



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC

VALENTINA MARTINS KUSTER

**TEAM BUILDING: A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DE UMA
MULTINACIONAL DO SETOR DE BENS DE CONSUMO**

RIO DE JANEIRO – RJ

2022

VALENTINA MARTINS KUSTER

**TEAM BUILDING: A PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DE UMA
MULTINACIONAL DO SETOR DE BENS DE CONSUMO**

Projeto de monografia apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Marcelo Almeida de Carvalho Silva

RIO DE JANEIRO – RJ

2022

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por sempre me guiar no caminho d'Ele e me garantir as melhores oportunidades possíveis.

Gostaria, também, de agradecer à minha família maravilhosa, que sempre me apoiou, acreditou em mim e me encorajou a correr atrás das minhas próprias conquistas.

Meus agradecimentos também aos entrevistados dessa pesquisa, que dedicaram um tempo de suas agendas tão corridas para me ajudar, de maneira 100% altruísta.

Por último, mas não menos importante, meu muito obrigada ao meu incrível orientador, Marcelo Almeida, que me guiou da melhor forma possível para que eu conseguisse realizar esse estudo.

RESUMO

KUSTER, Valentina Martins. **Team Building: a percepção de colaboradores de uma multinacional do setor de bens de consumo.** Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2022

Team Building, termo em inglês que significa “construção de time”, é uma dinâmica que tem sido utilizada nos mais diversos tipos de equipe no último século a fim de garantir a transformação de um grupo em um time. O estudo em questão busca entender a percepção de uma equipe composta por cinco diferentes áreas de uma multinacional do setor de bens de consumo sobre um evento de Team Building em que eles participaram. As diferentes opiniões dos colaboradores são elemento-chave para aquisição de feedbacks que possivelmente trarão melhorias para futuras dinâmicas desse tipo, de forma a garantir sua eficácia de acordo com a percepção dos participantes.

Palavras-chave: *Team Building*; construção de time; integração.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Área dos entrevistados	p.18
---	------

SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
1.1. Formulação do problema de pesquisa.....	7
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo geral.....	8
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
1.3. Justificativa.....	8
2. Referencial teórico.....	10
2.1. Time: conceito.....	10
2.2. <i>Team Building</i> : conceito.....	10
2.3. Objetivos e efeitos de um <i>Team Building</i>	11
3. Metodologia.....	14
3.1. Método, classificação e técnicas de pesquisa.....	14
3.2. Participantes da pesquisa.....	15
3.3. Instrumento.....	16
3.4. Procedimentos de coleta e análise de dados.....	16
4. Análise de resultados.....	18
4.1. O <i>Team Building</i> realizado.....	18
4.2. Apresentação e análise das entrevistas.....	20
4.2.1. Entendimento do conceito de <i>Team Building</i> pelos participantes.....	20
4.2.2. Respostas para com o objetivo central do <i>Team Building</i>	21
4.2.3. Percepções sobre a abordagem utilizada.....	22
4.2.4. Diferenças entre as percepções dos resultados gerados pela dinâmica de <i>Team Building</i>	23
4.2.5. Pontos necessários para garantir a eficácia de um <i>Team Building</i>	25
5. Conclusão.....	26
5.1. Alcance dos objetivos.....	26
5.2. Aplicação da relevância da pesquisa.....	26
5.3. Considerações finais.....	27
6. Referências bibliográficas.....	28

1. Introdução

A ideia inicial que deu origem ao termo *Team Building*, traduzido do inglês como construção de time, surgiu na década de 1920, por meio da análise do experimento de Hawthorne, desenvolvido pelo pesquisador Elton Mayo em Chicago, nos Estados Unidos (Muldoon, 2012). Mayo, em seu estudo, entendeu que existia uma grande correlação entre a produtividade dos indivíduos e suas condições de trabalho (Muldoon, 2012). Posteriormente, a análise desse estudo deu início à Escola das Relações Humanas, garantindo o desenvolvimento das ciências humanas que hoje regem o âmbito de gestão de pessoas.

Dessa forma, Mayo, ao descobrir que as condições de trabalho influenciam na produtividade dentro dele, abriu portas para os ideais de melhorias dessas condições de trabalho. Dessa forma, diversas técnicas foram sendo desenvolvidas a fim de melhorar e desenvolver as relações humanas dentro de um ambiente de trabalho – o Team Building é uma dessas técnicas.

O *Team Building*, em sua essência, de acordo com Klein et al. (2009), pode ser definido como uma intervenção formal ou informal para a construção de um time, podendo focar em diversos temas, sendo estes temas focados na melhoria das condições e relações de trabalho como um todo.

1.1. Formulação do problema de pesquisa

A pesquisa em questão gira em torno de um evento de *Team Building* realizado com cinco diferentes áreas que compõem uma mesma equipe. Nesta pesquisa, busca-se entender qual foi a percepção dos participantes desse evento de forma geral, de forma a identificar se existem percepções variadas entre pessoas de uma mesma área ou entre áreas, compreendendo quais foram os pontos mais importantes desta dinâmica para os participantes.

1.2. Objetivos

Nessa seção, serão determinados o objetivo geral e seus objetivos específicos, a fim de delimitar o propósito da pesquisa com mais acurácia.

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo da pesquisa é compreender a percepção dos participantes do evento de *Team Building* frente a alguns aspectos: seu formato, seus objetivos e suas consequências.

1.2.2. Objetivos específicos

Dentro do objetivo geral, encontram-se objetivos específicos, que garantem a resposta ao problema de pesquisa. Neste caso, os objetivos específicos são:

- Verificar a visão dos colaboradores têm sobre o conceito de *Team Building*;
- Entender a visão e a opinião que os participantes do *Team Building* possuem sobre o formato que ele foi realizado, os objetivos que ele buscava atingir e os reais efeitos e impactos que essa dinâmica trouxe para o dia a dia da equipe como um todo;
- Identificar se as percepções são distintas entre áreas, buscando compreender o que era mais importante para cada uma das áreas com relação a esse evento.

1.3. Justificativa

De acordo com a pesquisa realizada acerca de eventos e dinâmicas de *Team Building* em diversos ambientes distintos, foi possível identificar estudos que enfatizam as equipes de projetos (Bubshait e Farooq, 1999), times esportivos (Alves, 2012, Bloom e Stevens, 2003 e Martin et al, 2009) e organizações empresariais (Martinelli, 2015, Bleich, 2008 e Klein et al, 2009). Contudo, entende-se que análises a partir da percepção desses eventos por parte dos participantes ainda são pouco explorados.

Dessa forma, é possível sugerir a existência de um *gap* no que se diz às opiniões dos integrantes das equipes frente a esses eventos, e em como essas opiniões podem ser divergentes em *Team Buildings* feitos entre áreas.

Com isso, a pesquisa em questão pode contribuir em termos organizacionais, a fim de garantir que *Team Buildings* deste tipo sejam realizados de forma a gerar bons resultados percebidos pelo time, e em termos socioempresariais, de forma a compreender como diferentes áreas podem vir a enxergar um mesmo evento de forma distinta.

Dessa forma, esses resultados de percepção podem ser alcançados por meio de entrevistas semiestruturadas com os participantes, de forma a escutá-los por completo, através de perguntas abertas. A partir da compilação desses dados, a pesquisa será desenvolvida de forma a analisar o conteúdo das entrevistas frente aos objetivos específicos supracitados.

2. Referencial teórico

Para este trabalho, foi feita uma pesquisa bibliográfica No portal Periódicos da base CAPES e a biblioteca virtual da SciELO, buscando por palavras-chave como time, *Team Building* e construção de equipe.

Além disso, livros de autores renomados também foram consultados.

2.1. Time: conceito

Em ambientes de trabalho, indivíduos geralmente trabalham em pequenos grupos, que possuem funções em comum ou semelhantes (Maddux, 1986).

Mesmo que cada participante tenha sua própria individualidade, com suas aspirações, atitudes e habilidades, o foco está sempre em um objetivo comum, o que torna o grupo um time (Maddux, 1986).

Segundo Cunha (2006), um time é definido como um grupo de três ou mais indivíduos que interagem entre si, estão conscientes da existência e percepção um dos outros e tem a finalidade de constituir uma equipe, tendo como sua condição a existência de um objetivo comum entre eles.

A partir disso, entende-se que, em um time, os resultados atingidos são consequência do trabalho em realizado em conjunto.

Para esse fim, esses grupos devem ser integrados e trabalharem em direção a um objetivo comum, se transformando em um time.

Segundo Maddux (1986), existem diversos princípios que podem transformar um grupo em um time – esses princípios são de fácil entendimento, porém sua aplicação requer dedicação.

2.2. *Team Building*: conceito

Antes de conceituar-se o próprio *Team Building*, deve-se entender sua tradução. Do inglês, *Team Building* significa “construção de time”.

A importância da construção da identidade de um time surge primeiramente com o psicólogo William McDougall em seu livro *“The Group Mind”* na década de 1920. McDougall trabalhou os princípios da Psicologia Coletiva, ou seja, realizou o estudo da mente humana em um meio coletivo. Dessa forma, McDougall estabeleceu a existência de um objetivo comum como o pilar do comportamento e pensamento coletivo (McDougall, 1920).

Aplicando esse conceito inicial em times de trabalho, uma das formas de um grupo progredir a um time e realmente estabelecer esse comportamento coletivo é a utilização da atividade de *Team Building* (Maddux, 1986).

A literatura engloba diversos conceitos para definir a atividade ou dinâmica de *Team Building*. Parafrazeando Klein et al. (2009, p.3), *Team Building* pode ser definido como uma intervenção formal ou informal para a construção de um time, podendo focar em diversos temas. Já de acordo com Beer (1980), *Team Building* é o processo deliberado de facilitação do desenvolvimento de um grupo efetivo e próximo. Também, Biech (2008) define a dinâmica de *Team Building* como uma intervenção organizacional em prol do desenvolvimento de uma equipe, de forma a garantir a integração entre os membros dessa equipe.

Independente da época, os conceitos de *Team Building* convergem para um único ponto: o desenvolvimento de um time.

Esse desenvolvimento, como supracitado, é dada pela interiorização de um objetivo comum quando todos do grupo entendem esse objetivo, integrando suas habilidades individuais em conjunto (Maddux, 1986).

2.3. Objetivos e efeitos de um *Team Building*

Com isso, a atividade de *Team Building* pode operar por diversos caminhos para estabelecer a integração de um time (Klein et al., 2009). Distinguem-se, na literatura, quatro diferentes agrupamentos de abordagens para uma dinâmica de *Team Building*.

São eles: criação de objetivo, desenvolvimento de relações interpessoais, clarificação de papéis e técnicas de resolução de problemas (Klein et al., 2009; Salas et al., 1999).

Como pode-se perceber, todas essas abordagens podem ser entendidas como objetivos das atividades de *Team Building*, buscando sempre desenvolver o time para

garantir uma melhoria comum. Além disso, um ponto extremamente essencial de um *Team Building* é saber alinhar atividades de conceitos de integração e desenvolvimento com o despertar de emoções (Martinelli, 2015).

Essas atividades trazem maior diversão e leveza a seus participantes, possibilitando-as se abrirem e demonstrarem emoções, o que gera o sentimento de união e confiança entre elas (Martinelli, 2015).

A construção dessas atividades é mapeada pelo RH e os gestores, porém realizada pelo consultor responsável pela dinâmica (Bleich, 2008).

Ainda segundo Bleich (2008), o papel do consultor é chave: ter responsabilidade sobre os propósitos, de modo a guiar o grupo para resolver os problemas.

De acordo com Martinelli (2015), não se deve levar em consideração a hierarquia da empresa em um *Team Building*, POIS todos devem participar das atividades propostas. O despertar de emoções deve ser geral, a fim de garantir uma integração e conexão entre todas as partes do time (Martinelli, 2015).

Os objetivos do *Team Building* podem ser os mais diversos, porém estão sempre alinhados com o planejamento estratégico da empresa e os pontos que devem ser melhorados daquele grupo – a fim de torná-los um time cada vez mais integrado e com melhor desempenho (Maddux, 1986).

Os estudos acerca das dinâmicas de *Team Building* nos momentos atuais focam bastante nas consequências e efeitos dessas dinâmicas, tanto em organizações quanto em times esportivos (Bloom; Stevens, 2003), obtendo alguns resultados diferentes a cada estudo.

A utilização desse tipo de dinâmica em ambientes esportivos traz, segundo a literatura, resultados englobando o aumento da coesão dentro do time, assim como da eficácia coletiva e melhoria da performance (Martin et al, 2009).

Além disso, segundo estudos feitos por Alves (2012):

“As atividades de *Team Building* têm por objetivo melhorar a eficácia dos grupos de trabalho, fortalecendo a coesão e o conhecimento entre os seus membros. Sem as restrições de um ambiente de trabalho, é possível desenvolver o nível de motivação e resolver diversos problemas, como a falta de produtividade, de iniciativa, de espírito inovador e até mesmo a existência de conflitos”.

Os estudos acerca de *Team Buildings* realizados em equipes de gerenciamento de projetos também são amplos. Segundo uma análise realizada por Bubshait e

Farooq, em 1999, sobre a utilização de *Team Buildings* em times de projetos, é necessário entender, previamente à dinâmica, quais objetivos são desejados e quais as características das pessoas envolvidas nesse processo, para que se estabeleça uma forma eficiente de aplicação desta dinâmica (Bubshait e Farooq, 1999). No estudo em questão, utilizando esses critérios, é visível a criação de uma cultura de trabalho em equipe, fazendo uso dos recursos possíveis para que se chegue no resultado comum de forma eficaz e garantindo uma alta performance (Bubshait e Farooq, 1999).

Assim, como demonstrado em um dos estudos acerca de coesão de equipe por Martens e Peterson (1997) – realizado com membros de uma equipe esportiva –, um time que aumenta a coesão entre seus integrantes, aumenta também, de forma proporcional, sua performance.

Dessa forma, é possível enxergar, por meio da literatura acerca de *Team Buildings*, que esse tipo de dinâmica fortalece laços dentro da equipe, de forma a torná-la mais coesa, eficaz e diminuir, muitas vezes, a existência de conflitos, garantindo uma melhoria da performance.

O trabalho a seguir possui o intuito de entender a percepção dos membros de três áreas diferentes, dentro de uma mesma equipe, sobre a utilização de uma dinâmica de *Team Building* em uma multinacional. Como demonstrado, existem diversos estudos sobre os possíveis efeitos desse tipo de evento, porém, o campo da percepção dos participantes sobre a dinâmica aplicada ainda é algo pouco explorado. Neste caso, como são áreas diferentes, entende-se que a percepção de cada uma das áreas pode ser distinta uma da outra – que também não se tem muita literatura sobre atualmente.

Assim, o estudo realizado neste trabalho abre oferece uma contribuição sobre percepção frente a esse tipo de dinâmica e as opiniões dos colaboradores de uma organização que foram parte de um evento deste tipo.

3. Metodologia

O capítulo de Metodologia tem como finalidade descrever o tipo de método de pesquisa utilizado, de forma a explicitar o instrumento usado e os procedimentos estruturais de coleta e análise dos dados adquiridos para o estudo em questão.

3.1. Método, classificação e técnicas de pesquisa

De acordo com Gil (2007), pesquisa é o procedimento, com base sistemática e estruturado em fases, que tem como objetivo proporcionar respostas a problemas propostos, a partir da discussão de resultados.

As estruturas de pesquisa permitem aos pesquisadores que abriguem suas ideias de forma organizada, de maneira que se estabeleçam corretamente na literatura, a fim de serem reconhecidas pelos seus leitores (Creswell, 2003).

A partir disso, existem diversas estruturas que podem compor um método de pesquisa. Na literatura, entretanto, foca-se em três tipos específicos de técnicas: quantitativas, qualitativas e de métodos mistos (Creswell, 2003).

A técnica de pesquisa quantitativa foca na objetividade. Com amostras consideradas representativas da população como um todo, esse método utiliza de instrumentos padronizados e neutros para gerar resultados quantificáveis, que serão, por muitas vezes, analisados de forma matemática para entender-se a relação entre as variáveis (Fonseca, 2002, p. 20).

A pesquisa qualitativa, por sua vez, não se preocupa com resultados numéricos (Gerhardt e Silveira, 2009, p. 32). Uma vez que tem foco em aspectos que não podem ser quantificados, os métodos qualitativos procuram entender a realidade através da visão dos participantes da pesquisa. As reflexões, percepções e opiniões dos respondentes da pesquisa guiam esse tipo de técnica (Leão et al, 2009).

Já os métodos mistos, por último, integram traços de técnicas quantitativas e de técnicas qualitativas. A utilização conjunta de pesquisa qualitativa e quantitativa (técnica de métodos mistos) permite com que o pesquisador consiga recolher e

identificar mais informações – de uma forma mais profunda – do que separadamente (Fonseca, 2002, p.20).

Foca-se, neste estudo, nas técnicas qualitativas de pesquisa. Uma das técnicas mais utilizadas em pesquisas de âmbito social e psicossocial é a entrevista (Gil, 1995).

Ainda segundo Gil (1995, p.109):

“Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.”

Dessa forma, a entrevista é uma técnica qualitativa de pesquisa extremamente apropriada para o entendimento de percepções e sensações dos participantes da pesquisa, além de explicações e razões a respeito de coisas precedentes (Sellitz et al., 1967, p. 273).

A partir disso, as entrevistas denominadas por Cannel e Kahnn (1974) como semiestruturadas, são aquelas em que as perguntas formuladas para os participantes da pesquisa possuem um roteiro, porém apenas com tópicos gerais selecionados, podendo ser abordadas de maneiras diferentes com os indivíduos, gerando nichos que serão encaminhamentos para os resultados.

No estudo em questão, será utilizado o método qualitativo de pesquisa. Neste caso, será utilizada a entrevista semiestruturada, visando a maior abertura de respostas, a fim de entender-se a percepção dos participantes sobre a dinâmica de *Team Building* ocorrida.

3.2. Participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa em questão são quinze membros de cinco diferentes áreas que compõem uma equipe de uma multinacional, que realizou uma dinâmica de *Team Building*. Estes participantes encontram-se em uma faixa etária entre 20 e 35 anos, sendo 8 autoidentificados como gênero feminino, e 7 autoidentificados como gênero masculino.

Os participantes escolhidos participaram de forma completa dessa dinâmica e serão capazes de oferecer sua percepção sobre o ocorrido, auxiliando na coleta de dados sobre o evento.

3.3. Instrumento

Como instrumento para a coleta dos dados, utiliza-se um roteiro semiestruturado.

O roteiro em questão conta com temas relacionados tanto com a percepção do evento de *Team Building* em si – sua forma, modelo e aplicação –, quanto com as consequências, seguimentos e resultados dessa dinâmica. Cinco tópicos diferentes são tratados nesse roteiro:

1. Percepção geral do evento para com o objetivo;
2. Opinião sobre a abordagem utilizada pelos organizadores do evento;
3. Visão sobre o engajamento dos colaboradores na ação;
4. Observação de mudanças na equipe após a realização da dinâmica;
5. Entendimento sobre o impacto do *Team Building* na organização.

3.4. Procedimentos de coleta e análise de dados

Como já mencionado, a técnica utilizada para o estudo em questão é a entrevista semiestruturada, um método qualitativo para obtenção da percepção dos colaboradores, de forma abrangente, sobre a dinâmica de *Team Building* realizada.

Para a coleta dos dados necessários, utiliza-se um roteiro de entrevista com tópicos amplos para obtenção de respostas abertas dos participantes.

A fim de analisar esses dados de maneira completa, utiliza-se uma análise de conteúdo. De acordo com Silva, Gobbi e Simão (2005, p. 73), parafraseando Bardin (1994):

“A análise de conteúdo passa a ser definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.”

Primeiramente, como pré-análise, faz-se a compilação das respostas obtidas nas entrevistas e sua transcrição, de forma a identificar, de forma escrita, possíveis semelhanças e diferenças entre as respostas.

Posteriormente, é feita a análise em si. A análise de conteúdo realizada neste caso será feita por meio de uma categorização das respostas compiladas após as entrevistas, entendendo o que elas possuem em comum e estabelecendo nichos de tópicos importantes a serem abordados (Bardin, 1994).

Segundo Silva, Gobbi e Simão (2005, p. 70):

“A proposta que acompanha a análise de conteúdo se refere a uma decomposição do discurso e identificação de unidades de análise ou grupos de representações para uma categorização dos fenômenos, a partir da qual se torna possível uma reconstrução de significados que apresentem uma compreensão mais aprofundada da interpretação de realidade do grupo estudado.”

Dessa forma, pode ser realizada uma análise do conteúdo das respostas das entrevistas de forma heurística (Bardin, 1994), a fim de aumentar a propensão à descoberta de razões e percepções quanto ao evento de *Team Building* realizado com a equipe em questão.

4. Análise de resultados

Nesse capítulo, serão analisados os resultados obtidos pelo estudo em questão, utilizando o instrumento de pesquisa detalhado anteriormente.

Para fins de clareza, utiliza-se a tabela abaixo para explicitar as áreas de cada um dos entrevistados.

Entrevistado(a)	Área
1	A
2	B
3	D
4	C
5	A
6	C
7	E
8	A
9	D
10	B
11	E
12	B
13	C
14	D
15	E

Tabela 1 – Área dos entrevistados

4.1. O *Team Building* realizado

O *Team Building* em questão teve como participantes membros de cinco diferentes áreas que compõem uma equipe do setor de Operações de uma empresa de bens de consumo, totalizando aproximadamente 60 pessoas. Todas as áreas trabalham diretamente umas com as outras, mesmo algumas possuindo mais interações do que outras. Apenas uma das áreas está localizada em São Paulo, enquanto as quatro demais localizam-se no Rio de Janeiro, trabalhando em um mesmo escritório. Como a empresa em questão está em modelo híbrido de trabalho, não necessariamente os membros dessas quatro áreas do Rio de Janeiro se veem rotineiramente.

Dessa forma, havia a necessidade de realização de um evento presencial de construção de equipe, uma vez que a empresa estava em um momento de volta ao

modelo presencial após o período de pandemia, com diversas pessoas novas no time. Por esses motivos, havia uma dificuldade na fluidez da comunicação entre as áreas – um assunto que pôde ser tratado em um *Team Building*.

Com isso, os membros das cinco áreas foram submetidos a um evento de *Team Building* em 19 e 20 de maio de 2022, com a equipe localizada em São Paulo encontrando o resto da equipe no Rio de Janeiro. No dia 19 de maio, o evento foi feito de forma externa, em uma casa no Alto da Boa Vista, Rio de Janeiro, com o suporte de um consultor de Recursos Humanos externo e o time de Recursos Humanos da própria empresa. A demanda pela contratação de um consultor externo para realização das atividades ocorreu por dois motivos: a *expertise* que essa pessoa já teria justamente para trabalhar os temas desejados de forma lúdica, e a necessidade de trazer importância àquele momento – os colaboradores, inconscientemente, entendem mais fácil o quão importante é o momento quando trazemos pessoas de fora, *experts* no assunto, para liderar.

Dinâmicas de atividades físicas de trabalho em equipe foram realizadas para instigar integração, comunicação, proatividade, criatividade e assistência entre as equipes. Essas dinâmicas se estruturavam de forma a separar o time em equipes pré-divididas, de acordo com necessidades, previstas pelos gestores e pelo RH, de integração e melhoria de comunicação entre algumas pessoas do time. Um exemplo de dinâmica utilizada foi a das calhas, cujo objetivo era que cada grupo levasse o número máximo de bolas do ponto A para o ponto B apenas com o auxílio de calhas que se encaixavam umas nas outras. Quanto mais pessoas se ajudassem, mais rápido as bolas chegavam até o ponto final, garantindo um maior tempo para levar mais bolas. Dessa forma, mesmo divididos em subequipes, eles deveriam se ajudar como time total – e esse seria o ensinamento.

Mesmo essas dinâmicas ao ar livre sendo o foco principal no primeiro dia, também foi realizado um trabalho de análise de traços da personalidade de cada um. Esse trabalho foi feito a partir do Teste DISC de Personalidade, que classifica, por meio de uma série de características, o comportamento das pessoas em quatro tipos: dominância (D), influência (I), estabilidade (S) e conformidade (C). A partir da classificação dos colaboradores, foi possível identificar como a diversidade de perfis funciona dentro de um grupo.

No dia seguinte, dia 20 de maio, foi realizada apenas uma atividade, também em campus externo ao local de trabalho dos membros da equipe, com a finalidade de

obtenção de feedback entre os times. Nessa atividade, formaram-se 5 equipes mescladas, cada uma com participantes de todas as áreas englobadas no *Team Building*.

Os organizadores do evento colocaram 5 cartazes, cada um referente a uma das áreas (A, B, C, D e E) em cantos da sala, sendo cada um dos cartazes dividido em 3 seções – o que eu espero essa equipe, o que eu posso dar para essa equipe, e o que eu valorizo nessa equipe. As 5 equipes mescladas formadas passavam de cartaz em cartaz, escrevendo seus feedbacks para a área em questão dentre esses 3 principais temas.

Depois de encerrada a rotação, cada área se reuniu entre si e revisou tudo o que haviam escrito em seu cartaz sobre sua equipe. A partir desses pontos, foram priorizados pontos e desenvolvidos planos de ação e acordos para serem realizados ao longo do ano por cada uma das equipes. Cada uma das áreas apresentou seus acordos, com as outras equipes podendo dar sugestões e dar suas opiniões quanto às prioridades.

Os participantes da pesquisa demonstraram bastante engajamento frente aos dois dias, além de se mostrarem bastante abertos a falar sobre os pontos de melhora das equipes.

4.2. Apresentação e análise das entrevistas

A realização das entrevistas teve como objetivo principal o entendimento da percepção dos membros do time acerca do evento de *Team Building* realizado.

Dessa forma, foi possível identificar similaridades e diferenças entre os discursos de cada um dos entrevistados, originando uma ampla análise desses resultados, garantindo diversos feedbacks que podem gerar ainda mais valor desse estudo frente à literatura acerca de *Team Buildings*.

4.2.1. Entendimento do conceito de *Team Building* pelos participantes

Retomando o conceito utilizado no capítulo de Referencial Teórico, entende-se que todas as definições de *Team Building* convergem para uma simples frase: a construção de um time. Essa construção é obtida pela interiorização de um objetivo comum quando todos do grupo entendem esse objetivo, formando assim um time (Maddux, 1986).

O conceito de *Team Building* já é bem estruturado na empresa em questão. Com isso, a definição desse conceito apresentada pelos entrevistados foi extremamente similar à definição estabelecida neste trabalho.

Alguns trechos das entrevistas comprovam essa similaridade.

“O principal impacto de você realizar um Team Building é obter uma equipe estruturada, que consegue estabelecer uma confiança e integração entre as suas áreas, para enxergar que todos têm um objetivo comum.” (Entrevistada 1 – área A)

“No final, o objetivo de todos é o mesmo, e precisamos uns dos outros para chegar nesse mesmo objetivo.” (Entrevistada 6 – área C) “Team Building é o ato de construção de um time, que é uma equipe sempre indo em busca de um mesmo objetivo.” (Entrevistada 7 – área E)

Dessa forma, entende-se que os participantes da dinâmica já entendiam previamente o conceito de time e que buscavam a construção de um.

4.2.2. Respostas para com o objetivo central do *Team Building*

Mesmo com a unanimidade do conceito de *Team Building*, houve algumas diferenças nos discursos dos entrevistados frente ao objetivo central do *Team Building* em questão.

Todos os quinze entrevistados, sem exceção, trouxeram a integração como um dos objetivos centrais da dinâmica. O entrevistado número 2, da área B, abordou a seguinte afirmação:

“Devido à alta rotatividade dentro da empresa, é muito importante que um *Team Building* seja usado para garantir integração entre as equipes.” (Entrevistado 2 – área B)

Dentre os motivos apresentados para justificar a importância dessa integração, o apresentado pelo entrevistado número 3, da área D, é capaz de resumi-los:

“Em uma empresa tão grande, percebemos que não conseguimos fazer absolutamente nada sozinhos. Precisamos muito de ajuda dos outros times, então é melhor que teremos uma boa convivência, trabalhando de uma forma harmoniosa [...] então ter integração entre os times é essencial para fazer com que o nosso trabalho seja mais simples e mais organizado. Acho que quando a gente está em um time integrado, a comunicação e o trato com o outro fluem melhor. E eu digo integração de uma forma profissional mesmo, se alinhando sabendo que os dois estão caminhando juntos para um objetivo compartilhado e comum.” (Entrevistado 3, área D)

Mesmo todos concordando no ponto que se refere à necessidade de integração, alguns entrevistados adicionaram mais pontos para compor o objetivo central que eles enxergaram para o *Team Building*.

“Acho que a gente tem que mostrar o que é cada área e quais são nossas interações, como uma visão geral, e como melhorar essas trocas, acho que esse é objetivo do Team Building, além de estreitar laços e ter uma abertura maior para com as outras áreas.” (Entrevistada 11 – área E)

“Entender como os nossos problemas são vistos por outras áreas e como isso se relaciona com como nós vemos eles, é muito legal. É uma voz só, tudo se complementa. Esse eu acredito ser, também, um dos objetivos centrais do Team Building.” (Entrevistada 4 – área C)

Mesmo que alguns discursos de pessoas de uma mesma área acabem convergindo para pontos em comum, nesta seção não é possível generalizar que os relatos acerca dos objetivos centrais do evento sejam diferenciados de acordo com as áreas em que estão alocados.

4.2.3. Percepções sobre a abordagem utilizada

No caso da percepção dos participantes da dinâmica acerca da abordagem utilizada, obteve-se quase uma resposta unânime. Trezes dentre os 15 acreditam que um dia complementou o outro, garantindo o objetivo central de forma satisfatória.

Seguem alguns exemplos de falas que comprovam esse ponto:

“Acho que as abordagens dos dois dias se complementaram, no primeiro dia entendendo até onde poderíamos chegar por meio das atividades, e depois aplicando isso para a realidade, à nossa realidade.” (Entrevistada 4, área C)

“Por meio das atividades do dia 1, foi possível entender muito os perfis das pessoas, e como essa diversidade de perfis traz resultados incríveis. O dia 2 já foi bem mais expectativa versus realidade. Foi importante para entendermos as percepções de cada um e de cada área, para que pudéssemos chegar em acordos para o futuro. Em um todo, acredito que a abordagem foi bastante do macro para o micro, de forma geral depois para a aplicação na nossa realidade – para mim, isso foi muito bem estruturado.” (Entrevistada 8 – área A)

“O jeito que a dinâmica foi feita, deu para conduzir bem e funcionou para engajar o time para o propósito final. [...] Foi divertido, isso relaxa as pessoas e deixa elas mais abertas para se comunicar e colocar na mesa suas opiniões e ideias depois.” (Entrevistado 14 – área D)

Quanto à participação do consultor no dia 1, uma resposta se destacou:

“Trazer um consultor de fora é ótimo para evitar um olhar enviesado e nos ajuda a chegar nos nossos objetivos.” (Entrevistado 9 – área C)

É evidente que existirá a preferência individual de cada um por um dos dias, e isso se dá por conta da expectativa criada por cada um, oriunda da sua própria personalidade e seus gostos.

4.2.4. Diferenças entre as percepções dos resultados gerados pela dinâmica de *Team Building*

Diferentemente da distinção encontrada entre os discursos frente ao objetivo central da dinâmica, as diferenças encontradas nas respostas dos entrevistados sobre os resultados gerados são características de suas áreas e podem ser agrupadas dessa forma.

Isso se dá porque cada equipe de cada área possui seu cotidiano distinto, influenciado pela forma de cada líder de gerir o time, configurando características específicas de cada uma das áreas. Além disso, cada equipe possui um papel diferente na configuração do trabalho no dia a dia, podendo estar mais perto ou mais distante das outras áreas – mesmo com interação e trocas constantes o suficiente para formarem, com as demais áreas, um único time.

Os resultados para as áreas A e B foram, principalmente, gerados por meio da integração entre as equipes. Para os participantes dessas duas equipes, a integração gera conexões, que, posteriormente, geram confiança e empatia entre os colaboradores, garantindo uma comunicação mais assertiva, com menor presença de conflitos no cotidiano.

Abaixo, pode-se observar discursos que comprovam esses resultados:

“Essa abertura melhorou, e continua melhorando, me sinto mais aberta para me comunicar com outros times, acho que isso é bem importante, principalmente para pessoas que não são tão comunicativas.” (Entrevistada 5 – área A)

“Entre as áreas, a comunicação melhorou muito, estamos muito mais alinhados.” (Entrevistada 10 – área B)

Além disso, um discurso específico da equipe B trouxe um ponto que entra em consonância com um tema muito importante abordado no Referencial Teórico – a coesão dentro de uma equipe. Como abordado por Martens e Peterson (1997), um time que aumenta a coesão entre seus integrantes, aumenta sua performance.

O entrevistado em questão trouxe a seguinte opinião:

“O impacto do Team Building é positivo para a equipe como um todo, [...] se for feito da forma correta e com um acompanhamento, acho que só tem pontos positivos, e você vai conseguir estar com uma equipe mais coesa, com todos buscando trabalhar para um mesmo objetivo, melhorando seu desempenho como um todo”. (Entrevistado 2 – área B)

Dessa forma, entende-se que a integração da equipe, valorizada como resultado da dinâmica pelo entrevistado B, garante a coesão da equipe e, conseqüentemente, a melhoria da performance, assim como o observado por Martens e Peterson (1997).

Os resultados observados pela equipe C, por sua vez, estavam mais relacionados com revisão de papéis e responsabilidades. Por mais que os ideais de conexões e melhorias na comunicação e na cooperação entre equipes também tenham surgido, o reconhecimento de responsabilidades entre áreas foi o tema mais abordado.

“Ficou muito mais claro o papel das áreas, e conseguimos garantir que todos entendam isso, por meio do cascadeio dessas informações.” (Entrevistada 4, área C)

“Acho que o evento foi muito importante para entender o que cada área esperava uma da outra nas atividades do dia a dia.” (Entrevistada 6 – área C)

“O Team Building conseguiu fazer com que cada área entendesse o que era responsabilidade de cada uma das outras, o que ocasionou, também, a melhoria dos nossos processos como um time”. (Entrevistada 13 – área C)

A área D É uma área extremamente específica, que possui contato direto principalmente com a área B, porém tem entrado mais nos processos envolvendo também as demais áreas ultimamente.

Os colaboradores dessa área que foram entrevistados trouxeram opiniões importantes sobre reconhecimento de área e, assim como os participantes da área C, sobre papéis e responsabilidades.

A percepção a seguir, do entrevistado 3 – área D, resume muito bem os resultados enxergados por essa equipe:

“Para nós [da equipe D], foi muito importante para garantir o reconhecimento de que nossa área é essencial para o cotidiano desse time. Conseguimos mostrar o que fazemos e hoje em dia, todos entendem a importância da nossa área e quem procurar caso precisem de algo relacionado a [o que é feito pela área]”.

Por último, a área E, que é a única área que tem sua equipe inteira em um estado diferente das demais áreas, frisou extremamente o ponto da proximidade e estreitamento de laços, a fim de facilitar a comunicação. Os trechos a seguir demonstram a opinião dos entrevistados da área E.

“A proximidade que nós não temos no dia a dia, porque estamos longe fisicamente, com certeza se desenvolveu no Team Building.” (Entrevistado 15 – área E)

“A proximidade que a gente criou ajudou a estreitar laços, o que nos dá a liberdade de comunicação com as demais áreas, simplificando o dia a dia e as relações, deixando-as mais leves.” (Entrevistada 7 – área E)

4.2.5. Pontos necessários para garantir a eficácia de um *Team Building*

Ao realizar a transcrição e análise das entrevistas, percebeu-se que alguns pontos foram abordados pelos entrevistados sobre o motivo pelo qual eles acreditavam que o *Team Building* havia sido bem-sucedido.

O principal ponto foi a participação especialmente dedicada, focada e engajada dos colaboradores nesta dinâmica.

O entrevistado 2, da área B, opinou que:

“Os participantes estarem de coração aberto e dispostos para se jogar é o ponto mais importante para garantir que o *Team Building* dê certo.” (Entrevistado 2 – área B)

A entrevistada 7, da área E, trouxe uma opinião similar:

“Para que um *Team Building* dê certo, você tem que estar disposto e disponível, mental e fisicamente, com uma escuta ativa, abrindo espaço e tendo coragem para falar.” (Entrevistada 7 – área E)

O entrevistado 3, da área D, trouxe sua percepção acerca do motivo pelo qual acredita que o engajamento dos participantes foi exemplar:

“O engajamento foi muito positivo porque todos tinham muito claro que o evento era para a gente e pela gente, porque todos viam que era uma necessidade que aquilo ocorresse.” (Entrevistado 3, área D)

Dessa forma, em suma, pode-se entender que os participantes acreditaram que a dinâmica foi eficaz e trouxe resultados extremamente positivos, principalmente por consequência da participação e engajamento de cada um, uma vez que entendiam a necessidade de o *Team Building* ocorrer para a construção de um único time, englobando as cinco áreas.

5. Conclusão

Para adentrar as considerações finais deste trabalho, deve-se retomar os seus objetivos gerais e específicos, a fim de compreender se eles foram alcançados. Além disso, também deve-se entender se a relevância da pesquisa em questão ainda se aplica frente aos resultados obtidos.

5.1. Alcance dos objetivos

O objetivo geral do trabalho em questão era entender a percepção dos colaboradores que participaram do *Team Building*.

A partir das entrevistas em profundidade com perguntas abertas, foi possível obter opiniões amplas dos participantes da dinâmica e, conseqüentemente, justificativas para elas.

Ademais, os objetivos específicos (verificar a visão dos colaboradores têm sobre o conceito de *Team Building*, entender a visão e a opinião que os participantes do *Team Building* possuem seu formato, objetivo e impactos, e identificar se as percepções são distintas entre áreas) também foram alcançados por meio dos discursos dos participantes originados das entrevistas, o que pode ser compreendido através das respostas apresentadas no capítulo de Análise dos Resultados.

5.2. Aplicação da relevância da pesquisa

Como apresentado no capítulo de Introdução, o campo da percepção por parte dos participantes acerca das dinâmicas de *Team Building* realizadas com eles ainda é algo pouco explorado na literatura.

Dessa forma, a pesquisa em questão traz este tópico de forma completa, entendendo as principais diferenças e similaridades entre os discursos dos respondentes, agrupando esses discursos em nichos que estruturam feedbacks essenciais para a melhoria da aplicação de eventos de *Team Building* como um todo.

Com isso, esse estudo possui uma relevância para a execução desse tipo de dinâmica, de forma a estabelecer melhorias constantes para a realização de *Team Buildings*, a fim de garantir sua eficácia frente à percepção dos participantes, obtida por meio de feedbacks.

5.3. Considerações finais

Posteriormente à análise de conteúdo realizada de acordo com as respostas obtidas por meio das entrevistas, é possível entender que as percepções dos participantes foram distintas em muitos momentos, porém para com os objetivos centrais do *Team Building*, foram bastante similares.

A maioria dos entrevistados entende que o principal propósito de realização de um *Team Building* é a construção de um time. A partir disso, entende-se que é necessário o engajamento e participação completa de todos a fim de compreender o objetivo comum que os leva a transformar-se em um time, garantindo a eficácia da dinâmica.

Após isso, os resultados podem ser distintos para cada área e cada equipe que compõem o time. Isso se dá, muitas vezes, pelos pontos de dor das equipes serem diferentes, uma vez que desempenham trabalhos distintos e são lideradas por gestores diferentes. Contudo, todos os resultados foram complementares e suficientes para criar um ambiente de maior conexão, integração e confiança.

A partir desses três pontos principais, desenvolve-se uma melhor comunicação, que ocasiona o estabelecimento de um time mais coeso e menos reativo, garantindo uma melhor performance desse time como um todo.

Dessa forma, entende-se que o evento de construção de equipe utilizado a fim de pesquisa para este trabalho pôde trazer diversos *insights* – oriundos da percepção de seus participantes –, que podem desencadear melhorias nos eventos de *Team Building* de acordo com a literatura.

6. Referências bibliográficas

ALVES, Joana Cristina Correia. **A importância da comunicação interna e das atividades de Team Building**. 2012. 79 f. Tese (Doutorado) - Curso de Comunicação Social, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 2012.

ALVES-MAZZOTTI, Alda J.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BIASOLI ALVES, Zélia Maria Mendes.; DIAS DA SILVA, Maria Helena. G. F. **Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta**. Revista Paidéia. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo. Jul. 1992. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X1992000200007> Acesso em 20 dez. 2022.

BIECH, Elaine (ed.). **The Pfeiffer Book of Successful Team-Building Tools**. 2. ed. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 2008. 498 p.

BORGES, Valdinei Aparecido da Cruz; ZORZENON, Vinicius; CHIACCHIO, Simon Skarabone Rodrigues. **Treinamento e desenvolvimento com foco no clima organizacional**. *Revista Espacios, online*, v. 38, n. 11, p. 8-18, out. 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n11/a17v38n11p08.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2022.

BRITISH LIBRARY. **Elton Mayo**. Business and management. s/d. Disponível em: <https://www.bl.uk/people/elton-mayo#:~:text=The%20study%20began%20in%201924,standard%20lighting%20in%20both%20groups> Acesso em: 20 dez 2022.

BRUNER, Mark William; SPINK, Kevin S. **Effects of Team Building on Exercise Adherence and Group Task Satisfaction in a Youth Activity Setting**. *Group Dynamics Theory Research and Practice*. Jun. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232442410_Effects_of_Team_Building_on_Exercise_Adherence_and_Group_Task_Satisfaction_in_a_Youth_Activity_Setting Acesso em 20 dez. 2022.

BUBSHAIT, Abdulaziz A.; FAROOQ, Gulam. **Team Building and Project Success. Cost Engineering.** Vol 41. Nº 7. Jul, 1999. Disponível em: <https://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/Research/Team-building-project-success.pdf> Acesso em 20 dez. 2022.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

DE MEUSE, Kenneth P.; Liebowitz Stan J. **An Empirical Analysis of Team-Building Research.** Group & Organization Studies, v. 6. Issue 3, sept, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/105960118100600311> Acesso em: 20 dez. 2022.

GASKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais.** In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa quantitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 2ª edição. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS Editora, 2009. 121 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

Gonçalves, Anderson Tiago Peixoto (2016). **Análise de conteúdo, análise do discurso e análise de conversação: estudo preliminar sobre diferenças conceituais e teórico-metodológicas.** Administração: Ensino e Pesquisa, v. 17(2), 275-300. Disponível em: <https://doi.org/10.13058/raep.2016.v17n2.323> Acesso em 20 dez. 2022.

Liebowitz SJ, de Meuse KP. **The application of Team Building.** *Human Relations* (1982) v. 35. p. 1-18. Disponível em: https://www.academia.edu/28285584/The_Application_of_Team_Building

HARDY, Charles, J.; KELLY GRACE, Robert. (1997) **Foundations of Team Building: Introduction to the Team Building primer,** Journal of Applied Sport Psychology, 9:1, 1-10. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10413209708415381> Acesso em 20 dez. 2022.

MCDUGALL, William. **The group mind: a sketch of the principles of collective psychology, with some attempt to apply them to the interpretation of national life and character.** [2d ed.] Dhaka: The University press, 1927. Disponível em: https://openlibrary.org/works/OL1068683W/The_group_mind Acesso em 20 dez. 2022.

Muldoon, Jack. The Hawthorne legacy: **A reassessment of the impact of the Hawthorne studies on management scholarship, 1930-1958.** *Journal of Management History*, V. 18. Nº 1. pp.105-119. Jan. 2012. Emerald Insight. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17511341211188682> Acesso em 20 dez. 2022.

PASSINI, Luiggi Genaro de Brum *et al.* **Team Building, descrição de cargos e clima organizacional: análise da gestão de pessoas em uma gravadora.** 2019. 26 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

SALAS, Eduardo; ROZELL, Drew; MULLEN; Brian. DRISKELL, James E; Small Group Research. v. 30. Issue 3. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/104649649903000303> Acesso em: 20 dez 2022.

Tannenbaum, Scott I.; Beard, Rebecca L.; SALAS, Eduardo. **Chapter 5 Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments.** *Advances in Psychology* V.82, 1992, Pages 117-153. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166411508626011> Acesso em 20 dez. 2022.

SILVA, Cristiane Rocha., GOBBI, Beatriz Christo., & Simão, Ana Adalgisa. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método.** *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 7(1), 70-81. Universidade Federal de Lavras, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/278001718_O_USO_DA_ANALISE_DE_CONTEUDO_COMO_UMA_FERRAMENTA_PARA_A_PESQUISA_QUALITATIVA_DESCRICAO_E_APLICACAO_DO_METODO Acesso em 20 dez. 2022.

WARNER, Stacy M.; DIXON, Marlene. **Team Dynamics: A Social Network Perspective.** Journal of Sport Management. January, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Stacy-Warner-2/publication/279543752_Team_Dynamics_A_Social_Network_Perspective/links/562d80a708ae518e34824d86/Team-Dynamics-A-Social-Network-Perspective.pdf Acesso em 20 dez. 2022.