

**TREINAMENTO EXPERENCIAL AO AR LIVRE: REFLEXÕES SOBRE SUA CONTRIBUIÇÃO  
NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**LIANDRA PEREIRA**

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE UNIVILLE

liandra.pereira@hotmail.com

**EDINA ELISANGELA ZELLMER FIETZ**

UNIVILLE

edina.f@hotmail.com

**SUELI MARIA WEISS RANK**

UNIVILLE - UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

suelirank@gmail.com

## **TREINAMENTO EXPERENCIAL AO AR LIVRE: REFLEXÕES SOBRE SUA CONTRIBUIÇÃO NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

### **Resumo:**

A necessidade contínua das empresas de investir em treinamentos solicita a busca por concepções que permitam equalizar soluções customizadas às suas demandas, atrativas aos seus colaboradores e efetivas enquanto resultados agregadores ao desempenho organizacional. O Treinamento Experencial ao Ar Livre é uma potencial possibilidade para atender a este tripé. O presente artigo apresenta análises reflexivas sobre a experiência desenvolvida em diferentes etapas de um TEAL aportado nas atividades de um projeto de extensão, tendo por objetivo analisar os elementos constitutivos de vivenciais, que visavam desenvolver competências interpessoais em 108 gestores/líderes de 28 organizações do norte catarinense a fim de melhorar o desempenho e fortalecer lideranças das mesmas. A ação foi conduzida utilizando como referencial a produção técnica de autores que discutem os treinamentos vivencias e suas contribuições aplicadas às organizações como metodologia de aprendizagem. A partir destes insumos conduziu-se a etapa de campo, estabelecida através de estratégia qualitativa de pesquisa-ação. Mediante o referido protocolo, relatam-se as possibilidades e limitações enfrentadas, principalmente relacionadas à reação dos participantes, comportamentos constatados e desafios na gestão das atividades. Também são socializadas as contribuições identificadas nos processos de aprendizagem organizacional, pautados no diálogo/processamento das vivências realizados, assim como nas percepções dos participantes envolvidos na proposta.

**Palavras-chave:** Aprendizagem vivencial; Treinamento Experencial ao Ar Livre; Experiências compartilhadas.

## **EXPERIENCED OUTDOOR TRAINING: REFLECTIONS ON ITS CONTRIBUTION IN THE ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESS**

### **Abstract:**

The continuous need of companies to invest in training requests the search for concepts that allow the equalization of customized solutions to their demands, attractive to their employees and effective as aggregating results to organizational performance. The Outdoor Experimentation Training is a potential possibility to attend to this tripod. This article presents reflective analyzes of the experience of different stages of a TEAL contributed to the activities of an extension project, with the objective of analyzing the constitutive elements of experiences that aimed to develop interpersonal skills in 108 managers / leaders from 28 organizations in the north in order to improve performance and strengthen their leadership. The action was conducted using as reference the technical production of authors who discuss the training experiences and their contributions applied to organizations as a learning methodology. From these inputs was conducted the field stage, established through a qualitative research-action strategy. The mentioned protocol describes the possibilities and limitations faced, mainly related to the reaction of the participants, observed behaviors and challenges in the management of activities. The contributions identified in the organizational learning processes, based on the dialogue / processing of the experiences carried out, as well as the perceptions of the participants involved in the proposal are also socialized.

**Key Words:** Experiential learning; Outdoor Experiential Training; Shared experiences.

## **1 INTRODUÇÃO**

As mudanças e adaptações constantes do mundo do trabalho motivadas pela inserção de inovadoras tecnologias, diferentes perfis de negócio, ruptura de modelos convencionais de gestão e abertura de novos mercados têm desdobrado em movimentos significativos nas empresas, solicitando por consequência a adoção de novas estratégias para a conversão de desempenho e padrões competitivos compatíveis a essa demanda.

Assim, embora a retórica sobre o diferencial que o capital humano promove nas organizações possa ser recorrente, continua relevante, principalmente atrelado às competências em permanente construção. Essa perspectiva se sustenta nas oportunidades de treinamento e desenvolvimento oferecidas pelas organizações, dentre elas emergem as metodologias vivenciais, com destaque para o TEAL – Treinamento Experencial ao Ar Livre.

Para contemplar a diversidade de demandas e perfis, cabe às organizações investir em diagnósticos adequados e identificar qual metodologia converge melhor para atendê-los, embora as metodologias vivenciais, com ênfase para a experimentação ativa dos envolvidos figure como possibilidade com aproveitamento e desempenho superior às outras metodologias, conduzindo ao desenvolvimento de competências de forma mais efetiva.

Nessa perspectiva, o objetivo deste estudo se direciona a analisar os elementos constitutivos de vivenciais de TEAL, que visavam desenvolver competências interpessoais nos gestores de organizações com e sem fins lucrativos do Planalto Norte Catarinense a fim de melhorar o desempenho e fortalecer lideranças das mesmas, tomando por referência também a percepção dos participantes desse processo.

## **2 SOBRE APRENDIZAGEM EMPRESARIAL**

As pessoas passam parte significativa da sua vida se dedicando a atividades laborais nas organizações, estabelecendo por consequência relações de interdependência com seus pares de trabalho e a rede de contatos profissionais que formam.

Os relacionamentos estabelecidos assumem relevância na vida pessoal e organizacional, se convertendo em referencial para potencializar ou fragilizar as atividades desempenhadas, impactando na performance empresarial e nos resultados obtidos.

Assim, favorecer a convivência entre as pessoas, num ambiente dinâmico e desafiador pode se constituir em diferencial, agregando à atuação e participação de cada profissional para o sucesso e sustentabilidade da organização. Para tanto, torna-se necessário compreender o comportamento das pessoas e cabe especialmente aos gestores desenvolver competências para lidar com diferentes perfis e alinhá-los aos propósitos institucionais.

Moscovici (1995) defende a concepção de que nas empresas, a interação humana se organiza em dois níveis concomitantes e interdependentes. O nível da tarefa corresponde à execução das atividades individuais e em grupos e o nível socioemocional abriga as sensações e sentimentos gerados pela convivência. Quando os sentimentos são positivos, o nível da tarefa fica favorecido, desdobrando em maior produtividade. Quando o clima emocional é insatisfatório, a tarefa absorve seus efeitos, gerando interações incompatíveis de antipatia, aversão etc. Em contrapartida, quando se estabelecem processos construtivos, a colaboração e o afeto emergem, potencializando a coesão do grupo.

Nesse viés a aprendizagem individual é condição para a aprendizagem grupal e organizacional, demandando a construção coletiva de novos conhecimentos e a interação com múltiplos sistemas e atores (NASCIMENTO e MORAES, 2011). Wu e Yeh (2011) complementam essa concepção compreendendo que quando a aprendizagem organizacional é bem gerenciada facilita a troca de experiências profissionais, mediada pelo o envolvimento e a participação ativa do capital humano. Dessa forma, a aprendizagem organizacional abarca o

conjunto de mecanismos de aquisição, por meio do qual os colaboradores da empresa desenvolvem suas habilidades, conhecimentos e experiências, os convertendo em novos comportamentos.

Tomando por referência esses elementos, é prioritário investir no desenvolvimento das relações interpessoais, melhorando o convívio entre as pessoas, Silva (2017) nomeia essa condução de sensibilidade social e flexibilidade de comportamento, as quais podem ser desenvolvidas por meio de melhor conhecimento de si próprio, melhor compreensão dos outros, melhor convivência em grupo e desenvolvimento de habilidades para um relacionamento mais eficiente com os outros.

Nesse contexto, o ser humano e o conhecimento que materializa no cotidiano do trabalho constituem-se cada vez mais necessários para as organizações direcionar investimentos em processos de formação profissional e desenvolvimento das pessoas que nelas trabalham.

Nessa lógica as organizações se mobilizam no sentido de promover o contínuo desenvolvimento das pessoas, gerando e mantendo vantagens competitivas (DUTRA, 2002). Para se manter competitivas as empresas além de investir em estratégias e programas convencionais de formação e treinamento, estão apostando em outras perspectivas para instrumentalizar e desenvolver seus colaboradores permitindo melhor gerenciamento e aplicação de competências técnicas e comportamentais.

Dentre as referidas estratégias a metodologia vivencial de treinamento vem assumindo relevância. Esta concepção permite o desenvolvimento de competências comportamentais com um índice de aproveitamento superior às metodologias convencionais, configurando-se como um método dinâmico, abarcando atividades que conduzem a vivenciar situações análogas ao cotidiano das empresas, visando mensurar e verificar estratégias, mudanças ou resultados (MOREIRA e MUNCK, 2010).

## 2.1 Treinamento Vivencial

Entre as metodologias de treinamento, a metodologia vivencial emerge com ênfase diferenciada, pois nessa proposta, nas atividades os participantes são retirados de seu ambiente de trabalho e mobilizados no sentido de vivenciar situações desafiadoras, inovando o processo de aprendizagem por meio da superação de limites, dificuldades e enfrentando problemas semelhantes aos que permeiam as atividades pessoais ou profissionais (COSTA, 2013).

A metodologia adotada em treinamentos ao ar livre, conhecida também como TEAL – Treinamento Experiencial ao Ar Livre, se configura como um treinamento utilizado no desenvolvimento de competências comportamentais, desencadeando o aprendizado por meio de atividades ao ar livre, vivências por meio de games corporativos e discussões em grupo.

Zvingila (2002), expressa que no treinamento vivencial são evidenciadas mudanças comportamentais e emocionais, desenvolvendo o aspecto racional e cognitivo, associando maior satisfação e apropriação do processo como um todo.

Sustentada em princípios andragógicos a metodologia adota abordagem integradora e multidisciplinar convergente às necessidades da empresa.

A metodologia de treinamento vivencial desenvolve técnicas progressivas de treinamento empresarial em diferentes contextos, com metas definidas, limitações de tempo e de desempenho nas atividades e pressão por resultados, assemelhando-se às atividades ou funções empresariais, mobilizando intensas trocas dos grupos, provocando observação da reação e postura de cada participante perante os desafios dos diversos exercícios (DINSMORE, 2004).

O autor ainda compreende que a metodologia de treinamento vivencial implica uma

dinâmica educacional que focaliza o ser humano, o instrumentalizando a trabalhar com barreiras comportamentais, valorizando o trabalho em equipe, com ênfase em conceitos como liderança, comunicação interpessoal, interação e outros podem atrapalhar seu bom desempenho.

Esse processo promove a experimentação ativa dos participantes, facilitando envolvimento maior na busca por uma aprendizagem mais efetiva, proveitosa, competitiva e duradoura (MOREIRA, 2010).

Em direção convergente Kolb (1997) destaca que a necessidade dos participantes refletir sobre seus posicionamentos e conceitos cultivados no seu ambiente de trabalho e/ou funções potencializa a quebra de barreiras e o desenvolvimento de competências.

O referido autor sugere que face a novos desafios ou a situações já vivenciadas o indivíduo é capaz de gerar conceitos para nortear seus comportamentos, e nesse modelo de aprendizagem a ênfase é atribuída à ação experimental envolvendo o funcionamento integrado; pensamento, sentimento, percepção e comportamento, num processo contínuo de transformação, criação e recriação de conhecimentos.

Contemplando especificamente o desenvolvimento de atividades, Aranha (2008) argumenta que a apropriação da aprendizagem vivencial é mais efetiva por meio do ciclo de aprendizagem que abrange diferentes fases: vivência: realização da atividade; relato: expressão e compartilhamento das reações e sentimentos; processamento: análise do desempenho, discussão dos padrões; generalizações: comparação e inferências com situações reais; aplicação: compromisso pessoal com as mudanças, planejamento de comportamentos mais eficazes, e da utilização dos novos conceitos no dia a dia de sua atividade profissional.

Nessa percepção o treinamento vivencial favorece aos participantes de qualquer nível hierárquico quebrar paradigmas, promover mudanças em si mesmos e na empresa em que trabalham, administrando e mobilizando pessoas, identificando estruturas empresariais ultrapassadas e tendo iniciativa para superá-las (MENEZES, 2001).

Ainda é importante destacar como enfatizado por Costa (2013), que nos treinamentos vivenciais, se estabelece a articulação entre teoria e prática de forma diferenciada, desenvolvida mediante a exploração efetuada nas atividades em curso, denominada de *debriefing*. O *debriefing* se caracteriza como uma oportunidade de reflexão e crescimento envolvendo os participantes, ou seja, mediados pelos moderadores e demais interlocutores os participantes fazem leitura do ambiente e das experiências, atribuem significado aos posicionamentos e conexões com o dia-a-dia da empresa, fortalecendo e desenvolvendo competências. Esse movimento permite contextualizações e apropriações ao contexto empresarial e amplia o aprendizado dos participantes.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O objetivo deste trabalho convergiu para analisar elementos contemplados na experiência da realização de treinamentos experienciais ao ar livre com gestores de organizações com e sem fins lucrativos do Planalto Norte Catarinense, que tinham por propósito melhorar o desempenho e fortalecer lideranças dos participantes. Pretende-se, nessa sessão, apresentar os aspectos metodológicos que sustentaram este estudo e os encaminhamentos adotados no processo de pesquisa.

Diante do contexto do objetivo em análise, justifica-se a utilização da abordagem qualitativa, uma vez que parte da motivação para a realização do trabalho foi baseada em observação pessoal das pesquisadoras que, a partir de sua experiência profissional, envolve-se cotidianamente com processos de treinamento. Segundo Gil (2007), na pesquisa qualitativa o ambiente natural é a fonte direta para a coleta dos dados, em que o pesquisador é considerado

sujeito-observador, fazendo parte do processo de conhecimento e interpretação dos fenômenos, de acordo com seus valores e crenças.

Assim, considerando-se os princípios da pesquisa qualitativa, o processo vivenciado orientou-se pela concepção da pesquisa-ação. Para Elliott (1998), a pesquisa-ação se relaciona aos problemas práticos e cotidianos, a partir dos quais são produzidos conhecimentos e promovida a melhoria da situação por intermédio de grupos integrados e participativos, sempre pautados na investigação de uma situação prática, na intenção de mudar elementos dessa prática, contemplando problemas, gerando reflexões sistemáticas, apreensão dos problemas, assim como o levantamento de propostas para sua minimização/solução de forma integrada e partilhada.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa utilizou as seguintes etapas: levantamento das necessidades específicas da empresa, planejamento do evento, execução do treinamento e avaliação dos resultados alcançados. A partir da coleta, tratamento e consolidação dos dados buscou-se extrair informações relevantes para, então, iniciar a etapa de análise dos dados, visando descrever o cenário pesquisado. Para tabular os dados coletados na pesquisa de satisfação aplicada aos participantes, utilizou-se os recursos do aplicativo *Microsoft Office Excel®*.

Participaram do TEAL 108 líderes, de 28 empresas de três municípios do norte de Santa Catarina, selecionadas a partir de uma parceria realizada com a Associação Comercial e Industrial da cidade sede da universidade financiadora do projeto de extensão.

#### 4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

Inicialmente, foi realizada uma reunião de mobilização envolvendo as empresas para apresentação da proposta de trabalho, visando um diagnóstico de demandas e necessidades para alinhamento de atividades das competências a serem trabalhadas com maior ênfase no TEAL. Os elementos identificados corresponderam a: comunicação, liderança, foco e planejamento, trabalho em equipe, gerenciamento de conflitos, superação de desafios, relacionamento interpessoal, motivação e persuasão, que nortearam o planejamento das atividades a serem contempladas no treinamento.

A partir da identificação dos elementos a serem abordados, selecionaram-se as atividades que proporcionassem maior aprendizado, a partir de experiências. Sendo assim, o TEAL foi planejado para acontecer com a duração de 8 horas, compreendendo em média, 36 participantes por treinamento, em local apropriado, previamente preparado para as atividades a ser desenvolvidas.

Para trabalhar as competências elencadas, foram escolhidas estratégias distintas para a execução das atividades. O treinamento vivencial iniciou com dinâmicas específicas de distribuição e formação de grupos, tendo ainda por referência discussões deflagradas pelos participantes sobre as principais características/competências do perfil de um bom líder. Após esta etapa se desencadeou uma sequência de atividades, visando o desenvolvimento de competências identificadas no diagnóstico conforme descritas no quadro 1.

Quadro 1: Atividades e competências trabalhadas no TEAL

Atividade	Descrição	Competências trabalhadas
Trilha com coleta de materiais	Mapa de orientação e pistas, cada equipe teve que percorrer uma trilha coletando diversos materiais que seriam utilizados em atividades posteriores.	Comunicação, liderança, foco e planejamento, trabalho em equipe, gerenciamento de conflitos, superação de desafios, relacionamento interpessoal, iniciativa, gestão de mudanças, motivação e persuasão
Futebol com camiseta	Futebol realizado com regras pertinentes	Estratégia, interdependência,

coletivo	a esse jogo, porém, cada equipe vestia um único uniforme para o time, e outro para dois goleiros (por time).	planejamento, trabalho em equipe, persistência, integração, empatia, liderança e sinergia.
Continua...		
...continuação Tamancas integradas	Competição realizada entre duas equipes, com objetivo de percorrer no menor tempo um espaço delimitado, utilizando uma tamanca coletiva.	Planejamento, estratégia, interdependência, planejamento, trabalho em equipe, persistência, sincronia e objetivos comuns.
Passando esponjas	Atividade cronometrada, a ser realizada no menor tempo possível, sendo o objetivo transpor a água de um balde ao outro, por todos os componentes da equipe, com a utilização de esponjas.	Estratégia, interdependência, planejamento, trabalho em equipe, comunicação, sinergia, superação de desafios e liderança.
Travessia com bote	A partir de materiais alternativos coletados na trilha e de outros disponibilizados para esse fim, cada equipe deve planejar e construir um bote que suporte o peso dos componentes e realizar a travessia de um lago.	Estratégia, interdependência, planejamento, trabalho em equipe, persistência, integração, empatia, comunicação, sinergia, superação de desafios, motivação e liderança.
Cama de gato	Os participantes são desafiados a descer escorregando em uma lona molhada, e subir por outra somente utilizando a força dos braços.	Estratégia, interdependência, planejamento, trabalho em equipe, persistência, integração, empatia, superação de desafios e liderança, <i>feedback</i> .
Cozimento de alimentos	Utilizando materiais alternativos coletados durante a trilha, cada equipe deve fazer fogo e cozinhar arroz e batatas.	Estratégia, planejamento, <i>feedback</i> , trabalho em equipe, iniciativa, gestão de conflitos, persistência, integração, empatia, liderança, proatividade, sinergia, cooperação superação de desafios e liderança.
Teia	Atividade colaborativa, realizada com todas as equipes, com objetivo de transpor todos os participantes de um lado para outro de uma teia, sendo suspensos e suportados pelos colegas.	Estratégia, planejamento, <i>feedback</i> , trabalho em equipe, iniciativa, gestão de conflitos, integração, empatia, cooperação, liderança, sinergia, superação de desafios, confiança e liderança.

Fonte: Primária (2017)

Ao final das atividades, as equipes reuniram-se para discutir acerca das competências do líder vivenciadas no decorrer das atividades na intenção de correlacioná-las com aquelas inicialmente listadas. Como processo de finalização os participantes foram mobilizados para reflexões, compartilhamento de aprendizagens, reações e sentimentos. O processamento acerca das atividades desenvolvidas permitiu comparações e contextualizações ao campo das atividades laborais dos envolvidos, favorecendo inferências e aplicações ao campo comportamental, permitindo relatos interessantes e direcionados a conceitos do cotidiano profissional, correspondendo às etapas anteriormente anunciadas como ciclo de aprendizagem por Aranha (2008).

Essa última etapa consiste em análises e sínteses de apropriação por parte dos participantes mediadas pelos monitores, potencializando a atribuição de significados. Também foi solicitada uma avaliação do grupo a respeito das impressões, limitações e pertinência das atividades desenvolvidas na vida profissional e pessoal. Esse fechamento articulando teoria e prática, buscando compreender o que e por que aconteceram determinados comportamentos, corresponde ao *debriefing* conforme compreende Costa (2013). Nesse momento, as falas consolidaram os pensamentos dos participantes sobre a importância

percebida em relação à experimentação vivida no TEAL e a aprendizagem efetiva proporcionada por tal metodologia de ensino.

## **5 ANÁLISE DE DADOS**

O investimento em treinamento tem crescido ultimamente, o que é um indicativo de que as empresas desejam e esperam melhoria no desempenho dos seus colaboradores, e sobremaneira compreenderam que é necessário o desenvolvimento de competências de forma contínua, até porque a lógica do mercado pressiona por resultados. No entanto, investir em treinamento nem sempre se correlaciona com a melhoria no desempenho, visto que é necessário melhorar os conhecimentos, as habilidades e atitudes. Nem sempre os treinamentos abarcam todas essas dimensões.

O desenvolvimento de treinamentos vivenciais, a exemplo do TEAL tem expresso melhores resultados, pois atuam com maior ênfase nos aspectos comportamentais e potencializam o desenvolvimento de competências.

A atuação das pesquisadoras no planejamento e desenvolvimento dessa metodologia no decorrer de mais de seis anos com diferentes perfis de grupos permite fazer inferências acerca de sua eficácia. Todas as vivências são contextualizadas ao mundo corporativo e constata-se apropriação muito superior de conceitos, caracterizando uma aprendizagem mais significativa e com maior celeridade. As conexões e integração dos participantes é intensiva, estabelecendo vínculos que vão se fortalecendo e que ao final do processo criam laços de confiança muito fortes, que favorecem uma integração maior. São muitas as superações que ocorrem durante as atividades, as quais são gratificantes e expressivas em comparação aos treinamentos convencionais, esses elementos são identificados também na percepção dos participantes, por meio de relatos, depoimentos e exemplificações, seja no decorrer das atividades ou no momento de processamento.

A dinâmica que se estrutura em todas as etapas do treinamento vivencial inicia pelo estabelecimento de objetivos comuns e partilhados pela equipe, apesar de seus integrantes não se conhecerem, possuírem diferentes culturas, experiências profissionais distintas por pertencerem a outras empresas, tendo diferenças etárias - o que num primeiro momento já conduz para a necessidade de superar barreiras e buscar integração, tecendo possibilidades de cooperação. Fica evidenciado durante as atividades que o líder tem um papel preponderante na condução da equipe, mas que os integrantes também influenciam reciprocamente sua atuação. Comportamentos inadequados são facilmente percebidos pelo próprio indivíduo os quais destoam da equipe, na maioria das vezes conduzindo a autorregulação. Quando isso não ocorre acaba gerando conflito nas equipes e o rendimento reduz interferindo no desempenho. Esse direcionamento corrobora a concepção defendida por Nascimento e Moraes (2011) sobre a aprendizagem individual se constituir condição para a aprendizagem grupal, pressupondo a construção coletiva de novos conhecimentos, emergindo reflexões que favorecem mudanças de comportamento.

Os aspectos comportamentais assumem ênfase em todas as etapas, revelados desde o comprometimento do grupo no sentido de darem o melhor de si para a realização das atividades, se preocupando com o bem estar uns dos outros, com a integridade física, contribuindo para os colegas enfrentar seus medos e dificuldades; até o incentivo e comemoração das conquistas. É perceptível a tomada de consciência em relação às competências necessárias no exercício da liderança, como a comunicação clara, a definição de objetivos, o envolvimento da equipe, a paciência, repasse de informações, conhecimento e experiências.



Essa postura assumida é imediatamente correlacionada ao cotidiano profissional, conduzindo a questionamentos do por que nem sempre é refletida no ambiente de trabalho. As atividades realizadas demonstram isso na prática e levam os participantes a uma reflexão nesse sentido, gerando empatia. As responsabilidades se alternam e o compromisso no sentido de atuar como equipe é reforçado de forma espontânea, fomentando o aumento da capacidade de pertença e de superação de dificuldades/limites individuais – desdobrando num aprendizado importante mediado pelo outro.

A interdependência fica muito evidenciada neste movimento, em que a percepção sobre as habilidades, limitações e possibilidades que cada um tem e pode superar/oferecer no desempenho profissional são correlatas, a flexibilidade e adaptabilidade são muito importantes para se chegar ao melhor resultado. Embora nem sempre no ambiente de trabalho essa mesma atitude seja reproduzida com os colegas, exigindo deles um desempenho igual quando cada um tem habilidades diferentes, com experiências que poderiam somar e são por vezes desconsideradas. O senso de humildade e partilha se estabelece mais facilmente, na premissa de que pedir ajuda não é sinônimo de incompetência. Essa constatação reforça o princípio defendido por Moscovici (1995) que compreende que o estabelecimento de processos construtivos fazem a colaboração e o afeto emergir, potencializando a coesão do grupo e por consequência melhores resultados.

Como no decorrer do TEAL as atividades se alternam entre o eu, o nós e o outro representado pelas outras equipes, é interessante observar como se mesclam as posturas de competição, certo corporativismo e individualismo. Quando instados a migrar à cooperação e troca, emergem naturalmente sentimentos incompatíveis, como antipatia, aversão, a resistência e reserva, demonstrando a dificuldade de aderir à flexibilidade de propósito o que também traz reflexões importantes amparadas no dia a dia das empresas.

Enfim, em cada etapa e em todas as atividades identificadas anteriormente e realizadas no TEAL, como havia um objetivo claro, elaborado a partir do planejamento, foram gerados registros reflexivos pautados na teoria acerca de diferentes episódios, permitindo contextualizações, questionamentos e reflexões. Esses registros são numerosos, não havendo espaço para ser expressos em sua extensão integral neste artigo, mas revelam aportes importantes sobre as interações socioemocionais mantidas, abrigando as sensações e sentimentos gerados pela convivência, pela troca de experiências, envolvimento e participação típicas da aprendizagem organizacional, a qual abarca o conjunto de mecanismos de aquisição, por meio do qual os colaboradores da empresa desenvolvem suas habilidades, conhecimentos e experiências, os convertendo em novos comportamentos (WU e YEH, 2011).

Após o TEAL e as etapas desenvolvidas com os diferentes grupos de líderes, buscou-se além da análise dos elementos contemplados pelas professoras pesquisadoras no processamento promovido com o grupo por meio de registros e discussões, obter a avaliação dos envolvidos nas atividades. Os participantes classificaram os tópicos numa escala de 1 a 5, sendo a um a equivalência da menor e cinco a maior avaliação, conforme expresso na sequência:

Quadro 02 - Avaliação do treinamento na percepção dos participantes

AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO							
Local do TEAL	Horário	Carga Horária	Qualidade das Informações	Recursos	Grau de profundidade e abrangência	Integração do grupo	Média Geral
4,9	4,6	4,6	4,5	4,7	4,7	4,9	4,7

Fonte: Primária (2017)

Inicialmente, foi solicitado aos participantes que pontuassem sua percepção acerca do treinamento e sua estrutura. Todos os participantes do TEAL preencheram a avaliação e ficou bem evidente sua satisfação em relação às atividades vivenciadas. Essa satisfação foi retratada também nas contribuições e análises apresentadas no momento do processamento. Apesar do envolvimento e comprometimento demonstrados nas atividades, o momento do processamento das experiências vividas é o mais significativo, pois gera discussões produtivas, reconhecimento de posturas equivocadas e principalmente o estabelecimento de interfaces com suas atividades do cotidiano da empresa, fazendo a alusão aos aprendizados gerados, tomando consciência de mudanças necessárias ou revisões comportamentais referentes ao contexto organizacional e pessoal. Foi surpreendente a avaliação positiva da atividade, que talvez se deva ao excesso de treinamentos convencionais que os participantes já fizeram, apresentando uma média elevada. Segundo Goleman (2011), pesquisas recentes confirmam que a aplicação de metodologias de treinamento vivenciais é 80% mais eficaz, em relação aos 20% dos treinamentos tradicionais, legitimando as concepções de aprendizagem real por meio da vivência e descoberta de si mesmo.

Na sequência, os participantes foram solicitados a atribuir dentro da mesma escala de referência pontuação relativa ao seu desempenho no TEAL, expressando suas percepções em relação ao aproveitamento da atividade e desdobramentos para sua atividade profissional, após vivenciarem todo ciclo de aprendizagem.

Quadro 03 - Autoavaliação dos participantes

AUTOAVALIAÇÃO							
Aproveitamento	Cordialidade	Pontualidade	Deu contribuições	Possibilidade de aplicação	Atendeu as expectativas	Recomendaria	Média Geral
4,9	4,8	4,9	4,8	4,7	4,9	5,0	4,8

Fonte: Primária (2017)

Para ampliar a possibilidade de *feedback*, além do espaço aberto para depoimentos verbais, foi disponibilizado nos formulários espaços para colocações dissertativas ou sugestões pontuais. No entanto, as observações recebidas se dirigiram somente a colocações pontuais, envolvendo ampliação da carga horária, continuação da atividade e novas edições de treinamentos com essas características; o que reforça a concepção vivencial, que associa maior satisfação e apropriação do processo como um todo. A avaliação permite validar o pressuposto por Moreira (2010) que argumenta que a experimentação ativa dos participantes, facilita seu envolvimento maior na busca por uma aprendizagem mais efetiva, proveitosa e duradoura.

Para finalizar, foi solicitada a avaliação referente à condução e mediação dos trabalhos por parte da coordenação das professoras, conforme segue:

Quadro 04 - Avaliação do treinamento na percepção dos participantes

DESEMPENHO DA COORDENAÇÃO							
Domínio do Assunto	Criatividade	Planejamento e Controle	Clareza e objetividade	Dinamismo	Relacionamento com o grupo	Capacidade de Liderança	Média Geral
4,8	4,9	4,7	4,7	4,9	5,0	4,8	4,8

Fonte: Primária (2017)

Os escores obtidos reiteram a avaliação positiva, ao mesmo tempo reforçam a necessidade de investir em práticas vivenciais baseadas na experiência, na pesquisa contínua, no diagnóstico e estudo dos contextos empresariais, no diálogo e estabelecimento de parcerias bem estruturadas, evitando reducionismos e comprometimento de ciclos. Implica

sobremaneira assumir responsabilidades e sobretudo dar continuidade no acompanhamento do movimento iniciado, conduzindo ao melhor conhecimento de si próprio, melhor compreensão dos outros, melhor convivência em grupo e desenvolvimento de habilidades para um relacionamento mais eficiente com os outros e por consequência potencialização da performance organizacional (SILVA, 2017).

De qualquer forma, apesar dos escores positivos, cabe a equipe avaliar aqueles pontos que não corresponderam à excelência e identificar que fragilidades podem ainda ser revisadas e possibilitar retomadas convertidas em melhorias aplicadas; pois a customização/personalização deste tipo de treinamento é única e direcionada a cada grupo, convergindo para o seu perfil e as necessidades identificadas, com vistas a ofertar soluções integradoras, análogas às das empresas envolvidas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo de desenvolvimento de pessoas, convergindo para as diferentes formas de aprendizagem organizacional se ancora na apropriação de competências, as quais visam a melhoria do desempenho individual e coletivo das empresas. O convencimento dos gestores nessa direção cada vez se amplia mais, tendo por referência os diferenciais gerados pela expertise e competências instaladas das pessoas, face a um mercado cada vez mais competitivo, exigente e em constante transformação, convergindo para maior sustentabilidade das organizações.

A apropriação de competências perpassa necessariamente pelos aspectos comportamentais, solicitando equilíbrio na apropriação de competências técnicas, conceituais, habilidades e atitudes. Para abrigar esse movimento articulado o investimento em treinamentos convencionais continua se caracterizando como uma iniciativa válida, mas os treinamentos vivenciais, com ênfase nos aspectos comportamentais, têm sido muito valorizados por gerarem aprendizagens mais significativas e compartilhadas, mediando mudanças e transformações necessárias. O TEAL é uma das metodologias possíveis para atender esse propósito, os encaminhamentos que assume desde o diagnóstico, permitem percepções mais interativas, atribuindo significados a partir do contexto das organizações. Nesta direção, os referenciais identificados nas etapas de TEAL desenvolvidas com gestores/líderes de empresas do norte catarinense favorecem constatações acerca dessa concepção.

Os elementos coletados no diagnóstico realizado instrumentalizaram a problematização das relações organizacionais e favoreceram o planejamento mais articulado de estratégias e dinâmicas que consideraram a contínua conexão dos aspectos técnicos associados à dimensão humana, conduzindo a reflexões e reestruturações necessárias.

A etapa que correspondeu à realização do TEAL primou pela experimentação, pela vivência partilhada das relações, em que se teceram aprendizados pela convivência e enfrentamento de desafios. Todas as atividades propostas neste movimento foram dirigidas ao desenvolvimento de competências com ênfase comportamental, visando subsidiar e instrumentalizar as mudanças requeridas mediadas tanto pela condução dos coordenadores da atividade, quanto dos próprios participantes do treinamento.

Nesse sentido, se acredita que foi desencadeado um ciclo de aprendizagem envolvendo processamentos, compartilhamento de sentimentos, análise de desempenhos e discussões de padrões, favorecendo conforme já anunciado por autores as comparações e inferências com situações típicas do cotidiano profissional, as quais aplicadas podem gerar mobilização para as mudanças e o redimensionamento desses conceitos no cotidiano das organizações.

Justamente por isso, fica destacado o compromisso de conhecer o contexto das organizações envolvidas ao planejar e desenvolver o TEAL, pois é vital o alinhamento com

seus objetivos estratégicos, o que permite estabelecer nexos e conexões, os quais são determinantes para construção de um processo de formação contínuo e sustentável.

As percepções e reflexões expressas pelos participantes no *debriefing* e na avaliação preenchida conduzem a maior convicção sobre a efetividade da atividade, fornecendo *feedbacks* importantes para ajustes e revisão dos ciclos de aprendizagem. A concepção que sustenta a metodologia precisa ser sólida em todas as suas dimensões, pois exige um esforço conjunto de pesquisa, definição de objetivos, planejamento e reflexão pautada em conhecimento teórico-empírico por parte dos profissionais que o conduzem, com vistas a oferecer o necessário suporte ao processo, sob o risco de banalizar sua aplicação e reduzir seus resultados, não contemplando as expectativas no sentido de atender as demandas diagnosticadas.

Em contrapartida, essa metodologia, assim como outras que pretendem trabalhar o desenvolvimento das pessoas, se amparam numa concepção epistemológica mais ampla de organização aprendente, e portanto não pode ser uma prática estanque, necessita de espaços e oportunidades para lastrear sua dinâmica de intervenção e projeto de mudança nas organizações, com condições apropriadas para dar continuidade como força motriz gerando as transformações pretendidas e atingindo os resultados esperados.

Essa dinâmica permite legitimar uma concepção mais significativa de aprender, promovendo mudanças comportamentais durante e após o processo, afetando positivamente o desempenho organizacional e permitindo aprendizagens duradouras.

## REFERÊNCIAS

ARANHA, A. V. S. **Andragogia: Avanço Pedagógico ou “Pedagogia de Resultados” na Educação Profissional de Alunos Adultos/Trabalhadores?**. ANPED, 2008. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/24/T1873927705492.doc>>. Acesso em: 23 out. 2016.

COSTA, Maria Cristina Matos da. **Treinamento vivencial ao ar livre para desenvolver equipes e capacitar gestores: um estudo de caso**. 2013. 166f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ

DINSMORE, Paul. **TEAL: treinamento experiencial ao ar livre: uma revolução em educação empresarial**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ELLIOTT, Jhon. **La investigación-acción em educación**. 2. ed. Madrid: Ediciones Morata, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional** [recurso eletrônico] / Daniel Goleman ; tradução Marcos Santarrita. – Rio de Janeiro : Objetiva, 2011. recurso digital.

KOLB, David. **A Gestão e o Processo de Aprendizagem**. In: STARKEY, K. Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MOREIRA, C. **Metodologia vivencial de treinamento**. CAPUT, 2010. Disponível em: <[http://www.caputconsultoria.com.br/index.php?pag=ver\\_artigos&id=186](http://www.caputconsultoria.com.br/index.php?pag=ver_artigos&id=186)>. Acesso em: 28 ago. 2017.

MOREIRA, Carlos Eduardo Rodrigues. MUNCK, Luciano. **Estilos de aprendizagem versus treinamento vivencial ao ar livre**. UFSM. 2010.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 2a. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

NASCIMENTO, D. M. V.; MORAES, I. C. **Um olhar teórico sobre os processos de aprendizagem organizacional e a possibilidade de sua relação com a mudança estratégica nas organizações**. Perspectivas em gestão e conhecimento, v.1, n.2, p. 105-117, João Pessoa, jul/dez.2011.

SILVA, Ronaldo Cruz da. **Como está seu relacionamento interpessoal**. Disponível em: <[www.artigonal.com/recursoshumanos-artigos/relacionamento-interpessoal-o-poder-das-relacoes-no-ambiente-de-trabalho](http://www.artigonal.com/recursoshumanos-artigos/relacionamento-interpessoal-o-poder-das-relacoes-no-ambiente-de-trabalho)>. Acesso em: 02 ago. 2017.

WU, W.; YEH, R. *Managing effective knowledge acquisition in outsourcing alliances: a supplier's perspective*. In: African Journal of Business Management, v. 5, n. 5, p. 1755-1762, March, 2011.

ZVINGILA, E. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. Outdoor Training, 2002.