

## O contributo da **animação turística** nas empresas

ELSA MARIA COSTA VENTURA RAMOS \* [ elsavramos@sapo.pt ]

PATRÍCIA ISABEL SILVA MARQUES \*\* [ patricia.marques@hotmail.com ]

**Resumo** | O lazer e a animação turística têm uma ligação ideal. Pois através da animação turística as pessoas podem vivenciar experiências únicas que conseguem despertar reações muitas vezes impensáveis. As empresas recorrem à animação turística, como forma de presentear os seus colaboradores, aproveitando estas experiências e convívios para inculcar nestes, sentido de liderança, coesão grupal e, por que não, competitividade na sua equipa. Todo o projeto tem uma atividade intencional, como tal, este passa inicialmente pela contextualização teórica e prática referente às áreas de Animação Turística, Serviço Social e Psicologia Social. A sua realização pressupõe um objetivo, formulado pelas intervenientes: verificar em que medida, as dinâmicas de grupo criam um maior desenvolvimento pessoal e social dos participantes inseridos no mundo do trabalho. Os principais objetivos, temáticas, e variáveis moldam o projeto a desenvolver nos grupos de trabalho, convencionando a dinamização de atividades inovadoras que possam retratar as temáticas a observar, tais como: Liderança, Coesão grupal, Interação pessoal e Intergrupal e Tomada de decisão. A concretização destas variáveis tem por base a adoção de uma metodologia de investigação – ação, sendo que a investigação (diagnóstico de necessidades) será realizada através de *checklist's*, observando e registando: comportamentos, decisões e opiniões dos participantes. No que respeita à avaliação, esta será elaborada através da observação direta, grelhas e relatórios de apreciação, que permitam concluir qual o comportamento e a opinião geral dos/as intervenientes.

**Palavras-chave** | Lazer, Comportamentos, Dinâmicas, Competição.

**Abstract** | The leisure and tourism activities have an ideal connection. As a matter of fact, through tourism activities people can have unique experiences which can often lead to unthinkable reactions. Companies call on tourism activities as a way of offering a reward to their employees, taking advantage of these experiences and familiarity to incite them the sense of leadership, group cohesion, and, why not, a team competitiveness. All projects have an intentional activity, so this is the first theoretical and practical background related to the areas of Tourism Activities, Social Service and Social Psychology. Its realization requires an objective, formulated by the actors: checking in which extent, group dynamics create a greater personal and social development of the participants in the world of work. The main objectives, themes, and variable shape the project to be developed in working groups, leading to innovative activities stimulation that can portray the themes, such as: leadership, group cohesion, and interpersonal interaction and group decision making.

\* **Licenciada em Turismo e Lazer**, pela Escola Superior de Turismo e Hotelaria, Instituto Politécnico da Guarda. **Professora** do CET em Gestão de Animação Turística no mesmo estabelecimento.

\*\* **Mestre em Psicologia Clínica e da Saúde**, pelo Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Viseu, **Licenciada em Psicologia**.

The implementation of these variables is based on the adoption of a research methodology – action, the research (needs assessment) will be conducted by a checklist, observing and noting, the participants' behaviours, as well as their decisions and opinions. According to the assessment, it will be developed through direct observation, grids and assessment report, in order to conclude the behaviour and the general opinion of the parties.

**Keywords** | Leisure, Behaviours, Dynamics, Competition.

## 1. Introdução

O presente artigo baseia-se na ideia da criação de um projeto piloto, no qual se pretende apresentar às empresas a animação turística, na sua vertente pedagógica, que poderá contribuir num momento de crise como fator estimulador para o aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores. Com recurso à observação de colaboradores pertencentes a três setores distintos inseridos na mesma empresa, o objetivo do presente estudo passa por verificar o comportamento dos colaboradores em um ambiente não formal, visando sempre a perceção da satisfação. Pretende-se, ainda, analisar o conceito de grupo através de várias características que se consideram importantes para a sua coesão, capacidade de trabalho e interação quer a nível pessoal quer a nível grupal.

## 2. Animação Turística/Dinâmicas *Outdoor*

Uma vertente do turismo de negócios pode ser considerada como os primórdios dos programas de animação para empresas, em parceria com as técnicas da animação sociocultural, incidindo o trabalho no grupo.

A definição proposta por Cunha (1997: 169) sobre o turismo de negócios salienta que as viagens de recompensa ou de incentivo (*incentive travel*) nascem do facto das empresas terem necessidade de utilizar, em pleno, a capacidade dos seus colaboradores que, para o efeito, devem ser estimulados.

Sendo estas viagens suportadas pelas empresas ou organizações públicas, pelo que motivam um grande número de pessoas a nelas participar fazendo-se acompanhar, frequentemente, pelo cônjuge. No seu livro *Introdução ao Turismo*, o mesmo autor acrescenta que este tipo de turismo assume um elevado significado para os locais ou países visitados na medida em que, regra geral, as viagens são organizadas fora das épocas de férias e pagas pelas empresas a que os viajantes pertencem (Cunha, 2001).

O turismo de incentivo pode ser considerado como uma ferramenta empresarial, que tem como objetivo motivar ou premiar colaboradores, quer individualmente quer a equipa, quando as metas de produção ou qualidade são atingidas, apostando também no incentivo ao trabalho em equipa, ao combate ao *stress*, à introdução de novas práticas. Este conceito é cada vez mais utilizado nos dias de hoje, pois o Homem, ao viver em sociedade uma vida turbulenta e demasiado ocupada com obrigações, sente necessidade de ter momentos na sua vivência que lhe façam esquecer o *stress* do seu dia-a-dia e viver novas experiências e emoções.

Nesse sentido, Simpson (1984), citado por Quintas e Castaño (1998: 31), refere que a “animação é dar sentido a uma vida cheia de compromissos sociais e profissionais, para um maior conhecimento das culturas locais, fugindo à rotina das obrigações”.

Já para Maillou (1979), citado por Quintas e Castaño (1998: 32), a animação é definida como “uma série de atividades programadas, que permitam aos indivíduos uma interação de potencialidades, onde se procura um estreitamento de relações que permitam o desenvolvimento pessoal”.

Por antecedentes da animação, entendemos qualquer ação com dimensão social, cultural e educativa que tenha por objetivo dinamizar programas junto das populações (Lopes, 2008). A animação é uma atividade complexa, na medida em que cada conjunto de pessoas é um grupo diferente, com características e personalidades distintas. O profissional e/ou a equipa que organizam as atividades de animação têm de ter consciência que estas serão experiências únicas e que as mesmas devem ser concebidas e geridas de forma a contribuir para tal. O acolhimento deve ser muito próprio, para que cada um se sinta especial e importante, e dar liberdade a cada pessoa para participar e assumir um papel interventivo.

O papel da animação é oferecer ao cliente o poder de ocupar o seu tempo com atividades gratificantes, emocionantes e divertidas; permitir conhecer, avaliar e viver o destino nos seus recursos mais característicos e diferenciados, dentro de uma experiência respeitadora com o meio social e ambiental envolvente.

Num estudo em realização, através do inquérito às empresas de animação turística, verificou-se que as empresas se tornaram o segundo maior cliente deste setor (Figura 1).

### 3. O grupo

Existem diversas definições de grupo. De um modo geral baseiam-se nas ideias de interação, interdependência e consciência mútua.

Cartwright e Zander (1953, citado por Vala e Monteiro, 1993: 289) propõem a definição de grupo como “uma coleção de indivíduos que têm relações uns com os outros que os tornam interdependentes em algum grau significativo”, enfatizando, sem dúvida, tal como referem Levine e Moreland (2006), a propriedade da interdependência entre os membros constituintes e, de alguma forma, a partilha do destino ou sorte comuns.

Adair (1988: 18) afirma que se está na presença de um grupo (de trabalho) se: a) existir uma caracterização bem definida como grupo, ou seja, existir um conjunto de duas ou mais pessoas identificável pelo nome ou pelo tipo; b) existir consciência de grupo, ou seja, os membros verem-se como um grupo, tendo uma perceção coletiva de unidade, identificando-se conscientemente uns aos outros; c) existir uma consciência de um propósito comum, ou seja, os membros partilharem as mesmas tarefas, metas ou interesses; d) existir interdependência, ou seja, os membros precisarem da ajuda uns dos outros para

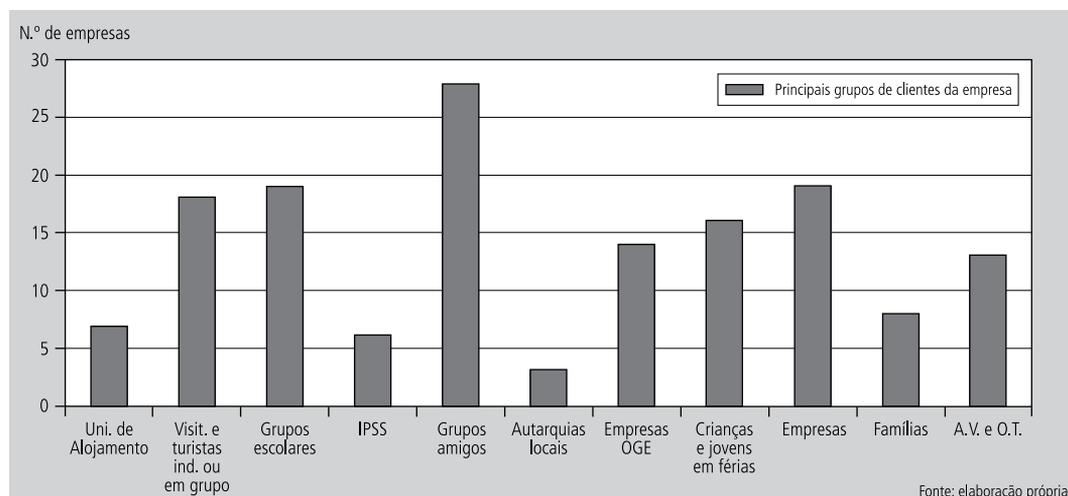


Figura 1 | Principais grupos de clientes das empresas de animação turística.

concretizarem os objetivos pelos quais se integraram no grupo; e) existir interação, ou seja, os membros comunicarem uns com os outros, influenciando-se mutuamente e f) existir capacidade para agir unitariamente, ou seja, o grupo poder trabalhar como um só organismo.

Independentemente de se tratar de definições unidimensionais ou multidimensionais, cada uma delas, segundo Levine e Moreland (2006), capta algo importante dos grupos.

### 3.1. Características do grupo

Vários são os autores que definem variáveis que se intitulam como características dos grupos. A dimensão do grupo é um fator antecedente com predomínio nos processos de interação. Bales *et al.* (1951, citado por Vala e Monteiro, 1993) demonstraram que, de acordo com o aumento da dimensão do grupo, maior é a diferenciação na participação relativa dos membros. Um exemplo disso é o aumento da conformidade de acordo com a dimensão do grupo, assim como a emergência de um líder. A influência da dimensão do grupo na sua eficácia é mais complexa e, entende-se mais moderada pelo tipo de tarefa.

Segundo Collins e Raven (1969, citado por Vala e Monteiro, 1993), a estrutura do grupo pode ser descrita relativamente às relações interpessoais assim como às relações pessoa-tarefa, que ultrapassam as personalidades e as relações idiossincráticas de um grupo. Uma estrutura social é maioritariamente definida como a relação entre os seus elementos, podendo estes elementos serem indivíduos ou posições. As estruturas são, habitualmente, contrastadas com os processos, que se referem a mudanças de atividade ao longo do tempo.

O grupo diferencia-se de acordo com várias dimensões, não sendo necessário que haja uma relação entre elas. As dimensões mais frequentes são a comunicação, o poder e a atração interpessoal. No que concerne ao conteúdo, o papel social pode ser também uma forma de caracterizar a estrutura grupal.

## 4. Interação intergrupal e interpessoal

Um dos processos fundamentais de socialização é o de interação, cuja falta sujeitaria a inexistência das sociedades humanas. Pois “uma sociedade não somente existe por meio de interação, mas é interação” (Pierson, 1964: 177).

Normalmente, a palavra interação sugere a ideia de ação entre sujeitos, ou conjunta, e interdependente de dois ou mais participantes, a qual produz mudanças tanto nos sujeitos como no contexto onde a interação se desenvolve, ou seja, no ambiente social.

Esta constitui um procedimento padronizado de conhecimento e de aculturação, onde os indivíduos procuram projetar sentimentos, ideias e vontades nesse campo. Logo, é um processo sociointerativo que pode abranger tanto uma pessoa, como um grupo.

O meio de comunicação no processo de interação é claramente a linguagem. Na interação social grupal tem de existir um tipo de comunicação fluente, em que somente se desenvolve quando há aceitação de diálogo, onde se possa realmente expressar valores, vontades e emoções. Ou seja, só existe este tipo de interação quando se dá aceitação, estabilidade e segurança, desenvolvendo um sentimento de agradabilidade e uma atitude direcionada para uma maior cooperação entre os elementos do grupo. Contudo, havendo um sentido construtivo e coerente em relação com a interdependência social, o sistema social passa a conhecer uma maior estabilidade e coesão no âmbito das interações que o integram.

A sociedade procura padronizar o processo de interação social, no sentido de dotá-la de um significado construtivo que estimule a coesão grupal, de modo a que possa atender as necessidades básicas de seus membros.

## 5. Coesão Grupal

A coesão é considerada por muitos investigadores como fator determinante na produtividade dos

grupos. O conceito de coesão apresenta algumas ambiguidades. Segundo Festinger (1950, citado por Vala e Monteiro, 1993), a coesão é o resultado de forças que atuam nos indivíduos para que estes permaneçam no grupo. Pepitone e Kleiner (1957, citado por Vala e Monteiro, 1993) referem a coesão como uma atração pelo grupo. Goodman *et al.* (1987, citado por Vala e Monteiro, 1993) refere a coesão grupal como um empenho dos membros numa tarefa a executar.

Alguns estudos referem a comunicação, a satisfação e influência dos membros em função da coesão de grupos, que revelam que existe mais interação nos grupos constituídos por membros atraídos por ele do que em grupos onde há membros que não se sentem atraídos ou rejeitados. Em grupos altamente coesos, os membros tendem a ter relações amigáveis e cooperativas enquanto nos menos coesos existe tendência ao funcionamento individual. No que diz respeito à satisfação, há a tendência a que os grupos coesos se sintam mais satisfeitos do que os não coesos (Gross, 1954, Marquis *et al.*, 1951, citados por Vala e Monteiro, 1993).

## 6. Eficácia de grupo

As equipas são definidas como duas ou mais pessoas, que interagem socialmente, possuindo um ou mais objetivos comuns, sendo criadas para desempenhar tarefas relevantes para as organizações, possuindo uma estrutura diferenciada de papéis e responsabilidades e estando envolvidas num sistema organizacional com fronteiras e ligações num contexto mais vasto da envolvente da tarefa (Salas *et al.*, 1992). O desempenho das equipas corresponde à execução das ações e é aferido na medida em que a equipa realiza as ações requeridas para ser eficaz. A eficácia desse desempenho é avaliada na medida em que o resultado alcançado se ajusta ao resultado esperado (Essens *et al.*, 2005).

A tarefa exige que os membros se focalizem nas atividades de equipa para atingirem os seus obje-

tivos, obrigando-os a tomar decisões, criar, inventar e adaptar soluções para resolver os problemas inerentes à sua realização. Os processos de equipa são a forma como os membros alinham os seus recursos para fazerem frente às exigências das tarefas (Kozlowski e Ilgen, 2006). É por esta razão que os processos de equipa constituem fatores críticos que capacitam a eficácia das equipas (Kozlowski *et al.*, 1999).

Os modelos de desempenho e eficácia das equipas têm vindo, progressivamente, a salientar o papel decisivo dos processos de interação, incidindo no treino, no desenvolvimento e na liderança (Essens *et al.*, 2005). De uma forma genérica, a teoria e a investigação, sobretudo em contexto organizacional, têm sugerido que a liderança é um importante fator que pode afetar os processos de equipa e os seus resultados (Kozlowski e Ilgen, 2006).

## 7. Liderança

A liderança tem sido definida de diversas formas; cada definição centrando-se em diferentes aspetos e apresentando diferentes implicações para o estudo da liderança e da sua eficácia, bem como para a abordagem dos problemas práticos a ela associados.

Druker (s/d, citado por Fachada, 2000: 253) menciona que “de cem novas empresas que iniciam a sua atividade, cerca de metade deixa de funcionar dois anos após o seu início e, das restantes, 25% terminam a sua atividade 5 anos depois”. E que tal fato não é mais do que um resultado de liderança ineficaz. Ou seja, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, essencialmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos.

De acordo com McNeil e Clemer (1992) a liderança é aquela parte das organizações que se preocupa com as pessoas. A liderança procura orquestrar a dinâmica resultante do facto de as pessoas trabalharem com outras pessoas.

### 7.1. Liderança Organizacional

Cada organização tem o seu sistema psicossocial, constituído por uma estrutura e pelas interações que se estabelecem no seu interior. A liderança organizacional é, por isso, um sistema que constitui uma outra componente importante do subsistema psicossocial, na função do sistema de gestão. Uma primeira característica, deste tipo de liderança tem a ver com a troca social que se desenvolve durante este processo, uma vez que esta não se exerce em sentido único, mas com a condição de que o líder aceite seja, ele mesmo, influenciado pelos outros. O líder fornece algumas ideias, instruções e apoios; enquanto isso, os subordinados retribuem-lhe com contribuições precisas para a eficácia da organização (Caetano, 2005).

Os líderes eficazes caracterizam-se pela sua capacidade de reconhecer a complexidade da motivação e de captar a dinâmica dos grupos e os contextos organizacionais.

### 8. Tomada de decisão

O processo de tomada de decisão pode ser desencadeado e conduzido por uma pessoa, atuando isoladamente, ou por um grupo. Em ambas as situações, os fatores de contexto organizacional afetam tanto o processo, como o resultado da decisão.

Os diversos estudos sobre a matéria originaram vários modelos teóricos de tomada de decisão. Estes pretendem dar resposta aos problemas organizacionais, cada vez mais complexos. A análise desses problemas pode ser feita segundo três níveis:

- *Individual* – Ao nível individual da tomada de decisão, o modelo da escolha racional assenta em duas premissas fundamentais: o interesse próprio e as preferências do decisor. Os indivíduos tendem a decidir com base no interesse próprio e, conseqüentemente, as escolhas para as decisões são reveladoras das suas preferências;

- *Grupal* – O processo de decisão grupal pode envolver diversos graus de participação, tendo em conta, entre outros aspetos, a natureza do problema e o contexto organizacional da decisão. O grau de participação está dependente do impacto da decisão na produtividade e na satisfação dos decisores, uma vez que a decisão em grupo procura um nível elevado de eficácia organizacional. De entre os muitos modelos da decisão participada existentes, Ferreira *et al.* (2001) referem o modelo de Vroom e Yetton (1973) como aquele que fornece indicações prescritivas mais claras sobre as condições de eficácia deste tipo de decisão. Tendo por base a perspetiva do líder, ele sugere que, de acordo com a situação, o grau de participação deverá variar segundo cinco níveis que especificam estilos de decisão participada. Deste modo, o líder deverá fazer o diagnóstico da situação e tentar responder a um conjunto de perguntas fechadas, respeitantes aos seguintes aspetos: a importância da qualidade da decisão, o grau de necessidade de compromisso e aceitação da mesma por parte dos subordinados, a informação conhecida pelo líder, a probabilidade de existência de conflito entre os subordinados acerca das preferências na decisão e o constrangimento de tempo para a tomada de decisão (Ferreira *et al.*, 2001);
- *Organizacional* – Apesar da teoria do comportamento de decisão se dedicar ao estudo da tomada de decisão, tanto a nível individual como a nível organizacional, o que se verifica é que a influência dos seus desenvolvimentos têm levado a um maior enfoque a nível individual. A justificação para esta tendência está no facto de muitas decisões nas organizações serem tomadas por gestores individuais e, também, por muitos dos conceitos resultantes da pesquisa poderem ser utilizados para compreender os processos de decisão organizacional. No entanto, o processo de decisão organizacional é diferente do processo individual de tomada de decisão. Ferreira *et al.* (2001) citam cinco aspetos de

Shapira, (1997, 1998) que distinguem os dois processos: existe ambiguidade da informação disponível e ausência de preferências claras; os decisores estão envolvidos, de forma continuada, nas decisões precedentes e nas consequências da decisão atual; incentivos e sanções encontram-se duradouramente associados à decisão e às suas consequências a longo prazo; muitas decisões sobre assuntos semelhantes são repetidamente tomadas e, na ausência de regras previamente estabelecidas, as crenças dos decisores acerca das suas competências de decisão e da possibilidade de controlo dos resultados tendem a estabelecer-se como regras informais de decisão; e a prevalência do conflito: estratégias de poder e oportunidades de agenda determinam, de facto, muitas decisões em detrimento da análise dos parâmetros da decisão. Estes fatores revelam a grande complexidade que enquadra e afeta o processo de tomada de decisão nas organizações. Assim sendo, este processo resulta, simultaneamente, do contexto organizacional, da envolvente e do comportamento dos atores organizacionais.

## 9. Metodologia

Tendo como base a revisão da literatura, procurou-se como objetivo, compreender em que medida as dinâmicas de grupo criam um maior desenvolvimento pessoal e social dos indivíduos inseridos no mundo do trabalho. A revisão da literatura permitiu também definir a problemática do estudo: descrever em que medida as dinâmicas de grupo desenvolvem uma satisfação no grupo de participantes. Nesta linha de pensamento, e explorando a questão de investigação, elaboraram-se três questões de investigação pertinentes: 1) qual o grupo que mais facilidade apresentou na escolha do líder; 2) qual o grupo que demonstrou possuir maior coesão grupal e 3) qual o grupo que apresentou uma maior produtividade grupal.

Assim, recorreu-se ao estudo descritivo-comparativo (Fortin, 2006), com base na recolha de dados, no sentido de responder às questões de investigação do estudo em causa. O estudo descritivo-comparativo tem como objetivo, descrever semelhanças e diferenças na população alvo.

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por escolha racional, que consiste na escolha de indivíduos com características suscetíveis de representar o tema em estudo (Fortin, 2006). O estudo é do tipo transversal, uma vez que nos dá a possibilidade de estudar um ou mais grupos ao nível do aparecimento de um acontecimento/problema numa população em um determinado momento.

O universo populacional da empresa é de 43 colaboradores. A amostra foi constituída por 18 indivíduos, de uma pequena empresa do Concelho de Seia, possuindo idades compreendidas entre os 23 e os 35 anos, sendo que 7 são do género feminino e 9 do género masculino. A amostra foi dividida em três grupos de 6 elementos da área dos Recursos Humanos (Grupo 1), Produção (Grupo 2) e Marketing (Grupo 3).

## 10. Análise e discussão dos resultados

Os resultados apresentados referem-se às análises estatísticas levadas a cabo com base nos dados recolhidos. Esta é uma apresentação descritiva, realizada através da análise da frequência de medidas de tendência central dos resultados recolhidos através de uma grelha de observação (Anexo) elaborada, especificamente, para o presente trabalho.

Na competência observável de *Trabalho de Grupo* (Quadro 1), relativamente a cada dinâmica realizada, é possível afirmar que as dinâmicas onde se denotou mais capacidade de trabalho em grupo foram as dinâmicas 1 e 2 com uma média de 1,67, sendo seguidas pelas dinâmicas 3, 5, e 8, com uma média de  $x=2,33$ .

**Quadro 1** | Resultados da Componente Observável *Trabalho de grupo*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	1	1	2	2	3	3	2
2	Média	3	3	4	4	3	4	4	4
3	Média	1	1	2	2	2	1	2	1
Total	Média	1,67	1,67	2,33	2,67	2,33	2,67	3	2,33
	Desvio padrão	1,155	1,155	1,528	1,155	0,577	1,528	1	1,528

Fonte: elaboração própria.

A dinâmica número 7 é a que apresenta uma maior dificuldade de trabalho em grupo por parte dos participantes, podendo ser possível afirmar, através da observação do grupo na realização desta, que existiram algumas dificuldades, na perceção da tarefa, na sua elaboração, assim como na organização da mesma.

Na primeira dinâmica de grupo, é possível verificar que os grupos que se destacam positivamente na competência de *Trabalho de Grupo* são o Grupo 1 e 3. Demonstrando, segundo Adair (1988, citado por Vala e Monteiro, 1993), que existe uma perceção da definição de grupo assim como, do seu papel dentro dele.

O grupo 2 não apresentou características de grupo, uma vez que a sua estrutura social é minoritariamente definida como uma relação entre os seus elementos, levando à dificuldade de realização e concretização da tarefa (Collins e Raven, 1969, citado por Vala e Monteiro, 1993).

Na segunda competência *Capacidade de interação/identificação com o grupo* (Quadro 2) foi possível verificar que a dinâmica 2 foi aquela que mais respondeu à avaliação da capacidade de interação dos indivíduos no grupo, apresentando uma média de 1,33. Iguamente com uma média de 1,67 encontram-se em execucao.

O grupo que mais se destacou pela positiva nesta competência foi o Grupo 3, apresentando melhores resultados na maioria das dinâmicas, mostrando ser um grupo com consistência, perceção coletiva, consciência e propósito comum (Adair, 1988, citado por Vala e Monteiro, 1993).

Ao nível da comunicação entre elementos do grupo (Quadro 3), foi possível verificar, ao longo da realização das dinâmicas, tanto no Grupo 1 como no 3, uma elevada capacidade de diálogo e de entendimento.

Esta situação verificou-se mais na dinâmica 1 e 3 visto que os membros possuíram uma boa capaci-

**Quadro 2** | Resultados da Componente Observável *Capacidade de interação/identificação com o grupo*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	1	2	2	2	3	3	2
2	Média	3	2	3	3	2	3	3	4
3	Média	1	1	2	2	1	1	1	1
Total	Média	1,67	1,33	2,33	2,33	1,67	2,33	2,33	2,33
	Desvio padrão	1,155	0,577	0,577	0,577	0,577	1,155	1,155	1,528

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 3** | Resultados da Componente Observável *Capacidade de comunicação entre os indivíduos*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	2	2	2	2	2	3	2
2	Média	2	3	2	2	4	4	4	3
3	Média	1	1	1	2	1	2	2	1
Total	Média	1,33	2	1,67	2	2,33	2,67	3	2
	Desvio padrão	0,577	1	0,577	0	1,528	1,155	1	1

Fonte: elaboração própria.

dade de comunicação/diálogo entre si, agindo como um grupo ou um só organismo (Adair, 1988, citado por Vala e Monteiro, 1993).

Nesta competência, através da observação *in loco*, o grupo que menos se destacou foi o 2, demonstrando uma elevada individualidade.

Nesta competência é possível afirmar que nenhum dos grupos foi capaz de se centrar na tarefa (Quadro 4). O Grupo 3 destaca-se novamente pela positiva, demonstrando ser um grupo diversificado nas suas competências e aptidões, para atingirem os seus objetivos (Kozlowski e Ilgen, 2006). O Grupo 2 demonstrou ausência de empenho nas tarefas propostas, assim como capacidade de concretização, o que levou a resultados observados sem eficácia, não existindo uma estrutura de papéis e responsabilidades (Salas *et al.*, 1992).

Na competência *Capacidade de organização de tarefas com eficácia* (Quadro 5) os grupos 1 e

3 destacam-se nas duas primeiras dinâmicas demonstrando, assim, uma elevada capacidade de se estruturarem para alcançarem o objetivo proposto, sendo esta organização rápida e eficaz, havendo interação para atingir um propósito comum (Kozlowski e Ilgen, 2006).

Nesta competência (Quadro 6), foi possível verificar uma menor capacidade de decisão nos grupos, destacando-se mais o grupo 2, existindo uma semelhança entre os grupos 1 e 3. Os grupos apresentam uma dificuldade de seleção de informação inédita e adaptação da mesma, mostrando assim, haver uma incapacidade do líder e do grupo em integrar a diversidade de perspectiva dos diversos elementos do grupo (Ferreira *et al.*, 2001).

Tendo por base o Quadro 7, verificou-se, na média total, que as dinâmicas 3, 4, 5, 6 e 7 obtiveram os mesmos resultados, denotando-se uma capacidade de manter um bom relacionamento/interação entre

**Quadro 4** | Resultados da Componente Observável *Capacidade de focagem na tarefa*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	2	1	2	2	2	3	2
2	Média	4	3	4	3	4	3	3	4
3	Média	1	1	1	2	2	2	2	1
Total	Média	2	2	2	2,33	2,67	2,33	2,67	2,33
	Desvio padrão	1,732	1	1,732	0,577	1,155	0,577	0,577	1,528

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 5** | Resultados da Componente Observável *Capacidade de organização de tarefas com eficácia*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	2	1	2	1	2	3	2
2	Média	3	2	4	4	4	4	2	3
3	Média	1	1	1	2	2	2	2	1
Total	Média	1,67	1,67	2	2,67	2,33	2,67	2,33	2
	Desvio padrão	1,155	0,577	1,732	1,155	1,528	1,155	0,577	1

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 6** | Resultados da Componente Observável *Capacidade de resposta/decisão rápida*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	2	2	2	1	2	3	3
2	Média	3	2	3	4	2	3	3	4
3	Média	1	1	1	2	2	1	1	2
Total	Média	1,67	1,67	2	2,67	1,67	2	2,33	3
	Desvio padrão	1,155	0,577	1	1,155	0,577	1	1,155	1

Fonte: elaboração própria.

os membros do grupo. Cada sujeito procura projetar as suas ideologias de forma consciente/inconsciente nas interações que mantêm com os demais, assim existe uma socio-interação que pode integrar tanto um indivíduo como um grupo (Pierson, 1964). Na mesma linha de resultados e de pensamento acima referidos, encontra-se o Quadro 8, onde se faz referência ao relacionamento do indivíduo com o grupo, sendo possível verificar uma similitude nos resultados. Permitindo afirmar que apesar de existir capacidade de trabalho em grupo, as interações

pessoa-grupo não foram devidamente construídas, podendo isto ser indicador de uma coesão mediana e pouco eficaz.

A capacidade de criar influência noutrem é uma característica de um líder. No Quadro 9, através dos resultados obtidos, o grupo 1 é o que mais se destaca na existência de mais do que um influenciador, comparativamente com os outros dois grupos. Denotando-se o desenvolvimento de uma capacidade de inspiração e de criação de valores com o objetivo de estimular sentimentos como a determinação e o

**Quadro 7** | Resultados da Componente Observável *Relacionamento Indivíduo – Indivíduo*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	3	2	2	2	3	2	2
2	Média	3	3	4	4	4	3	4	2
3	Média	1	1	2	2	2	2	2	2
Total	Média	1,67	2,33	2,67	2,67	2,67	2,67	2,67	2
	Desvio padrão	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	0,577	1,155	2

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 8** | Resultados da Componente Observável *Relacionamento Indivíduos – Grupo*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	3	1	1	2	3	2	2
2	Média	3	2	3	4	3	3	3	3
3	Média	1	1	2	2	2	2	2	2
Total	Média	1,67	2	2	2,33	2,33	2,67	2,33	2,33
	Desvio padrão	1,155	1	1	1,528	0,577	0,577	0,577	0,577

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 9** | Resultados da Componente Observável *Existência de um ou mais membros que exercem influência social*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	2	2	2	2	2	2	3	2
2	Média	3	3	4	3	3	4	4	1
3	Média	1	1	3	3	3	3	3	3
Total	Média	2	2	3	2,67	2,67	3	3,33	2
	Desvio padrão	1	1	1	0,577	0,577	1	0,577	1

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 10** | Resultados da Componente Observável *Empenho do grupo nas tarefas*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	2	1	1	1	3	3	2
2	Média	3	3	3	4	2	3	3	2
3	Média	2	1	1	3	1	1	1	1
Total	Média	2	2	1,67	2,67	1,33	2,33	2,33	1,67
	Desvio padrão	1	1	1,155	1,528	0,577	1,155	1,155	0,577

Fonte: elaboração própria.

empenho. Assim, a capacidade de uma boa influência permite a integração dos indivíduos como equipa (McNeil e Clemer, 1992).

Ao nível do *Empenho do grupo nas tarefas* (Quadro 10), o que se demarca é o grupo 3 evidenciando espírito de equipa, ou seja, empenho dos seus membros na execução da tarefa (Goodman *et al.*, 1987, citado por Vala e Monteiro, 1993).

O grupo 2, ao contrário, apresenta uma fraca comunicação o que influencia a existência de uma fraca satisfação na execução da tarefa, tendo os seus membros tendência ao funcionamento individual (Gross, 1954; Marquis *et al.*, 1951, citado por Vala e Monteiro, 1993).

A existência de cooperação é resultante da capacidade de agir como um organismo e não unitariamente (Adair, 1988, citado por Vala e Monteiro, 1993), o que não se verifica no grupo 2 (Quadro 11 e 12), que ao longo da realização das tarefas

propostas, trabalhava mais individualmente do que como grupo.

O grupo 3 destaca-se com uma grande capacidade de liderança e de escolha de líder, demonstrando que o indivíduo escolhido foi um líder capaz de incutir ideias, instruções, auxiliando os restantes membros do grupo, esperando sempre da parte destes empenho e eficácia na organização e desenvolvimento da tarefa (Caetano, 2005).

O grupo 3 apresenta uma capacidade de trabalhar em conjunto, realizando as tarefas solicitadas com grande sucesso, demonstrando ser altamente coeso com a aptidão para desenvolver entre si relações amigáveis e cooperativas (Quadro 13) (Gross, 1954; Marquis *et al.*, 1951, citado por Vala e Monteiro, 1993).

Como se pode observar através dos resultados obtidos (Quadro 14), o grupo 3 destaca-se pela sua capacidade de atingir objetivos propostos, o que é

**Quadro 11** | Resultados da Componente Observável *Cooperação do grupo*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	2	1	1	1	2	3	3
2	Média	4	2	4	3	3	4	4	2
3	Média	1	1	1	2	1	1	1	2
Total	Média	2	1,67	2	2	1,67	2,33	2,67	2,33
	Desvio padrão	1,732	0,577	1,732	1	1,155	1,528	1,528	0,577

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 12** | Resultados da Componente Observável *Capacidade de Escolha do Líder*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	3	2	1	2	2	2	2
2	Média	2	2	2	3	4	3	3	3
3	Média	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	Média	1,33	2	2	2	2	2	2	2
	Desvio padrão	0,577	1	1	1,732	1	1	1	1

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 13** | Resultados da Componente Observável *Existência de coesão no grupo*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	2	1	1	2	2	2	3
2	Média	3	2	3	4	4	3	3	3
3	Média	2	1	1	2	2	1	1	2
Total	Média	2	1,67	1,67	2,33	2,67	2	2	2,67
	Desvio padrão	1	0,577	1,155	1,528	1,155	1	1	0,577

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 14** | Resultados da Componente Observável *Produtividade grupal*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	2	1	2	1	2	3	2
2	Média	4	2	4	3	3	2	4	1
3	Média	1	1	1	2	2	1	1	1
Total	Média	2	1,67	2	2,33	2	1,67	2,67	1,33
	Desvio padrão	1,732	0,577	1,732	0,577	1	0,577	1,528	0,577

Fonte: elaboração própria.

**Quadro 15** | Resultados da Componente Observável *Capacidade de satisfação na realização do jogo*

Grupo		Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8
1	Média	1	1	1	2	2	3	2	2
2	Média	2	3	4	3	3	4	4	2
3	Média	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	Média	1,33	1,67	2	2	2	2,67	2,33	1,67
	Desvio padrão	0,577	1,155	1,732	1	1	1,528	1,528	0,577

Fonte: elaboração própria.

sinónimo de uma elevada coesão resultando assim, uma elevada produtividade (Festinger, 1950, citado por Vala e Monteiro, 1993). Em oposição encontra-se o grupo 2, demonstrando durante as atividades uma elevada dificuldade na conquista de objetivos comuns do grupo.

Em suma, tendo em conta todas as dinâmicas realizadas, observou-se que o grau de satisfação (Quadro 15) dos grupos 1 e 3 foram muito positivos, para além de possuírem capacidades de trabalho em grupo, demonstraram saber aliar o trabalho à diversão, usufruindo do que lhe foi proporcionado nesta animação.

## 11. Conclusões

Através da recolha de dados e da apresentação de resultados foi possível concluir que um grupo que possua uma grande capacidade de interação e comunicação tem uma capacidade elevada de realização das tarefas, respondendo com grande eficácia ao que lhe é proposto, mostrando existência de uma influência uns nos outros (Essens, *et al*, 2005). Todas estas competências levam a um grande empenho do

grupo, verificando-se, de igual modo, uma elevada cooperação e coesão, no que se traduz uma maior produtividade e satisfação na realização das tarefas propostas.

Todas estas características são mais observadas no grupo 3, o que vai ao encontro das questões de investigação colocadas, revelando, portanto, um espírito de equipa nos elementos do grupo. Em contrapartida, o grupo 2 destacou-se com grandes dificuldades de concentração, interação, cooperação e coesão. A participação do grupo 1 não sobressaiu nos resultados, no entanto, demonstrou possuir características de grupo.

Em contexto organizacional/empresarial, este programa de animação visa incluir o meio envolvente e a cultura local integrando a maioria das vezes tanto o ramo da Hotelaria como o da Restauração, escolhendo sítios idílicos e naturais que são mais propícios à aplicação de atividades. É possível aliar o bem-estar que a entidade pretende proporcionar ao grupo, apostando no turismo sustentável, que é apoiado nos princípios do uso sustentável dos recursos naturais, da preservação da diversidade natural e cultural, não esquecendo o benefício da integração das comunidades locais. Isto quer dizer que, o turismo de incentivo pode ser considerado

como uma ferramenta empresarial que tem como objetivo motivar ou premiar colaboradores, quer individualmente, quer a equipa, quando as metas de produção ou qualidade são atingidas, apostando também no incentivo ao trabalho em equipa, ao combate ao *stress*, à introdução de novas práticas. Este conceito é cada vez mais utilizado nos dias de hoje, pois o Homem, ao viver em sociedade uma vida turbulenta e demasiada ocupada com obrigações, sente necessidade de ter momentos na sua vivência que lhe façam esquecer o *stress* do seu dia-a-dia e viver novas experiências e emoções.

Nestes programas de animação, as entidades podem beneficiar de um aumento da cooperação entre trabalhadores, assim como o aumento da capacidade de interação entre os indivíduos, criando assim uma maior eficácia, produtividade, uma competitividade saudável, satisfação e pertença com vista a um objetivo comum.

De forma objetiva, as dinâmicas podem ser adaptadas às necessidades da empresa, sendo estas alargadas a um prazo maior, com o intuito de proporcionar um acompanhamento do desenvolvimento interpessoal e intergrupais.

No decorrer da atividade sentiram-se necessidades no âmbito da colaboração e da observação das atividades, sendo indispensável tanto um observador como um monitor para a elaboração da grelha em anexo, para uma avaliação pormenorizada e imparcial.

A avaliação da satisfação em contexto de trabalho (contributo da animação na empresa) poderá constituir objeto de estudo futuro, utilizando o pré e pós teste, tendo esta empresa sido escolhida como empresa piloto na presente investigação.

## Bibliografia

- Adair, J., 1988, *A gestão eficiente de uma equipa*, Publicações Europa-América, Mem Martins.
- Caetano, J., 2005, *Estilo de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais em Contexto Escolar – Estudo de caso*, Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, Universidade Aberta, Lisboa.
- Cunha, L., 2001, *Introdução ao Turismo*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Cunha, L., 1997, *Economia e Política do Turismo*, McGraw-Hill, Lda, Lisboa.
- Essens, P., Vogelaar, A., Mylle, J., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S., e Baranskil, J., 2005, *Military Command Team Effectiveness: Model and Instrument for Assessment and Improvement* (NATO no. ac/323 (HFM-087) tp/59), NATO Research and Technology Institution.
- Estevão, C., 2010, Estratégias Competitivas dos Estabelecimentos Hoteleiros da Região de Turismo da Serra da Estrela: Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Vol. 1(13/14), pp. 75-86.
- Fachada, M., 2000, *Psicologia das relações interpessoais*, Vol. 2, 3 ed., Edições Rumo, Lda., Lisboa.
- Ferreira, J., Neves, J., e Caetano, A., 2001, *Manual de Psicossociologia das Organizações*, 1 ed., Editora McGraw-Hill, Lda, Alfragide.
- Fortin, M., 2006, *Fundamentos e etapas do processo de investigação*, Lusodidacta, Loures.
- Kozlowski, S., e Ilgen, D., 2006, Enhancing the effectiveness of work groups and teams, *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 7(3), pp. 77-124.
- Kozlowski, S., Gully, S., Nason, E., e Smithy, E., 1999, Developing adaptive teams: a theory of compilation and performance across levels and time, in Ilgen, R., e Pulakos, E., (eds.) *The Changing Nature of Work Performance: Implications for Staffing, Personnel Actions, and Development*, Jossey-Bass, São Francisco, pp. 240-292.
- Levine, J., e Moreland, R., 2006, Small groups: An Overview, in Levine, J., e Moreland, R., (eds.) *Small Groups. Key Readings*, Psychology Press, New York, pp. 1-10.
- Lopes, M., 2008, *Animação Sociocultural em Portugal*, Editora Intervenção, Amarante.
- Lopes, M., 2009, *Animação Turística*, APAP – Associação Portuguesa de Animação e Pedagogia, Chaves.
- McNeil, A., e Clemer, J., 1992, *Como liderar – Fator crítico de sucesso na gestão da empresa*, Edições 70, Lisboa.
- Mendes, E., 2010, Turismo, Animação em Espaço Urbano, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Vol. 2(13/14), pp. 645-654.
- Mendes, L., 2010, O Turismo na Produção Social do Espaço Rural Contemporâneo: Novas Procuras e a Emergência da Nobilitação Rural, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Vol. 2(13/14), pp. 655-663.
- Pierson, D., 1964, *Teoria e Pesquisa em Sociologia*, 8 ed., Melhoramentos, São Paulo.
- Puertas, X., 2004, *Animación en el Ámbito Turístico*, Editorial Síntesis, Madrid.
- Quintas, S., e Castaño, M., 1998, *Animación Sociocultural*, Nuevos Enfoques, Amorú Ediciones, Salamanca.
- Rodrigues, A., e Kastenholz, E., 2010, Sentir a Natureza – passeios pedestres como elementos centrais de uma experiência turística, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Vol. 2(13/14), pp. 719-728.
- Salas, E., Dickinson, T., Converse, S., e Tannebaum, S., 1992, Toward an understanding of team performance and training, in Swezey, R., e Salas, E., (eds.) *Teams: Their Training and Performance*, Ablex, Norwood, NJ, pp. 3-29.
- Vala, J., e Monteiro, M., 1993, *Psicologia Social*, 1 ed., Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

## Anexo

## Checklist (Grelha de Observação)

Competências a observar	Dinâmica 1	Dinâmica 2	Dinâmica 3	Dinâmica 4	Dinâmica 5	Dinâmica 6	Dinâmica 7	Dinâmica 8	
Trabalho em Grupo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Capacidade de interação/ identificação com o grupo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Capacidade de comunicação entre os indivíduos	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Capacidade de focagem na tarefa	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Capacidade de organização de tarefas com eficácia	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Capacidade de resposta/ decisão rápida	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Relacionamento indivíduo – indivíduo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Relacionamento indivíduo – grupo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Existência de um ou mais membros que exercerem influência social	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Capacidade de escolha do líder	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Produtividade grupal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Empenho do grupo nas tarefas	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Cooperação do grupo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Existência de coesão no grupo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Capacidade de satisfação na realização do jogo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>

1  – Muito Bom; 2  – Bom; 3  – Fraco; 4  – Inexistente.

(Assinale com um X a resposta que identificou)