se realizarem em espaços *outdoor* com o contacto direto com a natureza são uma mais valia para as organizações pois estimula o indivíduo e proporciona experiências diferentes que o motivam para e na sua ação profissional, tal como contribui para a melhoria das relações entre os membros das equipas de trabalho.

### Palavras-chave:

Eventos; Team Building; Animação turística; Turismo na natureza.

## ***The team building outdoor events: the importance for the organizations***

### **ABSTRACT**

Since very early events and tourism have a very close connection and they have a great economic, social and cultural importance due to the increase of events and the development of tourism.

This dissertation talks about the role of team building activities carried out by tourism companies and the impact that this type of event has on organizations that seek them in order to improve team performance and improve the interpersonal relationships of their employees.

Although team building can be developed in indoor and outdoor spaces, in this case it was studied the value of these activities in outdoor spaces, it was tried to ascertain if in fact the relationship between man and the nature can contribute to the improvement of his professional and personal relationships.

This study contributed to the knowledge and appreciation of the offer of team building activities and events in the context of the offer of tourism and event companies, to which nine companies were interviewed in which two companies it was possible to observe activities that were carried out within the context of team building for organizations.

It was concluded that more and more organizations use tourism and event companies to carry out team building activities for their employees. Demand has been rising over time and therefore supply has also increased, and there is an increasingly observable need for the constant innovation and differentiation of services that companies offer to organizations. Finally, the fact that these are carried out in outdoor spaces with the direct contact with nature are an added value for the organizations because it stimulates the individual and provides different experiences that motivate him to and in his professional action as it contributes to the improvement of the relations between the members of the work teams.

Keywords: Events; Team building; Recreation providers; Nature tourism

## LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AP - Áreas Protegidas

APECATE - Associação Portuguesa de Empresas de Congressos de Animação Turística e Eventos

BTT – Bicicleta todo o terreno

DRT – Direção Regional de Turismo

EAT – Empresas de Animação Turística

EATE – Empresas de Animação Turística e Eventos

ESHTE – Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

ITS – Intelligent Transport Systems & Services

OAE – Outdoor Activities Education

OMT – Operadores Marítimo Turísticos

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

RNAAT – Registo Nacional de Agentes de Animação Turística

PNTN – Programa Nacional de Turismo na Natureza

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades, Ameaças)

TN – Turismo na natureza

TB – *Team Building*

TP – Turismo de Portugal

TNS – Telecommunications Network Services



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 ENQUADRAMENTO GERAL

No âmbito do 2º ano de Mestrado em Turismo no ramo de especialização em Gestão Estratégica de Eventos é proposto a realização de uma dissertação para conclusão do curso e obtenção do grau de Mestre. Deste modo, o presente trabalho tem como tema “Os eventos de *team building* em contextos *outdoor*: importância para as organizações”.

Considerando a crescente procura por estas atividades e o facto de ser uma área de estudo ainda pouco abordada, considerou-se pertinente desenvolver uma investigação tendo como objeto de estudo as empresas de animação turística e eventos que realizam atividades de *team building* para as organizações.

Pretendeu-se com este trabalho compreender qual a importância das atividades de *team building* em contexto de animação *outdoor* para as organizações, tal como conhecer o seu impacto nos resultados alcançados pelas equipas de trabalho.

Num contexto de crescente competitividade entre as organizações a gestão dos recursos humanos tem ganho um peso crescente (Barney e Wright, 1998). São muitas as estratégias das organizações para motivarem e valorizarem os recursos humanos, entre as quais a valorização de atividades de *team building* em contextos *outdoor* (Sulaiman; Mahbob e Hassan, 2012).

Em Portugal, as atividades de *team building* são frequentemente enquadradas no contexto da animação turística, sendo este um subsector com grande relevância para a valorização da experiência turística, constituído por mais de 3000 empresas, predominantemente microempresas e que disponibilizam uma grande diversidade de atividades (Silva e Carvalhinho, 2017).

Estas atividades são maioritariamente desenvolvidas em contexto de animação, em tempo de recreação, visando proporcionar experiências únicas ao participante, fazendo-o sentir-se útil na sua ação. Contudo outros objetivos podem ser considerados e em alguns casos o *team building* pode ser um recurso para prevenir problemas ou promover a resolução de problemas, e ainda valorizar as lideranças.

As empresas de animação turística que organizam, dinamizam e fazem esta gestão de equipas através de atividades de *team building*, assumem cada vez mais um papel fulcral nas organizações. Através de um programa composto por atividades simples ou complexas, dependendo do que as organizações pretendem e/ou necessitam, é possível desenvolver processos que potenciam a evolução e melhoria do trabalho de equipa, em que todos os elementos possuem competências e conhecimentos que facilitam e orientam a sua ação, com vista alcançar os objetivos definidos. Muitas das vezes é através destas dinâmicas de grupo que se dão a conhecer talentos e qualidades dos membros das equipas, que anteriormente nunca teriam sido revelados.

Aspetos como a produtividade, satisfação pessoal e relação intergrupar são trabalhados através destas atividades, pois o *team building* permite estimular de forma positiva a integração e interação social, o desenvolvimento pessoal e a respetiva motivação no trabalho, uma vez que permitem alcançar resultados imediatos de coesão, principalmente em programas de formação de equipas. O programa de *team building* difere-se de outras atividades pelo cariz lúdico que apresenta, por ocorrer fora do contexto organizacional, em espaços maioritariamente *outdoor* e que proporcionam a realização de atividades físicas bastante dinâmicas, sempre de acordo com os objetivos estipulados para cada equipa.

No fundo, pretende-se estudar a mais valia destas atividades para as organizações que as procuram, compreender se através destas atividades é possível prevenir e resolver conflitos e outros problemas que as equipas enfrentam diariamente nas suas organizações, se de facto as atividades de *team building* funcionam como um programa de formação que permite a melhoria do funcionamento das equipas e se fortalecem vários aspetos entre os membros, tendo em vista a melhoria da comunicação entre colegas, a motivação, a satisfação pessoal e o sentimento de valorização do seu trabalho que consequentemente podem contribuir para um possível aumento da eficácia das suas ações (produtividade no trabalho) e sentimento de pertença à empresa.

## **1.2 OBJETIVOS**

Este estudo tem como objetivo geral contribuir para o conhecimento e valorização da oferta de atividades e eventos de *team building* no contexto da oferta das empresas de animação turística e de eventos.

Tendo como objetivos específicos os seguintes:

- Conceptualização da atividade e dos eventos de *team building*;
- Caraterizar a oferta de *team building* em Portugal;
- Conhecer a perspetiva das empresas que dinamizam as atividades de *team building*;
- Caraterização detalhada da oferta de *team building* de empresas de referência em Portugal na oferta desta atividade;
- Apresentação de contributos para a valorização da oferta de *team building*.

## **1.3 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO**

Após uma pesquisa realizada sobre o tema do *team building* constatou-se que seria relevante estudar a importância das atividades de *team building* para as organizações, nomeadamente atividades que são realizadas em contextos *outdoor*.

As atividades de *team building* enquadram-se no contexto da animação turística, sendo esta “um subsector do Turismo em Portugal, constituído por quase 4000 empresas que organizam e comercializam uma enorme diversidade de atividades” (Associação Portuguesa de Empresas de Congressos Animação Turística e Eventos – APECATE, 2016).

Considera-se um tema bastante pertinente tendo em conta que cada vez mais as atividades de *team building* são uma ferramenta procurada pelas diversas organizações e uma vez que ainda não existem muitos estudos realizados sobre o mesmo, esta investigação poderá tornar-se significativa em termos académicos como contributo de conhecimento.

O objeto de estudo desta investigação são as empresas de eventos e de animação turística que realizam atividades de *team building* para as organizações, sendo que esta investigação tem como **pergunta de partida a seguinte: “A promoção de atividades de *team building* junto das organizações será uma boa estratégia para promover o sucesso destas organizações?”**

As atividades de *team building* são desenvolvidas em contexto de animação em tempo de recreação, isto é, proporcionam o desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais assim como facilitam a resolução de problemas numa equipa. Deste modo, pretende-se que através da animação seja possível proporcionar experiências únicas e de lazer satisfatório ao participante e simultaneamente fazê-lo sentir-se útil na sua ação. Estas atividades podem ser trabalhadas de diferentes formas conforme os objetivos que as organizações pretendem atingir quando solicitam este serviço. Inicialmente quando as empresas que dinamizam estas atividades são contactadas pelas organizações, estas preocupam-se em realizar um *briefing* para melhor compreender os objetivos das organizações e saber que tipo de atividades devem ser aplicadas ao grupo, isto é, quais são as suas necessidades.

Nesta investigação pretende-se analisar se de facto através das atividades de *team building* podem ser fomentados diversos aspetos sejam eles pessoais ou de grupo, que posteriormente se refletem numa melhoria da equipa de trabalho de acordo com determinados fatores, ou seja, se são alcançados determinados objetivos definidos pela organização após a realização destas atividades. Por exemplo, no caso dos objetivos serem: proporcionar o aumento da motivação e/ou do espírito de iniciativa por parte dos colaboradores de uma organização ou o desenvolvimento de competências pessoais e interpessoais, assim como compreender e apurar se de facto com a realização destas dinâmicas de grupo como as de *team building* principalmente em contextos *outdoor*, se são verificadas mudanças positivas que reflitam na melhoria da produtividade da equipa de trabalho ou até mesmo na melhoria das relações interpessoais a nível da comunicação principalmente, facilitando a gestão de conflitos internos, assim como no aumento da valorização e satisfação pessoal.

O *team building* é compreendido por vários autores como um processo/programa que permite o desenvolvimento de vários aspetos essenciais no funcionamento de uma equipa de trabalho (Beer, 1980; Martin, Carron, e Burke, 2009; cit. por Paradis e Martin, 2012). Como os autores Brawley e Paskevich (1997 op. cit. Martin et al., 2009) referem o *team building* é compreendido como um processo que permite ajudar um grupo a melhorar a sua eficiência, a dar resposta às necessidades dos seus membros, assim como oferecer melhores condições de trabalho ao grupo. Este processo centra-se em quatro focos principais, tais como a definição dos objetivos, o papel da liderança, as relações interpessoais e as relações entre papéis (Beer, 1980 op. cit. Martin et al., 2009).

Alguns autores consideram que através da realização de atividades de *team building* é possível alcançarem-se resultados positivos como o melhoramento das relações entre os membros de uma equipa (Carron e Spink, 1995) assim como o fortalecimento do sentimento de pertença dos membros à respetiva equipa (Johnston, 2007). O *team building* é considerado um programa de atividades que possibilitam atingir determinados objetivos, muitas vezes relacionados com questões de motivação, integração e outros aspetos relacionados com as ações de cada membro na equipa (Moraes, 2008).

Ao longo desta investigação, pretende-se analisar se de facto as atividades de *team building* são uma mais valia para as organizações. Como tal, será necessário estudar todos os conceitos que compõem esta temática e compreender a importância das atividades de *team building* desenvolvidas em contextos *outdoor* com equipas de trabalho de diferentes organizações, destacando a ação destas empresas em Portugal.

#### **1.4 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Considerando as limitações do estudo e a abrangência dos *stakeholders* associados a esta problemática, considerou-se para objeto de estudo dez empresas de animação turística e eventos de referência em Portugal, que dinamizam atividades de *team building*: “Equinócio”, “Fuga Perfeita”, “Ritmundo”, “Team Building (Formação e Gestão Comportamental)”, “Mapa Zero”, “Living Place (Animação Turística)”, “Meet me at Porto”, “Extremos Portugal”, “Run & Slide (Atividades e Formação)”; “Team Dynamics e Incentivos Portugal”.

Tratar-se-á de um modelo de análise intensiva e de pesquisa comparativa, uma vez que se pretende analisar as várias perspetivas de cada empresa sobre o tema, com vista a obter maior aprofundamento e compreensão da informação relativa ao tema.

Portanto resumidamente os métodos e técnicas a aplicar são:

- Revisão bibliográfica sobre o tema em análise;
- Levantamento de informação sobre a oferta de *team building* em Portugal;

- Estudo de caso da oferta de dez empresas de animação turística: Equinócio, Fuga Perfeita, Ritmundo, *Team Building* (Formação e Gestão Comportamental), Mapa Zero, *Living Place* (Animação Turística), *Meet me at Porto*, Extremos Portugal, *Run & Slide* (Atividades e Formação); *Team Dynamics* e Incentivos Portugal com:
  - Aplicação de entrevistas semidiretivas presenciais e telefónicas aos diferentes *stakeholders* em que serão analisadas as perspetivas de cada um sobre a importância destas atividades para as organizações: G1 - Grupo 1: Membros da APECATE; G2 - Grupo 2: Empresas que oferecem *team building*; G3: Grupo 3 Empresas que procuram *team building*;
  - Observação direta de eventos de algumas das empresas;
  - Consulta dos sites oficiais das dez empresas de Animação Turística e Eventos deste estudo.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se estruturada em 4 capítulos. O primeiro diz respeito à Introdução, apresentando o enquadramento geral da dissertação, mencionando a importância e os objetivos do estudo, referindo a problemática, os métodos metodológicos e estrutura da dissertação.

O segundo agrupa a revisão bibliográfica “*Team building* em contexto de *outdoor*”, sendo composto pelos seguintes subcapítulos: (i) Espaços naturais e turismo na natureza; (ii) Eventos *outdoor*; (iii) *Team building*: conceito e caracterização; (iv) *Team building*: benefícios das atividades; (v) A oferta das empresas de animação turística e a procura de atividades *team building* pelas organizações em Portugal.

O terceiro capítulo trata o caso de estudo realizado cujo o título é “*Team building* nas empresas de referência de animação turística e eventos em Portugal”, e que se apresenta organizado da seguinte forma: (i) Caracterização das empresas do caso de estudo; (ii) Metodologia da investigação empírica; (iii) Apresentação e análise/discussão das entrevistas: contributos dos *stakeholders*; (iv) Observação participante; (v) Contributos de valorização da oferta de *team building*.

No quarto capítulo é apresentada a análise conclusiva do trabalho referindo as limitações deste estudo e apresentando recomendações para estudos futuros sobre o tema.

## **2 TEAM BUILDING EM CONTEXTO DE OUTDOOR**

*Quem faz turismo, quer distrair-se, relaxar.*

*Quem faz Turismo de Natureza, quer relaxar na Natureza. (Soifer, 2008)*

### **2.1 ESPAÇOS NATURAIS E TURISMO NA NATUREZA**

Como é referido em Silva e Carvalhinho (2017: 259), o turismo na natureza e de aventura tem vindo a evoluir bastante nos últimos anos, graças “a uma maior consciência ambiental e à valorização da atividade física”, que por consequência permitiu a “afirmação de novos destinos em espaços periféricos com grande valor natural [e posicionar-se como] produto estratégico e como motor do subsetor da animação turística [permitindo uma clara e forte] oferta de experiências turísticas”.

O turismo de natureza, segundo Cunha (2017:219) caracteriza-se “pela procura de vivências naturais e de contacto com a natureza nos seus variados aspetos, sendo construído por várias formas de acordo com o grau de relação do visitante com a natureza, a vida animal e as atividades humanas que dela derivam”.

Não existe uma definição unânime internacionalmente de turismo de natureza, existindo alguns autores que o associam ao termo ecoturismo, enquanto outros consideram que o ecoturismo é subproduto integrado no turismo na natureza (Weaver, 2008 op. cit. Silva e Carvalhinho, 2017).

Como refere Soifer (2008:28), o “ecoturismo” define-se como um setor de atividade turística que tem como objetivo através de uma forma sustentável preservar o património natural e cultural e que procura formar uma “consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas”. Já para Bradon (1996) o ecoturismo é considerado como um subconjunto dos tipos de turismo que constituem o turismo baseado na natureza sendo frequentemente apresentado como algo consistente que está de acordo com os objetivos de conservação pois trata-se de algo limitado, que não traz grandes impactos ecológicos e sociais.

Ceballos-Lascurain (1996) define o ecoturismo como um turismo responsável a nível ambiental que motiva as viagens e incentiva à visita dos turistas às áreas naturais, com o objetivo de o turista poder usufruir de um espaço onde pode apreciar a natureza e outros lugares culturais próximos, tendo sempre em conta a conservação destes espaços, desenvolvendo o capital socioeconómico das populações mais próximas.

Relativamente aos prós e contras do ecoturismo, segundo Clarkin et al., 2018, o ecoturismo baseia-se em viajar em momentos de recreação de forma consciente, com atitudes ambiental,

social e culturalmente responsáveis, tendo em vista a preservação dos ecossistemas e a melhoria do bem-estar das populações locais. Se por um lado o ecoturismo levou ao aumento do turismo enquanto atividade de lazer, proporcionando o desenvolvimento e emprego para muitas áreas “primitivas”, por outro também, mesmo que nos seus valores a sustentabilidade é elemento central, trouxe consequências negativas a nível social, cultural e ambiental.

Apesar de os defensores do ecoturismo considerarem que os lucros do ecoturismo ajudaram a preservar as áreas naturais e com forte autenticidade, e que algumas regiões conseguiram utilizar o ecoturismo como forma de preservar ambientes e de apoiar as comunidades locais, por outro lado existe quem defenda que mesmo existindo um ecoturismo mais consciente, este pode ter impactos negativos sobre os ecossistemas e das culturas mais frágeis. Surgiram situações em que as comunidades locais tiveram que ser deslocadas e mudar os seus estilos de vida, inclusive os ecossistemas inevitavelmente foram alterados devido à construção de novas estradas e novos edifícios como hotéis, o que levou consequentemente ao aumento de turistas e da crescente probabilidade de ameaça das paisagens e animais desses locais, observando-se em alguns lugares algumas mudanças no comportamento da vida animal selvagem, que podem ser justificados pela atividade humana (Clarkin et al., 2018).

Para Ceballos-Lascurain (1998 op. cit. Cini e Passafaro, 2019), o ecoturismo baseia-se em viajar para áreas naturais que ainda não tenham sido alteradas pela ação humana, com o objetivo de as estudar, admirar e apreciar todo o seu conteúdo e meio envolvente assim como conhecer culturas (antigas ou atuais) encontradas daquele lugar.

Apesar do rápido aumento e crescimento do turismo e deste representar um meio fundamental para a diminuição da pobreza, também ele tem o seu lado negativo, o turismo trouxe vários impactos negativos, que são enumerados em Lee e Jan (2017:191) com referência a outros autores:

*aumento das emissões de CO2 e as grandes pegadas ecológicas de transporte e acomodação (Dwyer, Forsyth, Spurr, e Hoque, 2010; UNWTO, 2013); poluição da terra e da água (Xu, Mingzhu, Bu e Pan, 2017); comportamento inadequado do turista (Alessa, Bennett, e Kliskey, 2003); má gestão do turismo, resultando em redução da biodiversidade (Mayaka, Croy, e Cox, 2017); e aumento da criminalidade, que representa uma ameaça às culturas locais (Sood, Lynch, e Anastasiadou, 2017).*

Deste modo é crucial que sejam implementados modelos de turismo sustentável, com vista a potenciar os benefícios e a diminuir os impactos negativos do turismo.

Na perspetiva de Ceballos-Lascurain (1996, op. cit. Lee e Jan, 2017), as experiências do ecoturismo promovem o aumento da tomada de consciência dos turistas sobre os comportamentos

que devem adotar em ambientes ecológicos. No ponto de vista de Wight (1993), o ecoturismo caracteriza-se como um método com poucos impactos adversos em relação ao turismo e que potencia o respeito pela cultura local tendo em vista o seu benefício económico. Segundo a definição do Ecoturismo Internacional Society (TIES), o ecoturismo “deve beneficiar tanto os moradores quanto os turistas (TIES, 1990)”.

Fredman e Tyrväinen (2010, cit. op. Chan, Chiu, Marafa, 2017), num estudo realizado sobre o turismo na natureza no mercado da China continental, referem que o ambiente natural baseado no turismo tem vindo a representar vários desafios no que diz respeito aos negócios e à gestão dos turistas, dos recursos naturais e das comunidades, principalmente na sua maioria em zonas rurais. Assim, para este tipo de turismo são essenciais os recursos naturais inclusive a sua preservação pois são eles que atraem os visitantes e através da oferta que é proporcionada ao turista, consequentemente poderá potenciar um maior desenvolvimento das comunidades locais.

Balmford et al. (2009) descrevem o turismo de natureza como um dos produtos com maior crescimento no setor do turismo e em que a conservação é fulcral.

Acquah et al. (2016) referem que num estudo realizado sobre o turismo baseado na natureza em Mole National Park, no Gana, surgiram várias conclusões sobre a ligação entre a observação da vida selvagem, proximidade da natureza e fortes motivações do indivíduo enquanto turista. Manifestaram-se fortes níveis de satisfação com o ambiente do parque e em relação à própria visita guiada com animais, principalmente com elefantes. No caso deste parque, os seus objetivos baseiam-se na proteção e recreação do ecossistema, e sendo que a vida selvagem representa uma forte atração para os turistas e uma vez que existem muitas atividades que se baseiam na natureza, é necessário que sejam tomados vários cuidados, protegendo e mantendo a integridade ecológica do parque, sem acarretar efeitos negativos.

As áreas protegidas (AP) representam uma forte estratégia de conservação da biodiversidade (Dudley de 2008; Rands et al., 2010, op. cit. Acquah et al., 2016), e a sua valorização pode contribuir para melhorar as condições das comunidades locais através do turismo na natureza. Porém, para tal é essencial assegurar que o turismo na natureza seja desenvolvido de forma sustentável (Balmford et al., 2009; Brockelman e Dearden, 1990; Chok, Macbeth, e Warren, 2007; Scheyvens e Momsen, 2008; Zhao e Ritchie, 2007, op. cit. Acquah et al., 2016). Através destas atividades de turismo na natureza e em contacto com a vida selvagem é fundamental que o turista ganhe a consciência da necessidade em proteger e conservar o ecossistema.

Segundo Laranjo (2013:168), existe uma clara preocupação em Portugal 21% do território português a ser classificado como a área protegida, que são “espaços atrativos para a crescente procura de atividades de ar livre em ambientes naturais”. Contudo, segundo o mesmo autor, se não houver uma gestão adequada do acesso e desenvolvimento de atividades nesse território, esta

“oportunidade para o desenvolvimento local” pode constituir-se numa situação insustentável devido à pressão que é exercida sobre o próprio território.

O mesmo autor refere ainda que num estudo que problematiza a dinâmica territorial do turismo de natureza na Rede Nacional de Áreas Protegidas em Portugal verificou-se que as áreas protegidas (AP) não apresentam nem meios nem condições que consigam conciliar a promoção da animação turística com a gestão territorial sustentável dos recursos naturais. No entanto, acredita-se e perspetiva-se que futuramente esta situação pode e deve ser modificada.

Fraga et al. (2005, op. cit. Soifer, 2008:29), referem que o turismo na natureza:

*desenvolve-se segundo diversas modalidades de hospedagem, de atividades e serviços, de animação ambiental, que permitam contemplar e desfrutar o património natural, arquitetónico, paisagístico e cultural, tendo em vista a oferta de um produto turístico integrado e diversificado.*

Assim, como referem Silva e Carvalhinho (2017:259), o turismo na natureza pode ser definido de diferentes formas com diferentes níveis de abrangência, sendo possível englobar essas definições em três grupos:

*i) as que enfatizam a componente territorial (visitação a áreas naturais); ii) as que focam a participação em atividades ou experiências relacionadas com atrativos naturais e; iii) as que valorizam a componente relacionada com a sustentabilidade.*

Deste modo, de forma geral, entende-se que o turismo na natureza “envolve toda a atividade turística que se baseie em experiências diretamente relacionadas com atrativos naturais” como cita Tourism Victoria (2008, op. cit. Silva e Carvalhinho, 2017:259-260).

Para além do produto específico turismo na natureza deve considerar-se que o património natural é um recurso imprescindível para a criação de outros produtos, e que o turismo de natureza também é valorizado pelo património cultural. Acresce que alguns conceitos podem sobrepor-se, pelo menos parcialmente, ao de turismo na natureza, como é o caso do turismo de aventura e do turismo rural, assim como circuitos paisagísticos e do turismo náutico, como se pode verificar na figura 1 (Silva e Carvalhinho, 2017:260).

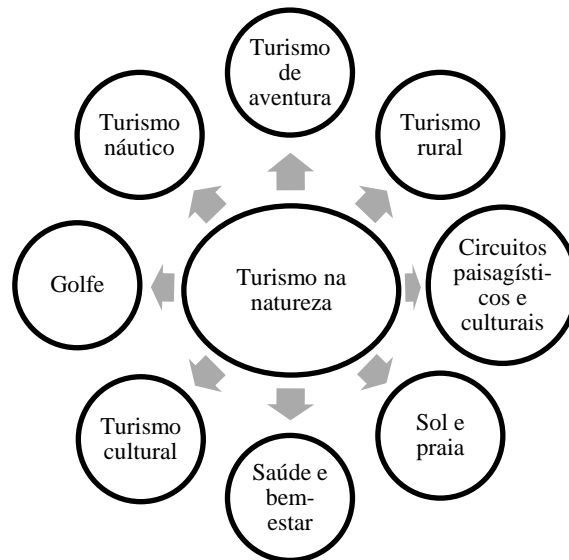


Figura 1. Abrangência do turismo na natureza

Fonte: adaptado de Silva e Carvalhinho, 2017

Das definições anteriores pode concluir-se que o ecoturismo está integrado no turismo na natureza, tal como o turismo de aventura, já que este, mesmo podendo ser realizado noutras áreas, prende-se muito com a “prática de desportos na natureza e pressupõe o envolvimento de desafio e algum risco. Para além destes dois conceitos, existe também o termo de turismo ativo que diz respeito essencialmente à “prática de atividade física em contexto de ar livre” mais centrada no ambiente natural (Silva e Carvalhinho, 2017: 260,261).

Jiménez e Gómez (2005, op. cit. Martín e Encinas, 2006) consideram que as atividades de treino ao ar livre (*training*) são cada vez mais uma prática evidente nas empresas e no turismo ativo devido principalmente ao seu potencial económico. O treino ao ar livre conduz a novos desafios com atividades de aventura no espaço de natureza e incentiva as equipas das empresas ao treino de competências com o objetivo de potenciar a produtividade das equipas assim como de consolidar a capacidade competitiva da empresa em relação ao mercado.

Através deste tipo de atividades é possível trabalhar valores e atitudes a nível pessoal e a nível de equipa (Long 1987; Galagan 1990; Petrini 1990; Wagner, Bladwin e Roland 1991; Buller, Cragun e McEvoy 1991; Broderick e Pearce 2001; Gabbei 2004, op. cit. Martín e Encinas, 2006), como por exemplo motivação, melhoria pessoal, comunicação, resolução de problemas, liderança, entre outros.

Concluindo, a ideia do treino ao ar livre foca-se em incentivar os participantes a terem a capacidade de aplicar no seu ambiente de trabalho tudo aquilo que aprenderam durante o desenvolvimento de atividades, fazendo-os refletir sobre essa experiência.

Ao longo deste trabalho, o presente estudo incidirá fundamentalmente no turismo de aventura inserido no conceito de turismo na natureza. Dentro do turismo na natureza existem múltiplas tipologias de produtos e serviços, nos quais se subdividem em outros segmentos mais concretos, neste caso, falaremos de turismo de aventura e de experiências com especial destaque para os eventos na natureza com atividades desportivas na natureza como o BTT (bicicleta todo o terreno), *trail*, *surf*, entre outros, mas neste caso essencialmente direcionado para as atividades de *team building* (Silva e Carvalhinho, 2017).

Como referem Silva e Carvalhinho (2017), o produto turismo na natureza pode ser agrupado de acordo com vários critérios, sendo que pode apresentar-se segmentado da seguinte forma: i) ecoturismo e turismo de vida selvagem; ii) Turismo de Aventura e de experiências; iii) Caça e Pesca Turística (turismo extrativo); iv) Observação e relaxar na natureza e por fim, v) Alojamento na Natureza. Sendo que estes grupos podem ainda subdividir-se em grupos mais concretos (quadro 1).

Quadro 1. Subgrupos da segmentação do produto Turismo na Natureza

Observação da flora e vida selvagem
Geoturismo
Turismo educativo na natureza
Turismo científico na natureza
Turismo de Aventura
Turismo de experiências na natureza
Turismo extrativo
Descansar e relaxar na natureza
Circuitos paisagísticos e culturais
Alojamento na natureza
Eventos na natureza
Parques de diversão e de aventura na natureza

Fonte: Silva e Carvalhinho, 2017:261

Relativamente às atividades de animação de desporto na natureza e de aventura, tendo em conta que são imensas e muito diversificadas, estas podem ser apresentadas em seis grandes tipos (terrestres, aquáticas, aéreas, interpretação ambiental, motorizadas e outras atividades) embora possam ser englobadas neste produto como em outros, principalmente no turismo náutico (Silva e Carvalhinho, 2017).

Para Jenkins e Pigram (2004), a recreação ao ar livre é um grupo de atividades que ocorrem ao ar livre em ambientes urbanos e rurais. Por sua vez, Margaryan e Fredman (2017:84) referem que a “prestação de serviços baseados na natureza, o equipamento especializado e a organização de eventos na natureza são os serviços mais vendidos pelos operadores turísticos baseados na natureza”.

Sobre a recreação ao ar livre e o turismo na natureza, segundo Bell et al (2007) seguindo uma linha de perspetiva europeia, a recreação e o turismo de natureza são as atividades mais

importantes e que apresentam maiores implicações a nível económico e ambiental, colocando vários desafios ao longo do tempo a quem trabalha nesta área conforme as mudanças que vão acontecendo na sociedade.

As atividades de recreação acarretam benefícios ao indivíduo a nível da saúde e bem-estar, devido ao contacto com a natureza, atividades de relaxamento e a prática de exercício físico. O turismo de natureza diz respeito a atividades das quais o indivíduo desfruta no seu período de lazer e em contacto com a natureza e que, quando inclui a deslocação para fora da região de residência e se existir pernoita nas regiões visitadas, estamos assim perante uma atividade de turismo na natureza. Um conceito semelhante é o de o ecoturismo, que diz respeito essencialmente a viagens para zonas rurais e naturais, adotando uma visita responsável preocupada em reduzir os impactos negativos do turismo (Bell et al., 2007).

Quanto ao turismo na natureza e aventura em Portugal, como referem os autores Silva e Carvalhinho (2017), existe uma grande potencialidade de desenvolvimento destes produtos, desde logo porque o país conta com uma vasta rede de área natural protegida, cerca 23% da área nacional e com uma grande diversidade paisagística, assim como de património natural e cultural (costeira, montanha, vulcanologia, ilhas, etc.).

Silva e Carvalhinho (2017:264) mencionam ainda que, segundo o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), o Turismo na natureza é um produto que está a desenvolver-se cada vez mais, principalmente em todas as regiões do Continente e consolidado nas duas regiões insulares, representando cerca de 20% da procura na Madeira e de 36% nos Açores, segundo dados do MEE, 2013; MEI, 2007), sendo que também é um produto bastante relevante na maioria das áreas protegidas e dos espaços naturais e rurais. Também o atual plano Estratégia Turismo 2027, enfatiza a importância do turismo na natureza para o destino Portugal e para várias regiões em particular.

A oferta deste produto depende logicamente dos recursos turísticos de cada local assim como da capacidade que os agentes têm em promover a oferta dos seus serviços depende, portanto, sobretudo da sua distribuição geográfica de acordo com os recursos disponíveis e do seu património regional e local (Silva e Carvalhinho, 2017:265).

Segundo Barbosa (2013: 191), as linhas orientadoras de qualquer empresa de animação turística devem ser as seguintes: diferenciar o seu produto, qualificar os recursos humanos e definir prioridades no que diz respeito à promoção e comercialização. E de facto as empresas de animação turística procuram cada vez mais “diferenciar o seu produto, requalificar os seus recursos humanos e descobrir a melhor forma de promover e comercializar os seus programas, nos mercados certos e através de canais que mais se adequem à sua natureza”.

Como refere Barbosa (2013:192), as atividades das empresas de animação turística

*(...) constituem uma mais-valia para o país: geram efeitos multiplicadores significativos, contribuem decisivamente para a sustentabilidade das regiões onde se desenvolvem e, o que, é muito importante, não são deslocalizáveis. Interessa pois, afinar estratégias para o sector para que ele possa, consciente do seu valor, assumir o papel que lhe compete”.*

Assim compreende-se que as empresas de animação turística devem apostar essencialmente em cativar e chamar a atenção do mercado externo, isto é, a sua internacionalização, de modo a que Portugal comece a ser visto como um destino que apresenta bastantes vantagens neste setor empresarial. Portugal é um destino com recursos ricos e diversificados, apresenta um clima que permite reduzir significativamente a sazonalidade dos seus produtos e que apresenta um bom nível de segurança, o que permite assegurar uma elevada procura (Barbosa, 2013).

Ao longo dos últimos anos existe uma tendência de crescimento significativo das viagens de turismo na natureza (TN) para Portugal, e apesar de não existir uma forte atração que incentive os turistas para uma procura direcionada para o TN, existe uma grande diversidade de atividades de lazer e recreação de aventura na natureza (Laranjo, 2013).

Almeida e Silva (2013:222) referem que o setor da animação turística têm vindo a evoluir nas últimas décadas graças ao turismo na natureza e desportivo e que sendo a animação turística compreendida como “o conjunto de atividades recreativas, desportivas, ambientais ou culturais com interesse turístico para a região onde decorrem, direcionadas para a ocupação dos tempos livres ou satisfação das necessidades dos visitantes”, sendo este setor basilar para o desenvolvimento de alguns dos produtos estratégicos do destino nacional.

Como menciona Marinho (2003, op. cit. Laranjo 2013:168), as “atividades físicas de aventura na natureza”, “desportos de aventura”, “desportos tecno-ecológicos”, “desportos de natureza”, “atividades deslizantes e de sensação na natureza” têm vindo a desenvolver-se cada vez mais a partir de 1970 e a promover e expandir “novos hábitos, comportamentos e atitudes, principalmente nos jovens urbanos”.

O turismo de natureza é um produto imprescindível na oferta turística em Portugal, não só como motivação principal da viagem, mas também como uma atividade complementar. Através da natureza o turista pode usufruir de forma mais ativa de um espaço em que a natureza permite a sua contemplação, relaxamento, fuga ao quotidiano, ou seja, de um espaço que possibilita proporcionar novas experiências com grande intensidade e valor emocional. A valorização destes produtos e serviços associados, como a animação turística e o alojamento, colaboram para a melhoria da qualidade e valor da experiência turística dos visitantes assim como para a “promoção de um desenvolvimento mais sustentado”, não esquecendo de frisar que a geografia do destino e dos seus recursos contribuem para uma maior coesão territorial e para a melhoria das economias dessas regiões (Silva e Carvalhinho, 2017:265).

Martin (2004), acerca do impacto que a natureza tem na educação e nas relações humanas do indivíduo, refere que a educação ao ar livre permite a melhoria da relação entre o homem e a natureza e que as atividades de aventura ao ar livre podem funcionar como uma ferramenta para a educação com a natureza. Através das atividades de aventura é possível estabelecer uma maior conexão com os espaços verdes e educar a cuidar da natureza de forma mais consciente e responsável, desenvolvendo o conhecimento e competências que moldam de forma positiva o comportamento do indivíduo em relação à natureza, passando por várias sensações como a felicidade, o relaxamento, o respeito e o contentamento. Assim, as atividades de aventura são uma estratégia para estabelecer uma conexão mais direta e emocional com o meio natural, despertando várias emoções no participante, atraindo para novos lugares e desafiando-o através de novas experiências como o caso dos lugares selvagens, mas nunca esquecendo que as atividades de aventura devem ser realizadas tendo sempre em conta o respeito pelo espaço natural e as ações devem ser tomadas de forma consciente e responsável.

Kunreuther e Ferraz (2011) referem que a educação ao ar livre permite o fomento dos trabalhos em grupo, debates sobre justiça e solidariedade e reflexões sobre valores e princípios tais como coragem, dedicação e esforço pessoal, disciplina, respeito e a superação de limites, proporcionando novas experiências e estabelecendo conexões emocionais do ser humano com a natureza, desenvolvendo no indivíduo uma consciência ambiental. A educação ao ar livre permite o desenvolvimento de ações de cooperação entre os participantes, proporcionando experiências que exigem a capacidade de tomar iniciativa, o esforço pessoal e a disciplina ao trabalhar em grupo, permite ao participante, neste caso o aluno, de superar os seus limites físicos e emocionais e potencia a reflexão sobre os mesmos.

Almeida e Silva (2013) referem ainda a necessidade de se considerar que dentro do turismo na natureza e aventura existem diversas atividades que, devido às características que apresentam, podem conduzir a certos perigos, sendo necessário implementar e adotar boas práticas e medidas de segurança para que o nível de risco esteja dentro dos parâmetros aceitáveis. O risco acrescido associado a estas atividades depende muito da tipologia das mesmas, do que se faz, como se faz, e o meio onde se praticam. A segurança de todos os indivíduos que nelas participam deve ser assegurada e a sua prática deve ser realizada de forma responsável no que diz respeito ao ambiente.

Laranjo (2013) refere que têm vindo a ser analisadas ameaças e oportunidades das atividades de animação turística e que existe uma preocupação em implementar medidas que melhorem os processos de planeamento e gestão, assim como verificar a eficácia dos modelos de gestão territorial.

## 2.2 EVENTOS OUTDOOR

*Um evento especial reconhece um momento único no tempo, com cerimónia e ritual, para satisfazer necessidades específicas. (Goldblatt, 1990)*

Um evento é de facto um acontecimento fora do que é habitual acontecer no dia-a-dia. Existem múltiplas definições de “evento”, dependendo dos autores, das diferentes situações a que se refere e de acordo com a sua tipologia (sistema de classificação de eventos).

Segundo Allen et al (2003) a realização de um evento depende do planeamento e da organização, cumprindo as seguintes etapas: “definição de propósito, visão de missão; estabelecimento de metas e objetivos; análise da situação; identificação das estratégias alternativas; avaliação e seleção das estratégias; desenvolvimento de planos operacionais e de seus respetivos sistemas de controle; e avaliação do evento e feedback”.

No ponto de vista de Goldblatt (1997), um evento obedece a 5 questões: porquê (why), quem (who), quando (when), onde (where) e o quê (what), sendo esta identificação essencial para que um evento tenha sucesso e para que os participantes saiam satisfeitos.

Para Getz (2008) os eventos são um fator motivador no turismo e muito presente nos planos de desenvolvimento e marketing da maioria dos destinos, isto é, o turismo de eventos integrou-se na indústria do turismo crescendo muito rapidamente nos últimos anos, tornando-se numa parte essencial e como fator de atratividade contribuindo para o sucesso do turismo.

Mas nem todos os eventos estão ligados ao turismo. Na verdade, o que se entende por eventos? Não existem concretamente termos ou categorias padrão que definam os eventos, mas segundo o Chambers Dictionary (1998, op. cit. Bowdin et al., 2011:17), um evento é:

*qualquer coisa que acontece, resultado, qualquer incidência ou ocorrência especialmente memorável, contingência ou possibilidade de ocorrência, um item num programa (de desporto, etc.), um tipo de competição muitas vezes realizada ao longo de três dias (evento de três dias), uma atividade organizada num determinado local.*

Portanto, não existe uma definição concreta para o termo evento, sendo que este pode ser interpretado de diversas formas. Para Getz (2005, op. cit. Bowdin et al., 2011) a única coisa que pode ser considerada como termo comum é que se trata de algo temporário, ou seja todos os eventos são temporários, são únicos. Diferentes na sua forma de gestão, no seu programa, ambiente e público.

Para Bowdin et al. (2011) existem vários tipos de eventos e muitas formas de os categorizar, começando pela dimensão, forma e conteúdo do próprio evento. Em relação à dimensão ou tamanho, os eventos podem ser: grandes eventos, mega eventos, eventos marcantes, eventos locais/ comunitários. Segundo Jago e Shaw (1998), os mega eventos e os eventos marcantes

enquadram-se na categoria dos grandes eventos, enquanto que para outros autores essa categorização é feita em escala, de acordo com a dimensão e impacto.

Em relação aos eventos locais ou comunitários, são eventos que se destinam principalmente ao público local e que normalmente trazem benefícios especialmente para as comunidades locais (Bowdin et al., 2011).

Janiskee (1996, op. cit. Bowdin et al., 2011:19) caracteriza dos eventos locais ou comunitários como:

*eventos familiares divertidos que são considerados “propriedade” por uma comunidade” uma vez que utilizam “serviços voluntários da comunidade anfitriã, realizam em locais públicos como ruas, parques e escolas e são produzidos sob a direção de agências governamentais locais ou organizações não-governamentais (ONGs), como clubes de serviço, organizações de segurança pública ou associações empresariais.*

Para Bowdin et al. (2011), no que diz respeito aos eventos importantes, estes são considerados grandes eventos que de acordo com a sua escala e interesse dos *media* podem chegar a atrair e atingir números significativos de visitantes, incluindo a cobertura dos *media* e benefícios económicos. Em relação aos eventos marcantes ou eventos *Hallmark*, são os eventos que se tornam sinónimo do nome do lugar, de uma cidade ou região, ganhando reconhecimento. Quanto aos mega eventos são aqueles que ganham tanta dimensão, que acabam por provocar grandes económicas, representando um grande impacto nos *media*.

Os eventos também podem ser caracterizados de acordo com a sua forma ou conteúdo. Por exemplo, os eventos culturais. Segundo Bowdin et al. (2011:22), os eventos culturais:

*são uma forma universal de eventos que antecedem a indústria contemporânea de eventos e existem na maioria das vezes e na maioria das sociedades. Eventos desportivos cresceram de raízes semelhantes para se tornar um setor considerável e crescente da indústria dos eventos. Eventos empresariais, às vezes chamados de eventos MICE (Reuniões, Incentivos, Convenções e Exposições), são um braço estabelecido da indústria de eventos e geram dinheiro considerável para suas cidades-sede e, cada vez mais, para os centros regionais.*

Complementando as definições anteriores, Vieira (2015:18) considera que

*os eventos são acontecimentos efémeros promovidos por qualquer tipo de empresas, organismos e instituições, organizados para comemorar uma data, para divertimento dos participantes ou por qualquer outra razão relacionada com a sua vida, a vida das empresas, a vida das cidades ou a vida de uma comunidade local, regional ou nacional.*

Este autor destaca um conjunto de características comuns a todos os nomeadamente: i) são acontecimentos efémeros e têm uma participação e duração mínimas; ii) são acontecimentos geralmente complexos; iii) são acontecimentos considerados importantes pois apresentam contributos para a economia e o emprego e devido aos efeitos duradouros dos eventos causados nos participantes; e iii) são acontecimentos intangíveis e irrepetíveis.

Segundo a OMT (Organização Mundial de Turismo) devido à enorme diversidade de eventos que existem e para poder considerar um certo acontecimento como um evento relevante para o turismo, foi necessário implementar um padrão relativo à participação e à duração do mesmo, isto é, tem de ter pelo menos 10 participantes e uma duração mínima de 4 horas, o que não quer dizer que acontecimentos que apresentem menor duração e menos participantes não possam ser considerados eventos, somente não contam para dados estatísticos da OMT (Vieira, 2015).

Na construção desta tipologia os eventos são classificados e organizados de acordo com os atributos selecionados a partir de um critério. Para definir os vários tipos de eventos são utilizados normalmente os seguintes principais critérios: 1) Natureza, conteúdo e objetivo; 2) Motivação dos participantes; 3) Duração; 4) Dimensão e 5) Periodicidade e frequência da realização (Vieira, 2015).

De acordo com o critério natureza, conteúdo e objetivo, os eventos podem ser empresariais, associativos, comerciais, religiosos, de animação e lazer, cívicos, culturais, comemorativos e sociais.

Para Fenich (2008, op. cit. Bowdin et al., 2011), os eventos de negócios incluem reuniões, conferências, exposições, viagens de incentivo e eventos corporativos, e nesta categoria podem se enquadrar os "eventos corporativos", que "incluem hospitalidade corporativa, viagens de incentivo, entretenimento ao cliente, entretenimento pessoal, formação de equipas, reuniões e conferências (Rogers, 2008, op. cit. Bowdin et al., 2011).

Para Vieira (2015), os eventos empresariais ou corporativos, geralmente designados por convenções, são eventos que dizem respeito à atividade empresarial e que podem ser ações de formação, ações de *marketing* ou incentivos a colaboradores, assembleias gerais de acionistas ou apresentação de contas.

Resumidamente, os eventos empresariais, corporativos ou convenções apresentam as seguintes características: i) são eventos promovidos pela própria empresa, geralmente pelos serviços de *marketing* da sua sede; ii) a organização é realizada por PCO (Professional Congress Organizers), isto é profissionais especializados na organização de eventos; iii) tratam-se de eventos fechados entre os colaboradores da empresa e convidados e realizados somente para conhecer a sua realização; iv) todas as despesas e deslocações são pagas pela empresa promotora sem qualquer custo para os participantes e com participação obrigatória; v) não estão dependentes de

patrocinadores locais, embora possam ter o apoio de outras empresas, que na maioria das vezes são fornecedoras da empresa promotora; vi) não se tratam de eventos que apresentem conteúdos de natureza turística, pois são eventos relacionados com o trabalho, no entanto os participantes podem sempre, antes e depois do evento, realizar visitas turísticas por sua conta, ou através de atividades organizadas pelos promotores (Vieira, 2015).

Os eventos de negócios são caracterizados de diversas formas, Auerbach e Michael (2018) consideram as seguintes definições para os vários tipos de eventos de negócios: i) reuniões; ii) seminários; iii) receções; e iv) convenções. Reuniões envolvem um pequeno número de indivíduos, são locais e tanto podem ser internas como externas, ou seja, dentro ou fora da empresa. Os seminários são na sua maioria eventos com objetivo educacional, reuniões informais que servem para os participantes partilharem opiniões sobre o tema.

Já os seminários de negócios normalmente integram-se num programa maior de conferência ou reunião, e podem ser utilizados para fins de treino dos colaboradores (Kovaleski, 2003, op. cit. Auerbach e Michael, 2018).

As receções não se aplicam tanto ao cariz de negócio, mas sim a momentos comemorativos, e por fim as convenções que são consideradas o maior evento dos eventos dos negócios, são reuniões com um grande grupo ou com vários grupos e corporações de determinadas áreas ou setores. Segundo Auerbach e Michael (2018:1), as convenções são eventos

*tipicamente multifacetados, com seminários, palestrantes convidados, mercados (espaços cheios de tendas e quiosques gerenciados por fornecedores) e outras atividades. Semelhante a (e muitas vezes intercambiável com) feiras, convenções podem durar mais de um dia e ter programas específicos de eventos que são projetados para garantir que os participantes (muitos dos quais viajam grandes distâncias para participar) recebam um complemento total de atividades de qual escolher durante sua estada.*

Este trabalho foca-se essencialmente nos eventos realizados pelas empresas de animação turística para outras organizações (eventos corporativos), cujas empresas dinamizam as suas atividades geralmente em espaços abertos, adequando-se sempre de acordo com o tipo de atividade planeada e conforme as condições de meteorologia. As atividades de *team building* decorrem, na maior parte das vezes, em espaços *outdoor* em contacto direto com a natureza e enquadram-se nos eventos corporativos e *outdoor*, embora também existam atividades de *team building* que decorrem em espaços *indoor*.

Para além do *team building* existem outros eventos que se enquadram nos eventos *outdoor* pois são realizados em espaços ao ar livre, como por exemplo as provas desportivas de BTT, *trail*, *surf*, incentivos, multiactividades de aventura, entre outros.

O turismo e as atividades de natureza estarão frequentemente ligadas e apresentam um forte papel na sociedade. Atualmente o tempo de lazer é fulcral para o desenvolvimento da produtividade laboral e enquanto houver atividades como estas que permitam a melhoria das mais diversas competências, sejam elas pessoais ou interpessoais, haverá sempre a possibilidade de otimizar e desenvolver o trabalho em equipa.

Assim, importa saber qual a relevância em desenvolver atividades de *team building* em espaços *outdoor*, apurar se a realização de atividades em espaços ao ar livre proporciona realmente ao indivíduo um clima descontraído, num contexto completamente diferente àquele ao qual está habituado diariamente e onde é possível libertar-se e ser ele próprio. Ou seja, se ao realizar estas atividades fora do seu contexto laboral e numa ocasião de cariz mais lúdico, se poderá desinibir-se e ser mais autêntico e se isso conseqüentemente refletirá a nível profissional, em termos de satisfação e empenho no trabalho. Pretende-se apurar se a relação que é estabelecida com o meio ambiente potencia uma maior descontração e tranquilidade no indivíduo o que permitirá ao indivíduo revelar outras competências ainda pouco conhecidas por ele e pelo grupo, através do desafio.

Silva (2010:17) refere que a aplicação prática da formação *outdoor* pode surgir de diferentes formas, dependendo dos objetivos e da natureza da sua formação *outdoor*, isto é, desenvolvendo-se em espaço aberto e tendo em vista o desenvolvimento de competências, esta coloca os participantes “em estados de tensão criativa, através da experiência prática de atividades desafiantes”.

Segundo Camara et al. (2007, op. cit. Silva, 2010:17), a formação *outdoor* apresenta a seguinte forma:

- a) “Vivencia;
- b) Mapa emocionado da vivência (relato do que a vivência despertou em termos emocionais);
- c) Mapa racionalizado da vivência (transposição dos sentimentos da fase anterior para os resultados práticos gerados);
- d) Mapa integrado (transposição dos mapas anteriores para a realidade da organização);
- e) Nova vivencia.”

Ou seja, o objetivo principal é essencialmente desenvolver competências comportamentais individuais fundamentais “ao desempenho (em equipa) dos seus colaboradores, como a autoconfiança, resolução colaborativa de problemas, planeamento e coordenação de tarefas, liderança, estabelecimento de objetivos, orientação para os resultados e gestão de stress e conflitos” (Camara et al.2007, op. cit. Silva, 2010:17).

O mesmo autor, refere que a eficácia deste método formativo assenta na “aprendizagem pela experiência, criação de relacionamentos positivos, criação de espírito e atitude de equipa e desenvolvimento individual”.

As atividades de *team building* enquadram-se nos eventos *outdoor*, quando estas incluem atividades de turismo de ar livre e, em particular, de turismo de natureza e aventura, que por sua vez potenciam vários aspetos no indivíduo, tanto a nível de competências pessoais como grupais.

Segundo Cunha (2007, op. cit. Gonçalves e Umbelino, 2017:363), “a animação turística inclui as “atividades que visam contribuir para melhorar ou aumentar as condições de atração, constituir um meio para a ocupação dos tempos livres dos visitantes ou para satisfação das necessidades e experiências decorrentes da sua permanência no local visitado”. Como tal, estas devem ser, atividades atrativas, adequadas, oportunas, diversificadas, controladas, seguras e rentáveis (Almeida e Araújo, 2012).

Como referem os autores Gonçalves e Umbelino (2017:364) são consideradas atividades de animação turística, segundo o enquadramento jurídico do exercício das empresas de animação turística e marítimo-turísticas, (Decreto-Lei n.º186/2015, de 03 de setembro), “as atividades lúdicas de natureza recreativa, desportiva ou cultural, que se configurem como atividades de turismo de ar livre ou de turismo cultural e que tenham interesse turístico para a região em que se desenvolvam”.

As atividades oferecidas pelas empresas de animação turística são muito diversificadas como se pode verificar no quadro 2.

Quadro 2. Atividades de empresas de animação turística

Atividades de turismo de ar livre / turismo de natureza e aventura	Atividades de turismo cultural/ <i>touring</i> paisagístico e cultural
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caminhadas e outras atividades pedestres</li> <li>• Atividades de observação da natureza</li> <li>• Atividades de orientação</li> <li>• Montanhismo</li> <li>• Escalada</li> <li>• <i>Canyoning, coasteering</i> e similares</li> <li>• Espeleologia</li> <li>• Arborismo e outros percursos de obstáculos</li> <li>• <i>Paintball</i>, tiro com arco, besta, zarabatana, carabina de pressão de ar e similares</li> <li>• Passeios e atividades em bicicleta</li> <li>• Passeios e atividades equestres</li> <li>• Passeios em todo o terreno</li> <li>• Atividades em veículos não motorizados</li> <li>• Passeios de barco</li> <li>• Canoagem e <i>rafting</i></li> <li>• Natação em águas bravas</li> <li>• Vela, remo e atividades náuticas similares</li> <li>• <i>Surf, bodyboard, windsurf, kitesurf, skimming, stand up paddle boarding</i> e similares</li> <li>• Pesca turística, mergulho, <i>snorkelling</i> e similares</li> <li>• Balonismo, asa-delta, parapente e similares</li> <li>• Experiências de paraquedismo</li> <li>• Atividades de <i>team building</i> (quando incluam atividades de turismo de ar livre)</li> <li>• Atividades de sobrevivência</li> <li>• Programas multiactividades (quando incluam atividades de turismo de ar livre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotas temáticas e outros percursos de descoberta do património</li> <li>• Atividades e experiências de descoberta do património etnográfico (participação em atividades agrícolas, pastoris, artesanais, enogastronómicas e similares)</li> <li>• Visitas guiadas a museus, monumentos e outros locais de interesse patrimonial</li> <li>• Jogos populares e tradicionais</li> </ul>

Fonte Decreto-Lei n.º 186/2015, de 03 de setembro:6981.

Segundo Ewert e Sibthorp (2014), as atividades de aventura têm vindo a desenvolver-se cada vez mais em diversas áreas com diferentes propósitos e para diferentes públicos e contextos. As experiências *outdoor* e respetivos programas complementares, permitem às pessoas aprender mais e melhor, constituindo-se a experiência de aventura como a primeira, ou segunda, parte do processo de aprendizagem da experiência. Como destacam Ewert e Sibthorp (2014: 28), a

*educação para a aventura, educação ao ar livre, educação ambiental, educação na selva, recreação aventura e terapia de aventura tornaram-se aspectos distintos de uma profissão mais ampla em que as pessoas são comumente ensinadas ao ar livre e experimentando aventura pode ser parte primária ou secundária da experiência de aprendizagem.*

As atividades de educação de aventura outdoor (OAE – Outdoor Activities Education) apresentam programas terapêuticos, programas para jovens em risco, treino de aventura corporativa e acampamentos de verão, que incluem vários programas nos quais trabalham áreas como a liderança, desportos de aventura e outras habilidades específicas, caiaque ou escalada em rocha (Ewert e Sibthorp, 2014).

Como é citado por Pigram e Jenkins (1999), a recreação *outdoor* proporciona alegria e prazer para muitas pessoas, com a oferta de oportunidades recreativas apropriadas, importantes para a satisfação da necessidade do estímulo cognitivo e da estimulação estética do indivíduo, destacando-se como uma das seis necessidades básicas para o bem-estar humano identificadas por Maslow (1954).

Como em tudo, existem prós e contras, nos eventos *outdoor*, podem destacar-se aspetos positivos tais como: i) ocorrem em espaços abertos; ii) permitem o contacto direto com a natureza; iii) é possível desenvolverem-se múltiplas atividades desportivas; iv) proporciona novas experiências; v) alerta para uma maior consciência e sensibilização ambiental; entre outras. No entanto, também apresenta alguns aspetos negativos, ou que podem criar dificuldades na gestão das atividades, como por exemplo: i) quando ocorrem alterações meteorológicas não previstas, obrigada a uma alteração na logística do evento, ou seja, tem de haver sempre um plano B; ii) como os participantes são desafiados e obrigados a sair da sua zona de conforto, alguns podem não aceitar isso de bom grado; iii) alguns eventos são muito consumidores de recursos; e iv) podem existir perturbações ambientais e sociais nos locais onde as atividades decorrem.

### 2.3 TEAM BUILDING: CONCEITO E CARATERIZAÇÃO

*A formação de equipas é um processo destinado a melhorar o desempenho da equipa e envolve atividades destinadas a promover a comunicação e a incentivar a cooperação.*

(Harkins, 2014)

Segundo Brawley e Paskevich (1997, op. cit. Martin et al., 2009) o *team building* é compreendido como um processo que permite ajudar um grupo a melhorar a sua eficiência, a dar resposta às necessidades dos seus membros, assim como oferecer melhores condições de trabalho ao grupo. Este processo centra-se em quatro focos principais, tais como a definição dos objetivos, o papel da liderança, as relações interpessoais e as relações entre papéis (Beer, 1980 op. cit. Martin et al., 2009).

Alguns autores consideram que através da realização de atividades de *team building* é possível alcançarem-se resultados positivos como a melhoria das relações entre os membros de uma equipa (Carron e Spink, 1995), assim como o fortalecimento do sentimento de pertença dos membros à respetiva equipa (Johnston, 2007:44).

Para Stevens e Campion (1994), o *team building* é entendido como uma estratégia e ferramenta, que conjuga as competências e características de um grupo de acordo com os objetivos da equipa, potencia o desenvolvimento das relações interpessoais e facilita a procura de soluções para os problemas da equipa, tendo em conta uma ação participativa de todos os membros da equipa, melhorando a satisfação e desempenho dos membros, das competências individuais de cada um e a interação entre os mesmos, tendo sempre em vista os valores e objetivos da equipa.

Uma equipa ou grupo é entendida como “um conjunto de três ou mais indivíduos que interagem entre si, que estão psicologicamente conscientes uns dos outros e tem a perceção de constituir um grupo” (Cunha 2006:403), deste modo, é fulcral que exista um objetivo comum entre os mesmos.

Através das atividades de *team building*, ao “levar os colaboradores de uma empresa para fora das suas instalações, ajuda os membros do grupo a quebrar algumas barreiras pessoais e organizacionais”, [e deste modo será possível] “melhorar os níveis de motivação individual, de modo a atingir, conseqüentemente, resultados positivos a nível coletivo” (Cunha, 2006: 404).

Para Moraes (2008), o *team building* é considerado um programa de atividades que possibilitam atingir determinados objetivos, muitas vezes relacionados com questões de motivação, integração e outros aspetos relacionados com as ações de cada membro na equipa.

Citando Pellerin (2009), o *team building* é essencial para a construção de equipas eficazes pois permite a melhoria do desempenho dos membros da equipa, potencia o seu autodesenvolvimento e fomenta aspetos como a comunicação positiva, uma liderança eficaz assim como incentiva o trabalho em conjunto na procura de resoluções para os problemas.

Ao longo dos anos, desde os finais dos anos 1970, têm surgido vários modelos sobre o desempenho das equipas de trabalho, em que cada indivíduo é caracterizado de acordo com as ações que desempenha e a sua responsabilidade associada, assim como a grande diferenciação de funções e tarefas que assume e a sua identidade própria (Salas, Dickinson, Converse, Tannenbaum, 1992; Sundstrom, 1990).

Segundo Moxom (1993), o *team building* tem como objetivo incentivar os membros de uma equipa a trabalhar em conjunto de modo mais eficaz, entreajudando-se, trabalhando como um todo.

Porém nem sempre houve conclusões positivas sobre a eficácia do *team building* nas equipas. Ao longo dos anos os resultados dos estudos realizados sobre a aplicação do *team building* sofreram uma grande evolução. Inicialmente autores como Buller (1986), Woodman e Sherwood (1980) consideravam que não havia nada que indicasse e comprovasse que o *team building* melhorava o desempenho das equipas. Para Druckman e Bjork (1994) assim como Smither, Houston e McIntire (1996) não existiam dados, resultados que permitissem chegar a uma conclusão firme concreta sobre a eficácia do *team building* no desenvolvimento das equipas (Smither et al., 1996).

Como Boss e Mcconkie (1981) abordaram no seu estudo, apesar de este programa ter permitido a “construção de um grupo bastante coeso, confiante e unificado”, a longo prazo surgiram problemas, pois estes indivíduos, que eram supervisores, desenvolveram uma aliança entre si contra os restantes funcionários, originando problemas em relação ao ambiente profissional, entre outros (Boss e Mcconkie, 1981:46).

Quando ocorrem programas de *team building* ineficazes, como o caso estudado por Boss e Mcconkie (1981), em que surge o problema de um grupo se tornar demasiado coeso, o que consequentemente acarretará outros problemas, como o facto de existir uma decisão social, isto é, como referem os autores, com o título de “pensamento de grupo”, da mesma forma que o grupo poderá perder a “sua perspetiva organizacional, passando a haver um conflito entre grupos (Liebowitz e Meuse, 1982: 15).

Salas et al. (1999), surgem anos mais tarde com novas considerações sobre a eficácia do *team building*, considerando que, através das componentes como a definição dos objetivos, relações interpessoais, resolução de problemas e esclarecimento de papéis, seria possível esclarecer a utilidade e benefício que um programa de *team building* teria no desempenho da equipa.

O *team building* é compreendido por vários autores como um processo/programa que permite o desenvolvimento de vários aspetos essenciais no funcionamento de uma equipa de trabalho (Beer, 1980; Martin, Carron, e Burke, 2009; op. cit. Paradis e Martin, 2012). Paradis e Martin (2012) referem ainda que os programas de *team building*, devido à sua importância, começaram a ser aplicados em vários e diferentes meios de ação profissional, como nos negócios, na indústria

(Buller e Bell, 1986), no meio militar (Eden, 1986), nas áreas ligadas ao exercício físico (Estabrooks e Carron, 1999; Spink e Carron, 1993), assim como em equipas desportivas (Voight e Callaghan, 2001).

Resumindo, apesar de anteriormente vários autores considerarem que não existiam evidências que comprovassem que os programas de *team building* influenciavam significativamente de forma positiva o desempenho das equipas, atualmente, devido a estudos mais recentes e mais encorajadores, observou-se que as ações de *team building* centradas no esclarecimento dos papéis e focadas na definição de objetivos (Salas et al., 1999; Klein et al., 2009) permitiram um maior impacto no desenvolvimento profissional das equipas, principalmente contribuíram relativamente para aspetos processuais e afetivos.

Macy e Izumi (1993, op. cit. Klein et al., 2014) analisaram 131 estudos de mudança, em que se descobriu que as equipas com intervenções de desenvolvimento foram as que obtiveram maiores efeitos sobre as medidas de desempenho organizacional. Ou seja, de todas as intervenções organizacionais, aquelas que se concentram no desenvolvimento da equipa tiveram maior efeito sobre as medidas de desempenho. Quanto ao desempenho financeiro, compreendeu-se que a equipa de intervenções de desenvolvimento são mecanismos chave que podem ser usados para facilitar a eficácia da equipa, tal como refere Noe (2002, op. cit. Klein et al., 2014).

Segundo Harkins (2014), o trabalho de equipa é definido como um grupo de pessoas que trabalham juntas para atingir um objetivo comum. Todos os membros da equipa são responsáveis por atingir o objetivo pelo qual trabalham, assim, o termo *team building* é definido pelo autor, como um processo orientado para melhorar o desempenho da equipa através de atividades que potenciam a comunicação entre membros e que incentiva a sua cooperação.

Como se pode verificar no quadro 3, para Team FME (2013) os quatro princípios do *team building* são: i) definir os critérios de sucesso; ii) recompensar o sucesso; iii) liderar pelo exemplo; e iv) valorizar todas as contribuições.

Quadro 3. Os quatro princípios do *team building*

<b>Crítérios de Sucesso (Success Criteria)</b>	<b>Liderar pelo exemplo (Lead by Example)</b>
<i>“The first principal is to define and communicate the team objective.”</i>	<i>“In many instances, your team members will have more technical knowledge and more experience than you do.</i>
<b>O objetivo principal é definir e comunicar o objetivo da equipa.</b>	<b>Em muitos casos, os membros da sua equipa terão mais conhecimentos técnicos e mais experiência do que você.</b>
<b>Valorizar todas as contribuições (Value All Contributions)</b>	<b>Recompensar o sucesso (Reward Group Success)</b>
<i>“Many teams will be significantly larger than the ideal of five to nine people, which can make it difficult to recognize each person’s contribution”.</i>	<i>“As a manager, you will usually have the ability have to reward those team members you are directly responsible for”.</i>
<b>Muitas equipas serão significativamente maiores do que o ideal de cinco a nove pessoas, o que pode tornar difícil de reconhecer a contribuição de cada pessoa.</b>	<b>Como gestor ou líder, você geralmente tem a capacidade de recompensar os membros da equipa pela qual você está diretamente responsável.</b>

Fonte: Adaptado de: Team FME, 2013

Primeiramente, devem ser definidos e comunicados os objetivos da equipa, que devem ser entendidos de forma fácil para todos, de modo a que todos os membros da equipa possam contribuir, independentemente das suas qualidades ou habilidades e experiência. De seguida, é importante referir que a liderança é um aspeto fundamental, em muitos casos existem elementos na equipa que poderão apresentar mais conhecimentos técnicos do que outra pessoa. No entanto, isso não deve ser considerado um problema, pois o processo de liderança está mais relacionado com as habilidades interpessoais – *soft skills*.

Todavia, será sempre preciso apresentar algumas competências técnicas. Outro dos princípios relacionados com este conceito, é a valorização das contribuições de todos os membros de uma equipa, ou seja, é necessário mostrar o valor de cada membro da equipa, assim como recompensar pelo esforço e dedicação do seu trabalho.

Uma das formas de valorização passa por ouvir a opinião do membro em momentos de reunião de equipa ou discussão. O quarto princípio passa por recompensar o sucesso, isto é, enquanto gestor deveremos ser capazes de recompensar os membros da equipa que estão diretamente responsáveis pelas suas ações, porém, dependerá de questões financeiras e do poder de decisão que a pessoa que gere a equipa tem dentro da organização.

Associado ao tema *team building* estará sempre a palavra liderança, isto é, o papel fulcral do líder.

Muitas das vezes as atividades de *team-building* são realizadas para trabalhar aspetos relacionados com a liderança, pois a liderança de uma equipa de trabalho é importante para que a eficiência dos seus projetos apresente mais qualidade, e para tal é importante que haja um excelente líder e não apenas um bom líder. A diferença está efetivamente na forma como se age, como se atua perante os conflitos internos de uma equipa, entre outros vários aspetos, sejam fatores derivados

do próprio contexto em que o líder se insere ou do papel que este assume, de acordo com as suas características e estilos que adota ao longo da sua ação.

Gass e Priest (2005: 244) referem que os estilos de liderança são as formas pelas quais se expressa a influência do líder. Este conjunto de pares de estilos podem ser agrupados para definir três estilos de liderança outdoor que formam um poder de decisão contínuo, tais como os autores referem “autocratic (telling or selling), democratic (testing or consulting), and abdicratic (joining or delegating)”, ou seja, autocrático (dizendo ou vendendo), democrático (testando ou consultando) e abdicrático (aderindo ou delegando).

Como defende Lança (2012), a motivação, comunicação, transparência, objetividade, clareza, confiança, lealdade, acompanhamento, moderação, seriedade, disciplina, união, visão e determinação, são algumas das palavras-chave que caracterizam o que um excelente líder deve ter. Para que uma equipa obtenha elevado desempenho há que atingir os objetivos delineados em conjunto e apresentar resultados excecionais. Como em todos os âmbitos profissionais, quando se trabalha em equipa, há que saber como trabalhar e quais os métodos que devem ser adotados, para se conseguir alcançar os objetivos definidos com a elevada eficiência.

A definição de objetivos e a motivação são o início do percurso para o sucesso, sendo que o mais relevante é a execução, ou seja, para além do facto de existir uma equipa competente, é também fundamental que haja uma equipa competitiva, entusiasmada e ambiciosa, pois só assim será possível alcançar o que se pretende. Não esquecendo que, no final deverá existir sempre a necessidade de recompensar a equipa pelo seu trabalho, celebrar as suas conquistas, motivando-a a fazer mais e melhor, mostrando-lhes que esse é o caminho para um sucesso duradouro.

Na perspetiva de Harkins (2014), um papel essencial que um líder deve desempenhar é saber motivar os seus colaboradores para fazerem o seu trabalho da melhor forma possível.

A comunicação entre colaboradores e o líder é a chave para motivar as equipas. É essencial que se estabeleça uma boa relação entre o líder e os colaboradores, ouvir e partilhar ideias proporcionará uma relação de proximidade e confiança entre o líder e os elementos da equipa. Motivá-los em relação ao trabalho que mais se adequa a cada colaborador de acordo com as suas competências e características.

Harkins (2014) defende ainda que, quando os colaboradores se sentem ouvidos e os líderes abrem a discussão com eles, é criada uma relação de confiança. Outro método para motivar é garantir que os colaboradores estão ligados ao trabalho certo. O trabalho do líder é aprender quais são as habilidades e preferências dos seus colaboradores e ligá-los de acordo com as tarefas, utilizando as suas potencialidades e, quando é possível, combinar conforme as suas preferências. Se o líder desempenhar adequadamente a liderança, se mostrar entusiasmo pelo seu trabalho e orgulho na sua empresa, isso afetará positivamente a motivação dos seus colaboradores.

Para que se consiga uma equipa de elevado desempenho não basta que esta apresente competências para isso, há que saber como aplicá-las, assim como um líder tem de saber como liderar a sua equipa, de acordo com as competências que cada elemento de equipa apresenta. Uma equipa de elevado desempenho é aquela que consegue superar o que se é exigido, alcançar mais do que o esperado, tendo em conta o grau de exigência colocado à equipa e a sua capacidade em apresentar respostas para essas tarefas.

Deste modo, e segundo Lança (2012), o líder de uma equipa de elevado desempenho tem de saber como motivar a sua equipa, devendo apresentar escuta ativa na compreensão das competências dos diversos elementos e ser capaz de os juntar para trabalharem e cooperarem em conjunto, em prol de um objetivo comum.

Ainda segundo Harkins (2014), muitas empresas usam as equipas para completar projetos e para construir uma equipa eficaz é necessário completar um projeto. As equipas são mais bem-sucedidas quando têm um líder que é capaz de ajudá-las em situações mais complicadas do processo de formação de equipa.

A liderança pode afetar muito uma organização, influenciando o seu sucesso no mercado, assim como no que diz respeito à definição da sua cultura organizacional (Drucker, s.d.). Apesar de existirem vários estilos de liderança, o autor refere que os líderes mais eficazes conseguem adaptar as suas práticas de gestão para responder às necessidades dos seus colaboradores, e que o aspeto da liderança passa por ter uma visão e consumir essa visão numa realidade.

Pereira, Gonçalves e Dias (2012:150) referem que “a questão da chefia da equipa tem sempre de ser equacionada e, em geral, as administrações designam um chefe formal. Se não o fazem, ou se tentam iludir a questão com uma atitude ambígua, é certo e sabido que vai emergir um líder”.

Deste modo, poderá surgir o problema de o líder se virar contra os objetivos da organização ou polarizar subgrupos, provocando tendencialmente mais situações de conflito entre os grupos.

Ser líder não é tarefa fácil, ser líder implica ter uma inteligência emocional apropriada ao processo de liderança, isto é, segundo Goleman (2002, op. cit. Lança 2012:84), possuir

*uma autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidades sociais que lhes permitem entender, primeiro, a sua própria constituição emocional, e em segundo, as outras pessoas para direcioná-las na direção e na concretização dos objetivos dos seus projetos, equipas ou organizações.*

Ou seja, um líder tem de ser capaz de reconhecer e controlar as suas próprias emoções tendo em conta as consequências das mesmas. Ao criar empatia com os membros da sua equipa permite que haja uma maior facilidade de comunicação e de se colocar no lugar do outro, ao ser autoconsciente e autodisciplinado consegue ser mais humilde e assertivo no que toca a assumir potencialidades e fragilidades enquanto líder, tal como se tiver a consciência das suas forças

também se torna mais confiante tendo sempre em vista a procura de melhores resultados. Tudo isto, irá ajudar a que o líder consiga resolver e gerir da melhor maneira as emoções dos membros da sua equipa como um bom moderador e gestor de conflitos, na forma de entender melhor o outro, assim como entender o que poderá ser feito para melhorar e desenvolver as competências das pessoas que lidera.

Como Goleman (2002) apresenta, o líder pode assumir vários estilos, tais como o *coach*, visionário, democrático, relacional, dirigista e pressionador. *Coach* é aquele que consegue liderar uma equipa, que motiva, potencia e ajuda na definição de objetivos individuais ligando-as aos coletivos, focando-se sempre nos comportamentos.

Já o visionário, assume o papel de explicar e mostrar a visão aos elementos, orientá-los de acordo com as regras estabelecidas, e em que o seu papel é de uma liderança reconhecida pela restante equipa. Quanto aos estilos democrático e dirigista, ambos estão focados na pessoa. O democrático foca-se na conciliação entre todos os elementos de equipa no que diz respeito à troca de ideias e opiniões, permitindo um consenso, mesmo que a escolha final nem sempre apresente um cariz desafiador. Ou seja, trabalha questões relacionadas com a relação e comunicação dos elementos de equipa, ao contrário do relacional, que se foca pouco nos objetivos e nas tarefas e mais nos comportamentos dos elementos da equipa, em que estes não são retirados da sua zona de conforto e em que o líder se dá bem com todos.

Em relação aos líderes dirigista e pressionador, ambos se focam na tarefa, sendo que o dirigista muitas vezes é o primeiro perfil que um líder assume, visto que este é direto e concreto no que pretende que a sua equipa realize e preocupa-se fundamentalmente em atingir objetivos. Por fim, o pressionador, assume um papel muito presente, que tem por hábito pressionar muito a equipa em relação ao seu trabalho, define-se como estilo de líder muito focado, exigente e crítico, pressionando constantemente a equipa e mantendo-a muito dependente do líder, o que pode provocar a desmotivação da própria equipa.

Não existe um estilo de líder ideal, tudo depende do contexto em que as equipas se enquadram e das tarefas que desempenham. Para além disso, o líder deve ser também um facilitador, isto é, ser capaz de facilitar processos e desenvolvimento de competências das pessoas com as quais trabalha, da mesma forma que deve autonomizar individualmente e coletivamente as pessoas da sua equipa, para além de permitir a troca de ideias entre os membros de equipa e de apresentar o seu *feedback* em relação ao desempenho da mesma. Um excelente líder deve ser capaz de conjugar os objetivos que se pretendem alcançar, com as características dos membros da sua equipa com a qual trabalha, deve ter a consciência da importância do desenvolvimento das competências dos elementos da sua equipa, dos objetivos definidos, das tarefas realizadas tal como das estratégias utilizadas para chegar aos resultados desejados.

Um líder de equipa deve apresentar várias características que o descrevem e que definam a sua equipa. Segundo Barroso (1995:22), um líder deve apresentar certas competências que permitam o desempenho das seguintes funções:

*ser um animador qualificado capaz de ajudar a equipa a definir os seus objectivos e a programar as suas actividades de acordo com as finalidades internas e externas que presidiram à sua constituição; ser um «agente de desenvolvimento» capaz de reconhecer e utilizar as competências individuais dos membros da equipa para promover a realização do trabalho colectivo; ser um moderador dos conflitos e tensões existentes no grupo, contribuindo para a criação de um clima favorável à realização da tarefa de que a equipa foi incumbida; ser um promotor da livre circulação da informação na equipa, nomeadamente através de uma boa condução das suas reuniões.*

No entender de Sulaiman, Mahbob e Hassan (2012), estilo de gestão e de administração de uma organização eficiente, geralmente decorre de um sistema de gestão competente e eficaz, enquanto um sistema competente deriva de uma liderança organizacional eficaz. Existem, sem dúvida, muitos fatores atribuídos ao facto acima referido e um dos principais fatores que contribuem para um estilo competente de gestão e de administração é a formação de equipas.

A formação de equipas é um importante incentivo nas relações organizacionais entre organizações; na verdade, é o principal estímulo / veículo na promoção de laços mais estreitos entre as equipas superiores e inferiores, ou, em outras palavras, entre os seus colaboradores e funcionários (Sulaiman, Mahbob e Hassan, 2012).

Para Barroso (1995), o trabalho em equipa deve ser desenvolvido exatamente através do processo de construção de equipa, isto é, *team building*. Como refere o autor, fazendo referência a Bush e West-Burnham, 1994, o processo de *team building* é descrito de acordo com os seguintes aspetos:

1. o processo de construção de equipa obriga a um determinado tempo que pode demorar entre meses ou anos até se conseguir uma equipa “sólida e efetiva”;
2. os líderes apresentam um papel fundamental no que diz respeito ao acompanhamento, apoio e resolução de problemas apresentados pela equipa;
3. as mudanças que ocorrem no funcionamento da equipa devem ser conduzidas de forma a evitar que as práticas anteriores aconteçam de novo (devem ser transformadas em novas rotinas);
4. é fundamental tomar-se decisões em equipa, pois permite que se estabeleça o compromisso entre os elementos da equipa e ajuda a decidir melhor;
5. é necessário um apoio constante em relação à construção da equipa para que seja possível a sua evolução, desenvolvimento de formas coletivas de trabalho, organização e funcionamento, de modo a que estas se tornem eficazes e que se evite frustrações.

Bell (1992) apresenta alguns fatores de sucesso:

1. compreensão clara de todos os elementos da equipa em relação aos objetivos da equipa;
2. todos os elementos devem estar presentes nos processos de tomada de decisão e planificação;
3. noção clara de todos os elementos da equipa no que diz respeito aos processos que devem ser utilizados pela equipa, em relação ao que deve ser feito, quando é feito, por quem é feito e recursos utilizados;
4. deve ser feita uma revisão regular por parte da equipa sobre o desenvolvimento do seu trabalho, constituindo como parte do seu processo de desenvolvimento.

Dyer et al (2007:5,6), num estudo sobre as estratégias comprovadas para a construção de equipas, referem que existem quatro c's determinantes para equipas de alto desempenho, sendo eles: i) o contexto da equipa; ii) a composição da equipa; iii) as competências da equipa e iv) as habilidades de gestão da mudança da equipa. Ou seja, o contexto no que diz respeito à necessidade de trabalhar em equipa e o tipo de equipa necessária, a sua cultura organizacional, a sua estrutura e os sistemas que apoiam o trabalho em equipa. Composição, relativamente aos membros, às suas competências, experiências, motivações e o número de elementos da equipa. Quanto às competências, trata-se da capacidade de a equipa conseguir resolver os seus problemas, aspetos de comunicação e de gestão de conflito e consequentes mudanças, assim como a capacidade que a equipa apresenta para gerir o seu desempenho e saber fazer alterações quando é necessário.

## **2.4 TEAM BUILDING: BENEFÍCIOS DAS ATIVIDADES DE TEAM BUILDING**

Os principais objetivos das atividades de *team building* são a animação em tempo de recreação, o desenvolvimento de competências e o facilitamento na resolução de problemas numa equipa, logo, numa equipa de gestão de eventos é essencial que a animação esteja sempre presente, de modo a proporcionar ao participante experiências únicas e de lazer satisfatório, mas simultaneamente algo produtivo que fará com que o participante se sinta útil na sua ação.

As atividades de *team building* muitas das vezes ajudam a colmatar falhas nas equipas e ajudam no melhoramento das relações interpessoais, assim como o desenvolvimento das competências pessoais. É através destas atividades de *team building* que são fomentados vários aspetos, tais como: i) a motivação, o espírito de iniciativa; ii) o trabalho em equipa; e iii) a melhoria das competências pessoais e interpessoais que, posteriormente se refletem numa melhoria da produtividade da equipa de trabalho, apresentando um espírito mais inovador, um ambiente menos hostil, e uma equipa fortemente liderada, que já consegue fazer uma melhor gestão dos conflitos internos e consequentemente numa maior valorização e satisfação pessoal.

Como refere Barbosa (2011:24) “o team building é a atividade de aprendizagem através da qual podemos verificar a interação 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”, sendo que estas atividades permitem melhorar relacionamentos e são um instrumento que possibilita a consolidação e aumento do conhecimento e da conexão entre os membros de uma equipa.

Cada vez mais as atividades de *team building* são utilizadas como uma estratégia ou ferramenta de comunicação para fortalecer vários processos numa equipa de trabalho, tais como a motivação e a liderança na motivação do trabalho, o sentimento de pertença dos trabalhadores em relação à organização para a qual trabalha, as relações interpessoais dos trabalhadores, entre outros.

Um programa de *team building* é um conjunto de atividades que podem ser realizadas em contexto *indoor* ou *outdoor* e que possibilitam o desenvolvimento e aumento destes processos, permitindo a melhoria da eficácia de uma equipa, fomentando um ambiente de trabalho mais positivo e motivador, contribuindo para uma maior facilidade em gerir e resolver conflitos internos, assim como promover o espírito de equipa e fomentar a integração de todos os membros da equipa de trabalho.

O estabelecimento destes processos pode ser realizado e intensificado com recurso às atividades de *team building* em contexto lúdico, isto é, fora do local e tempo de trabalho, tornando-se num momento de descontração, num contexto completamente diferente, aberto, ao ar livre, estabelecendo uma relação mais próxima com a natureza e simultaneamente com a componente lúdica da animação sempre associada. A maioria das atividades de *team building* estão ligadas a atividades em contexto *outdoor*, em que os membros de uma equipa devem estar preparados para

trabalhar em equipa, solucionar problemas e enfrentar dificuldades em conjunto, que individualmente não seriam possíveis de resolver, potenciando o desenvolvimento de aspetos como a confiança e espírito de equipa. Segundo Cunha et al. (2003, op. cit. Silva, 2010:17), “a formação *outdoor* é caracterizada por provocar situações nas quais os elementos têm que trabalhar em conjunto para resolver dificuldades e problemas que individualmente não conseguiriam vencer”.

Algumas pesquisas realizadas indicam que “as formações com base nas atividades de *team building* têm efeitos positivos na coesão” (Carron e Spink, 1995:20), assim como “na atração que os elementos sentem pela sua equipa” (Johnston, 2007:38) e nos “resultados” da mesma (Carron e Spink, 1995; Doherty e Carron, 2003). Trata-se de um processo que permite aos membros de uma equipa participar de forma ativa, colaborando e interagindo uns com os outros, com o intuito de facilitar a resolução de questões relacionadas com a satisfação pessoal e desempenho de cada um. Para além de que, contribui para uma melhor compreensão dos objetivos da equipa e dos valores principais da organização, assim como possibilita o aumento e melhoramento das competências de cada membro para que haja uma maior interação entre os membros.

Segundo Stevens e Campion (1994:132), o *team building* pode ser entendido como um “programa de formação para a aquisição ou melhoria do trabalho em equipa”. Segundo Silva (2010:16),

*a formação Team-building trata-se, assim, de um processo colaborativo e participativo, baseado na recolha de informações que procuram ajudar a trabalhar questões relativas à satisfação e ao desempenho dos colaboradores. Por conseguinte, os seus maiores benefícios consistem no esclarecimento dos valores principais e dos objetivos da equipa e no desenvolvimento de competências individuais essenciais à interação da equipa.*

Para Dyer et al. (2007), um programa de *team building* apresenta um ciclo idêntico ao representado na figura 2.

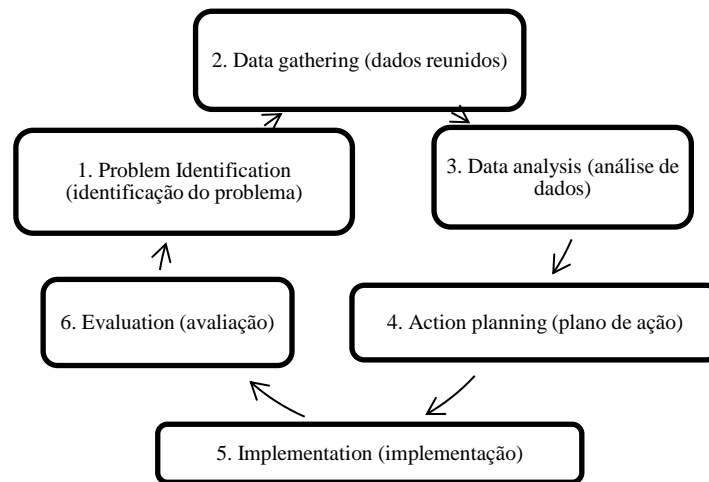


Figura 2. Ciclo do *team building*

Fonte: Dyer *et al.*, 2007

O *team building* consiste em resolver os problemas de uma equipa em conjunto, identificando os problemas e procurando soluções, começando por questionários ou entrevistas. Assim que forem reunidos todos os dados, o gestor da equipa e consultor devem juntamente com a sua equipa definir uma lista de prioridades e avaliar a situação. Devem ser definidos planos de ação com o objetivo de solucionar os problemas existentes.

Na sessão de *team building* são postas em prática as ações planeadas, de modo a alcançar os objetivos delineados e é necessário que seja feita uma observação e avaliação de todo o processo, pois, como refere Dyer *et al.*, (2007), trata-se de um processo fulcral de modo a compreender se as ações que foram planeadas são executadas, tal como se os objetivos definidos são atingidos durante as sessões de *team building* (Dyer *et al.*, 2007: 84-89).

Não existe um método específico para organizar um programa de *team building*, este é composto e adaptado conforme as características da equipa, dependendo das experiências, dos interesses e necessidades dos membros da equipa, do próprio líder (Dyer *et al.*, 2007: 167).

As atividades de *team building* são diversas e são selecionadas de acordo com as dimensões da equipa e da fase de desenvolvimento em que se encontra. Para Newstrom e Scannell (1998: 15-16), as atividades de *team building* são facilmente executadas, não exigem grandes custos nem equipamentos, são bastante participativas, adaptáveis, sem grande risco e focadas num objetivo comum. Para alcançar o sucesso destes desafios, as atividades devem ser executadas de forma correta, para tal devem ser orientadas por especialistas e proporcionar de momentos de diversão.

Para Moura (2012:24), o *team building* apresenta os seguintes aspetos principais: “lúdico, desafiante e de ambientação outdoor, resultando numa proposta de efeito inusitado e inovador para os participantes”

Segundo Moraes e Schwartz (2009, op. cit. Moura, 2012:24) sobre o aspeto lúdico, este

*consiste em determinados tipos de atividades, focalizando, especificamente a brincadeira, o jogo, o prazer e a diversão como características básicas, sendo oferecido às empresas em forma de experiências, neste caso, vivenciadas em ambiente fora do trabalho, ou outdoor.*

No estudo de Moura (2012), o autor faz referência a várias empresas que aplicam esta metodologia. Na empresa *Mamute* (2011) as atividades de *team-building* são atividades lúdicas inovadoras que são desenvolvidas na maioria das vezes em espaços *outdoor* com o objetivo de fomentar o espírito de equipa, de melhorar a integração e desempenho das equipas, possibilitando consequentemente no futuro resultados de maior produtividade para as empresas. Para a empresa *View Solution*, o *team building* caracteriza-se como um processo de motivação, tendo como objetivo potenciar o espírito de equipa dos colaboradores, permitindo criar um sentimento de pertença, união, sintonia e cumplicidade, melhorando a integração entre os membros, a sua ligação e trabalho em conjunto. No ponto de vista da consultoria *Compass*, o *team building* “é uma metodologia que alinha as competências e a diversidade do grupo aos objetivos da empresa. Energiza e fortalece o grupo e o incentiva a buscar soluções diferentes para problemas rotineiros de forma participativa” (Moura, 2012:25).

Importa ainda salientar que, como Moura (2012) refere no seu estudo, o *team building* não é uma ferramenta com fim em si mesmo, ou seja, o sucesso da empresa resultará conforme o posicionamento que a empresa contratante adota no que diz respeito ao seu objetivo, tratamento e implementação dos resultados conseguidos. Portanto, os resultados do *team building* na empresa estão dependentes de aspetos organizacionais como o planeamento, a comunicação interna, a liderança e cultura organizacional.

Concluindo, o programa de *team building* permite trabalhar vários aspetos das equipas, é como que um meio para resolver os problemas que as equipas enfrentam nas suas organizações. Trata-se de um programa de formação que permite a melhoria do funcionamento das equipas, fortalecendo vários aspetos entre os membros, e assim, ao existir uma equipa mais motivada e coesa será possível que haja mais facilmente uma melhoria na execução das ações de cada membro, na sua satisfação pessoal e no sentimento de valorização do seu trabalho.

## **2.5 A OFERTA E A PROCURA DE ATIVIDADES TEAM BUILDING PELAS ORGANIZAÇÕES EM PORTUGAL**

O termo animação é bastante abrangente e compreende muitas definições, sendo que resumidamente, e segundo Lopes, 2008 (op. cit. Almeida e Araújo, 2012: 31):

*“(...)“animar o tempo não é ocupar o tempo”, envolvendo antes processos de comunicação complexos, sendo que as relações estabelecidas através da arte, da cultura, do lazer, do desporto, entre outros, para além da própria recreação, poderão ser fatores de aprendizagem, de crescimento, de autoconhecimento e de desenvolvimento pessoal.”*

Portanto, a animação é no fundo uma ação que engloba vários processos, segundo Therry (1970): i) o processo de revelação em que é permitido ao indivíduo ou grupo revelar-se a si mesmo; ii) o processo de relacionamento entre os membros do grupo ou grupos entre si; e iii) o processo de criatividade, isto é, é dada a possibilidade de o indivíduo ou grupo de se expressar, de tomar responsabilidades e iniciativa nas suas ações. Ou seja, animação diz respeito à “ação realizada dentro ou sobre um grupo – coletividade ou meio – tendo em vista o desenvolvimento da comunicação e da estruturação da vida social, recorrendo a métodos não diretivos. Trata-se de um método de integração e de participação do indivíduo no grupo” (Almeida e Araújo, 2012:32).

Como mencionam os autores Almeida e Araújo (2012:34), o *team building* faz parte de um vasto leque de atividades de animação, neste caso, podendo ser realizado como uma atividade *outdoor*, na natureza, na sua maior parte das vezes com atividades desportivas em que o objetivo para além do seu conceito, é realmente o de animar, isto é, um evento/acometimento em que é possível “transformar uma situação normal numa situação divertida, agradável e lúdica, através de um conjunto de atividades planeadas, programadas e direcionadas, com o intuito de retirar do indivíduo e do grupo o melhor de si próprios, reforçando a coesão grupal através da partilha e da experiência partilhada”.

Em Portugal, o setor da animação turística tem apresentado um forte desenvolvimento nas últimas duas décadas, principalmente por apresentar uma forte oferta de atividades integradas no turismo na natureza, com destaque para o turismo de aventura e de experiências assim como do turismo ativo e desportivo.

Como é referido em Silva e Carvalhinho (2017:266),

*“O acesso e o exercício da atividade das empresas de animação turística em Portugal passaram a ser regulamentados desde 2000, com posteriores alterações que promoveram a simplificação e a facilitação do acesso ao setor” segundo o Decreto-Lei n.º108/2009, de 15 maio, posteriormente alterado pelo Decreto-Lei n.º95/2013, de 19 julho, e pelo Decreto-Lei n.º186/2015, 03 de setembro).*

No início de 2016 foram registadas em Portugal 3.180 empresas de animação turística (EAT) e operadores marítimo-turísticos. Como apresentado no quadro 4, as regiões com maior número de empresas de animação turística, em 2016, são a região de Lisboa (33% da oferta nacional), o Algarve e no Norte.

Quadro 4. EAT e operadores marítimo-turísticos em Portugal, janeiro de 2016

	Portugal	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	Madeira	Açores
<b>Total</b>	3.180	511	462	1.044	184	533	210	236
<b>EAT</b>	2.250	419	349	782	144	289	148	119
<b>OMT</b>	930	92	113	262	40	244	62	117

Legenda: EAT - empresas de animação turística; OMT – Operadores marítimo-turísticos.

Fonte: Adaptado de Silva e Carvalhinho, 2017:266.

De acordo com o estudo realizado pelo Turismo de Portugal em novembro de 2015 (TP, 2015) às empresas de animação turística, apurou-se a seguinte informação disponibilizada pelo Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (RNAAT):

- em novembro de 2015 existiam 2.729 empresas no seu ativo nas quais 72% correspondia a empresas de animação turística, ou seja, cerca de 1966 empresas, e 28% diziam respeito a operadores marítimo-turísticos, portanto 763 empresas;
- os clientes que mais procuram este tipo de atividades são clientes individuais (cerca de 89%) e na sua maioria, cerca de 67 % são clientes com idades compreendidas entre os 25 e 54 anos;
- as atividades mais procuradas continuam a ser as atividades de turismo de ar livre/turismo de natureza e aventura (62%), com principal destaque para as atividades de passeios marítimo-turísticos, visitas guiadas a museus e monumentos, outros locais de cariz patrimonial e ainda o aluguer de embarcações com tripulação, apresentando uma duração médias das atividades cerca de 57 % inferior a um dia e 23% superior a um dia;
- a maioria das empresas mencionaram que o volume de negócios aumentou 51 % em 2014 relativamente ao ano anterior, sendo previsto por cerca de 63% do total das empresas um aumento do volume de negócios em 2015.

Como refere Barbosa (2013), com o impacto da crise as empresas de animação turística têm vindo a ter um maior desafio e exigente no que diz respeito à conquista do mercado externo, e como tal é necessário que se implementem novas formas de promover e comercializar mais facilmente e eficazmente os seus programas.

As empresas de animação turística são, como cita Barbosa (2013), “predominantemente microempresas com uma estrutura simples e leve”, não apresentam “custos fixos elevados” nem

obriga a recursos humanos permanentes, optam por trabalhar com “produtos diferenciáveis” e preocupam-se em diversificar, apresentando também como vantagens os espaços de natureza que possui, o clima e os níveis de segurança. No entanto, existem sempre alguns obstáculos, nomeadamente no que diz respeito ao enquadramento jurídico relativo às atividades marítimo-turísticas e de turismo de natureza, para além do problema da formação e da certificação dos técnicos de turismo de ar livre e da forte concorrência que existe em muitos países. Além disto e apesar dos milhares de registos de agentes de animação turística em Portugal, ainda não foi possível que se criasse uma escala na nossa oferta que apresente produtos que destaquem a nossa marca no destino Portugal.

Para Barbosa (2013:193), “temos que saber diferenciar os nossos produtos aplicando a inteligência, a imaginação e o conhecimento do terreno à tarefa, nada simples, de fazer de cada produto de ar livre, uma experiência única e singular”. Para além de que, “por mais fantástico que seja um produto, não poderá afirmar-se no mercado se não for acompanhado por uma prestação de serviço de elevada qualidade”. Assim torna-se urgente que se avalie e se requalifique em permanência os recursos humanos.

Como refere Andrade (2011), cada vez mais as atividades de *team building* são realizadas por diversas entidades, com diferentes objetivos. Cada organização escolhe e adapta as atividades de acordo com os objetivos que pretende alcançar, tendo em conta as dimensões das equipas e a sua fase de desenvolvimento.

Segundo o site Rit’ Mundo (s.d.), são de destacar as seguintes empresas de *team building* em Portugal: Rit’Mundo; *Team Building* (Formação e Gestão Comportamental), Mapa Zero; *Living Place* (Animação Turística), *Meet Me At Porto*, Extremos Portugal, Run & Slide (Atividades e Formação), Team Dynamics, Equinócio e Incentivos Portugal.

A empresa Rit’Mundo dedica-se a trabalhar com as equipas através da música, com atividades como *drum circle*, hinos de empresa, *voice circle*, *energizers* e yoga do riso, com recurso a instrumentos de percussão, voz e movimentos corporais, desenvolvendo a criatividade e a aprendizagem experiencial. A empresa *Team Building* (Formação e Gestão Comportamental) trabalha aspetos que contribuem para a eficiência pessoal e coletiva das organizações através das suas atividades de *team building*: *Team Experience*, *Team Speaker*, *Team Training* e *Team Consulting*. A empresa Mapa Zero direciona o seu trabalho na base do planeamento e organização de eventos corporativos para as organizações com atividades *indoor* e *outdoor* que potenciam o trabalho em equipa.

A empresa *Living Place* (Animação Turística) que também realiza atividades de *team building* em espaços ao ar livre, foca-se em trabalhar as capacidades dos grupos das empresas, oferecendo experiências em contacto com a natureza, fomentando o trabalho em equipa e potenciando o

desenvolvimento da produtividade da organização. A empresa *Meet Me At Porto* também organiza eventos e programas corporativos, e apresenta atividades como o *rally papers*, caças ao tesouro, eventos desportivos, viagens de incentivos jantares e reuniões para empresas. A empresa Extremos Portugal, realiza também atividades em contacto com a natureza com o objetivo de “trabalhar as dinâmicas dos grupos, as relações interpessoais, o espírito de grupo e de trabalho em equipa, melhorando a comunicação entre os intervenientes” (Rit’Mundo, s.d.).

Outra das empresas é a *Run & Slide* (Atividades e Formação), que orienta a sua atividade na linha da conceção, planeamento, e animação com atividades *indoor* e *outdoor*, direcionadas para o trabalho em equipa. Existe também, a empresa *Team Dynamics*, que se foca essencialmente em realizar atividades com desafios de equipa e debates, apresentando como principais atividades quebra-gelo, treinos de equipas através de jogos, atividades como talentos de equipa e incentivos de equipas, trabalhando sempre em equipa e analisando sobre o que deve ser melhorado na equipa.

Por sua vez, a empresa Equinócio direciona a sua ação ao trabalhar as equipas através de programas motivacionais, reforçando o espírito de equipa e o sentimento de inclusão. Por fim, a empresa Incentivos Portugal que realiza *venues* e atividades de *team building* tendo a cidade de Porto como o destino para proporcionar aos clientes as experiências idealizadas, potenciando o espírito de grupo da organização.

No estudo realizado por Andrade (2011:30) sobre o “*team building* em Portugal e a sua importância na motivação das equipas”, a autora refere que:

*integrar todos os colaboradores e mostrar que eles são capazes de realizações fantásticas é justamente o ponto fulcral do team building. Esta é uma atividade 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 atuar com velocidade frente às mudanças e para a necessidade de apresentar resultados consistentes.*

Segundo estudos realizados por diferentes autores, o desempenho das equipas que realizam estas atividades de *team building* será sempre superior em relação ao dos indivíduos que fazem parte das equipas, pois existe uma combinação de talentos, competências e experiências diferentes de cada elemento que contribuem para o desempenho geral da equipa, completando ainda com o papel do líder, que deve assumir a função de aumentar o potencial de cada membro com o objetivo de alcançar um determinado objetivo comum. Muitas das vezes recorre-se a organizações com especialização nesta área, ou seja, especializadas na organização e dinamização de atividades de *team building*.

Segundo Andrade (2011:35) o *team building* em Portugal está a ganhar cada vez mais relevância, principalmente em 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 motivá-los, de forma a alinhar os objetivos pessoais com os objetivos da empresa, obtendo assim o sucesso. Trabalhar as pessoas e com pessoas e tentar descobrir as suas reais motivações não constitui uma tarefa fácil”. A mesma autora (2011:7) destaca ainda que

*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 conseqüentemente melhores resultados.*

### 3 *Team building* nas empresas de Animação Turística e Eventos em Portugal

#### 3.1 CARATERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO CASO DE ESTUDO

As empresas de Animação Turística e Eventos em Portugal que contribuíram para este caso de estudo foram as seguintes: Equinócio, Fuga Perfeita, Mapa Zero, *Living Place*, Extremos Portugal, *Team Building*, *Team Dynamics*, *Run & Slide* e *Meet me at* Porto. De seguida é apresentada a caracterização de cada empresa relativamente à sua visão, missão e tipos de atividades e eventos que se realizam na empresa. Para esta caracterização recorreu-se aos sites oficiais das empresas e realizaram-se entrevistas.

##### 3.1.1 Equinócio

A Equinócio é uma empresa de serviços de animação turística especializada na realização de eventos corporativos desde 2002, que direciona a sua ação essencialmente para ações de *team building*, incentivos e formação experiencial, integrando o desporto aventura tendo sempre em conta os objetivos pedagógicos e formativos, de acordo com as diversas necessidades dos seus públicos, apostando e valorizando diferentes programas flexíveis e personalizados.

A equinócio apresenta como visão de negócio que “*seja uma empresa de referência no mercado da Animação Turística, sinónimo de qualidade, flexibilidade e capacidade de resposta personalizada, destacando-se pela responsabilidade e sentido ético com que conduz os seus negócios junto do mercado, sociedade e colaboradores*” (Equinócio, 2016).

Segue-se no quadro abaixo os vários eventos corporativos realizados pela Equinócio (quadro 5).

Quadro 5. Eventos corporativos realizados pela Equinócio

Eventos personalizados	Atividades equestres; Passeio de barco; Incentivos de fins de semana; Programas temáticos.
Festividades	Aniversários; Natal, etc.
Incentivos/Aventura (Programas para premiar colaboradores e contacto com a natureza)	Escalada; Canoagem; Rafting; Vela; Rappel; Caminhadas; Bushcraft.
Responsabilidade Social (retribuir/contribuir para a sociedade em que se insere, ação de responsabilidade familiar)	Family Day; Kids at the office; Colónias de férias para os filhos dos colaboradores; Outras ações personalizadas.
Team Building (motivar e melhorar o trabalho em equipa)	Programas motivacionais (trabalhar aspetos como: integração, cooperação, interação grupal) podendo ser programas <i>indoor</i> ou <i>outdoor</i> .

Fonte: com base na informação presente no site oficial “Equinócio”, 2016

A Equinócio colabora com as organizações de acordo com a gestão integrado do evento, isto é, organiza e disponibiliza: transporte, espaços, serviço de catering, oferta de brindes, e ainda

desenvolve e implementa a imagem global do evento, entre outros aspetos. A Equinócio apresenta um vasto leque de clientes que podem ser consultados no seu site oficial.

As atividades de *team building* são programas que trabalham as equipas no sentido de melhorar aspetos como: motivação; integração; espírito de equipa; relações interpessoais, entre outros, e podem ser realizados em espaços *indoor* e *outdoor*.

No que diz respeito à formação experiencial, trata-se de atividades que trabalham as capacidades, competências e atitudes dos vários elementos das equipas de modo a que se consiga obter efetivamente um trabalho de equipa e também liderança. São dinâmicas de cariz mais formativo e que inclui a presença de um consultor que acompanha todo o processo de ação e que realiza um *debriefing* mais exato, de acordo com a prestação dos participantes. Antes da ação, deve acontecer sempre que possível uma reunião prévia com o cliente para que este identifique os pontos que pretende que sejam trabalhados com a equipa.

Nos incentivos de aventura são dinamizados programas que podem ocorrer num curto espaço de tempo, ou seja, num único dia ou durante um fim-de-semana, em diferentes pontos do país, com atividades de lazer e aventura.

Relativamente à responsabilidade social, esta pretende dar resposta ao cliente organizando e implementando uma ação de responsabilidade social com o envolvimento dos colaboradores nas várias tarefas propostas. Implementam-se “programas de responsabilidade social, ambiental, ações de aproximação das crianças (*kids day in the office*) e famílias (*family day*) às empresas. E no Verão apresentamos ainda as colónias de férias com *pick up* e *drop off* na sua empresa.” (Equinócio, 2016).

Os Eventos Personalizados são várias atividades corporativas personalizadas e criadas de raiz pela Equinócio dando resposta ao que o cliente pretende.

As diversas atividades realizadas pela Equinócio podem ser consultadas no anexo 1.

### **3.1.2 Fuga Perfeita**

A empresa Fuga Perfeita é também uma empresa de animação turística e cultural, que se apresenta registada na RNAAT, isto é, Registo Nacional de Agentes de Animação Turística, com o n.º 48/2004 - Turismo de Portugal.

Carateriza-se por ser uma empresa que se dedica à criação de produtos e conceitos que atendam às necessidades e especificidades dos seus clientes, assim como, dedica-se também a atividades de animação temática, atividades de *team building* em contextos *outdoor* e *indoor*, atividades de cariz de turismo cultural, assim como *workshops* e ações de responsabilidade social.

A empresa Fuga Perfeita dá resposta a organizações que “procuram produtos diferentes, desafios físicos, interativos e intelectuais, produtos que possam acrescentar valor a quem neles participa” e conta com uma equipa de profissionais com formação em Gestão de Empresas Turísticas, Marketing, História e Filosofia, uma “equipa pluridisciplinar, motivada e orientada para objetivos muito concretos da empresa”. A Fuga Perfeita acredita que “a excelência constrói-se com conhecimento e experiência” e proporciona formação aos seus colaboradores (Fuga Perfeita, 2018).

Como já foi anteriormente referido, a Fuga Perfeita dedica-se a várias temáticas, não apenas a atividades de *team building* e direciona a sua ação conjugando as várias ações de *team building*, lazer e responsabilidade social, de acordo com uma temática histórica, com base na tradição e cultura da região. A empresa atende a vários tipos de grupos: empresas, grupos de amigos ou de família, crianças e adolescentes e estabelece parcerias com agências e operadores, serviços de alojamento e outros serviços complementares como o transfer, catering, decoração, aluguer de trajes, reportagem fotográfica ou videográfica, equipamento de som e audiovisual.

Segue-se no quadro 7 a apresentação das temáticas com as respetivas atividades realizadas pela Fuga Perfeita e em anexo a tipologia de atividades de *team building* realizadas pela Fuga Perfeita (anexo 2).

Quadro 6. Temáticas e atividades realizadas pela Fuga Perfeita

<b>Turismo Natureza</b> Promover o Turismo sustentável e o legado natural.	Percursos pedestres e desafios físicos em locais naturais: florestas, rios e caminhos não condicionados.
<b>Turismo Cultural</b> Relembrar histórias e tradições e do imaginário português como vista na preservação da autenticidade de cada região, promover Portugal, enquanto destino turístico de qualidade.	Visitas guiadas por cidades, vilas e aldeias, realçando memórias e vivências que existem para além do património construído de cada lugar visitado.
<b>Animação Temática</b> Permite quebrar barreiras entre a empresa e a equipa através de uma comunicação mais eficaz e interativa.	Atividades temáticas de pura animação e entretenimento, (jantares temáticos, música e dança).
<b>Team Building/Aventura</b> Pretende criar “equipas mais dinâmicas, com maior grau de satisfação profissional e pessoal, e de acordo com os objectivos da empresa. (Fuga Perfeita, 2018)	Realizam-se atividades de team building, algumas de Aventura em que se pretende evidenciar os benefícios/vantagens do trabalho em grupo, aprender a lidar com a discórdia e situações de ausência de liderança, promover o contacto com os outros, ajudar a procurar motivação psicológica, prevenir e contornar situações de conflito.
<b>Responsabilidade Social</b> Ajudar as empresas a contribuir para uma sociedade civil mais justa e sustentável tendo em conta os serviços e produtos que as empresas fornecem.	“A Fuga Perfeita proporciona assim meios para viabilizar a concretização destes objectivos por parte de empresas que queiram contribuir de forma activa para um futuro de maior responsabilização enquanto agentes intervenientes da sua própria sociedade civil.” (Fuga Perfeita, 2018)
<b>Workshops</b>	Proporciona diversos tipos de workshops como: Olaria e Pintura; Chi Kung; Dj; Vinhos; Cozinha; Sushi; Fotografia; Cocktail Challenge; Vela; Kitesurf; Flores; Biodanza e Yoga do Riso.

Fonte: com base na informação presente no site oficial “Fuga Perfeita”, 2018

### **3.1.3 Mapa Zero**

Empresa que tem como missão e visão proporcionar novas experiências e aprendizagens ao cliente, com um vasto leque de atividades inovadoras na área da formação, serviços *outdoor* (passeios pedestres, passeios de *btt*, escalada, *paintball*, arborismo, canoagem, acampamentos, *surf* entre outros, com os vários programas: *trekking*; escolas; *challenger*); *Team Building* (*Team Building*; *Adventure Skills*; *Team Bouding*; *Coaching*; Academia de liderança; *Team spirit*; *Team training*; *Team Soft Skills*) e Eventos (Corridas/Caminhadas, Dias Temáticos, festas de aniversário, workshops).

Especializada no planeamento e organização de eventos corporativos, desde reuniões, encontros anuais das empresas, realização de estágios para clubes e equipas de alto rendimento, dinamização de atividades em contextos *indoor* e *outdoor* para as empresas e desenvolvimento de competências e desafios de equipa seguidos de debates com as equipas.

### **3.1.4 Living Place**

A Living Place é uma empresa que tem como missão preservar o património natural e promover o seu valor e interesse cultural proporcionando ao cliente uma vasta oferta de atividades físicas privilegiando o espaço natureza: percursos pedestres; atividades de *team building* (Villa Maria – Turismo de Natureza); *birdwatching*; saúde e bem-estar; e ainda eventos, formações e seminários.

### **3.1.5 Extremos Portugal**

A empresa Extremos Portugal direciona a sua ação essencialmente para as atividades de desporto e de aventura e ainda trabalha na produção de eventos e desenvolvimento de equipamentos, formação e cursos (qualificação, competências e desenvolvimento).

Uma grande diversidade de conceitos e de oferta de atividades ao ar livre tais como: desportos de aventura (*bungee*, escalada, arvorismo, voar, *scad dive*); *paintball*, *team building*, *rigging*, datas especiais, mega eventos, *canyoning*, *flyjet*, *rafting* (canoas, *hidrospeed*), canoagem, mota de água e *wakeboard*. Com equipamentos como arvorismo, paredes de escalada, *ait bungee*, *trublue*, *raft*, rampas, entre outros.

### **3.1.6 Team Building**

Empresa especializada nas áreas do desenvolvimento pessoal e da gestão de equipas com um vasto leque de atividades focadas sobretudo no treino de competências: *team experience*, *team speaker*, *team training*, *team consulting*, em que dentro destes quatro conceitos se enquadram as várias atividades que a empresa oferece.

### **3.1.7 Team Dynamics**

Empresa que se dedica ao desenvolvimento do potencial das equipas apresentando vários desafios através de atividades inovadoras e que motivam os participantes, começando pelos *icebreakers*, apresentando programas de *team training*, *team talents*, *team incentives* e finalizando com *debriefings* com diversas atividades integradas.

### **3.1.8 Run & Slide**

A empresa Run & Slide tem como foco a conceção, planeamento e dinamização de atividades que incentivam o desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento do trabalho em equipa.

Oferece atividades *outdoor*, ações de *team building* (espaços *indoor* e *outdoor*, espaços em meios urbanos e na natureza com temáticas diversificadas), ações e de responsabilidade social e ainda cursos de formação e campos de férias.

### **3.1.9 Meet me at Porto**

A *Meet me at Porto* foca-se na criação de *tours* e oferta de experiências privadas, vários serviços e eventos para as empresas em Portugal.

Atividades com programas culturais, experiências de arquitetura, enoturismo e gastronomia, planeadas e organizadas à medida das necessidades do cliente, por equipas especializadas (*travel consultants event planners*).

Das várias atividades dinamizadas para as empresas destacam-se as seguintes: atividades de *team building*, *rally papers*, caça ao tesouro, provas de orientação e *workshops*; eventos desportivos como por exemplo programas de *surf*, vela, *paintball* ou atividades radicais entre outras opções; jantares e reuniões para empresas ou organizações com a integração de outros programas; atividades temáticas com enólogos, chefs, fotógrafos, *bloggers* e outras personalidades; viagens de incentivo para empresas com oferta de outros programas; assistência a clientes corporativos VIP e programas de beneficência.

Para além desta informação junta-se informação documental disponibilizada pelas empresas, como foi o caso da empresa Equinócio que disponibilizou a sua análise realizada com base nas respostas obtidas num inquérito por questionário elaborado aos seus participantes no final do evento. Neste documento digital disponibilizado pela Equinócio é possível constatar uma análise realizada pela Equinócio relativa às respostas dos colaboradores da organização e dos responsáveis das mesmas, obtidas no inquérito aplicado após a dinamização das atividades. Trata-se de quatro organizações diferentes que prestaram o seu *feedback* sobre atividades que realizam com a Equinócio, atividades essas que por sua vez são todas diferentes, mas que dizem respeito a atividades de *team building* (anexo 3).

## **3.2 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

*Constitui a charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso, por outro.*  
(Quivy e Campenhout, 1992)

### **3.2.1 Definição do modelo de análise**

Como referem Sousa e Baptista (2011:42), “o modelo de análise operacionaliza a investigação e é constituído pelas dimensões, conceitos, variáveis e indicadores em análise”. Tal como para Quivy e Campenhout (1992), o modelo de análise trata-se de um quadro analítico coerente que conjuga os conceitos, as dimensões e os indicadores da realidade que está a ser investigada.

Através dos dados obtidos nas entrevistas e documentos disponibilizados pelas empresas deste estudo procurou-se saber quais são os motivos que levam as organizações a procurar as atividades de *team building*, que por sua vez são dinamizadas por empresas de animação turística. Através dos *feedbacks* prestados pelas organizações e pelas empresas de animação turística, pretendeu-se compreender as intenções de quem procura, a experiência vivida durante a realização destas atividades e por fim analisar os efeitos decorrentes dessa experiência nas suas organizações.

Ao longo do tempo tem vindo a verificar-se um aumento da procura de atividades de *team building* por parte de muitas organizações (Turismo de Portugal, 2015), principalmente devido aos benefícios que estas atividades proporcionam e que através das mesmas é possível que sejam alcançados melhores resultados pessoais e profissionais nas equipas das organizações (Beer, 1980; Martin, Carron, e Burke, 2009; cit. por Paradis e Martin, 2012).

Durante este processo foram analisadas as perspetivas que cada empresa tem sobre o tema com vista a obter maior aprofundamento e compreensão do mesmo.

Trata-se de uma investigação de pesquisa intensiva e comparativa de empresas de referência de animação turística e eventos que dinamizam atividades de *team building* (que oferecem *team building*) e das organizações que recorrem a estes serviços (que procuram *team building*). O método de inquirição será a entrevista semiestruturada presencial ou telefónica.

O seguinte modelo de análise (figura 3 e 4) trata-se de um modelo concetual que incide na área de investigação da animação turística, que interliga a oferta de atividades de *team building* por parte das empresas de animação turística e eventos, com a procura por estas atividades pelas empresas e organizações, através de eventos corporativos que pretendem dar resposta às necessidades das suas equipas de trabalho, isto é, a realização destas atividades direciona-se aos colaboradores das empresas que procuram. A dinamização destas atividades enquadra-se num

contexto de natureza, ou seja, na sua maioria as atividades são realizadas em espaços ao ar livre, privilegiando o contacto direto com a natureza.

Este estudo insere-se em três dimensões de análise:

**1) Caracterização dos entrevistados** (entrevista guião 1, anexo - IV)

A caracterização dos entrevistados apresenta-se dividida em 3 grupos de *stakeholders*:

- grupo I - personalidades ligadas à atividade de Animação Turística e pertencentes à APECATE, em que se entrevista o presidente da Secção de Animação Turística da APECATE – Dr. Nuno Avelar de Sousa, também responsável pela empresa SNIPER e a vice presidente da APECATE – Dra. Cláudia Caetano, também responsável pela gerência da empresa Equinócio;
- grupo II - empresas que oferecem team building (Equinócio, Fuga Perfeita, Mapa Zero; Living Place (Animação Turística), Extremos Portugal, Team Building (Formação e Gestão Comportamental), Team Dynamics e Incentivos Portugal), Run & Slide (Atividades e Formação) e Meet Me At Porto;
- grupo III - Empresas que procuram team building (empresas clientes das empresas de Animação Turística).

**2) Procura e oferta de atividades de *team building*** (entrevista guião 2, anexo - V)

**3) Importância e valorização das atividades de *team building* pelas empresas que procuram** (entrevista guião 3, anexo - VI).



Figura 3. Dimensões de análise

Os objetivos desta investigação são os seguintes:

- 1) Identificação do problema (descrição dos motivos/razões da procura pelo *team building* por parte das organizações);
- 2) Descrição dos benefícios do *team building* para as organizações (segundo a perspetiva das empresas de animação turística de acordo com a sua experiência);
- 3) Descrição dos benefícios do *team building* para as organizações (segundo a perspetiva das organizações clientes, relatada em entrevista):
  - Apresentação das opiniões e reflexões das organizações (sobre: o que sentiram, o que gostaram e o que repetiam);
  - Descrição das dificuldades superadas pelas organizações após a ação de *team building* (enunciar as dificuldades e analisar se foram ou não superadas).
- 4) Importância da realização de atividades de *team building* (análise qualitativa feita pelo entrevistado no momento da realização da entrevista):
  - Grau de importância atribuído pelas organizações em relação à necessidade da realização de atividades de *team building*;
  - Satisfação das organizações que procuram *team building* após experiência, em particular (avaliar o grau de satisfação das organizações e analisar a existência de interesse em repetir e se recomendariam a outras organizações).

Na figura 4 apresenta-se a ligação entre os objetivos da investigação com as dimensões de análise.

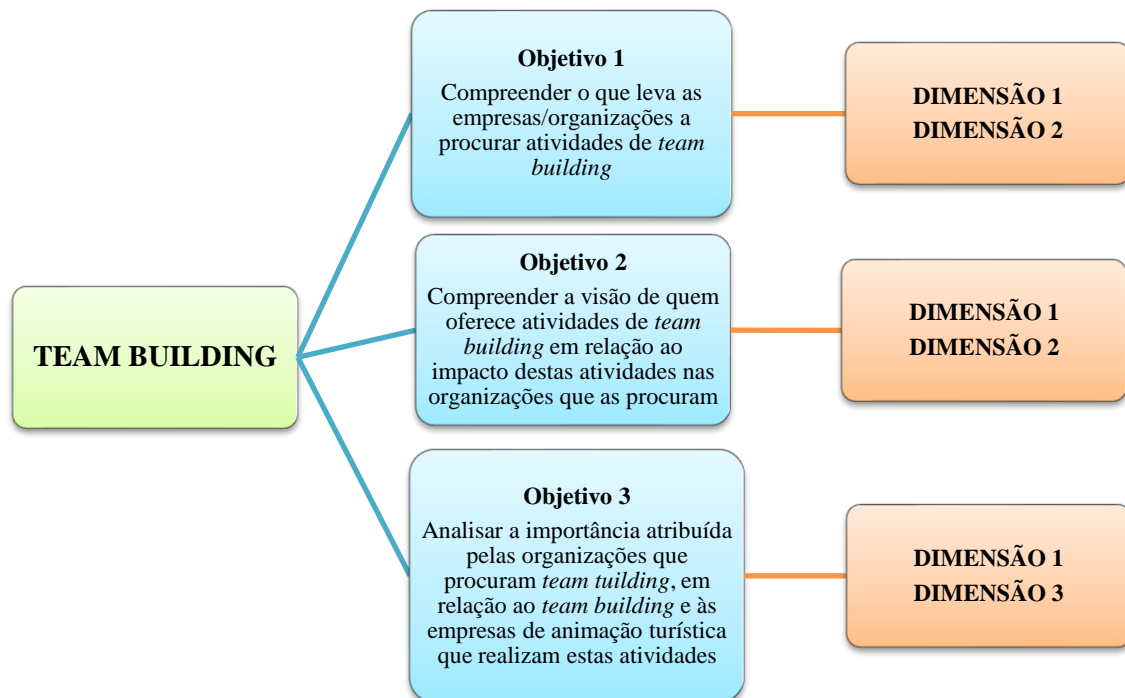


Figura 4. Ligação entre os objetivos da investigação com as dimensões de análise

### **3.2.2 Construção e validação da entrevista**

As entrevistas construíram-se com vista a dar resposta aos objetivos desta investigação, tendo sido construídos três guiões, com a colaboração de três investigadores na área do turismo, animação turística e psicologia.

Relativamente ao conteúdo das entrevistas, trata-se de entrevistas semi-estruturadas, ou seja, que apresentam um guião já pré-feito com um conjunto de tópicos e perguntas a aplicar durante a entrevista, mas que também possibilita ao entrevistado maior liberdade para falar dos assuntos sem fugir muito do tema. As entrevistas apresentam questões mais abertas e apresentam uma tipologia intensiva. Cada guião apresenta as suas questões sendo que algumas são comuns e outras são mais específicas e individualizadas visto que se trata de diferentes tipos de *stakeholders*.

Para a construção do guião e para melhorar a interpretação do mesmo, foi elaborado um quadro sintético com a associação entre as questões da investigação e as dimensões consideradas relevantes para o estudo (Quadro 7).

Quadro 7. Questões da investigação de acordo com as dimensões de análise

Dimensões	Questões	Stakeholders*		
		G 1	G 2	G 3
Dimensão 1 Caraterização dos entrevistados	1.1. Que entidade representa?	X	X	X
	1.2. Qual o cargo que exerce na empresa?	X	X	X
	1.3. Qual a sua ligação à atividade de <i>team building</i> ?	X	X	
Dimensão 2 Procura e oferta das atividades de <i>team building</i> em Portugal	2. Como caracteriza a oferta e procura de atividades de <i>team building</i> em Portugal	X	X	
	3. Quais os principais objetivos das organizações quando procuram atividades de <i>team building</i> ?	X	X	X
	4. Com que regularidade organizam este tipo de atividades para os vossos colaboradores?			X
	5. Qual a tipologia de serviços que oferecem? Qual o peso do produto <i>team building</i> no total da vossa oferta?		X	
	6. Quais os tipos de clientes que vos procuram e quais vos procuram com mais regularidade?		X	
	7. Qual o tipo de atividades de <i>team building</i> solicitadas com maior frequência? Porquê?		X	X
	8. As vossas atividades de <i>team building</i> estão mais direcionadas para a componente de animação (lúdica) ou mais direcionada para a componente de /formação e desenvolvimento de competências? E funcionam também como atividade complementar inserida em outros eventos?		X	
	9. Considera que as atividades de <i>team building</i> são importantes para prevenir conflitos e outros problemas que as equipas enfrentam nas suas organizações? Porquê?	X	X	X
	10. Consideram importante a prática frequente destas atividades em equipa? Porquê?			X
	11. Com que regularidade realizam atividades de <i>team building</i> para cada empresa (ou seja, como se distribui a procura/realização de programas de <i>team building</i> ao longo do ano e dos dias de semana/ fins de semana)?		X	X
	12. Quando se trata de atividades ao ar livre, costumam ter sempre um plano alternativo (plano b) para as vossas atividades no caso das condições meteorológicas as condicionarem?		X	
	13. Como realizam a avaliação das vossas atividades, aplicam algum método e/ou instrumento para avaliar a satisfação dos participantes e dos clientes (que pode ser participantes ou não mas é a pessoa que estabelece o contacto com a empresa) ^?		X	
	14. Considera existir uma tendência de fidelização em termos da procura, isto é, os clientes tendem a procurar sempre as mesmas empresas ou tendem a diversificar a procura/aquisição de serviços? Porquê?		X	X
	15. Dentro do vosso leque de clientes, qual a percentagem de clientes que voltam a solicitar os vossos serviços?		X	
	Dimensão 3 Importância e valorização das empresas de animação turística	16. É importante inovar neste tipo de oferta?	X	X
17. Como se destacam e se posicionam no mercado face à vossa concorrência?			X	
18. Consideram que as empresas ou organizações em Portugal valorizam estas atividades? Porquê?		X	X	X
19. Quais são as vossas expectativas em relação à evolução da procura?		X	X	
20. Consideram que as atividades de <i>team building</i> deveriam ter mais visibilidade? Se sim, como poderia ser feito?		X	X	X
21. Qual a importância da dinamização deste tipo de atividades por parte destas empresas para organizações como a vossa?				X
22. Para finalizar, na vossa perspetiva consideram que as atividades de <i>team building</i> em contexto <i>outdoor</i> são efetivamente uma mais valia para as organizações que usufruem desta experiência? Porquê?		X	X	X

\* Legenda: G1 - Grupo 1: Personalidades ligadas à atividade de animação turística; G2 - Grupo 2: Empresas que oferecem *team building*; G3: Grupo 3 Empresas que procuram *team building*

### 3.2.3 Entrevistados

Como referido anteriormente, considerou-se relevante aplicar as entrevistas aos seguintes três grupos de *stakeholders*:

- Grupo 1 - Personalidades ligadas à atividade de animação turística (membros da APECATE) – presidente Dr. Nuno Avelar de Sousa e vice-presidente Dra. Cláudia Caetano da Secção de Animação Turística da APECATE;
- Grupo 2 - Empresas que oferecem *team building*: Equinócio; Fuga Perfeita; Rit'Mundo; Mapa Zero; *Living Place* (Animação Turística); Extremos Portugal; *Team Building*

(Formação e Gestão Comportamental); *Team Dynamics* e Incentivos Portugal; *Run & Slide* (Atividades e Formação) e *Meet me at Porto*;

- Grupo 3 - Empresas que procuram *team building*: ANACOM; Millenium BCP; Era imobiliária; Fidelidade Mundial Seguros e FNAC (empresas clientes de algumas empresas deste caso de estudo).

A razão da escolha por estes grupos de *stakeholders* justifica-se pelos seguintes motivos: i) pretende-se compreender o ponto de vista de quem trabalha no setor da animação turística sobre a evolução da procura e oferta das atividades de *team building* (grupo I); ii) assim como de que forma estas atividades são ou não valorizadas por parte das empresas e organizações que procuram estas atividades (grupo II e grupo III); iii) ainda perceber porque é que as empresas e organizações procuram estas atividades (quais os objetivos); iv) e compreender quais são os efeitos que estas atividades podem refletir nas suas equipas de trabalho (grupo II e grupo III). No que diz respeito à seleção dos entrevistados esta teve em conta principalmente a função/cargo desempenhado pelo entrevistado, a relevância do testemunho e ainda a disponibilidade.

Foi possível entrevistar todos os grupos pretendidos, embora relativamente ao grupo I se tenha entrevistado apenas uma personalidade. Quanto ao grupo II foram entrevistadas nove empresas de animação turística e eventos sendo que infelizmente não foi possível à empresa Rit'Mundo prestar o seu testemunho. Realizaram-se ao todo 14 entrevistas como se pode verificar no quadro abaixo (Quadro 8).

Quadro 8. Entrevistas realizadas no caso de estudo

<b>Personalidades ligadas à atividade de animação turística</b>	
1. APECATE	(1 entrevista)
<b>Empresas que oferecem <i>Team Building</i></b>	
2. Empresa Equinócio	2 entrevistas (2 entrevistados)
3. Empresa Fuga Perfeita	1 entrevista
4. Mapa Zero	1 entrevista
5. <i>Living Place</i>	1 entrevista
6. Extremos Portugal	1 entrevista
7. <i>Team Building</i>	1 entrevista
8. <i>Team Dynamics</i>	1 entrevista
9. <i>Run &amp; Slide</i>	1 entrevista
10. <i>Meet me at Porto</i>	1 entrevista
<b>Empresas que procuram <i>Team Building</i></b>	
11. ANACOM	1 entrevista
12. Millennium BCP	1 entrevista
13. Fidelidade Seguros	1 entrevista

### 3.2.4 Aplicação das entrevistas e tratamento dos dados

O primeiro contacto às empresas realizou-se por *email* e quando não foi possível obter resposta, o segundo contacto estabeleceu-se por telefone. Neste primeiro contacto foi feita uma breve apresentação do entrevistado e do objetivo do estudo.

No ato do contacto telefónico com as empresas foi imediatamente referido qual o objetivo da entrevista assim como a duração prevista da mesma de modo a poder definir o melhor agendamento das entrevistas, apesar de algumas terem sido realizadas logo nesse momento. As entrevistas às empresas Equinócio e Fuga Perfeita decorreram entre abril e maio de 2018 de forma presencial e as restantes entrevistas decorreram entre janeiro e março de 2019, por telefone, por razões geográficas e por uma questão de pouca disponibilidade dos entrevistados. Exceto o caso do segundo entrevistado da empresa Equinócio, cuja entrevista se realizou presencialmente em janeiro de 2019 nas instalações da empresa. A duração das entrevistas dependeu muito dos entrevistados e dos tipos de entrevista. As entrevistas realizadas por telefone tiveram a duração entre os 11 min e os 52 min e as entrevistas presenciais duraram entre os 40 min e os 55 min.

Antes de iniciar as entrevistas foi solicitada a autorização da gravação da entrevista aos entrevistados, referindo sempre que se trataria apenas para fins académicos e para auxílio da transcrição da mesma, sem nunca disponibilizar a entrevista na sua totalidade mas sim com algumas transcrições de parte da entrevista, referindo alguns pontos importantes por tópicos que dão resposta às questões da investigação.

No decorrer da entrevista foram surgindo algumas questões complementares relacionadas com determinadas particularidades da função e cargo representado pelo entrevistado, decididas no momento quando se consideravam importantes com vista a esclarecer também certas respostas dos entrevistados, aprofundando o tema da investigação.

Os dados vão ser tratados sob uma análise qualitativa, apresentando primeiramente a informação organizada de acordo com as dimensões de análise, grupos de *stakeholders* e respetivos guiões com a devida transcrição das respostas dos entrevistados e em discurso indireto sob tópicos.

### **3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE/DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS: CONTRIBUTOS DOS STAKEHOLDERS**

#### **3.3.1 ENQUADRAMENTO**

A análise do conteúdo das entrevistas apresenta-se organizada em modo de grelha de forma qualitativa e encontra-se dividida por categorias de modo a facilitar a leitura da sua análise de acordo com o tema da questão, apresentando sempre as iniciais do entrevistado, o número da questão do respetivo guião pela mesma ordem, e por fim a resposta do entrevistado, transcrita em aspas ou por tópicos relativo ao que o entrevistado referiu.

Esta organização é essencial para que no final seja possível categorizar e identificar os aspetos mais relevantes das entrevistas, contribuindo com informação mais conclusiva sobre a perspetiva dos entrevistados relativamente às três dimensões deste estudo, já referidas nos capítulos anteriores.

Relativamente à observação participante das atividades desenvolvidas pelas empresas Equinócio e Fuga Perfeita é feita uma análise qualitativa de acordo com os seguintes critérios: objetivos (gerais e específicos), indicadores e instrumentos.

#### **3.3.2 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS**

Primeiramente apresentam-se os vários grupos de *stakeholders* e as respetivas entidades escolhidas para contribuir para este estudo, a data, o local, o tipo de entrevista e o tempo de duração de cada entrevista (Quadro 9).

Quadro 9. Grelha de caracterização da entrevista

<b>Grupo de stakeholder: Grupo I - Personalidades ligadas à atividade de animação turística</b>				
<b>Guião de entrevista</b>	<b>Entidade</b>	<b>Data e local</b>	<b>Tipo de entrevista</b>	<b>Duração das entrevistas</b>
1	1. APECATE	10/03/2019 Lisboa – Lisboa	Telefónica	31 min
<b>Grupo de stakeholder: grupo II – Empresas que oferecem team building</b>				
2	2. Empresa Equinócio (1º entrevistado)	16/04/2018 Amadora	Presencial	40 min
2	2. Empresa Equinócio (2º entrevistado)	28/01/2019 Amadora	Presencial	42 min
2	3. Empresa Fuga Perfeita	08/05/2018 Sintra	Presencial	55 min
2	4. Mapa Zero	24/01/2019 Lisboa – Ermesinde	Telefónica	10 min
2	5. Living Place	05/02/2019 Lisboa – Pampilhosa (Mealhada)	Telefónica	19 min
2	6. Extremos Portugal	05/02/2019 Lisboa - Vila do Conde	Telefónica	15 min
2	7. Team Building	12/03/2019 Lisboa - Porto	Telefónica	30 min
2	8. Team Dynamics	25/03/2019	Telefónica	24 min
2	9. Run & Slide	02/04/2019 Lisboa - Tomar	Telefónica	52 min
2	10. Meet me at Porto	19/03/2019 Lisboa - Porto	Telefónica	12 min
<b>Grupo de stakeholder: Grupo III – Empresas que procuram team building</b>				
3	11. ANACOM	18/02/2019 Lisboa - Lisboa	Telefónica	27 min
3	12. Millennium BCP	25/02/2019 Lisboa - Oeiras	Telefónica	11 min
3	14. Fidelidade Seguros	02/04/2019 Lisboa - Lisboa	Telefónica	20min

Fonte: própria (realizada com base nos dados obtidos nas entrevistas)

As questões 1, 2 e 3 dos três guiões são comuns e dizem respeito às características dos entrevistados: “Que entidade representa?”, “Qual o cargo que exerce na empresa?” e “Qual a sua ligação à atividade de *team building*?”. Seguidamente é apresentada a caracterização dos diferentes entrevistados de cada entidade, referindo os cargos desempenhados e uma breve descrição da sua ligação à atividade de *team building* (quadro 10).

Quadro 10. Grelha de análise da dimensão 1 - caracterização dos entrevistados

**GRUPO DE STAKEHOLDER: GRUPO I - Personalidades ligadas à atividade de animação turística**

Guião de entrevista	Entidade	Cargo representado / Na qualidade de:	Nome do entrevistado (caso tenha sido possível)	Ligação à atividade de <i>team building</i>
1	1. APECATE	Presidente da Secção da Animação Turística da APECATE  Sócio e gerente da empresa SNIPER	Nuno Avelar de Sousa	Ligação já de há muito tempo que começou na altura em que era oficial paraquedista com 21 anos, na sua ação profissional enquanto formador de homens para situações de stress em combate e que durou 7 anos e meio.
<b>GRUPO DE STAKEHOLDER: GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING</b>				
2	2. Empresa Equinócio (1º entrevistado)	Vice-presidente da Secção de Animação Turística da APECATE  Sócia e gerente da empresa Equinócio	Cláudia Caetano	(não foi colocada a questão)
2	2. Empresa Equinócio (2º entrevistado)	Gestor de projeto	Tiago Melo	Começou em 2007 em atividades por outra empresa Começou a trabalhar na Equinócio em 2010 onde adquiriu experiência na área. (não foi colocada a questão)
2	3. Empresa Fuga Perfeita	Sócia e gerente da empresa Fuga Perfeita	Sofia Fonseca	
2	4. Mapa Zero	Coordenação de projetos	Rita Castro	Dinamizadora e monitora de atividades Formação em desporto de ar livre
2	5. <i>Living Place</i>	Sócia – gerente da empresa <i>Living Place</i>	Sónia Nabais	- Ligação à atividade ao <i>team building</i> iniciou-se com a empresa, desenvolvendo na empresa.
2	6. Extremos Portugal	Secretária	(não foi mencionado)	-
2	7. <i>Team Building</i>	Gestor de projeto	Sérgio Ferreira	- Experiências anteriores em outra empresa ligada ao <i>Team Building</i> - Neste momento está ligado desde o momento do primeiro contacto com o cliente até ao planeamento, organização e agendamento do evento até ao feedback final do cliente (pós evento).
2	8. <i>Team Dynamics</i>	Responsável financeira Área de formação	Manuela Cardoso	- Começou com a empresa, integrando-se no desenvolvimento das atividades de <i>team building</i> .
2	9. <i>Run &amp; Slide</i>	Sócio – gerente da empresa <i>Run &amp; Slide</i>	Tiago Almeida	- Formação académica: educação física - Sócios da empresa ligadas à animação <i>outdoor</i> e campos de férias
2	10. <i>Meet me at Porto</i>	Gerente da empresa <i>Meet me at Porto</i>	Rosa Conde	- Ligação que surgiu com a criação da empresa e das vantagens que o <i>team building</i> poderia trazer para a empresa.
<b>GRUPO DE STAKEHOLDER: GRUPO III – EMPRESAS QUE PROCURAM TEAM BUILDING</b>				
3	11. ANACOM	Chefe de divisão da área de formação e gestão de recursos humanos da ANACOM	Margarida Frias	
3	12. Millennium BCP	Diretor de formação	Tarcisio Pontes	
3	14. Fidelidade Mundial Seguros	Responsável pela área de formação do grupo Fidelidade Seguros e responsável pela formação da Multicare e Via Direta (outras seguradoras do grupo). Direção de Pessoas e Organização / Gestão e desenvolvimento de pessoas	Cláudia Marques	

Fonte: própria (realizada com base nos dados obtidos nas entrevistas)

De seguida encontram-se pequenos excertos das respostas dos respetivos entrevistados às questões do estudo. São apresentados vários quadros com a organização da informação obtida nas entrevistas e é feita uma análise mais descritiva e comparativa sobre as respostas dos entrevistados, no final de cada quadro cujo qual apresenta entre 4 e 5 questões de cada vez para facilitar a sua análise.

### **3.3.3 ENTREVISTA GUIÃO 1**

O primeiro quadro de análise das respostas (quadro 11) diz respeito ao guião 1 e apresenta-se organizado a partir da questão 4 uma vez que as questões 1, 2 e 3 do guião 1 já foram analisadas nos quadros anteriores relativos às caracterizações das entrevistas e dos entrevistados. O mesmo acontece com as questões 1, 2 e 3 dos guiões 2 e 3.

Quadro 11. Grelha de análise do guião 1 relativo ao GRUPO I – PERSONALIDADES LIGADAS À ATIVIDADE DE ANIMAÇÃO TURÍSTICA

**Q. 4. Caracterização da oferta e procura de atividades de *team building* em Portugal**

A procura depende dos ciclos económicos que o país apresenta. A situação económica influencia a necessidade de as empresas procurarem *team building*, isto é, o *team building* deixa de ser uma necessidade urgente quando se entra numa situação económica menos favorável para as empresas. As empresas olham para o *team building* como uma “benesse, um incentivo para motivar o trabalhador e não como um investimento para rentabilizar a força de trabalho e os recursos humanos e todo o desenvolvimento das áreas de inteligência emocional em que os seus funcionários podem melhorar e dar retorno à empresa”.

“O *team building* é o primeiro recurso a cortar em situações de aperto financeiro” – exemplo da empresa sniper que em setembro do ano de 2012 sentiram diferenças no número de pedidos por parte das empresas e organizações, situação que ocorreu na fase de apresentação do orçamento de estado para 2013 quando o país atravessava um forte período de crise. Durante esse trimestre receberam apenas 5 pedidos por parte das empresas e organizações, contrariamente ao que costumavam receber em anos anteriores que rondava entre cerca de 50 a 60 pedidos.

**Q. 5. Principais objetivos das organizações ao procurar *team building***

As empresas não expressam logo diretamente no *briefing* qual é o problema da sua equipa ou o que pretendem trabalhar. Referem apenas o que acham que não está bem e o que acham que devia ser melhorado, no entanto solicitam à empresa uma proposta. Durante o contacto, a empresa ao colocar várias questões ao cliente compreende quais são as necessidades da equipa, ajuda a pensar e a definir com o cliente o que deve ser trabalhado e posteriormente apresenta algumas propostas em que adapta as suas atividades às necessidades do cliente. “É rara a empresa que tem um objetivo concreto ou uma lista de competências a desenvolver.”

**Q. 6. Importância das atividades de TB para prevenir e resolver problemas**

O *team building* proporciona ao indivíduo um momento de descontração, mas também de formação, em que incentiva a pessoa a fazer algo de diferente que posteriormente deve ser refletido no trabalho, o que foi feito durante a ação de *team building* deve ser adaptado ao dia a dia da pessoa no seu trabalho, de modo a refletir algumas melhorias que podem ser por exemplo ao nível da comunicação. No entanto uma ação de *team building* por si só não revela efeitos duradouros na equipa, ou seja, é necessário que haja uma predisposição e continuação daquilo que se aprendeu e se experienciou durante a ação de *team building*. “Uma ação destas num dia de formação vivencial *outdoor* fora do local normal de trabalho, onde as pessoas estão mais descontraídas, mais propensas a aprender e a interagir com os outros, pode fazer os seus efeitos muito positivos mas acima de tudo tem de haver uma tomada de consciência do que é que pode ser feito de diferente para quando eles saem daqui, e para no dia seguinte quando regressam ao local de trabalho haja algo de diferente que foi readaptado ao local de trabalho de forma a dar continuidade aquilo que as pessoas se predispuseram a fazer de diferente na ação de *team building*”.

**Q. 7. Importância em inovar neste tipo de oferta**

Cada vez existe mais oferta por parte das empresas e a apresentação de novas ideias é um fator de diferenciação. “Neste momento a inovação é uma necessidade em todas as áreas com muito poucas exceções, a inovação é uma necessidade e o *team building* não é exceção”.

**Q. 8. Valorização das atividades de TB por partes das empresas em Portugal**

Por vezes as atividades que os clientes pedem nem sempre trabalham competências de *team building*. É necessário que seja feito um bom *briefing* para perceber o que o cliente quer efetivamente. Por vezes solicitam atividades que se prendem mais com atividades de cariz *fun* ou de incentivo. “O *team building* em si para nós tem objetivos mais ambiciosos em termos de desenvolvimento de capacidades e de interação entre eles, capacidades de liderança, comunicação, autoestima e valorização.” Existem empresas que valorizam estas atividades, mas também existem casos de empresas que não valorizam os *debriefings* que são realizados após as dinâmicas, incluindo aspetos relacionados com as competências que deveriam ser melhoradas. O mais importante para as empresas é proporcionar um momento diferente e referir no final do evento que correu tudo bem, desvalorizando o potencial que o *team building* pode representar para a sua equipa.

**Q. 9. Expectativas em relação à evolução da procura**

Baseando-se em factos anteriores o entrevistado refere que quando se atravessam períodos económicos menos favoráveis e as condições económicas não são as melhores, o mais provável de acontecer será continuar a haver uma desvalorização da importância e da urgência em procurar e realizar ações de *team building* nas empresas.

**Q. 10. Visibilidade das atividades de *team building***

É importante valorizar aquilo que é feito durante a ação de *team building*, pequenos aspetos e detalhes que são valorizados durante a ação e que devem ser passados para a realidade de trabalho. Se numa ação de *team building* se ouvem todos os intervenientes então na parte prática do trabalho é necessário que isso também seja feito para se poderem melhorar certos pontos e evitar os mesmos erros. É necessário pôr em prática aquilo que se experienciou, criar elos de ligação, existir maior abertura na comunicação e ter uma noção de que aquilo que foi feito não se baseia num momento por si só, todo esse trabalho poderá refletir efeitos contínuos se existir uma predisposição para tal. “Há muitas empresas que fazem o *team building*, mas não fazem depois a exploração, não maximizam a ação transferindo aquilo que fizeram para a prática da realidade de trabalho e do dia a dia da empresa.”

**Q. 11. Mais valia das atividades de *team building* em contexto *outdoor***

O facto de a formação ser realizada fora do ambiente habitual de trabalho. A predisposição para aprender e experienciar é outra. A natureza influencia positivamente o indivíduo. As capacidades cognitivas do ser humano no meio da natureza apresentam maior tendência para a sua maximização. “O cérebro funciona muito melhor no meio da natureza”.

**Leitura e análise (quadro 11– guião 1):**

**Questão 4** - Relativamente à caracterização da procura e oferta de atividades de *team building* em Portugal, o entrevistado refere que a procura depende muito do ciclo económico que as empresas enfrentam, isto é, depende das necessidades das empresas, dos seus objetivos e da sua situação financeira. Inclusive menciona que a maior parte das empresas olha para o *team building* como uma forma de premiar os seus colaboradores numa perspetiva mais económica e não como um investimento que poderá trazer resultados mais satisfatórios posteriormente nas suas equipas, ou seja, não é visto como um método importante para potenciar o desenvolvimento dos seus colaboradores trazendo retorno à própria empresa. Em situações de crise ou retração económica, as empresas tendem a cortar neste tipo de ações pois, como acarretam mais custos e por não a considerarem uma necessidade urgente, acabam por desvalorizar a realização do *team building*.

**Questão 5** - Quanto aos principais objetivos das empresas quando procuram *team building*, o entrevistado refere que no início, aquando da realização do briefing, o cliente nem sempre refere qual o problema da sua equipa, nem menciona os objetivos específicos que pretende atingir ao realizar uma ação de *team building*, pedindo geralmente à empresa prestadora de serviços que lhe apresente uma proposta. A empresa compreende quais são as necessidades do cliente e posteriormente sugere as atividades mais indicadas a realizar com o grupo.

**Questão 6** - No que toca à importância do *team building* para prevenir conflitos e resolver problemas, o entrevistado refere que o *team building* não só se trata de um momento descontraído fora do local de trabalho, como de um momento de formação do indivíduo, que o incentiva a fazer algo de diferente, ajudando a refletir e a fazê-lo tomar consciência que é importante aplicar no seu dia a dia no trabalho, aquilo que aprendeu e experienciou durante a ação de *team building*. No entanto, não é com apenas uma ação de *team building* que se conseguem atingir os resultados pretendidos, é essencial que haja uma predisposição do indivíduo e uma continuação dessas ações em prol da melhoria da equipa de trabalho.

**Questão 7** - No que diz respeito à importância em inovar neste setor, o entrevistado considera que é fulcral, pois existem cada vez mais empresas que oferecem *team building*, as quais investem em novas ideias, destacando-se pela diferença da sua oferta de serviços e produtos.

**Questão 8** - Em resposta à questão “se as empresas em Portugal valorizam as atividades de *team building*”, o entrevistador respondeu que nem sempre o que os clientes solicitam quando procuram *team building* são de facto atividades de *team building*, mas sim um momento divertido para as equipas. Para o entrevistador, é importante realçar o papel do *team building* para as equipas, dos seus objetivos e dos seus benefícios para as mesmas. O entrevistado refere ainda que existem empresas que valorizam estas atividades, mas também existem empresas que desvalorizam os *debriefings*, principalmente quando existem situações de equipas que apresentam

aspectos que deveriam ser melhorados e não é dada essa relevância. O que efetivamente importa para as empresas é proporcionar aos seus colaboradores um dia diferente e animado.

**Questão 9** - Quanto às expectativas em relação à evolução da procura, enquanto as empresas enfrentarem períodos económicos menos favoráveis, o entrevistado considera que o *team building* será posto de parte e talvez passar para último plano.

**Questão 10** - A análise que é feita pelo entrevistado acerca da visibilidade do *team building* em Portugal por parte das empresas, o entrevistado considera que é importante a valorização do mesmo por parte das empresas mas, mais importante ainda é que seja feita uma exploração, um aprofundamento daquilo que se aprende e se experiencia durante a ação de *team building*, inclusive, é essencial uma predisposição e continuação desse trabalho no dia a dia.

**Questão 11** - Quanto à mais valia das atividades de *team building* em contexto *outdoor*, o entrevistado realça o papel da natureza no indivíduo e as transformações que podem ocorrer no participante ao realizar atividades em contacto com a natureza, pois existe à partida maior predisposição e tendência para a maximização das suas competências e potencialidades.

## 3.3.4 ENTREVISTA GUIÃO 2

Quadro 12. Grelha do guião 2 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING

	Q.4. Caracterização da oferta e procura de atividades de <i>team building</i> (TB) em Portugal	Q.5. Principais objetivos das organizações ao procurar TB	Q.6. Tipologia de serviços / peso do TB
CC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da oferta e aumento da procura em termos de atividades de TB em Portugal;</li> <li>- O TB surgiu como uma forma de motivar os colaboradores, e por ser um método mais económico;</li> <li>- A crise ajudou por um lado as empresas de animação turística pois o TB poderia ser visto como uma forma de premiar os colaboradores (consequentemente influenciou positivamente o aumento da procura de TB);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar competências pessoais tanto em grandes grupos como em pequenos grupos;</li> <li>- A formação experiencial é o mais indicado para equipas mais pequenas – trabalhar competências mais específicas;</li> <li>- Nem sempre o que as empresas pedem é aquilo que precisam;</li> <li>- Outras vezes não precisam de um TB, mas sim de um incentivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TB;</li> <li>- Incentivos outdoor (registo lúdico);</li> <li>- Formação experiencial;</li> <li>- Serviços adicionais: serviços de restauração, serviços de <i>transfers</i> e serviços de pernoita.</li> <li>- Peso do produto TB no total da oferta da empresa: 95%.</li> <li>- O TB é o principal produto.</li> </ul>
TM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta razoável para a procura que existe;</li> <li>- Há bastante procura;</li> <li>- “O cliente é o fator diferenciador” – varia de acordo com o que o cliente pede e depende do que cada empresa oferece, dos moldes de cada empresa e do que o cliente precisa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TB (principal área de intervenção);</li> <li>- Reuniões e conferências (recebemos alguns pedidos);</li> <li>- “Existem empresas que nos procuram pelas atividades de TB, atividades <i>fun</i> e também de formação experiencial”;</li> <li>- Vários pedidos de encontros de colaboradores de vários pontos do país;</li> <li>- “Muitas das vezes recebemos pedidos direcionados de acordo com as atividades que gostaram que viram no <i>site</i>, mas cabe-nos a nós conhecer primeiro bem o grupo, porque nem sempre o que pedem é aquilo que precisam. Devemos sempre alertar o cliente para vários aspetos como custos associados quando este nos faz algum pedido mais especial, fora do nosso leque de atividades e locais”.</li> <li>- Pretendem atividades que trabalhem a comunicação entre os seus pares e departamentos – conceito de TB.</li> </ul>	
SFO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antigamente as empresas procuravam mais atividades de aventura. Agora procuram cada vez mais atividades de TB principalmente em contacto com a natureza, com o exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar a comunicação e a escuta ativa.</li> <li>- “Às vezes os clientes já sabem o que querem, mas primeiro tenho sempre que conhecer o público-alvo minimamente para saber o que eles vão gostar ou não, o que já fizeram ou não.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Team-building</i>, animação temática, turismo cultural e responsabilidade social e ambiental;</li> <li>- “As empresas procuram TB, mas não compram só <i>team-building</i> puro também compram outras coisas que são <i>fun</i>”.</li> </ul>
RCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta e procura a evoluir cada vez mais em Portugal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar essencialmente o aspeto da comunicação (<i>soft skills</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TB;</li> <li>- Formação;</li> <li>- Serviços <i>outdoor</i>;</li> <li>- Organização de eventos.</li> <li>- De forma geral, as atividades de TB são as mais solicitadas.</li> </ul>
S	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Há mais oferta embora grande parte da oferta seja <i>indoor</i>. Existe muita procura por atividades <i>outdoor</i>, na natureza, mesmo no inverno”.</li> <li>- “As empresas estão mais direcionadas para levar os seus colaboradores para fora de portas.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho em equipa.</li> <li>- Colocar dificuldades aos colaboradores e ultrapassá-las em equipa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Inicialmente começámos com atividades na natureza e percursos pedestres e fomos evoluindo”.</li> <li>- Muitos serviços: quinta pedagógica; atividades de educação ambiental para escolas e famílias, percursos pedestres e eventos.</li> <li>- A maioria das atividades de TB são <i>outdoor</i>.</li> <li>- “Não temos um foco”</li> <li>- Existem muitos pedidos de TB, mas muitos clientes preferem zonas de Lisboa e Porto, a zona centro é difícil de reter os clientes.</li> </ul>
EXT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada vez existe mais procura e evolução;</li> <li>- Mais novidades;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho de equipa e liderança.</li> <li>- Atividades inovadoras e diferentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Começaram logo no início da empresa com o conceito de TB;</li> <li>- Desenvolvem essencialmente atividades radicais.</li> <li>- “Tentamos englobar tudo num. Utilizar as atividades radicais criando ligação com o meio onde estamos, dando a conhecer o local onde estamos a realizar a atividade”.</li> </ul>
SFE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe muita oferta e a preços mais competitivos;</li> <li>- Existe também cada vez mais procura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitos pedidos e pedidos muito heterógeneos;</li> <li>- Pedidos para momentos lúdicos (eventos como jantares);</li> <li>- Pedidos para trabalhar competências (trabalho em equipa, <i>soft skills</i> – core business da empresa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palestras;</li> <li>- O foco é essencialmente o TB;</li> <li>- Atividade formativa (recorrem a formadores externos);</li> <li>- 60% da atividade da empresa é TB.</li> </ul>
MC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muita oferta e muita procura cada vez mais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar um dia diferente aos colaboradores (momento de convívio);</li> <li>- Treino de competências com o objetivo de melhorar o desempenho das equipas no seu dia a dia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicam-se essencialmente ao <i>training</i> (maior peso da oferta da empresa), ou seja, treino de competências das equipas (TB).</li> </ul>
TA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A <i>Rum &amp; Slide</i> nasceu na altura da crise económica e em 2011 sentia-se que havia pouca procura e, no entanto, tínhamos uma empresa recém criada e a nossa empresa era pouco conhecida então não achámos estranho o pouco número pedidos.</li> <li>- Atualmente tem aumentado muito o número de pedidos.</li> <li>- “Não conseguimos aferir que cota de mercado cada empresa tem”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Quando as próprias empresas querem um <i>team building</i> puramente de <i>team building</i> e com componente pedagógica vincada não estão muito a recorrer a empresas de <i>team building</i>”.</li> <li>- “Muitas empresas de <i>team building</i> fornecem atividades como a escalada, <i>rappel</i> e <i>paintball</i> como atividades de <i>team building</i> e quando o cliente nos pede essas atividades como atividades de <i>team building</i> nós explicamos que essas atividades não são por si só</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades de <i>team building</i>.</li> </ul>

	Q.4. Caracterização da oferta e procura de atividades de <i>team building</i> (TB) em Portugal	Q.5. Principais objetivos das organizações ao procurar TB	Q.6. Tipologia de serviços / peso do TB
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Temos acesso apenas àquilo que as empresas publicam que fazem”.</li> <li>- “Portanto não sabemos quantas atividades os outros fazem”.</li> <li>- “Temos muitos pedidos, mas também sentimos que existe da parte dos clientes que nos contactam que muitas vezes eles não recorrem a empresas de <i>team building</i> mas a empresas de eventos e comunicação, e essas empresas não têm o conhecimento para implementar atividades de <i>team building</i> acabando depois por recorrer a empresas de <i>team building</i>”.</li> <li>- “Nós não trabalhamos muito com agências por opção própria, não somos uma empresa muito grande e a estratégia passa por trabalhar com os clientes que temos, com clientes diretos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>atividades de <i>team building</i>, e que essas atividades terão muito pouco disso”.</li> <li>- “Nós só trabalhamos em atividades de <i>team building</i>, em atividades em equipa e acho que temos uma oferta de mercado que se diferencia de outras empresas”.</li> <li>- “Recebemos muitos pedidos e preferimos fazer menos atividades de <i>team building</i>, mas que valham a pena”.</li> <li>- Competências a trabalhar: “Trabalho em equipa, divisão de tarefas, comunicação...”.</li> </ul>	
<b>RCO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe cada vez mais procura deste tipo de atividades mesmo a nível internacional e de dimensões muito diversificadas;</li> <li>- TB com equipas de grande dimensão</li> <li>- Cada vez mais existem empresas que trabalham nestas áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende do que as empresas pretendem;</li> <li>- Algumas têm competências mais específicas;</li> <li>- A maioria pede um momento de descontração para os seus colaboradores de departamentos diferentes;</li> <li>- Eventos de encontros de empresas;</li> <li>- Trabalhar competências muito específicas para os seus funcionários proporcionando também momentos de convívio.</li> </ul>	- 50 % TB.

### Leitura e análise dos resultados (quadro 12 – guião 2):

**Questão 4** - Em relação à caracterização da oferta e procura de atividades de *team building* em Portugal, os entrevistados referem que houve um grande aumento nos últimos anos, tanto por parte de quem procura, como dos que oferecem atividades de *team building*, sendo que algumas empresas começaram a procurar as atividades de *team building* com o objetivo de motivar e premiar as suas equipas, e a oferta das empresas é cada vez mais diversificada e a preços mais competitivos.

**Questão 5** – Relativamente aos objetivos das empresas quando procuram *team building*, todas as empresas referem que os objetivos podem ser objetivos relacionados com as competências das equipas, ou seja, competências a nível de formação apresentando objetivos específicos diferentes de empresa para empresa, como também podem ser objetivos lúdicos, isto é, proporcionar às equipas um momento de convívio e de diversão. Na maioria dos casos as empresas pretendem um misto, ou seja, atividades com objetivos de componente de formação com a componente lúdica integrada. Dos dez entrevistados, três referiram mais pormenorizadamente que em termos de *soft skills*, a comunicação entre os colaboradores nas suas equipas é um dos principais objetivos.

**Questão 6** – Quanto à tipologia de serviços que as empresas de animação turística deste estudo oferecem, o principal produto é o *team building*, sendo que cada uma se destaca pela sua diferenciação e personalização de produtos e serviços.

Quadro 13. Grelha do guião 2 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING

	Q.7. Tipos de clientes	Q.8. Atividades tb mais solicitadas	Q.9. Foco/componente das atividades
CC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% dos clientes são agências de comunicação, de turismo que revendem os serviços da empresa;</li> <li>- Os outros 50% são clientes diretos: farmacêutica, ITs, Banca (não existe um segmento específico de público);</li> <li>- Público empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com base em dados do ano passado: <i>team-cook</i>, <i>movie-making</i> e missão impossível.</li> <li>- O <i>team-cook</i> – “atividade com muito sumo para se extrair em termos de consciência do trabalho de equipa e perceção do mesmo, atividade que mistura comida a ótimo preço”;</li> <li>- O <i>movie-making</i> - “promove a animação para o grupo, é feita pelo próprio grupo para o próprio grupo ver, trabalha os valores das empresas ou mensagens que as empresas querem trabalhar”;</li> <li>- A missão impossível “(questão do nome que vende e a sensação de superação) – toda a empresa pretende que os seus colaboradores sintam na pele a questão de “nós já fazemos isto, mas conseguimos fazer mais ainda”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misto entre a Animação Turística e a organização de eventos;</li> <li>- O <i>core business</i> da empresa é o <i>team-building</i> com o complemento da parte de organização de eventos.</li> </ul>
TM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de várias áreas (banca, Its...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “<i>Team-cook</i>, <i>movie-making</i>, <i>team dynamics</i> e jogos sem fronteiras” todos muito semelhantes e diferem muito no seu caráter mais <i>fun</i> e experiencial, mas a temática é a mesma – torneios de desafios.</li> <li>- Têm o mesmo peso em termos de pedidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um pouco dos dois.</li> <li>- <i>Fun</i>/ lúdico – mesmo as atividades deste cariz desenvolvem competências a brincar (comunicação, intercomunicação de equipas e de departamentos).</li> </ul>
SF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporativo.</li> <li>- Tipos de clientes divididos por setores de atividades: empresas de produtos de grande consumo, laboratórios, empresas de distribuição, empresas bancárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Geocaching</i> com <i>IPADS</i>;</li> <li>- Quinta da Regaleira.</li> <li>- As empresas procuram mais atividades <i>outdoor</i> depende das alturas do ano.</li> <li>- A animação temática – fator interessante e diferenciador integrado nas ações de <i>team-building</i>, devido à sua componente <i>fun</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco na componente cultural e atividades lúdicas de animação e não tanto <i>TB</i> embora também façam.</li> <li>- “Nós tentamos sempre chegar aquilo que o cliente quer. O feedback é sempre positivo.”</li> </ul>
RCAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes e médias empresas.</li> <li>- Tipo de empresas variado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente as atividades que são <i>outdoor</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades de componente de animação (lúdica) mas trabalhando aspetos de formação e desenvolvimento de competências.</li> </ul>
S	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura muito diversificada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades <i>outdoor</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Mais para o ensinamento tendo sempre a componente lúdica, não só ultrapassarem problemas, mas também divertirem-se”.</li> <li>- Componente ambiental sempre incluída nas atividades. “O nosso foco é sobretudo a educação ambiental”.</li> </ul>
EXT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo o tipo de empresas (pequenas, médias e grandes empresas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Paintball</i>, <i>rafting</i>;</li> <li>- Atividades tipo caça ao tesouro (atividades de trabalho em equipa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Componente lúdica e de formação de competências - “Esse é o objetivo do <i>TB</i>”.</li> </ul>
SFE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Workshop</i> de equipas positivas;</li> <li>- <i>Team Challenge</i> (dinâmica <i>outdoor</i> de competição – trabalham competências como a cooperação e comunicação).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação e desenvolvimento de competências.</li> </ul>
MC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multinacionais na sua maioria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito diversificado, depende da escolha do cliente.</li> <li>- TOP 3: Kart construct; Hotspot around your world; Collaborative games.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Componente lúdica;</li> <li>- Componente de treino de competências.</li> </ul>
TA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes ramo corporativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades lúdicas (preferência de jogos em equipa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambas as componentes (lúdica e pedagógica).</li> <li>- Direccionam-se essencialmente para atividades de <i>team building</i>.</li> </ul>
RCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde pequenas às grandes empresas, nacionais ou internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Peddy-papers</i> no centro da cidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizam atividades em espaços urbanos e de natureza mais concretamente em parques.</li> <li>- Pedidos realizados são essencialmente para momentos de laser.</li> </ul>

### Leitura e análise dos resultados (quadro 13 – guião 2):

**Questão 7** – Quanto à tipologia de clientes, todas as empresas trabalham para o ramo corporativo, apresentando públicos empresariais diferentes, desde pequenas, a médias e grandes empresas, sendo que duas delas referiram que costumam trabalhar com empresas multinacionais.

**Questão 8** – No que diz respeito às atividades de *team building* mais solicitadas, estas dependem dos objetivos de cada cliente, embora todas as empresas tenham referido que se trata essencialmente de atividades de cariz mais *fun* (lúdico), mas que trabalhem aspetos relacionados com o trabalho em equipa. Seis das nove empresas referiram que realizam mais vezes atividades *outdoor*.

**Questão 9** – Relativamente ao foco e componente da oferta das empresas, este prende-se essencialmente num misto, ou seja, na aplicação de atividades que apresentem um cariz de formação (treino de competências), mas também de componente prática e lúdica (animação). Das nove empresas, uma das empresas realiza atividades de *team building* focando-se essencialmente nas atividades de aventura, outra destaca-se essencialmente pela sua preocupação com a questão da educação ambiental. Existe ainda outra empresa que, embora realize atividades de *team building* para vários públicos, dirige mais a sua ação para atividades de cariz cultural (ex: passeios culturais). Todas as empresas deste estudo realizam atividades de *team building* ao ar livre em contacto com a natureza, embora com frequências diferentes.

Quadro 14. Grelha do guião 2 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING

	Q.10. Importância das atividades de TB para prevenir conflitos	Q.11. Procura/realização de programas de TB	Q.12. Plano b para as atividades
CC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Qualquer formação, qualquer <i>team-building</i> é uma sensibilização à mudança, a pessoa só muda se quiser, mas tem de partir de dentro”.</li> <li>- “O que os nossos programas fazem, uns mais que outros é trabalhar para (não é garantido que aconteça), esse despertar essa sensibilização para a necessidade de mudança”.</li> <li>- “O <i>team-building</i> é sensibiliza e promove a mudança, mas tem de haver depois trabalho contínuo após isso”.</li> <li>- “Previne claramente alguns problemas, resolve alguns, não faz milagres, mas faz a diferença claramente”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Os <i>team-buildings</i> acontecem uma a duas vezes por ano, em média, por cada empresa.</li> <li>- “Acontece com muita frequência, mas normalmente é sempre o mesmo evento para os vários departamentos e, portanto, na realidade estamos a replicar a mesma ação só que para colaboradores diferentes. Isso acontece, e normalmente acontece em parceria com empresas de formação. Entramos com a nossa parte em dinâmica de grupos, mas com colaboradores diferentes.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Não apresentamos sempre. No verão não o fazemos, o que não significa que depois não cheguemos à conclusão que é preciso.”</li> <li>- “A nossa política é que até uma semana antes do evento decidimos se fazemos a proposta inicial ou se passamos para o plano B, porque se for perto do evento isso implica mais custos. E somos nós próprios que somos pro-ativos a relembrar o cliente caso seja necessário”.</li> </ul>
TM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sem dúvida. Às vezes é preciso serem acompanhados de um bom <i>debriefing</i> no final da atividade.”</li> <li>- “Nem sempre existe este fecho da atividade, sendo muitas das vezes apenas a apresentação de resultados, mas é essencial que seja feita uma avaliação do grupo”.</li> <li>- “As atividades de formação experiencial têm já <i>debriefing</i> associado”.</li> <li>- “Muitas vezes no final as equipas só se apercebem que estiveram a trabalhar para o mesmo objetivo quando são referidos certos aspetos da atividade e normalmente as equipas reconhecem e valorizam a experiência”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normalmente uma vez por ano.</li> <li>- Algumas empresas fazem duas vezes por ano (inverno e verão).</li> <li>- Empresas que solicitam um fim de semana completo e outras que solicitam meio dia (parte da manhã ou parte da tarde com almoço ou jantar).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nem sempre apresentam.</li> </ul>
SFO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Essencialmente ajuda a prevenir”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Na animação temática grande parte são jantares temáticos, durante o ano decorrem mais no período das festividades, principalmente no natal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Não foi colocada a questão).</li> </ul>
RCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sim. Sem dúvida”.</li> <li>- Trabalhar problemas dentro das organizações em termos de competências de equipa e trabalho em grupo principalmente em grandes empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anualmente, 1 vez por ano numa altura específica, quando a empresa se encontra em fases de maior dificuldade;</li> <li>- Situações festivas (ex: aniversário da empresa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem sempre vários.</li> <li>- “Planos B, C, D, E ...”</li> </ul>
S	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Muito importante. De uma forma lúdica eles conseguem resolver os problemas e podem aplicar isso depois no próprio trabalho de empresa e criam laços que é muito importante, que dentro de quatro paredes não criam”.</li> <li>- “No final das atividades eles sentem-se mais aptos a conversar, divertem-se, vão mais soltos no fundo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Normalmente uma vez por ano. Mas existem outras empresas que já o fazem duas vezes por ano”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Normalmente o que nós pedimos é alterações de datas. Porque uma atividade <i>outdoor</i> feita em <i>indoor</i> não tem o mesmo impacto”.</li> </ul>
EXT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideram que sim, que é importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normalmente na grande maioria das empresas duas vezes por ano.</li> <li>- “Nós criamos o programa à medida de cada empresa” (de acordo com o que o cliente pede e do local onde gostaria de fazer).</li> <li>- Atividades chave que depois adaptam ao cliente tentando inovar mediante o que o cliente pede.</li> <li>- É heterogéneo.</li> <li>- Depende das empresas, algumas anualmente, outras várias vezes no ano.</li> <li>- Por vezes a mesma empresa com colaboradores de áreas/departamentos diferentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sim, regra geral isso já está sempre previsto com o cliente”.</li> </ul>
SFE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Facilita alguma sensibilização por parte dos participantes na atividade, mas não mudam comportamentos, para isso é necessário um trabalho de mais continuidade e de longo tempo”.</li> <li>- “O TB sensibiliza as pessoas para determinados comportamentos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande maioria – 1 vez por ano;</li> <li>- Em casos de <i>training</i> (avaliação de performance de equipa) – 2 vezes por ano normalmente com grupos mais pequenos.</li> <li>- Por vezes repete-se o número de vezes com a mesma empresa ao longo do ano pois a empresa realiza ações com colaboradores de departamentos diferentes de cada vez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitas atividades <i>indoor</i> no campo ou na cidade;</li> <li>- “O cliente é que decide onde pretende fazer o programa e neste momento fazemos atividades mais <i>indoor</i> do que <i>outdoor</i>, devido à imprevisibilidade do tempo”.</li> </ul>
MC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflitos que existem nas empresas muitas vezes estão relacionados com as relações/ligações das pessoas dentro do seu trabalho;</li> <li>- Este tipo de atividades realizadas num dia e espaço diferente promovem a melhoria das relações e ajuda no conhecimento e compreensão das aptidões de cada pessoa dentro da empresa;</li> <li>- “Ajuda os participantes a aprenderem a gerir a sua parte emocional e a focar-se no potencial da equipa”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande maioria – 1 vez por ano;</li> <li>- Em casos de <i>training</i> (avaliação de performance de equipa) – 2 vezes por ano normalmente com grupos mais pequenos.</li> <li>- Por vezes repete-se o número de vezes com a mesma empresa ao longo do ano pois a empresa realiza ações com colaboradores de departamentos diferentes de cada vez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sempre.</li> <li>- Consideram fundamental.</li> <li>- É sempre apresentado um plano b com antecedência ao cliente quando se prevê alterações climáticas que podem condicionar a atividade.</li> </ul>

	Q.10. Importância das atividades de TB para prevenir conflitos	Q.11. Procura/realização de programas de TB	Q.12. Plano b para as atividades
TA	<p>- “Se o problema da empresa for resolver problemas de comunicação dos colaboradores e se for grave não é num <i>team building</i> que se resolve. E nós também explicamos isso. São processos.”</p> <p>- “Porque fazer uma atividade de <i>team building</i> que corrija comportamentos, processos e que se veja algo diferente tem custos elevados porque para fazer esse tipo de intervenção são necessárias pessoas especializadas. E quando se apresentam atividades de grande valor, entre 6 e 9 mil euros as empresas não aceitam, não querem, é um exagero”.</p> <p>- Quando se trata de um “<i>team building</i> que trabalhe o espírito de equipa, divisão de tarefas que seja lúdico e divertido e as pessoas na semana a seguir vão mais motivadas para o trabalho isso tem um preço mas algo que tenha uma intervenção mais profunda é diferente, tem os seus custos mais elevados”.</p>	<p>- Grande maioria das empresas realiza 1 vez por ano.</p> <p>- Empresas grandes com diferentes departamentos acontece mais do que 1 vez por ano (cada departamento realiza na sua altura).</p>	<p>- Aplicam atividades <i>indoor</i> como plano b para as empresas que procuram em meses em que as condições meteorológicas condicionam mais a realização das atividades.</p> <p>- “Temos atividades <i>outdoor</i> que também podem ser trabalhadas em espaços <i>indoor</i>”.</p> <p>- No inverno realizam mais atividades <i>indoor</i>, até por preferência do cliente.</p>
RCO	<p>- Sim, muitas das vezes não trabalhamos isso diretamente, mas trabalhamos indiretamente”;</p> <p>- Exemplo: peddy-papper, através desta atividade é possível trabalhar certas competências do grupo.</p>	<p>- Natal.</p> <p>- Ao longo ano.</p> <p>- Horário laboral ou fim de semana, depende das empresas, se são nacionais ou internacionais.</p>	<p>- Sim.</p>

### Leitura e análise dos resultados (quadro 14 – guião 2):

**Questão 10** – Em relação à importância do *team building* na prevenção de conflitos, os entrevistados consideram que o *team building* ajuda na prevenção de conflitos, que é uma sensibilização à mudança, mas que só resolve conflitos caso se tratem de situações temporárias e de pouca dimensão, isto é, consideram que quando se tratam de situações mais complexas e gravosas, não é com uma ação de *team building* que se conseguem resolver esses problemas. No entanto, o *team building* é importante pois contribui para a melhoria do trabalho em equipa, da divisão de tarefas e incentiva à comunicação entre pares (melhorias no relacionamento e ligação das pessoas dentro da equipa de trabalho), porém é necessário que haja um trabalho contínuo destes processos, caso contrário isso pode perder-se novamente.

**Questão 11** – Quanto à procura e realização de programas de *team building*, a maioria das empresas ou organizações realizam ações de *team building* uma vez por ano, sendo que algumas organizações realizam mais do que uma vez por ano pois apresentarem diferentes departamentos que realizam as suas atividades de *team building* cada um em diferentes alturas do ano com a mesma empresa.

**Questão 12** – O “plano b” difere de empresa para empresa, das nove empresas entrevistadas, sete empresas referiram que apresentam sempre um “plano b”, embora nem sempre seja necessário aplicá-lo, e as restantes optam mais pelas atividades *indoor*, principalmente no inverno, para não terem de alterar o plano definido com a empresa devido a questões meteorológicas na data do evento.

Quadro 15. Grelha do guião 2 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING

	Q.13. Avaliação das atividades	Q.14. Tendência de fidelização	Q.15. % repetição de clientes
<b>CC</b>	- Questionário – “enviamos um ficheiro com um conjunto de perguntas para que possa ser respondido.”	- “Grande parte das empresas vão-se mantendo, portanto, nós vamos aumentando a nossa carteira de clientes, mas (acredito porque fazamos um bom trabalho”; - “Os clientes não recorrem sempre à mesma empresa exatamente porque querem coisas diferentes”; - “Também as próprias empresas, a sua oferta não é só sua, trabalhamos muito em parceria”; - “Quanto mais eu inovar mais probabilidades tenho de aquele cliente fugir menos para outras empresas, porque quer encontrar uma coisa diferente, porque sabe que connosco consegue”. - “Corre-se o risco de esgotar a oferta ao final de 10 anos quando se trabalha com a mesma empresa e se realizar dois eventos por ano para ela”.	- De acordo com as consultas, ronda os 85%, mas depende dos anos.
<b>TM</b>	- Questionário. - “É distribuído na empresa os questionários para os colaboradores e depois é reencaminhado por email onde temos acesso à consulta das respostas (em anónimo)”. - “Temos em conta os pequenos erros apontados nos nossos jogos pelos participantes e damos atenção a novas sugestões dos nossos clientes”.	- “Temos clientes que estão dispostos a pagar mais para nós apresentarmos novos programas e locais pois gostam de trabalhar connosco”. - “Também temos empresas que esgotam os nossos programas e tendem a procurar outras empresas, outras vão rodando, uma vez connosco, outro ano com outras empresas”. - “E também temos empresas que repetem os mesmos programas todos os anos”.	- Depende do tipo de pedidos dos clientes, mas a grande maioria dos clientes voltam a pedir os serviços da empresa.
<b>SFO</b>	- <i>Feedback</i> recebido por email.	- Alguma, mas tendem sempre a procurar outras empresas com outras ofertas.	- “50% do número de clientes voltam a solicitar os nossos serviços, apesar de não ser só para <i>TB</i> ”. - “No último ano foram: laboratórios ou equipamentos de dispositivos médicos, a SIEMENS (sistemas de informação), empresas de marketing, agências, a Nestlé, Luís Simões, La Roche e Banco de Portugal.”
<b>RCA</b>	- Inquérito por questionário.	- Os clientes procuram cada vez mais atividades diferentes e inovadoras.	- “25 % dos nossos clientes do ano passado foram repetentes”.
<b>S</b>	- Observação - é avaliação e interpretação dos resultados; - “Inicialmente fazíamos questionários, mas as pessoas depois não respondiam, elas não gostam de responder, é aborrecido”; - No final da atividade há sempre a avaliação: “Há sempre uma análise do que se passou, mediante o resultado que tiveram”.	- Procuram sempre novas empresas. - “O que as empresas pretendem é diversificar os locais por onde passam com os seus colaboradores, dar a conhecer novos locais”.	- Não existe uma %. - “Os clientes querem sempre fazer coisas diferentes todos os anos”.
<b>EXT</b>	- Conversa entre quem está a organizar e ouvir a opinião dos participantes – reunião no final da atividade.	- Os clientes tendem a diversificar. - Procuram outras empresas, atividades inovadoras.	- Não existem dados estatísticos. - Regra geral voltam sempre a solicitar os pedidos da empresa.
<b>SFE</b>	- <i>Debriefing</i> no final das atividades principalmente em atividades de formação.	- Tendência de fidelização caso os programas corram bem. - Muitas das vezes a empresa sente que deve inovar para poder agarrar o cliente que já realizou todas as atividades com a empresa.	- À volta dos 60%.
<b>MC</b>	- Antigamente: um inquérito próprio. - Agora: o próprio cliente faz passar pelos seus colaboradores um inquérito de satisfação que é posteriormente enviado. - “Maior <i>feedback</i> é o cliente voltar”.	- “Sim, cada vez mais pela confiança que podemos transmitir ao cliente.” - Pelo facto de fazerem parte da organização e gestão do evento e estarem no próprio terreno no dia do evento; - Pelo facto dos objetivos do cliente sejam alcançados e exceder as suas expectativas. - Novos desafios propostos pelo cliente (no ano a seguir querem repetir e querem de novo algo diferente).	- Na ordem dos 70%.

	Q.13. Avaliação das atividades	Q.14. Tendência de fidelização	Q.15. % repetição de clientes
<b>TA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O cliente não gosta de responder a inquéritos/questionários”.</li> <li>- Realizam uma conversa no final da atividade sem ser algo evasivo e mais principalmente quando o cliente pede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “As empresas de <i>team building</i> são empresas prestadoras de serviço, temos de fazer de tudo para que as pessoas se sintam satisfeitas. Se for bem servida a pessoa vai manter-se fiel. Cada serviço que nós prestamos é sobretudo um serviço que desperta emoções e um evento (não é apenas um <i>team building</i>), nós não estamos só a vender <i>team building</i>, estamos a vender <i>team building</i> e mais alguma coisa ex: lanche ou jantar. Nem sempre é focado só no <i>team building</i>.”</li> <li>- Valoriza-se algo mais para além da própria atividade de <i>team building</i>.</li> <li>- O momento de convívio e de relacionamento humano que é proporcionado também influencia a escolha do cliente no ato de voltar a requisitar os serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As empresas têm consultado nos anos seguintes.</li> <li>- Aproximadamente 80 % volta a contactar a empresa.</li> </ul>
<b>RCO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback enviado por email.</li> <li>- Não existe um instrumento concreto de avaliação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normalmente recorrem à mesma empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Empresas com necessidade de realizar novamente talvez à volta dos 70%”.</li> </ul>

### Leitura e análise dos resultados (quadro 15 – guião 2):

**Questão 13** – Sobre a avaliação das atividades, duas empresas realizam um inquérito por questionário, duas realizam por email (enviam algumas questões que são respondidas normalmente pela pessoa que realizou o contacto inicial com a empresa), e as restantes empresas mencionaram que normalmente realizam uma conversa com os participantes no final das atividades, embora seja a partir da observação e do *feedback* prestado no final pelos participantes (comentários) que avaliam a satisfação dos mesmos.

**Questão 14** – Relativamente à tendência de fidelização a uma empresa, as empresas referiram que existe tendência a procurar sempre outras empresas, pelo facto de o cliente procurar coisas novas e diferentes, atividades que se destaquem das que já realizam anteriormente, não só pelo fator surpresa mas também pelo fator desafiante de fazer algo diferente a cada experiência. Embora algumas empresas tenham referido que continuam a existir clientes que as procuram anos seguidos, ou de dois em dois anos, por gostarem do serviço prestado e tencionam repetir, pois já conhecem o método da empresa e sentem-se seguros ao realizar atividades com essa mesma empresa, estas pedem sempre coisas diferentes e inovadoras.

**Questão 15** – Em termos de percentagem de clientes que recorrem à mesma empresa, as nove empresas referem que, na sua maioria, os clientes voltam a contactar as empresas, sendo que apenas seis empresas referiram qual a percentagem aproximadamente de clientes que voltam a repetir os serviços da sua empresa.

Quadro 16. Grelha do guião 2 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING

Q.16. Importância em inovar	Q.17. Posicionamento face à concorrência	Q.18. Valorização das atividades de TB
<p><b>CC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Muito grande. Portanto, ou sou eu enquanto empresa que inovou ou então eu vou estagnar porque ofereço mais do mesmo. Pode ser uma grande novidade para as empresas que estão comigo há menos tempo, mas é mais do mesmo para as empresas que estão comigo há dez, doze, dezasseis anos. Portanto é uma necessidade e quem não inovar nesta área vai ficar para trás.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Se eu dividir o mercado dos grandes eventos, dos médios eventos e dos pequenos eventos nós estamos posicionados entre os médios e os grandes eventos. Não diria que somos uma empresa <i>premium</i> no mercado.</li> <li>- “Quarta empresa na área nacional a oferecer <i>team-buildings</i> com boa relação qualidade-preço, abaixo desses três grandes”.</li> <li>- “Há aqui algumas situações que nos levaram a perceber que de facto aumentamos o nosso posicionamento e acredito que de facto estaremos na quarta empresa na área das empresas dos <i>TB</i> dentro do nosso formato e dado que somos de Lisboa porque se calhar no Porto teremos outros.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Claramente. As empresas estão a investir dinheiro nisto, elas não gastam dinheiro se não sentirem que têm retorno.”</li> <li>- Valorizam garantidamente.</li> <li>- Existem cada vez mais empresas multinacionais em Portugal que valorizam bastante o <i>TB</i>;</li> <li>- Empresas com segmento muito jovem o que leva à necessidade de motivar e reter os colaboradores.</li> </ul>
<p><b>TM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sem dúvida. Quanto mais inovarmos a nossa oferta, maior abrangência de mercado temos e maior a é a probabilidade de voltarmos a ser consultados”.</li> <li>- A inovação é muito importante.</li> <li>- “Fazemos todos um esforço para termos ideias novas todos os anos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Bem posicionados avaliando o número de pedidos que temos ao longo do ano. Se recebemos muitos pedidos é porque estamos muito bem posicionados.”</li> <li>- “Valorizamos bastante a qualidade de serviço, é feita uma seleção cuidada de monitores com experiência na área.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sim. Cada vez mais as empresas valorizam e sentem esta necessidade.”</li> <li>- É importante para incentivar e compensar os colaboradores.</li> </ul>
<p><b>SFO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sim claro. Porque eles querem coisas diferentes. Eles querem sempre novidades. As empresas estão sempre a pedir coisas diferentes e se nós não formos criativos o suficiente a criar... às vezes as atividades podem ser muito parecidas, mas o conceito em si ser diferente e eles sentirem que é uma coisa diferente.”</li> <li>- “Total. O inovar é baseado na informação que o cliente nos dá a criar alguma coisa que seja para atingir aqueles objetivos, inovar dentro daquilo que são as necessidades do cliente.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A nossa grande diferenciação em termos de Fuga Perfeita em relação às outras empresas de animação foi exatamente o facto de a nossa base ter uma componente cultural muito grande, quer dizer, que em todas as ações que fazemos tentamos que as pessoas levem mais do que só a atividade em si, ou seja, conheçam o local de uma forma mais interessante, lançamos sempre algo que esteja mais relacionado com a parte cultural, daí a questão da animação temática, tanto que o nosso foco, o nosso <i>core business</i> inicial não foi <i>TB</i>, embora agora esteja muito ela por ela, foi essencialmente mais a parte cultural porque é na cultura que nós fazemos a diferenciação.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sim e acho que valorizam cada vez mais”.</li> </ul>
<p><b>RCA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- É importante.</li> <li>- “Trabalhamos com clientes há 6 anos e tentamos motivar o cliente a fazer atividades novas e diferentes”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do número de eventos de <i>TB realizados</i>.</li> <li>- Clientes repetentes.</li> <li>- “Temos muito trabalho ainda pela frente, mas o número de eventos quadruplica de ano para ano”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “É importante que se comece a valorizar mais o <i>TB</i>”.</li> <li>- “Em relação aos outros países, Portugal ainda tem muito que crescer. As empresas cada vez procuram mais e cada vez mais se apercebem da importância do <i>TB</i> para sua empresa”.</li> </ul>
<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Claro. É sempre preciso inovar e é sempre mostrar outro tipo de atividades.”</li> <li>- “Não temos um <i>TB</i> definido. Nós moldamos e fazemos um <i>TB</i> à medida do cliente”. “Apresentamos dois ou três tipos de atividades e locais diferentes e depois o cliente escolhe”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sentimos que estamos bem posicionados porque neste momento não andamos à procura do cliente”.</li> <li>- “O cliente é que procura quando realiza a pesquisa na internet”.</li> <li>- “Mas existem empresas que a única coisa que fazem é <i>TB</i> e têm outros tipos de equipamentos e de abrangência no mercado muito melhor que nós, e neste momento não estamos a adquirir pois trabalhamos mais com a natureza”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sim. Cada vez mais. A procura é muito maior, dantes não havia esta procura tão intensa em proporcionar atividades de lazer aos funcionários”.</li> <li>- Atividades que são realizadas durante a semana embora algumas empresas utilizem um pouco do sábado;</li> <li>- Existe uma maior preocupação por partes das empresas em relação à valorização pessoal dos seus colaboradores.</li> </ul>
<p><b>EXT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideram que sim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentam atividades únicas.</li> <li>- Consideram estar bem posicionados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Agora começam a valorizar.”</li> </ul>
<p><b>SFE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideram importante.</li> <li>- “Há sempre coisas a melhorar e coisas a necessidade em inovar”.</li> <li>- “Temos boas opiniões e boas atividades, tentamos que seja sempre ao gosto do cliente”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tentam acrescentar valor e apresentar mais qualidade comparativamente aos concorrentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sim.</li> <li>- Nas empresas a maioria comunica digitalmente, recorre mais a plataformas digitais”</li> <li>- O <i>TB</i> ajuda a comunicar verbalmente e a quebrar barreiras.</li> </ul>
<p><b>MC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentem que sim, que é essencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Cada empresa em Portugal tem a sua forma de desenvolver as atividades.”</li> <li>- A empresa <i>Team Dynamics</i> foca-se essencialmente na sua oferta e em satisfazer as necessidades do cliente.</li> <li>- Algum interesse no que se passa a nível de mercado, mas não pretendem fazer igual, preocupam-se mais em proporcionar a melhor oferta do seu produto ao cliente e na sua diferenciação.</li> <li>- “Training (associado à motivação) produto um pouco diferente da grande oferta em Portugal”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sim cada vez mais. O <i>TB</i> na componente inclusivamente a nível de formação.</li> <li>- Os clientes estão saturados da formação em sala.</li> <li>- A oferta de atividades da empresa permite que aspetos como a liderança e a comunicação sejam trabalhadas de forma mais prática.</li> </ul>
<p><b>TA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Procuramos ser diferentes das demais empresas”.</li> <li>- Personalização dos serviços/atividades de acordo com o público a que se destina.</li> <li>- Atividades diferenciadoras e adaptadas ao cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destacam-se pela diferenciação na prestação de serviços que oferecem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sim valorizam”.</li> <li>- “Essencialmente, o que nós sentimos é que quando procuram atividades de team building, o essencial é aproximar as pessoas, passar um bom momento, conversar, as pessoas estarem descontraídas, essa é a principal motivação, quando isso acontece 99% das vezes as pessoas ficam satisfeitas mas eu acho que o essencial aqui está naquilo que é o dia a dia das</li> </ul>

	Q.16. Importância em inovar	Q.17. Posicionamento face à concorrência	Q.18. Valorização das atividades de TB
	- “Adaptamos o jogo ao grupo” (duração da atividade, tipo de atividade, perfil do consumidor).		empresas. Portanto, eles querem satisfazer e dar aquele mimiinho, um momento divertido e descontraído e como isso acontece 99% das vezes a satisfação do cliente é quase garantida, a questão aqui é mesmo naquilo que é a motivação e interesse da empresa que procura o <i>team building</i> ”.
<b>RCO</b>	- “Sim, muito importante.”	- Tipo de serviços e pela excelência do serviço prestado.	- Sim, cada vez mais. - “As grandes empresas sabem perfeitamente as competências que querem trabalhar.” - “Médias e pequenas empresas utilizam a palavra <i>TB</i> , mas às vezes querem mais momentos de convívio entre colaboradores”.

### Leitura e análise dos resultados (quadro 16 – guião 2):

**Questão 16** – Todas as empresas consideram essencial a inovação dos seus serviços, pelos seguintes motivos: i) para não correr o risco de estagnarem no mercado; ii) para não perderem clientes para outras empresas; iii) porque ao apresentarem ofertas mais diversificadas existe maior probabilidade de voltarem a ser consultadas e de garantir a repetição do cliente; e iv) porque ao personalizar os serviços de acordo com as características do público conseguem garantir um melhor trabalho de acordo com as necessidades do cliente. Para as empresas que realizam estas atividades, a inovação é muito importante pois só assim é possível evoluir.

**Questão 17** – Relativamente ao seu posicionamento face à concorrência, das nove empresas entrevistadas, três consideram estar bem posicionadas, embora tenham a noção que existe muita concorrência. As restantes revelaram que não se preocupam muito com esse aspeto, que se preocupam essencialmente apenas em se diferenciar no tipo de serviço que oferecem e em satisfazer da melhor forma as necessidades de cada cliente.

**Questão 18** – No que diz respeito à valorização das atividades de *team building* por parte das empresas em Portugal, dos dez entrevistados, oito consideram que o *team building* é um conceito que está a ser cada vez mais valorizado em Portugal, embora os outros dois entrevistados refiram que só agora é que o *team building* está a ser mais valorizado nas empresas e que é essencial que o considerem pelos benefícios que pode trazer às equipas de trabalho.

Quadro 17. Grelha do guião 2 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE OFERECEM TEAM BUILDING

	Q.19. Expectativas em relação à evolução da procura	Q.20. Visibilidade do <i>team building</i>	Q.21. Mais valia do TB em contexto outdoor para as empresas
CC	- “Acho que vão continuar a procurar empresas como a nossa, acho que o mercado tem margem atualmente para crescer.”	- “Eu acho que nas grandes empresas já têm muito a noção do que é que um <i>team-building</i> é. Se calhar não sabem o que é o <i>team-building</i> pela palavra, mas tem a noção que é um dia que as empresas oferecem aos colaboradores, às vezes não tem é a noção do que está a ser ali trabalhado”.	“Eu não tenho dúvidas algumas, sim são uma mais valia. E de facto trabalham competências comportamentais, por um lado e competências de equipa. Agora tem de haver uma manutenção e um trabalho continuado. A mudança contínua também exige esforço contínuo e os colaboradores têm esse esforço contínuo, que normalmente os colaboradores não têm, ou então tem de ser a organização a promover momentos constantes de mudança.” - “Promove a mudança, eu acho que o termo certo sobre o <i>team-building</i> é sensibiliza e promove a mudança, mas tem de haver depois trabalho contínuo após isso”.
TM	- Aumento da procura. - Todos os anos aumentam o número de pedidos na empresa. - “Vai surgindo cada vez mais oferta, daí a importância da inovação. Porque as outras empresas também acabam por roubar os nossos clientes porque apresentam algo diferente ou vão mais ao encontro do que os clientes precisam.” - “Mas também existem empresas que nos copiam e mudam apenas o nome das atividades, também existe esse lado”. - Importante valorizar a qualidade das atividades de cada empresa - “É importante valorizarmos as nossas atividades”; - “O <i>feedback</i> dos nossos clientes de forma geral tem sido sempre positivo”.	- “O TB é importante para as empresas, a existência destes dias para as empresas, principalmente para os colaboradores que trabalham longe uns dos outros, empresas que trabalham a nível nacional, estes encontros provem a interação entre os vários departamentos das empresas”. - É importante para se conhecerem e para resolver certos problemas.	- “Sim. Seja em que contexto for. São sempre experiências enriquecedoras, novas, pontos de ligação entre quem participa no TB.” - Pode fazer a diferença na motivação do colaborador e no sentimento de pertença à empresa.
SFO	“Eles procuram e acho que vão continuar a procurar mais.”	(Sem resposta)	- “Claro. Se não, não repetiam. Os clientes preferem mais as atividades <i>outdoor</i> , porque as pessoas gostam de sair do seu local de trabalho, as atividades <i>outdoor</i> tornam sempre as coisas muito mais livres e leves.”
RCA	- Tendência para evoluir cada vez mais.	- Deveria começar nas escolas, foco na educação, isto é, aprender a trabalhar mais em equipa, existe muito trabalho individual nas escolas e pouco de grupo.	- “São. Daqui a 10 ou 20 anos eles vão lembrar este dia como um dia diferente fora da rotina, fora do local de trabalho”; - Foco no trabalho de equipa num contexto completamente diferente e que incentiva a melhoria da comunicação entre os seus pares.
S	- “Sim eu penso que sim cada vez se fundem mais empresas, que é um mercado que não vai ficar saturado assim tão rapidamente”.	- O TB deveria estar mais integrado. - “Não são todas as empresas que consideram que é importante trabalhar isto” – TB. - “Existem empresas muito antigas ainda e enquanto os quadros da direção não mudarem e não houver uma nova perspetiva é difícil integrar este novo conceito que dantes não existia”.	- “Sim, porque enquanto vão usufruindo desta experiência de <i>outdoor</i> , de natureza as pessoas também vão ganhando mais consciência e um cuidado maior com o ambiente”. - “A educação ambiental é muito importante hoje em dia”.
EXT	- “Tem muito por onde evoluir, se a nossa sociedade o permitir tem muito por onde evoluir e faz todo o sentido que evolua”.	- “Conceito ainda muito disperso e começa agora a ter cada vez mais importância para as empresas”. - “Ainda há muitas empresas que ainda não ouviram falar, principalmente pequenas e médias”.	- “Sim. Sem dúvida.” - O dia é importante, mas os resultados que depois acabam por se refletir são ainda mais importantes.
SFE	- A procura tem tendência a aumentar; - “A procura em função do ciclo económico está relacionada com a dimensão das empresas”; - “Normalmente as grandes empresas não sentem tanto os efeitos do ciclo económico, mantêm-se estáveis e com bons resultados, nessa perspetiva a procura não tenderá a decrescer”; - Pequenas e médias empresas o ciclo económico poderá ter uma influência maior.	(Sem resposta)	- “Sim são.” - “A diferença que se nota prende-se mais com a questão de ser ou não nos espaços da empresa”; - As pessoas noutro espaço sentem-se mais predispostas e existe maior facilidade em as pessoas se entregarem à atividade e em cumprir as tarefas propostas; - Importante em termos de imagem da empresa; - Mais valia a nível de competências das equipas. - O TB sensibiliza as pessoas para determinados comportamentos. - Necessária uma continuação desse trabalho no dia a dia da empresa.
MC	- “Que esta área de TB seja cada vez mais procurada e valorizada”; - Que o <i>Training</i> seja mais valorizado (potencial de certificação no futuro)	- Visão muito antiga em relação ao TB “no início deste tipo de atividades era muito conhecido como atividades radicais que devem existir, mas que devem ter sempre objetivos específicos”; - A palavra TB tem muitas conotações; - O TB vai muito mais para além do que se julga; - “Começa pelo simples trabalho de equipas, mas sempre com a visão do resultado do todo, ao final do dia todas as pessoas trabalham para a mesma entidade – valorização de capital humano”.	- “São. Garantidamente. Ao fim do dia se nós conseguirmos passar a mensagem e as equipas conseguirem identificar um ponto de melhoria dentro da sua equipa, o investimento já vai ter um retorno”. - “Sentem-se integrados e envolvidos naquilo que é no fundo, o compromisso de melhorar a equipa em prol do todo”.
TA	- Considera que a procura se vai manter. - “O grande desafio é fazer coisas diferentes”.	- “É importante que se tenha conhecimento sobre o que se está a falar. - “Muito sinceramente desde que saímos da crise, existe interesse e vontade em fazer, mas as empresas ainda não estão muito alerta para os benefícios que o <i>team building</i> pode trazer”.	- “Eu acho que são uma mais valia, são. Eu acho que é melhor fazer <i>outdoor</i> . - Considera que as atividades <i>outdoor</i> são bastante valorizadas pelas empresas que procuram porque são mais divertidas, pelos desafios e experiências que colocam aos participantes.

	<b>Q.19. Expectativas em relação à evolução da procura</b>	<b>Q.20. Visibilidade do <i>team building</i></b>	<b>Q.21. Mais valia do TB em contexto outdoor para as empresas</b>
<b>RCO</b>	- Crescimento. - Cada vez existe mais procura por este tipo de atividades.	- Nas pequenas empresas esse conceito às vezes não está bem trabalhado, não sabem muito bem quais são as competências que querem trabalhar.	- “Sim, acho que sim, sem dúvida nenhuma. Sim porque é um momento de descontração, ao ar livre, saem do próprio local de trabalho e estão mais disponíveis para isso”.

### **Leitura e análise dos resultados (quadro 17 – guião 2):**

**Questão 19** – Quanto às expectativas da evolução da procura por estas atividades em Portugal, dos dez entrevistados, oito mencionaram que a procura tenderá a aumentar cada vez mais, outro dos entrevistados espera que isso aconteça embora não tenha reformulado uma opinião concreta, e outro considera que não irá crescer, mas sim manter-se.

**Questão 20** – Relativamente à visibilidade do *team building*, de todas as considerações obtidas, os entrevistados consideram que o *team building* é um conceito que embora se oiça falar cada vez mais, ainda não está bem aplicado, exceto em algumas grandes empresas, nas quais já é dada maior importância. Consideram que é necessário realizar um trabalho mais aprofundando e explorar melhor o conceito. As empresas sabem do que se trata, mas não sabem aplicá-lo no dia a dia das suas equipas.

**Questão 21** – Para concluir, o *team building* em espaços *outdoor* é efetivamente uma mais valia? Essa é a grande questão desta investigação. O *team building* para os dez entrevistados, é de facto uma mais valia na vida das equipas das empresas, principalmente para oito entrevistados que referiram que, quando estas atividades de trabalho de equipa são realizadas em espaços abertos em contacto com a natureza, é muito melhor, existe outra predisposição pois é fora do local de trabalho, não é um espaço fechado entre quatro paredes, trata-se de um espaço diferente. Para uma das empresas é bastante importante pois é dada uma relevância maior ao meio ambiente e ao espaço natureza. Os restantes dois entrevistados referem que o mais importante não se trata de ser realizado num espaço *indoor* ou *outdoor*, mas sim com o facto de ser realizado fora do local habitual de trabalho. O *team building* para os entrevistados é uma mais valia pois proporciona ao indivíduo experiências únicas e divertidas, colocando vários desafios às equipas.

### 3.3.5 ENTREVISTA GUIÃO 3

Quadro 18. Grelha do guião 3 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE PROCURAM TEAM BUILDING

	<b>Q.4. Principais objetivos das organizações ao procurar TB</b>	<b>Q.5. Regularidade da realização de TB</b>	<b>Q.6. Atividades solicitadas com maior frequência</b>
<b>MF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TB sob a forma de contexto pedagógico (formação e integração de novos colaboradores – programa de integração – trabalhar competências (<i>soft skills</i>);</li> <li>- TB como evento de encontro anual de colaboradores;</li> <li>- TB enquanto ação de responsabilidade social e ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TB enquanto programa de integração de novos colaboradores ocorre uma por ano pelo menos quando existe número de colaboradores suficiente para realizar;</li> <li>- TB enquanto evento de encontros de colaboradores – uma vez por ano;</li> <li>- Eventos organizacionais como as ações de responsabilidade social e ambiental – pelo menos uma vez por ano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende das necessidades da empresa no momento.</li> <li>- TB sob a forma de contexto pedagógico/formação: atividades que obriguem ao trabalho em equipa, resolução de problemas, centrado no contexto organizacional.</li> <li>- Atividades de responsabilidade social e ambiental.</li> <li>- Encontros anuais de colaboradores.</li> </ul>
<b>TP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende de situações específicas.</li> <li>- Aposta em TB quando existem situações como: “duas direções em que se integram ou que mudaram de âmbito, quando queremos criar um grande sentido de corpo de unidade junto de pessoas que não estão necessariamente a trabalhar na mesma direção ou em conjunto ou presencialmente todos os dias”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Na perspectiva de TB tradicional entre 2 e 3 vezes por ano”.</li> <li>- Situações pontuais.</li> <li>- “Fazemos incluindo em programas de desenvolvimento de jovens – talentos, em áreas específicas – por exemplo reunião geral de colaboradores com atividade de TB integrada no final”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos e encontros de colaboradores com atividades inovadoras, diferentes e que proporcionem a boa disposição.</li> <li>- Deve existir um cuidado com o tipo de atividades a realizar devido ao tipo de público (média da faixa etária dos colaboradores da empresa – 40 anos).</li> </ul>
<b>CM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimento do espírito de equipa devido à alteração de estruturas, novas estruturas e entrada de novos elementos: melhor conhecimento entre os elementos da equipa, trabalhar para obter um melhor funcionamento das equipas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nem todas as direções realizam <i>team building</i>.</li> <li>- As direções que realizam <i>team building</i> normalmente fazem no máximo 1 vez por ano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades de <i>team building</i>.</li> <li>- Para encontros e celebrações não contactam empresas de animação turística;</li> <li>- Eventos na área comercial, jantares com entrega de prémios e viagens - essa parte é realizada pela área comercial e de <i>marketing</i>.</li> </ul>

#### Leitura e análise dos resultados (quadro 18 – guião 3):

**Questão 4** – Analisando os objetivos das empresas que procuram *team building*, mais concretamente em relação a cada empresa entrevistada, relativamente ao primeiro entrevistado os objetivos tem a ver com as competências (*soft skills*) dos colaboradores, quando se tratam de situações de contratação de novos colaboradores para a empresa e, nesse caso, o *team building* é aplicado, pois faz parte do programa de integração da própria empresa. Acontece também em situações em que o *team building* é aplicado sob uma vertente mais lúdica, como por exemplo nos encontros anuais de colaboradores, ou ainda sob a perspectiva de ação de responsabilidade social e ambiental. No caso da segunda empresa, os objetivos dependem de situações específicas, mas normalmente acontece quando ocorrem mudanças na empresa, ou quando consideram importante juntar vários colaboradores e fazê-los trabalhar em conjunto. Em relação à terceira empresa, os objetivos podem ser vários passando pela melhoria do trabalho em equipa, melhoria da interação entre os colaboradores, ou quando são feitas alterações nas estruturas, nomeadamente na entrada de novos colaboradores.

**Questão 5** – No caso das três empresas entrevistadas, duas realizam atividades de *team building* para os seus colaboradores normalmente uma vez por ano, ao contrário da segunda empresa que realizada entre duas a três vezes por ano.

**Questão 6** – Relativamente à escolha do tipo de atividades solicitadas com maior frequência, esta difere de empresa para empresa, sendo que a primeira refere que depende das necessidades da empresa no momento (podem ser atividades de *team building* para integração de novos colaboradores, para trabalhar competências das equipas, para encontros anuais, ou para ações de responsabilidade social e ambiental). Para a segunda empresa destina-se principalmente para situações de eventos, ou celebrações anuais e, no caso da terceira empresa, trata-se apenas para realização de atividades de *team building* para os colaboradores da empresa.

Quadro 19. Grelha do guião 3 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE PROCURAM TEAM BUILDING

	<b>Q.7. Importância das atividades TB para prevenir conflitos</b>	<b>Q.8. Importância da prática frequente de atividades de TB</b>	<b>Q.9. Tendência de fidelização/procura e aquisição de serviços</b>
<b>MF</b>	<p>“Facilita do ponto de vista de relacionamento” devido ao contexto que as pessoas vivenciam;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Momento descontraído e com um propósito que facilita o relacionamento diário;</li> <li>- Reaproxima as pessoas;</li> <li>- Pode resolver situações de conflito mais facilmente de serem resolvidas e que sejam temporárias dentro deste contexto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Consideramos que é fundamental a prática deste tipo de situações nos vários contextos que possam ser desempenhados como uma forma de consolidação da cultura organizacional e mobilização para o trabalho de equipa e para a concretização de objetivos comuns”;</li> <li>- O TB é importante num programa de integração de novos colaboradores pois facilita a interiorização de conceitos e competências chave numa organização;</li> <li>- “O TB é um incentivo muito grande à mobilização, participação e relacionamento pessoal.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tentam sempre procurar empresas diferentes com a exceção da empresa que contratam para o programa de integração, porque já conhecem os conteúdos e as necessidades da empresa, nesse contexto contactam sempre a mesma empresa (<i>Team Dynamics</i>): por questões de satisfação, confiança na qualidade do trabalho e já conhecem os objetivos da empresa, principalmente quando se tratam de objetivos pedagógicos.</li> <li>- “Fazemos sempre uma sondagem ao mercado para ter uma consciência do que existe e do que mais se adapta ao que a empresa pretende”.</li> <li>- “Gostamos de diversificar.”</li> </ul>
<b>TP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sim nós já verificámos essa utilidade embora a nossa realidade é uma grande antiguidade no banco”.</li> <li>- “Empresa com média de antiguidade do banco mais de 20 anos, a maioria das pessoas já se conhecem”.</li> <li>- “Nas áreas centrais todos se conhecem e trabalham em comum e existe muita interação, não sentimos um alarme ou uma necessidade muito grande, mas se sentirmos fazemos o investimento”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relativamente à própria empresa não considera muito importante a prática frequente de atividades de TB visto que não é uma necessidade.</li> </ul>	
<b>CM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Não sei exatamente se há uma ligação direta com a prevenção de conflitos, mas consideramos que as atividades de <i>team building</i> são importantes para as equipas terem a oportunidade de conviver fora do seu local de trabalho habitual, fora da sua estrutura, para se conhecerem melhor noutro papel, com outra visão e perspetiva sobre os outros”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nós achamos que as atividades de <i>team building</i> são importantes para melhorar e fortalecer o espírito de equipa”.</li> <li>- “Acho que é pena que nem todas as direções o façam” (em relação à realização de atividades de <i>team building</i>).</li> <li>- Algumas fazem frequentemente outras não fazem há muito tempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nós queremos surpreender os colaboradores que já trabalham na empresa há muitos anos”.</li> <li>- Apesar de existir a tendência em escolher as empresas com as quais já trabalharam e confiam pois correu bem no passado, o fator inovação e diferenciação é bastante importante no ato de contratar os serviços das empresas.</li> </ul>

### Leitura e análise dos resultados (quadro 19 – guião 3):

**Questão 7** – No que diz respeito à importância das atividades de *team building* para prevenir conflitos, das três empresas entrevistadas que procuram *team building*, duas consideram que o *team building* é útil para prevenir conflitos dentro das empresas, especialmente para resolver problemas quando se tratam de situações temporárias e que sejam fáceis de resolver, pois o *team building* contribuiu para a melhoria das relações e proporciona momentos descontraídos que facilitam o relacionamento entre colaboradores. Um dos entrevistados mencionou que não sabe se o *team building* tem uma ligação direta com a prevenção de conflitos, mas compreende que é importante para os colaboradores, pois potencia a melhoria do conhecimento entre colaboradores fora do seu local habitual de trabalho e com outra predisposição.

**Questão 8** – Para dois dos três entrevistados, a prática frequente do *team building* é muito importante para a sua empresa pelos vários motivos que cada empresa apresenta no seu caso, exceto a segunda empresa, que menciona que não considera relevante a prática frequente deste tipo de atividades pois não é uma necessidade atual na empresa.

**Questão 9** – Relativamente à tendência de fidelização do cliente à empresa que presta serviços de *team building*, os três entrevistados referem que existe sempre a tendência de procurar várias empresas, pois estão sempre à procura de atividades diversificadas, embora consultem na mesma as empresas com a qual já trabalharam em anos anteriores, querendo saber quais são os novos serviços que oferecem para além daqueles que os seus colaboradores já conhecem e já realizaram.

Quadro 20. Grelha do guião 3 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE PROCURAM TEAM BUILDING

	<b>Q.10. Importância em inovar neste tipo de oferta</b>	<b>Q.11. Valorização destas atividades por parte das empresas que procuram</b>	<b>Q.12. Visibilidades do TB</b>
<b>MF</b>	- “Claro, sempre. Até porque a tendência é depois começarem a conhecer-se sempre os mesmos jogos”.	- Valorizam. - “Consideram cada vez mais este tipo de atividades, cada vez mais associadas à componente de responsabilidade social e ambiental.”	- Já são uma prática há muitos anos em Portugal, desde 1992. - Surgiu uma grande <i>boom</i> de <i>TB</i> mais tarde em Portugal. - Fator de retenção e afiliação de colaboradores e sentimento de pertença à empresa e posteriormente surgiu como atividade de responsabilidade social.
<b>TP</b>	- Considera que sim.	(o entrevistado não quis generalizar) - Acho que há empresas para as quais isto é crítico e há empresas para as quais isto pode não ser tão relevante; - Para o Millennium BCP não é prioridade.	- A aplicação do <i>team building</i> nas empresas depende das necessidades das próprias empresas, da fase da vida da empresa.
<b>CM</b>	- Muito importante. - Valorizamos a oferta inovadora.	- “Fora da Fidelidade, não tenho conhecimento”.	- O <i>team building</i> funcionam um bocado como uma moda”. - “Há já há 30 anos que se fala em <i>team building</i> ” - O conceito <i>team building</i> sempre fez parte da vida das empresas, embora talvez tenha tido um reforço nos últimos anos. - Considera-se agora que é um investimento que vale mais a pena.

### Leitura e análise dos resultados (quadro 20 – guião 3):

**Questão 10** – Para todas as empresas é importante inovar neste tipo de oferta, pois estão sempre à procura de atividades diferentes e inovadoras para os seus colaboradores.

**Questão 11** – Em relação à valorização das empresas que procuram *team building*, apenas um dos entrevistados apresentou uma opinião concreta em relação a esta questão, referindo que estas atividades são cada vez mais valorizadas, principalmente no que diz respeito a atividades de responsabilidade social e ambiental.

**Questão 12** – Sobre a visibilidade do conceito de *team building* nas empresas, o segundo entrevistado considera que a implementação deste conceito depende das necessidades do momento de cada empresa, enquanto que sob a perspetiva da primeira empresa, o *team building* já é um conceito muito antigo e que cada vez faz mais parte da vida das empresas em Portugal. Para o terceiro entrevistado o *team building* é um investimento que vale cada vez mais a pena nas empresas.

Quadro 21. Grelha do guião 3 relativo ao GRUPO II – EMPRESAS QUE PROCURAM TEAM BUILDING

	Q.13. Importância da dinamização de atividades de TB para a empresa	Q.14. Mais valia das atividades de TB em contexto <i>outdoor</i> para as empresas
MF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bastante importante.</li> <li>- Relativamente à componente de formação é obrigatório que haja uma ação de <i>TB</i> que está incluída no programa de integração de novos colaboradores e que é realizada no final da formação, com o objetivo de dinamizar e orientar as pessoas para as competências (<i>softs skills</i>), muito importantes no contexto organizacional. Atividade “estruturada e preparada com a empresa externa que tem como objetivos o trabalho de equipa e a resolução de problemas no contexto organizacional”.</li> <li>- <i>TB</i> como evento de encontro anual de colaboradores (“incentivar à comunicação, relação interpessoal, motivação, juntar os vários colaboradores da ANACOM dispersos pelos vários pontos do país, oportunidade de se encontrarem e partilharem as suas experiências, com objetivo lúdico).</li> <li>- <i>TB</i> enquanto ação de responsabilidade social e ambiental – cidadania organizacional/corporativa – “afiliação para com a organização, motivação das pessoas que estão unidas por uma causa, contributo voluntário e mobilização de pessoas com objetivo comum”).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Absolutamente, é fundamental ser fora do ambiente de trabalho, fora geograficamente do sítio do trabalho, ao ar livre e com condições que permitam ter um dia agradável”.</li> <li>- Tiveram a experiência de realizar uma atividade <i>outdoor</i> num espaço <i>indoor</i> e sentiram que não teve o mesmo impacto (a atividade teve de ser readaptada por questões climáticas, não sendo possível realizar ao ar livre).</li> </ul>
TP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinião neutra.</li> <li>- “Para algumas organizações será, para a nossa não”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Acho que sim, vejo utilidade no exercício de <i>TB</i>, quando é bem feito tem valor.”</li> <li>- “O espaço é relativo e depende dos objetivos da empresa”.</li> </ul>
CM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “No nosso grupo o <i>team building</i> é valorizado e nomeadamente mesmo as empresas do grupo Fidelidade valorizam e tentam fazer”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peso maior para atividades <i>indoor</i> devido ao público que apresentam (existe maior tendência para atividades <i>indoor</i> pois trata-se de colaboradores com uma média de faixa etária mais elevada – público com maior preferência por atividades <i>indoor</i>, em termos de logística e segurança);</li> <li>- Risco de não ser possível realizar as atividades <i>outdoor</i> por questões climáticas (dificuldade em alterar datas);</li> <li>- Em empresas com faixa etária mais jovem existe maior pendor para a realização de atividades <i>outdoor</i> (ex: colaboradores da <i>multicare</i>).</li> </ul>

### Leitura e análise dos resultados (quadro 21 – guião 3):

**Questão 13** – Relativamente à importância da dinamização deste tipo de atividades para a empresa, das três empresas entrevistadas, duas consideram que é bastante importante e que a empresa valoriza bastante a sua prática, ao contrário do segundo entrevistado que considera que no caso da sua empresa não é relevante, embora possa ser importante para outras empresas ou organizações em Portugal.

**Questão 14** – Concluindo, a última questão prende-se com a mais valia das atividades de *team building* em contexto *outdoor* para as empresas em Portugal, à qual das três empresas entrevistadas, uma afirma que a realização de atividades de *team building* em espaços abertos e em contacto com a natureza são muito melhores, pois sob experiência própria, verifica que quando realiza este tipo de atividades em espaços *indoor* não tem o mesmo impacto nos colaboradores. Relativamente ao segundo entrevistado, a prática de *team building* é importante sendo que o espaço onde ocorre não é relevante e depende dos objetivos da empresa. Por fim, no caso do terceiro entrevistado, por apresentarem públicos distintos, o espaço onde realizam atividades de *team building* depende sempre do tipo de público e dos seus objetivos, no entanto considera que a sua prática é bastante importante e valorizada na empresa.

### 3.3.6 CONCLUSÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Analisando todas as entrevistas que foram realizadas aos diferentes *stakeholders* compreendem-se as seguintes conclusões.

A procura e oferta de atividades de *team building* em Portugal tem aumentado nos últimos anos. As ações de *team building* em Portugal começam a ganhar cada vez mais importância nas empresas em Portugal pelos benefícios que podem trazer para as equipas de trabalho, apesar de ser fundamental assegurar um trabalho continuado daquilo que se trabalhou e experienciou durante a ação de *team building*.

Os objetivos das empresas ao procurar *team building* diferem entre empresas e dependem dos objetivos e necessidades de cada uma.

O *team building* pode prevenir situações de conflito ou certos problemas temporários que as empresas enfrentam nas suas equipas, mas somente quando se trata de situações mais específicas com um certo grupo e não em situações mais complexas. O *team building* não muda comportamentos, mas é uma sensibilização à mudança de atitudes, à troca de ideias e incentiva o trabalho em equipa.

Algumas empresas valorizam as atividades de *team building*, sendo as que quanto mais realizam estas atividades mais tendem a valorizá-las. As empresas procuram cada vez mais atividades de *team building* pois sentem-se satisfeitas com as atividades que realizam para os seus colaboradores.

As empresas tendem a diversificar a escolha de atividades de *team building*, tendem a procurar novas empresas, apesar de consultarem as mesmas empresas com a qual já trabalharam em anos anteriores. As empresas que procuram *team building* querem atividades inovadoras, logo é fulcral a inovação neste setor por parte das empresas que oferecem *team building*. É essencial a inovação e personalização de oferta de serviços pois a oferta tem vindo a aumentar nos últimos anos, logo a concorrência é cada vez maior.

Para algumas empresas a realização de atividades de *team building* em espaços *outdoor* é fundamental pois permite outra predisposição do participante. Ao colocar o indivíduo em situações mais desafiantes, proporciona um momento mais descontraído e em contacto com a natureza, num espaço aberto e fora do seu local habitual de trabalho.

À grande questão se o *team building* é uma mais valia para as empresas, a resposta é: Sim, de todas as entrevistas realizadas, todos os entrevistados consideraram o *team building* uma mais valia para as suas empresas, embora algumas empresas considerem mais relevante a prática frequente deste tipo de atividades na sua empresa, contrariamente a outras que não valorizem tanto por considerarem que não é uma necessidade presente nas suas equipas de trabalho.

### 3.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

*A observação engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise (constituído por hipóteses e por conceitos) é submetido ao teste dos factos e confrontando com dados observáveis. (Quivy Campenhoudt, 1992)*

Os objetivos da observação participante prendem-se com a observação dos vários comportamentos demonstrados pelos participantes ao longo do evento. Relativamente a este estudo, foram observadas algumas atividades de duas empresas diferentes: Equinócio e Fuga Perfeita. Apresenta-se de seguida uma análise qualitativa sobre os dados obtidos através deste método e que devem responder às seguintes questões descritas em baixo (quadro 22).

Quadro 22. Quadro de avaliação da observação participante das atividades

Questões (de acordo com os objetivos específicos)	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se os participantes revelam as suas expectativas em relação ao evento?</li> <li>- Se os participantes demonstram interesse em realizar a atividade;</li> <li>- Se os participantes se sentem motivados/entusiasmados para realizar a atividade;</li> <li>- Se os participantes já se conhecem?</li> <li>- Se os participantes trabalham em conjunto diariamente?</li> <li>- Se os participantes cooperam entre si durante a atividade?</li> <li>- Se os participantes apresentam iniciativa em alguma fase da atividade?</li> <li>- Se os participantes comunicam entre si? (muito ou pouco, como comunicam);</li> <li>- Se os participantes interagem com os outros grupos quando se apresentam divididos por equipas;</li> <li>- Se é visível a presença de um líder nas equipas durante a atividade;</li> <li>- Como participam na atividade (expressões, reações observadas);</li> <li>- Se existe satisfação ao longo da atividade;</li> <li>- Se existe satisfação no final do evento (apresentam um grau de satisfação?);</li> <li>- O que sentiram no final da atividade (impacto da atividade no participante);</li> <li>- Se existe um convívio autónomo entre os participantes no final da atividade ainda durante o evento (comunicação entre os participantes de forma livre e espontânea).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de evento/situação (o que se observa e em que consiste/objetivos do evento/atividade):</li> <li>- Contexto físico (onde se realiza a observação – local do evento)</li> <li>- Intervenientes (quem intervém e quem é observado)</li> <li>- A forma da mensagem (como é estabelecida a forma de comunicação entre os intervenientes - língua)</li> <li>- O canal da mensagem (recursos utilizados para comunicar)</li> <li>- O conteúdo da mensagem (temática, entusiasmo e atenção dos participantes, gosto pela atividade e empatia com quem está a dinamizar)</li> <li>- A sequência de atos de comunicação (interação e cooperação entre os participantes, observações dos participantes, reações)</li> <li>- O grau de flexibilidade dos lugares de discurso (facilidade em participar, interagir e dialogar com os outros participantes e com quem está a dinamizar a atividade)</li> <li>- O grau de adequação dos conteúdos das intervenções (o modo como se realizaram as intervenções, se de forma pertinente e respeitadora).</li> <li>- <b>Descrição factual</b> (de caráter explicativo - descrição dos factos, isto é, do que se observa registada no caderno de campo);</li> <li>- <b>Interpretação analítica</b> (conhecimento de caráter compreensivo – considerações mais subjetivas registada no diário de campo).</li> </ul>

## **Atividade dinamizada pela empresa Equinócio para uma empresa multinacional**

**Data/Local:** 5 de setembro / Vila de Sintra

**Duração da atividade:** 16h - 19h

**Nome da atividade:** Peddy-paper “Tesouro de Sintra”

**Objetivo da atividade:** Valorizar o esforço e o trabalho em equipa, reforçar a identidade da empresa e proporcionar um momento de descontração e convívio entre colegas, privilegiando o contacto direto com a natureza.

### **Descrição da atividade:**

A atividade observada foi o “*Sintra Treasure*”, um *Peddy-papper* que tinha como objetivo cumprir várias tarefas, desvendar pistas e ultrapassar obstáculos, assim como adaptar o próprio jogo às várias alterações que fossem feitas ao longo da atividade, tendo sempre em conta a interação entre colegas e os vários locais por onde passavam. Ao descobrir Sintra de uma forma mais dinâmica e divertida, com toda a sua história envolvente e mistério associado à própria vila, os participantes tiveram a grande missão de descobrir o tesouro de Sintra, trabalhando em equipa fora do seu local de trabalho e potenciando uma maior proximidade entre colegas.

### **Análise da observação da atividade:**

Tratou-se de uma atividade que envolveu quatro equipas de uma empresa multinacional com 22 participantes, em que muitos deles ainda não se conheciam bem, até porque apresentavam nacionalidades diferentes e vinham de vários pontos do mundo. Notou-se que alguns já se conheciam e que inclusive já trabalhavam em conjunto diariamente. Infelizmente não foi possível observar se houve comentários sobre as expectativas que os participantes tinham em relação ao evento, mas foi notório o interesse que os participantes demonstraram em realizar a atividade. A mesma foi realizada com recurso a IPAD's com GPS, sendo distribuído um IPAD para cada equipa. Antes de iniciarem a atividade formaram-se as equipas e os participantes tiraram uma foto de grupo o que gerou logo grande entusiasmo para iniciar a atividade.

Foi possível constatar que os elementos das equipas formadas trabalharam sempre em conjunto, alguns cooperaram de forma mais rápida, alguns tomaram mais a iniciativa e o comando da atividade, no entanto houve sempre boa disposição e vontade em cumprir as várias tarefas propostas ao longo da atividade. De forma geral todos interagiram uns com os outros, apesar de que alguns comunicavam mais do que outros, principalmente os que falavam a mesma língua. O inglês foi a língua utilizada para comunicarem entre todos.

A pontuação das equipas foi sendo atribuída em tempo real através da informação que aparecia no IPAD que cada equipa tinha durante a atividade, os vários jogos de *team building* foram realizados com sucesso, embora alguns apresentassem maior grau de dificuldade. Apesar da atividade apresentar três jogos de *team building*, esta apenas trabalhou a componente de *team building* entre os elementos de cada equipa, sendo que não se tratou de uma atividade que juntava todos os colaboradores de todas as equipas durante a mesma atividade.

Sempre que os grupos se cruzavam uns com os outros estes reagiam, interagindo com algumas observações sobre o jogo. Em alguns casos foi visível que existia um líder, no entanto houve sempre bom ambiente entre todos. Alguns apresentaram mais dificuldades em alguns exercícios, porém os colegas tentaram sempre ajudar e arranjar estratégias para chegar mais facilmente ao fim da tarefa. Os participantes mostraram-se sempre focados na atividade e o final do jogo as equipas que já tinham terminado, enquanto esperavam pelos restantes colegas das outras equipas, falaram sobre o jogo, sobre as várias etapas superadas e pistas que tiveram de desvendar, trocando assim algumas impressões sobre a atividade em si.

Foi notável a satisfação de todos os participantes mesmo até dos que chegaram em último lugar. Notou-se que o convívio entre todos esteve muito presente antes da atividade, durante e até no final, principalmente no momento em que se deslocaram à pastelaria “Piriquita” para ir comprar as famosas queijadas de Sintra. No final anunciou-se a equipa vencedora em frente ao Palácio de Sintra seguindo-se mais um momento fotográfico. O culminar da atividade foi um *cocktail* e jantar no *Sintra Palace* onde a boa disposição e as conversas entre colegas foram sempre uma constante.

Esta empresa já tem vindo a realizar várias vezes atividades de *team building* com a Equinócio, reunindo os seus colaboradores de diferentes departamentos de vários pontos do mundo onde tem sede, com o objetivo de todos os colaboradores se darem a conhecer uns aos outros e de motivar as suas equipas.

O instrumento utilizado para registar a observação foi o caderno de campo.

### **Atividade dinamizada pela empresa Fuga Perfeita para uma empresa nacional**

**Data/Local:** 15 de setembro / Capela de São Mamede em Janas, Sintra

**Duração da atividade:** 10h30m – 12h30m

**Nome da atividade:** “Jogos sem Fronteiras”

**Objetivo da atividade:**

Atividade que decorre ao ar livre privilegiando o contacto direto com a natureza e que potencia o trabalho em equipa através da competição. Ou seja, existem 5 postos com atividades diferentes em que os participantes vão rodando sequencialmente limitados pelo mesmo tempo de duração

em cada posto. O grupo de participantes é dividido em 4 equipas de 5 elementos e vence a equipa que conseguir atingir a pontuação mais alta no final da atividade.

**Descrição da atividade:**

Dinamização de 5 jogos (“lagarta”, “não te baldes”, “corrida de sacos + lançamento às latas”, “gincana de btt” e “tiro com arco”) estilo “Jogos sem fronteiras” que se realizaram no terreno (pinhal) junto à Capela de Janas.

**Análise da observação da atividade:**

Tendo em conta o número de elementos, cerca de 15 participantes, o grupo foi dividido em 3 equipas: branca, azul e verde. Os vários grupos realizaram as atividades de acordo com a rotatividade indicada pelas dinamizadoras, respeitando as regras do jogo. Cada grupo foi para o seu posto e a duração de cada atividade foi de 10 minutos, sendo que de seguida os grupos rodavam de postos.

Foi possível constatar que todos os participantes já se conheciam e que trabalhavam juntos diariamente na mesma empresa, demonstraram-se sempre muito entusiasmados e bem-dispostos. Ao longo da atividade foram interagindo uns com os outros, principalmente com as outras equipas quando se cruzavam na troca de postos.

Relativamente ao jogo em si, no jogo da “Lagarta” para alguns participantes foi dos jogos mais difíceis pois tiveram de se colocar dentro de uma manga plástica e realizar um percurso pré-definido coordenando o movimento circular em grupo. No entanto, para a maioria dos participantes foi bastante divertido pois ao longo da atividade iam tropeçando uns nos outros.

Na parte do jogo do “Não te baldes”, este também apresentou alguma dificuldade, pois as equipas tiveram de construir um caminho colocando uma caixa por jogador de cada vez, mais uma caixa extra, sem nunca colocar os pés no chão, mantendo-se sempre em cima de uma placa de madeira que os auxiliava na transição entre caixas. Porém, apesar da dificuldade os participantes cooperaram entre si e a diversão foi muita.

No jogo da “Corrida de sacos + lançamento às latas”, os participantes tiveram de realizar um percurso de sacos até à linha onde teriam de com uma bola acertar no maior número possível de latas. Cada participante realizou a prova na sua vez. Foi também uma atividade bastante divertida e a boa disposição foi visível em todas as equipas.

Quanto ao jogo da “Gincana de btt”, cada equipa teve de percorrer um determinado percurso transportando um testemunho que era a bicicleta durante o menor tempo possível. No geral todas as equipas gostaram deste jogo, embora algumas tivessem demonstrado bastante dificuldade

devido ao piso bastante aéreo, que os dificultava na sua tarefa de passar entre os fardos de palha sem pôr o pé no chão, enquanto realizava o percurso de btt.

Por último, no jogo da “Tiro com arco”, para muitos foi das atividades mais complicadas tendo em conta que alguns participantes nunca tinham pegado num arco e numa flecha, para além da fraca pontaria que revelaram ao acertar no alvo. Neste jogo ganhou a equipa que obteve maior pontuação.

No final da realização de todos os jogos os participantes tiveram direito a um almoço tipo *pick-nick* e após o mesmo, os monitores anunciaram o resultado, verificando-se que existiam duas equipas empatadas. Ao longo das atividades foi possível constatar que o importante para as equipas não era ganhar, apesar de serem competitivas, mas antes participar e divertirem-se. Todos os elementos já se conheciam e foi possível observar que todas as equipas cooperaram e mostraram sempre boa disposição ao longo do evento.

Todos os registos foram feitos no caderno de campo e as fotografias de ambas as atividades podem ser consultadas no anexo VII.

### 3.5 CONTRIBUTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA VALORIZAÇÃO DO TEAM BUILDING EM PORTUGAL – CONCLUSÕES

O *team building* cada vez mais assume um papel relevante para as empresas/organizações que o procuram. Consequentemente a procura por este tipo de atividades leva a que haja um aumento da oferta, ou seja, devido ao aumento da procura por parte das empresas surge a necessidade de quem as dinamiza de oferecer programas mais inovadores e criativos.

A partir das análises dos entrevistados compreendem-se os seguintes aspetos relativos à valorização do *team building*. Os entrevistados consideraram que é importante valorizar o *team building* porque as atividades de *team building*:

- estimulam o desenvolvimento das equipas principalmente quando estas ações são realizadas em espaços abertos em contacto com a natureza, o facto de a formação ser realizada fora do ambiente habitual de trabalho e em contacto com a natureza cria no participante uma maior predisposição para aprender e experienciar (Nuno Avelar de Sousa);
- trabalham competências comportamentais e competências de equipa, o *team building* “sensibiliza e promove a mudança sendo necessário um trabalho contínuo após isso” (Cláudia Caetano);
- “são sempre experiências enriquecedoras, novas, pontos de ligação entre quem participa no *team building*” e podem fazer a diferença na motivação do colaborador e no sentimento de pertença à empresa (Tiago Melo);
- em contexto *outdoor* “tornam sempre as coisas muito mais livres e leves” (Sofia Fonseca);
- em contexto *outdoor* proporcionam “um dia diferente fora da rotina, fora do local de trabalho” com “foco no trabalho de equipa num contexto completamente diferente e que incentiva a melhoria da comunicação entre os seus pares” (Rita Castro);
- deveriam estar mais integradas nas empresas (Sónia Nabais);
- “tem muito por onde evoluir, se a nossa sociedade o permitir tem muito por onde evoluir e faz todo o sentido que evolua” e proporcionam um dia que “é um dia importante mas os resultados que depois acabam por se refletir são ainda mais importantes” (Extremos Portugal);
- em contexto *outdoor* transmitem às pessoas maior predisposição e facilidade de entrega às tarefas propostas, é uma mais valia para o desenvolvimento das competências das equipas e “sensibiliza as pessoas para determinados comportamentos” (Sérgio Ferreira);
- são garantidamente uma mais valia pois “ao fim do dia se nós conseguirmos passar a mensagem e as equipas conseguirem identificar um ponto de melhoria dentro da sua equipa, o investimento já vai ter um retorno” e os participantes “sentem-se integrados e envolvidos

naquilo que é no fundo, o compromisso de melhorar a equipa em prol do todo” (Manuela Cardoso);

- “Eu acho que são uma mais valia, são.” As atividades *outdoor* são bastante valorizadas pelas empresas que procuram porque são mais divertidas, pelos desafios e experiências que colocam aos participantes (Tiago Almeida).
- *team building* em contexto *outdoor* são sem dúvida uma mais valia pois proporcionam “um momento de descontração, ao ar livre” em que as pessoas “saem do próprio local de trabalho e estão mais disponíveis para isso” (Rosa Conde);
- em contexto *outdoor* são fundamentais “nos vários contextos que possam ser desempenhados como uma forma de consolidação da cultura organizacional e mobilização para o trabalho de equipa e para a concretização de objetivos comuns”, “o *team building* é importante num programa de integração de novos colaboradores pois facilita a interiorização de conceitos e competências chaves numa organização” e “é um incentivo muito grande à mobilização, participação e relacionamento pessoal” (Margarida Frias);
- em contexto *outdoor* facilitam a prevenção e resolução de problemas e conflitos dentro das empresas “do ponto de vista de relacionamento devido ao contexto que as pessoas vivenciam”, é um “momento descontraído e com um propósito que facilita o relacionamento diário e que reaproxima as pessoas” e pode resolver situações de conflito temporárias mais facilmente de serem resolvidas dentro deste contexto (Tarcísio Pontes).
- “Nós achamos que as atividades de *team building* são importantes para melhorar e fortalecer o espírito de equipa” (Cláudia Marques).

Assim, compreende-se que é importante promover a valorização do *team building* nas empresas pelos mais variados motivos que foram referidos e analisados ao longo desta investigação. Cada caso é um caso, se, para algumas é uma necessidade urgente, para outras uma necessidade lógica pois é importante para o desenvolvimento de certos aspetos relacionados com as competências dos recursos humanos, pelos resultados que podem trazer para as suas equipas, para outras uma forma de premiar ou compensar os seus colaboradores, para proporcionar um dia diferente ou até mesmo para promover encontros e interação entre os vários colaboradores, o que potencia conhecimento e melhoria do relacionamento entre os pares. Porém, existem ainda empresas que não veem ainda o *team building* como uma necessidade ou uma mais valia.

## 4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 4.1 ANÁLISE CONCLUSIVA

Tendo em conta a pergunta de partida: “**A promoção de atividades de *team building* junto das organizações será uma boa estratégia para promover o sucesso destas organizações?**” e de acordo com os dados obtidos na investigação realizada, segue-se a presente análise conclusiva deste estudo.

Constatou-se que as atividades de *team building* são de facto uma mais valia para organizações que procuram estes serviços junto das empresas de animação turística. Ao longo desta investigação e de acordo com a análise elaborada das 14 entrevistas realizadas aos diferentes *stakeholders*, foi possível compreender que o *team building* é um conceito cada vez mais presente nas empresas e que estas tendem a procurar cada vez mais este tipo de atividades, pois sentem que é importante para as suas equipas, pelos mais diversos motivos, entre os quais se destacam: i) o *team building* incentiva ao sucesso das equipas das empresas ou organizações; ii) o *team building* trabalha aspetos que conduzem à melhoria das equipas, no que diz respeito ao treino de competências do indivíduo enquanto membro da equipa; e iii) o *team building* sensibiliza à mudança de atitudes e ações das equipas no seu dia a dia de trabalho, em prol da melhoria do seu funcionamento enquanto um todo, com um objetivo em comum.

Os objetivos do *team building* centram-se num método direcionado para o aumento e melhoria do desempenho das equipas, na orientação das suas ações, na conjugação de várias formas de trabalhar em equipa, na melhoria das relações entre os membros, na distribuição de tarefas e responsabilidades, o *team building* funciona como um meio para motivar o indivíduo na sua ação, contribuindo para a sua satisfação pessoal no que toca às suas competências no trabalho.

É importante salientar que um programa de *team building* não acontece num só momento, depende dos objetivos das organizações, poderá e deverá ser realizado pelas organizações mais do que uma vez por ano. O *team building* incentiva à melhoria do funcionamento das organizações potenciando o seu espírito de equipa.

Com este estudo foi possível atingirem-se os objetivos propostos e chegar à conclusão de que o desenvolvimento de atividades de *team building* é de facto, uma mais valia para as empresas/organizações que procuram estas atividades, pelos mais diversos motivos que representa para as equipas, e se for realizado em espaços *outdoor*, em contacto com a natureza pode representar um maior impacto no indivíduo.

É de realçar a importância da prática frequente de ações *team building* nas empresas, pois o *team building* é um método cada vez mais eficaz na sensibilização à mudança e na melhoria do funcionamento das equipas, sendo que é necessário um trabalho contínuo por parte das equipas

das empresas para que os efeitos do *team building* representem uma maior tendência a prolongarem-se no tempo. É fulcral que se aplique no trabalho aquilo que se aprendeu e se experienciou na ação de *team building* e é fundamental a readaptação de certas ações e atitudes que devem ser postas em prática no dia a dia do trabalho da própria empresa.

O que se leva da experiência de *team building* deve ser aplicado nos métodos diários da equipa, caso contrário muito se perde e a atividade desenvolvida não passará de apenas uma experiência num dia diferente fora do local de trabalho. Como se pode constatar ao longo deste estudo o *team building* vai muito para além disso, tendo como principal força esta aliança entre a diversão, e escape à rotina, com a capacidade para melhorar o desempenho dos colaboradores e das equipas e, conseqüentemente, das organizações. A resolução de conflitos, a motivação, o prémio, a sociabilização e conhecimento entre os colaboradores e o divertimento, são tudo objetivos embebidos nas atividades de *team building*, que contribuem para promover o bem-estar e desempenho dos recursos humanos.

Com esta investigação foi ainda possível conhecer melhor a atividade, a procura e a oferta e apresentar um conjunto de contributos para o desenvolvimento da valorização do *team building* em Portugal.

#### **4.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Inicialmente o objetivo deste estudo seria estudar duas empresas de animação turística que realizam atividades de *team building* para outras empresas, compreender a importância da realização deste tipo de atividades para as empresas que as procuram, realizando entrevistas às duas empresas do caso de estudo e aplicando questionários às empresas clientes destas duas empresas.

Infelizmente surgiram algumas limitações a este estudo e só foi possível realizar um questionário a uma das empresas clientes da empresa Fuga Perfeita. Apesar de ter sido disponibilizado por parte da empresa Equinócio quatro ficheiros com a análise de quatro questionários realizados a quatro empresas diferentes sobre os eventos e atividades realizados com a Equinócio, não se considerou informação suficiente para sustentar a análise comparativa das duas empresas do caso de estudo, sendo que, para além disso, os documentos disponibilizados não continham informação suficientemente detalhada sob o ponto de vista das empresas que procuram estas atividades, sobre quais as suas necessidades e a sua opinião sobre a valorização destas atividades para a sua empresa.

Deste modo, considerou-se crucial a reformulação deste estudo, redirecionando mais para estudar as empresas de animação turística e eventos que dinamizam atividades de *team building*. Para além da Equinócio e da Fuga Perfeita, foram aplicadas entrevistas a mais oito empresas, completando com entrevistas a personalidades ligadas à animação turística e ainda entrevistas a algumas empresas clientes de algumas empresas do caso de estudo.

Também aqui surgiram alguns constrangimentos a este estudo, não tendo sido possível obter resposta de algumas empresas clientes (empresas que procuram *team building*), sendo a amostra limitada a três empresas.

Este estudo sofreu alterações ao nível do guião das questões da investigação como se pode verificar nos capítulos anteriores, considerou-se pertinente acrescentar algumas questões que analisassem mais aprofundadamente a problemática da investigação. Após a construção da reformulação e a validação das novas entrevistas foi necessário retirar algumas questões por estas razões: primeiro porque tornavam a entrevista mais demorada sem necessidade pois algumas dessas questões podiam ser respondidas através da informação disponibilizada nos sites oficiais das empresas, e segundo porque algumas questões foram logo respondidas ao longo do discurso do entrevistado, isto é no seguimento da questão colocada o entrevistado desenvolveu logo a resposta das outras questões seguintes por estas apresentarem uma ligação lógica, não havendo portanto a necessidade de serem novamente colocadas uma vez que já tinham sido respondidas anteriormente. Foi possível compreender este aspeto após a realização de três novas entrevistas. Assim para as restantes já foram aplicadas menos questões, de um guião geral de questões de investigação em que se podiam contar 32 questões passou-se para 22 questões.

Ao longo deste estudo o principal obstáculo foi obter informação sobre os clientes das empresas que dinamizam estas atividades, principalmente por uma questão de proteção de dados e de informação dos clientes e porque nem sempre as empresas estão dispostas a responder e colaborar em estudos como este. No entanto conseguiu-se obter a visão de algumas empresas clientes que procuram estas atividades.

Assim, recomenda-se para estudos futuros, aprofundar o lado das empresas que procuram *team building*, na compreensão do ponto de vista destas empresas sobre a relevância do *team building* para a sua empresa, sobre a sua opinião acerca da visibilidade do *team building*, ou seja, se o *team building* é ou não efetivamente uma necessidade mais presente nas empresas e se é cada vez mais valorizado e analisando quais os tipos de empresas que mais valorizam estas atividades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, P., e Araújo, S. (2012). Animação. Em M.C. Almeida e Araújo (Ed.), *Introdução à Gestão de Animação Turística* (pp. 31-39). Lisboa: LIDEL.
- Almeida, M., e Silva, F. (2013). Animação Turística – Empresas de animação turística: problemas e práticas. Em M.C. Almeida (Ed.) *Turismo e desporto na natureza* (pp. 221-231). Estoril, Portugal: ADA Desnível/ ESHTE.
- Andrade, R.S.V. (2011). *Team building em Portugal e a sua importância na motivação das equipas*. Tese de mestrado em Continuidade de Gestão, Lisboa.
- APECATE (2016). Disponível em <http://apecate.pt/animacao-turistica-o-que-e/> consultado a 07/07/2018
- Auerbach, M.P. (2018). Event Management. Salem Press Encyclopedia
- Acquah, E; Dearden, P; e Rollins, R. (2016). Nature-based tourism in Mole National Park, Ghana. *African Geographical Review*. 35(1):53-69
- Barbosa, A. (2013). Animação Turística – Oportunidades da crise. Em M.C. Almeida (Ed.) *Turismo e desporto na natureza* (pp. 191-197). Estoril, Portugal: ADA Desnível/ ESHTE.
- Barney, J.B. e Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*. 37 (1): 31
- Barroso, J. (1995). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Disponível em [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/cultura\\_part\\_esc](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/cultura_part_esc) consultado a 07/07/2018
- Balmford, A., Beresford, J., Green, J., Naidoo, R., Walpole, M, e Manica, A. (2009). A Global Perspective on Trends in Nature-Based Tourism. *PLoS Biology*, 7, (6), 1-6.
- Bradon, K. (1996). Ecotourism and Conservation: A Review of Key Issues. *Environmentally and Socially Sustainable Development*, (033), 1-80.
- Bell, S., Tyrväinen, L., Sievänen, T., e Pröbstl, U. (2007). Outdoor Recreation and Nature Tourism: A European Perspective. *Living Rev. Landscape Res.*, 1, (2), 1-46.
- Boss, R. W. e Mcconkie, M. L. (1981). The destructive impact of a positive team-building intervention. *Group & Organization Management*, 6, 45-56
- Bowdin, G., Allen, J., O’Toole, W., Harris, R., e McDonnell, I. (2011). *Events Management* (3<sup>a</sup> ed.). London: Routledge.
- Buller, P.F. (1986). The team building-task performance relation: some conceptual and methodological refinements. *Group and Organization Studies*, 11, 147-168

- Buller, P.F., e Bell, C.H. (1986). Effects of Team Building and Goal Setting on Productivity: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 305-328
- Carron, A.V., e Spink, K.S. (1995). The group size-cohesion relationship in minimal groups. *Small Group Research*, 26, 86-105.
- Carron, A.V., Spink, K.S. e Prapavessis, H. (1997). Team building and cohesiveness in the sport and exercise setting: Use of indirect interventions, *Journal of Applied Sport Psychology*, 61-72.
- Chung, C; Chiu, H. e Marafa M. (2017). The Mainland Chinese market for nature tourism. *Tourism Geographies*, 19(5):801-822.
- Cini, F., e Passafaro, P. (2019). Youth and ecotourism: A qualitative exploration. *Tourism & Hospitality Research*, (19) 126-131, 6p
- Clarkin, T., e Kähler, KN. (2018). Ecotourism: Pros and Cons. *Salem Press Encyclopedia*, 3p
- Cunha, L. (2017). *Turismo e Desenvolvimento. Realidades e Perspetivas*. (1ª ed). Lisboa: LIDEL.
- Cunha, L., e Abrantes A. (2013). *Introdução ao Turismo* (5ªed.). Lisboa: LIDEL
- Cunha, M.P, Rego, A; e Cunha, R.C. (2006). *As equipas nas organizações. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, (5ª ed.) Lisboa: RH Editora
- Doherty, A., e A. Carron (2003). Cohesion in volunteer sport executive committees. *Journal of Sport Management*, 17, 116-141.
- Getz, D. (2007). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*. 29(3), 403-428.
- Drucker, P. F. (1975). *Administrando a Pequena Empresa, Média e Grande*.  
Administração: Responsabilidade, Tarefas e Práticas, 3, 715 – 736.
- Druckman, D. e Bjork, R. A. (1994). Learning, remembering, believing: Enhancing human performance. *Washington, DC: National Academy Press*
- Dyer, W. G., Dyer Jr. W. G., e Dyer, J. H. (2007). *Team Building: proven strategies for improving team performance*, San Francisco: *Jossey-Bass*.
- Equinócio (2018). Disponível em <http://equinocio.com> consultado a 27 de agosto de 2018
- Extremos Portugal (2012). Disponível em: <http://www.extremosportugal.com/> consultado a 15 de abril de 2019
- Ewert, A. W., e Sibthorp, J. (2014). *Outdoor Adventure Education: Foundations, Theory, and Research*. United States: Human Kinetics

- Fuga Perfeita (2018). Disponível em: [www.fugaperfeita.com](http://www.fugaperfeita.com) consultado a 27 de agosto de 2018
- Goldblatt, J.J. (1990). *Special Events: The Art and Science of Celebration*, John Wiley e Sons.
- Ghoddousia, S., Pintassilgob, P., Mendes, J., Ghoddousic, A., e Sequeira, B. (2018). Tourism and nature conservation: A case study in Golestan National Park, Iran. *Tourism Management Perspectives*. 26, 20-27.
- Gonçalves, S., e Umbelino, J. (2017). Os Eventos e a Animação Turística. Em Silva, F. e Umbelino, J. (Ed.) *Planeamento e Desenvolvimento Turístico* (363-374). Lisboa: LIDEL.
- Guerra, I. (2002). A construção de projetos de intervenção. Em M.C. Guerra (Ed.), *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção – O planeamento em Ciências Sociais* (125-174). Cascais: Príncípa.
- Klein, C., Granados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C., Lyons, e R., Goodwin, G. (2009). Does Team Building Work. *Small Group Research*. Disponível em <http://sgr.sagepub.com/content/early/2009/01/06/1046496408328821> consultado a 27 de agosto de 2018
- Kunreuther, F., e Ferraz, O. (2012). Educação ao ar livre pela aventura: o aprendizado de valores morais em expedições à natureza. *Educação e Pesquisa, São Paulo*, 38 (2), 437-452.
- Harkins, P. (2014). *10 Leadership Techniques for Building High-Performing Teams by Phil Harkins* disponível em <http://www.linkageinc.com/leadership-development-documents/files/content/10-Leadership-Techniques-for-Building-High-Performing-Teams.pdf> consultado a 07/07/2018
- Homan, G., e Hedrick, J. (2008). Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance. *Journal of Youth Development*, 3 (4), 1-3
- Johnston, M. K. (2007). The influence of team-building exercises on group attraction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11, (1), 43-52
- Lança, R. (2012). *Como formar equipas de elevado desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.
- Laranjo, J.M. (2013). A gestão (in)sustentável do turismo de natureza na rede nacional de áreas protegidas. Em M.C. Almeida (Ed.) *Turismo e desporto na natureza* (pp. 165-188). Estoril, Portugal: ADA Desnível/ESHTE
- Lee, T.H. (2018). Ecotourism Behavior of Nature-Based. *International Journal of Tourism Research* (20) 2:191-203. 13p
- Liebowitz, S. J., e De Meuse, K. P. (1982). The application of Team Building. *Human Relations*, 35(1), 1-18

- Living Place (2015). Disponível em: <https://www.livingplace.pt/> consultado a 15 de abril de 2019
- Margaryan, L., e Fredman, P. (2017). Bridging outdoor recreation and nature-based tourism in a comercial context: Insights from the Swedish service providers. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism* (17) 84–92
- Mapa Zero (2015). Disponível em: <http://www.mapazero.pt/> consultado a 15 de abril de 2019
- Marinho., A., e Bruhns, H. T. (2003). *Turismo, lazer e natureza*. Associação de Desportos Aventura Desnível. Estoril: Desnível
- Martin, P. (2004). Outdoor adventure in promoting relationships with nature. *Australian Journal of Outdoor Education*, 8 (1), 20-28.
- Martin, L., Carron, A., e Burke, S. (2009). Team building interventions in sport: A meta-analysis. *Sport & Exercise Psychology Review*, 5.
- Martín, P., e Encinas, V. (2006). Turismo activo y outdoor training. *La revista científica de actividad física y deporte*, (5) 45-53.
- Meet me at Porto (s.d.). Disponível em: <http://www.meetmeatporto.com/pt/> consultado a 15 de abril de 2019
- Moraes, F.A.U (2008). Atividades Lúdicas no Treinamento Empresarial: Objetivos e Expectativas. In: *XX Encontro Nacional de Recreação e Lazer*, São Paulo.
- Moura, J. L. (2012). *Eficácia das ações de Team building para pequenas e médias empresas sob a perspectiva do treinamento vivencial*. Tese de mestrado, Departamento de Ciências Económicas, Empresariais e Tecnológicas, Lisboa.
- Moraes, F. A. U., e Schwartz, G. M. (2009) – Treinamento lúdico: outdoor. *Revista Digital*. Buenos Aires. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd130/treinamento-ludico-outdoor.htm> consultado a 27 de agosto de 2018
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Moxon, P. (1993). *Building a better team: a handbook for managers and facilitators*, pub: *Hampshire*: Gower.
- Newstrom, J., e Scannell, E. (1998). *The Big Book of Team Building*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., e Wright, P. M. (2006). *Human resource management. Gaining a competitive advantage* (5ª ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Paradis, K. F., e Martin, L. J. (2012). Team Building in Sport: Linking Theory and Research to Practical Application. *Journal of Sport Psychology in Action*, 3(3), 159–170.

- Pellerin, C. J. (2009). *How NASA Builds Teams – Mission Critical Soft Skills for Scientists, Engineers, And Project Teams*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Pereira, O., Gonçalves, P., e Dias, F. (2012). Liderança e Animação. Em Pereira, O., Gonçalves, P., e Dias, F. (Ed.), *Manual de Animação Turística e Cultural* (pp.) Lisboa: Formalpress
- Pigram, J., e Jenkins, J. (1999). *Outdoor Recreation Management. Routledge Advances in Tourism*. London: Routledge
- Piscopo, M. (2012). Strategic management of events through the value net. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSeC*, 3 (2), 127-152.
- Priest, S., e Gass, M. A. (2005). Leadership and Team Building. Em Priest, S. e Gass, M.A. (Ed.), *Effective leadership in adventure programming* (244-251). United States: Human Kinetics
- Quivy, R., e Campenhoudt, L.V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- RITMUNDO (s.d.) disponível em <http://www.ritmundo.com/10-melhores-empresas-de-team-building-em-portugal/> consultado a 13/08/2018
- Run & Slide (2016) Disponível em: <http://runandslide.pt> consultado a 15 de abril de 2019
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., e Tannenbaum, S. I. (1999), *Toward an understanding of team performance and training in teams, Teams: Their training and performance*.
- Santos, M. (2015). *O Contributo da Animação Turística na Gestão de Equipas: do Outdoor ao Teambuilding*. Disponível em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13272/1/Maria\\_Santos.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13272/1/Maria_Santos.pdf) consultado a 07/07/2018
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management.*, 20, 245-249
- Silva, F., e Carvalhinho, L. (2017). Os Eventos e a Animação Turística. Em Silva, F. e Umbelino, J. (Ed.) *Planeamento e Desenvolvimento Turístico* (363-374). Lisboa: LIDEL.
- Silva, F., e Umbelino, J. (2017). *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. Lisboa: LIDEL.
- Silva, F., e Carvalhinho, L. (2017). Turismo na Natureza e de Aventura. Em Silva, F. e Umbelino, J. (Ed.) *Planeamento e Desenvolvimento Turístico* (259-272). Lisboa: LIDEL.
- Silva, M.I. (2010). *A formação outdoor como instrumento de melhoria das competências essenciais ao trabalho em equipa (cca): um estudo quasi-experimental com militares*. Tese de mestrado integrado em Psicologia, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e

- das Organizações, Lisboa. Silva, F. e Carvalhinho, L. (2017). Planeamento Turístico nos Espaços Insulares. Em Silva, F. (Ed.) *Planeamento e Desenvolvimento Turístico* (465-473). Lisboa: LIDEL.
- Smither, R. D., Houston, J. M. e McIntire, S.A. (1996). *Organizational development: Strategies for changing environments*. New York: HarperCollins;
- Soifer, J. (2008). – Empreender Turismo de Natureza. *Offset Mais*. Lisboa.
- Sousa, M.J., e Baptista, C.S. (2011). Etapa 3 – Modelo de Análise. EM Sousa, M.J., e Baptista, C.S. (Ed.). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Lidel.
- Souza, M., e Guilherme, B. (n.d.). Eventos corporativos na hotelaria. Um estudo de caso de hotéis de porto alegre-rs. *Fólio - Revista Científica Digital - Jornalismo, Publicidade e Turismo*.
- Stevens, M.J., e Champion, M.A. (1994). The knowledge, skills and ability requirements for teamwork: Implications for human resources management. *Journal of Management*. 20, 503-530
- Sulaiman, W., Mahbob, M., e Hassan, B., (2012). *An Analysis on the Effectiveness of Team Building: The Impact on Human Resources*. Disponível em <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/16021/10767> consultado a 07/07/2018
- Sundstrom, E., Demeuse, K., e Futrell, D. (1990), *Work Teams: Applications and effectiveness*, American Psychologist.
- Team Building (s.d.). Disponível em: <http://teambuilding.pt/> consultado a 15 de abril de 2019
- Team Dynamics (2018). Disponível em: <https://www.teamdynamics.pt/index.html> consultado a 15 de abril de 2019
- Team FME (2013). *Principles of team building: Leadership skills*. Disponível em <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-team-building.pdf> consultado a 07/07/2018
- Turismo de Portugal (2015). *Caraterização das Empresas e da Procura. Animação Turística em Portugal 2014*. Disponível em [http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Atividades%20Tur%C3%ADsticas/Carateriza%C3%A7%C3%A3o%20Anima%C3%A7%C3%A3o%20Tur%C3%ADstica\\_2014.pdf](http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Atividades%20Tur%C3%ADsticas/Carateriza%C3%A7%C3%A3o%20Anima%C3%A7%C3%A3o%20Tur%C3%ADstica_2014.pdf) consultado a 30/09/2018
- Vieira, J. M. (2015). *Eventos e Turismo: Planeamento e Organizações. Da teoria à prática* (1ª ed.). Edições Sílabo, Lda... Lisboa. Edições Sílabo.
- Woodman, R. W., e Sherwood, J. J. (1980). The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 88, 166-186

## **ANEXOS**

## ANEXO I – ATIVIDADES REALIZADAS PELA EQUINÓCIO

	<i>TBI</i>	<i>TBO</i>	<i>FE</i>
<b>Magos e Feiticeiras</b>			
“Analogia imediata ao meio laboral: pedidos de clientes, fornecedores antagónicos, atendimento e vendas, alterações de última hora e timings a cumprir.”			X
<b>MTa® Insights</b>			
“Actividades que introduzem e desenvolvem capacidades, competências e atitudes que são necessárias para um efectivo trabalho em equipa e/ou liderança.”			X
<b>Survive the Wild</b>			
“Esta acção tem por base o Bushcraft: Engloba todo um conjunto de técnicas e capacidades de sobrevivência e adaptação ao meio natural.”		X	X
<b>Team Dynamics</b>			
“Dinâmicas que trabalham e desenvolvem a identidade de grupo visando pontos fundamentais da comunicação e espírito de grupo na empresa.”			X
<b>Team Rafting Challenge</b>			
“Com base no rafting experienciamos a importância e o impacto da liderança e do trabalho em equipa (através da função de timoneiro e marinheiros).”			X
<b>Wacky Races</b>			
“As Wacky Races são divertidas corridas inspiradas em desenhos animados: as equipas desenham, constroem e correm nos veículos criados e caracterizados.”	X	X	X
<b>Movie Making</b>			
“Propomos a criação de um filme (anúncio, teledisco, curta-metragem) que pode abordar produtos, valores ou mensagens. No final temos o óscar para atribuir.”	X		
<b>Challenging Constructions</b>			
“Actividades que introduzem e desenvolvem capacidades, competências e atitudes que são necessárias para trabalho em equipa e/ou liderança.”	X		
<b>Team Cook</b>			
“Numa cozinha preparada ao pormenor, imagine-se a cozinhar com a sua equipa. Desafios inevitáveis: gestão de tempo, recursos e prioridades...”	X		
<b>Fun Team Dynamics</b>			
“Dinâmicas que trabalham e desenvolvem a identidade de grupo visando pontos fundamentais da comunicação e espírito de grupo na empresa.”	X	X	
<b>Wine Blending</b>			
“Um exercício de focalização, um jogo dos sentidos e um sentimento de responsabilização. Cada equipa tem o desafio de fazer o seu próprio vinho.”	X		
<b>Atelier de Violino</b>			
“É uma experiência marcante e disruptiva que permite fomentar a confiança do grupo na implementação de um novo desafio, neste caso musical.”	X		
<b>The Big Picture</b>			
“A acção “The Big Picture” reforça a importância da cooperação, comunicação e trabalho em equipa.”	X		

	<i>TBI</i>	<i>TBO</i>	<i>FE</i>
<b>Hino Empresarial</b> “O desafio central consiste, com base numa competição entre equipas, em desenvolver uma performance artística sobre um tema musical.”	X		
<b>City Challenge</b> “Experiência integrada de uma Lisboa moderna e típica através de um divertido road book que inclui desafios de grupo e provas degustativas típicas de Lisboa.”		X	
<b>Constância, Vila Poema</b> “Descida de canoagem com paragem na ilha do castelo de Almourol, almoço churrasco livre à beira rio e um peddy-papper a descobrir a Vila Poema.”		X	
<b>Jogos Sem Fronteiras</b> “Actividades físicas e divertidas de puro Teambuilding que recriam a ideia dos Jogos sem Fronteiras em ambientes como água, terra e ar. O nosso fun program.”		X	
<b>Mission Impossible</b> “Um conceito de Teambuilding que recria o ambiente do suspense, surpresa e desafio. Estará a sua equipa à altura desta missão? Versão pedestre e TT.”		X	
<b>Score 100</b> “Dinâmica centrada num desafio de grupo com base na orientação, na estratégia e na gestão de tempo. Realizável de norte a sul.”		X	
<b>Sherlock Holmes</b> “Jogo interactivo de lógica, dinâmico, que levará os participantes a desvendar os mistérios de <i>Sherlock</i> . Em pleno Bairro Alto e Chiado (Lisboa) ou Vila de Óbidos.”		X	
<b>Sintra Treasure</b> “Peddy-papper onde os participantes terão de cumprir algumas tarefas e ultrapassar desafios de grupo, descobrindo de forma activa a Vila de Sintra.”		X	
<b>Óbidos, Água e Terra</b> “Workshop de Vela que desafia o efectivo trabalho de equipa e um Score 100 que induz à estratégia de grupo (ginjinha incluída), tudo em Óbidos!”		X	
<b>Vindimas</b> “Um programa com cheiro a campo: Venha colher as uvas e vivenciar os principais processos que dão origem aos nossos melhores vinhos.”		X	
<b>Jogos Olímpicos da Antiguidade</b> “Uma verdadeira sátira aos desportos e costumes da antiguidade! Nem todos os jogos são realmente olímpicos, mas todos são temáticos, divertidos e alguns até inesperados!”		X	
<b>Reflorestar Portugal</b> “O programa proporciona um conjunto de acções relacionados com a reflorestação no qual os participantes se envolvem na valorização e restauro de áreas ecologicamente degradadas (vítimas de incêndio), que visam a restituição da floresta nativa.”		X	

Legenda: TBI – team building indoor; TBO – team building outdoor; FE – formação experiencial

Fonte: com base na informação presente no site oficial “Equinócio”, 2016

**ANEXO II - TIPOLOGIA DE ATIVIDADES DE TEAM BUILDING REALIZADAS PELA FUGA PERFEITA**

<p><b>Indoor</b></p> <p>“Programas experienciais que colocam os colaboradores em ambientes estruturados, desenhados para reflectir com exactidão as situações do dia-a-dia empresarial.” (Fuga Perfeita, 2018)</p>	<p>Teambuilding de Percussão   Personagem X   Crime! Disse ele   Missão Base Lunar   Flash Mob   WorkINPROGRESS   Mímica para grupos   Cocktail Challenge   Yoga do Riso   Quiz Show</p>
<p><b>Outdoor</b></p> <p>“Actividades de animação e divulgação cultural, que promovem o divertimento entre os participantes, reforçando laços inter-pessoais.” (Fuga Perfeita, 2018)</p>	<p>Sobrevivência   Corporate Regata   Jogos Tradicionais   Jogos de Praia   Assalto ao Castelo   Desafio Al-Kassar   Lisboa com Visitações   Eléctrico 28</p>
<p><b>Saberes e Sabores</b></p>	<p>Wine Challenge   Sintra   2 horas Festa das Vindimas   Mafra   1 dia / 1/2 dia</p>
<p><b>Peddy Papers</b></p>	<p>Lisboa à Prova   Lisboa Há Magia na Regaleira   Sintra   2 horas</p>
<p><b>GPS Papers</b></p>	<p>Há um Mistério no Monte da Lua   Sintra   2 horas O Rapto do Cozinheiro   2,5 horas O Rapto do Marquês   Vila Viçosa   2,5 horas Na Alcofa de Mariana   Beja   2,5 horas Geocaching   Lisboa   2 horas</p>
<p><b>Aventura</b></p>	<p>Percurso de Jipe TT Sintra   Operação Monte da Lua Kart TT   Sintra</p>
<p><b>Formação e Coaching</b></p>	<p><b>Icebreakers</b></p> <p>“Propomos um conjunto de jogos dinâmicos e interactivos cujo principal objectivo é “quebrar o gelo” entre os colaboradores de uma empresa. São jogos de curta duração, com cerca de 15 minutos, e realizam-se durante os coffee-break de reuniões de trabalho.” (Fuga Perfeita, 2018)</p> <p>Vara   Venha para este lado   Get to know each other</p> <p><b>Outras actividades</b></p> <p>Ganhe o Máximo que Puder   A Torre</p>

Fonte: com base na informação presente no site oficial “Fuga Perfeita”, 2018

**ANEXO III – ANÁLISE COM BASE NO DOCUMENTO DIGITAL DISPONIBILIZADO  
PELA EQUINÓCIO COM DADOS OBTIDOS NO INQUÉRITO REALIZADO ÀS  
EMPRESAS**

<p><b>Organização:</b> ERA Imobiliária (evento Óbidos, Água e Terra)</p> <p><b>Experiência:</b> “Para já parece que ajudou bastante, espero que os efeitos positivos se prologuem no tempo”.</p> <p><b>Dificuldades superadas:</b> “Maior aproximação das pessoas, logo mais união. Espírito de equipa – o espírito de equipa serviu para descomprimir e proporcionou momentos de diversão”.</p> <p><b>Satisfação:</b> Nível de satisfação geral com o evento: Muito satisfeito (nível 6) Nível de relevância para o espírito de equipa da empresa ao ter participado no evento: Muito relevante (nível 6)</p> <p><b>Importância em realizar atividades de <i>team building</i>:</b> Nível de importância da existência deste tipo de iniciativas, do ponto de vista do <i>team building</i>: Muito importante (nível 6)</p>
<p><b>Organização:</b> FNAC (evento TeamCook Solidário)</p> <p><b>Experiência/ Dificuldades superadas:</b> Interação entre todos os elementos</p> <p><b>Satisfação:</b> Nível de satisfação geral com o evento: 42,9% - Satisfeito (nível 5) e 28,6% muito satisfeito (nível 6) Nível de relevância para o espírito de equipa da empresa ao ter participado neste evento: 42,9 % - relevante (nível 5) e 28,6 % - muito relevante (nível 6)</p> <p><b>Importância em realizar atividades de <i>team building</i>:</b> Nível de importância da existência deste tipo de iniciativas, do ponto de vista do <i>team building</i>: 57,1 % - Muito importante (nível 6)</p>
<p><b>Organização:</b> HITACHI (evento Jogos sem Fronteiras)</p> <p><b>Experiência:</b> Trabalho de equipa, reforço de espírito de equipa global (espírito de equipa e conhecer/conviver com outras pessoas da empresa com as quais se tem menos contacto no dia-a-dia), convívio e interação entre os participantes.</p> <p><b>Dificuldades superadas:</b> Desenvolvimento da relação entre colegas, contacto com pessoas de outras equipas.</p> <p><b>Satisfação:</b> Nível de satisfação geral com o evento: 57,1 % - muito satisfeito (nível 6) Nível de relevância para o espírito de equipa da empresa ao ter participado neste evento: 46,4% - muito relevante (nível 6)</p> <p><b>Importância em realizar atividades de <i>team building</i>:</b> Nível de importância da existência deste tipo de iniciativas, do ponto de vista do <i>team building</i>: 60,7 % - muito importante (nível 6)</p>
<p><b>Organização:</b> Lisbonne Collection (evento Missão Impossível TT)</p> <p><b>Experiência:</b> “Através desta atividade identificaram-se as várias personalidades do grupo e foi possível trabalhar o espírito e trabalho de equipa e a comunicação”</p> <p><b>Satisfação:</b> Nível de satisfação geral com o evento: 85,7% - muito satisfeito (nível 6) Nível de relevância para o espírito de equipa da empresa ao ter participado neste evento: 42,9 % relevante (nível 5) e 42,9 % muito relevante (nível 6)</p> <p><b>Importância em realizar atividades de <i>team building</i>:</b> Nível de importância da existência deste tipo de iniciativas, do ponto de vista do <i>team building</i>: 42,9 % importante (nível 5) e 42,9 % muito importante (nível 6)</p>

## ANEXO IV – ENTREVISTA GUIÃO 1

### GUIÃO DE ENTREVISTA – APECATE (GUIÃO 1)

No âmbito do 2º ano de Mestrado em Turismo no ramo de especialização em Gestão Estratégica de Eventos é proposto a realização de uma dissertação para conclusão do curso e obtenção do grau de Mestre.

Deste modo, a seguinte entrevista destina-se a obter informação de modo a compreender qual a importância das atividades de *Team Building* em contexto de animação *outdoor* para as organizações assim como conhecer o seu impacto nos resultados alcançados pelas equipas de trabalho.

**Entrevistado:**

**Cargo / na qualidade de:**

**Tipo:**

**Local:**

**Dia:**

**Início:**

**Fim:**

**Tempo:**

### APRESENTAÇÃO:

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista. Se me permite peço-lhe autorização para gravar e posteriormente transcrever a entrevista utilizando-a para a dissertação de mestrado em Turismo, sobre as vossas atividades de *Team Building* em contexto de animação *outdoor*.

### Entrevista

1. Que entidade representa?
2. Qual o cargo que exerce na empresa?
3. Qual a sua ligação à atividade de *team building*?
4. Como caracteriza a oferta e procura de atividades de *team building* em Portugal
5. Quais os principais objetivos das organizações quando procuram atividades de *team building*?
6. Considera que as atividades de *team building* são importantes para prevenir e resolver conflitos e outros problemas que as equipas enfrentam nas suas organizações? Porquê?
7. É importante inovar neste tipo de oferta?

8. Consideram que as empresas ou organizações em Portugal valorizam estas atividades?  
Porquê?
9. Quais são as vossas expectativas em relação à evolução da procura?
10. Consideram que as atividades de *team building* deveriam ter mais visibilidade? Se sim, como poderia ser feito?
11. Para finalizar, na vossa perspetiva consideram que as atividades de *team building* em contexto outdoor são efetivamente uma mais valia para as organizações que usufruem desta experiência? Porquê?

## ANEXO V – ENTREVISTA GUIÃO 2

### GUIÃO DE ENTREVISTA – Empresas que oferecem *Team Building* (Guião 2)

No âmbito do 2º ano de Mestrado em Turismo no ramo de especialização em Gestão Estratégica de Eventos é proposto a realização de uma dissertação para conclusão do curso e obtenção do grau de Mestre.

Deste modo, a seguinte entrevista destina-se a obter informação de modo a compreender qual a importância das atividades de *Team Building* em contexto de animação *outdoor* para as organizações assim como conhecer o seu impacto nos resultados alcançados pelas equipas de trabalho.

**Entrevistado:**

**Cargo / na qualidade de:**

**Tipo:**

**Local:**

**Dia:**

**Início:**

**Fim:**

**Tempo:**

### APRESENTAÇÃO:

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista. Se me permite peço-lhe autorização para gravar e posteriormente transcrever a entrevista utilizando-a para a dissertação de mestrado em Turismo, sobre as vossas atividades de *Team Building* em contexto de animação *outdoor*.

#### Entrevista

1. Que entidade representa?
2. Qual o cargo que exerce na empresa?
3. Qual a sua ligação à atividade de *team building*?
4. Como caracteriza a oferta e procura de atividades de *team building* em Portugal?
5. Quais os principais objetivos das organizações quando procuram atividades de *team building*?
6. Qual a tipologia de serviços que oferecem? Qual o peso do produto *team building* no total da vossa oferta?
7. Quais os tipos de clientes que vos procuram e quais vos procuram com mais regularidade?
8. Qual o tipo de atividades de *team building* solicitadas com maior frequência? Porquê?

9. As vossas atividades de *team building* estão mais direcionadas para a componente de animação (lúdica) ou mais direcionada para a componente de /formação e desenvolvimento de competências? E funcionam também como atividade complementar inserida em outros eventos?
10. Considera que as atividades de *team building* são importantes para prevenir conflitos e outros problemas que as equipas enfrentam nas suas organizações? Porquê?
11. Com que regularidade realizam atividades de *team building* para cada empresa (ou seja, como se distribui a procura/realização de programas de *team building* ao longo do ano e dos dias de semana/ fins de semana)?
12. Quando se trata de atividades ao ar livre, costumam ter sempre um plano alternativo (plano b) para as vossas atividades no caso das condições meteorológicas as condicionarem?
13. Como realizam a avaliação das vossas atividades, aplicam algum método e/ou instrumento para avaliar a satisfação dos participantes e dos clientes (que pode ser participantes ou não mas é a pessoa que estabelece o contacto com a empresa) ^?
14. Considera existir uma tendência de fidelização em termos da procura, isto é, os clientes tendem a procurar sempre as mesmas empresas ou tendem a diversificar a procura/aquisição de serviços? Porquê?
15. Dentro do vosso leque de clientes, qual a percentagem de clientes que voltam a solicitar os vossos serviços?
16. É importante inovar neste tipo de oferta?
17. Como se destacam e se posicionam no mercado face à vossa concorrência?
18. Consideram que as empresas ou organizações em Portugal valorizam estas atividades? Porquê?
19. Quais são as vossas expectativas em relação à evolução da procura?
20. Consideram que as atividades de *team building* deveriam ter mais visibilidade? Se sim, como poderia ser feito?
21. Para finalizar, na vossa perspetiva consideram que as atividades de *team building* em contexto outdoor são efetivamente uma mais valia para as organizações que usufruem desta experiência? Porquê?

## ANEXO VI – ENTREVISTA GUIÃO 3

### GUIÃO DE ENTREVISTA – Empresas que procuram *team building* (guião 3)

No âmbito do 2º ano de Mestrado em Turismo no ramo de especialização em Gestão Estratégica de Eventos é proposto a realização de uma dissertação para conclusão do curso e obtenção do grau de Mestre.

Deste modo, a seguinte entrevista destina-se a obter informação de modo a compreender qual a importância das atividades de *Team Building* em contexto de animação *outdoor* para as organizações assim como conhecer o seu impacto nos resultados alcançados pelas equipas de trabalho.

**Entrevistado:**

**Cargo / na qualidade de:**

**Tipo:**

**Local:**

**Dia:**

**Início:**

**Fim:**

**Tempo:**

### APRESENTAÇÃO:

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista. Se me permite peço-lhe autorização para gravar e posteriormente transcrever a entrevista utilizando-a para a dissertação de mestrado em Turismo, sobre as vossas atividades de *Team Building* em contexto de animação *outdoor*.

### Entrevista

1. Que entidade representa?
2. Qual o cargo que exerce na empresa?
3. Qual a sua ligação à atividade de *team building*?
4. Quais os principais objetivos das organizações quando procuram atividades de *team building*?
5. Com que regularidade organizam este tipo de atividades para os vossos colaboradores?
6. Qual o tipo de atividades de *team building* solicitadas com maior frequência? Porquê?
7. Considera que as atividades de *team building* são importantes para prevenir conflitos e outros problemas que as equipas enfrentam nas suas organizações? Porquê?
8. Consideram importante a prática frequente destas atividades em equipa? Porquê?

9. Considera existir uma tendência de fidelização em termos da procura, isto é, os clientes tendem a procurar sempre as mesmas empresas ou tendem a diversificar a procura/aquisição de serviços? Porquê?
10. É importante inovar neste tipo de oferta?
11. Consideram que as empresas ou organizações em Portugal valorizam estas atividades? Porquê?
12. Consideram que as atividades de *team building* deveriam ter mais visibilidade? Se sim, como poderia ser feito?
13. Qual a importância da dinamização deste tipo de atividades por parte destas empresas para organizações como a vossa?
14. Para finalizar, na vossa perspetiva consideram que as atividades de *team building* em contexto outdoor são efetivamente uma mais valia para as organizações que usufruem desta experiência? Porquê?

**ANEXO VII – Fotografias da observação de atividade da empresa Fuga Perfeita**

