



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IRAILDO GOMES MOTA

TREINAMENTO VIVENCIAL AO AR LIVRE E APRENDIZAGEM EM UMA
ORGANIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

FORTALEZA
2015

IRAILDO GOMES MOTA

TREINAMENTO VIVENCIAL AO AR LIVRE E APRENDIZAGEM EM UMA
ORGANIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Sérgio Chaves Arruda.

FORTALEZA

2015

IRAILDO GOMES MOTA

TREINAMENTO VIVENCIAL AO AR LIVRE E APRENDIZAGEM EM UMA
ORGANIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Sérgio Chaves Arruda (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

FORTALEZA

2015

RESUMO

As constantes mudanças desencadeadas pela instabilidade do cenário mundial exigiram das organizações uma nova configuração de seus modelos gerenciais como alternativa aos modelos tradicionais. Diante desse contexto, o conhecimento passou a ser fundamental para a sobrevivência e o crescimento das empresas. Um dos grandes desafios das áreas de gestão de pessoas é promover treinamentos em que os participantes possam obter o maior grau de aproveitamento; de modo a desenvolver habilidades, atitudes e internalizar conceitos em menor tempo possível. Por tal razão, esta pesquisa tem como objetivo geral verificar a eficácia dos treinamentos vivenciais ao ar livre em uma organização da construção civil na cidade de Fortaleza/CE. Este estudo partiu das seguintes hipóteses: H1: As atividades desenvolvidas nos treinamentos vivenciais ao ar livre contribuem para a aprendizagem organizacional dos colaboradores que participam dessa modalidade de treinamento; e H2: Os treinamentos vivenciais ao ar livre atuam como uma ferramenta facilitadora na aprendizagem dos colaboradores. A base teórica deste estudo é o ciclo de aprendizagem vivencial definido por Kolb (1978). Foi utilizada a metodologia quantitativa de caráter exploratório, descritivo e explicativo. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha, todas fechadas, disponibilizado na forma impressa e entregue diretamente aos entrevistados. Os resultados confirmaram as hipóteses H1 e H2. O estudo indica que os treinamentos vivenciais ao ar livre contribuem para a aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Treinamento e desenvolvimento. Treinamentos vivenciais ao ar livre

ABSTRACT

The constant changes triggered by the instability of the world stage organizations demanded a new configuration of its management models as an alternative to traditional models. In this context, knowledge has become critical to the survival and growth of companies. One of the great challenges of people management areas is to promote training in which participants can obtain the highest level of performance; in order to develop skills, attitudes and internalize concepts in the shortest possible time. For this reason, this research has the overall objective to verify the effectiveness of experiential training outdoors on a construction organization in Fortaleza / CE. This study was the following hypotheses: H1: The activities developed in experiential training outdoors contribute to organizational learning of employees who participate in this training mode; and H2: The outdoor experiential training act as a facilitating tool in learning of employees. The theoretical basis for this study is the experiential learning cycle defined by Kolb (1978). Quantitative methodology of exploratory, descriptive and explanatory character was used. Data were collected through a structured questionnaire with multiple choice questions, all closed, available in printed form and delivered directly to respondents. The results confirmed the hypothesis H1 and H2. The study indicates that the outdoor experiential training contribute to organizational learning.

Keywords: Organizational learning. Training and development. Experiential training outdoors

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Administração do conhecimento.....	17
Figura 2 – Teia de Aprendizagem: ênfases adotadas	19
Figura 3 – Duas dimensões da criação do conhecimento.....	22
Figura 4 – Quatro modos de conversão do conhecimento	23
Figura 5 – Espiral do conhecimento	24
Figura 6 – Espiral da criação do conhecimento organizacional	24
Figura 7 – Circuitos simples de Aprendizagem.....	25
Figura 8 – Circuitos duplos de Aprendizagem	26
Figura 9 – Ciclo de Aprendizagem Vivencial – CAV.....	27
Figura 10 – Ciclo da Aprendizagem Experiencial de Kolb.....	28
Figura 11 – Estrutura organizacional do Grupo Marquise	46
Figura 12 – Equipe do Programa <i>Integrarh</i>	47
Figura 13 – Programa <i>Integrarh</i>	48
Quadro 1 – Definições de Treinamento.....	33
Quadro 2 – Síntese dos caminhos para aprender	36
Quadro 3 – Ferramentas vivenciais conforme grau de ensino-aprendizagem.....	37
Quadro 4 – Estágios de Treinamentos ao Ar Livre	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente alfa de <i>cronbach</i>	53
Tabela 2 – Coeficientes de correlação	54
Tabela 3 – Caracterização sócio-demográfica e ocupacional dos respondentes	55
Tabela 4 – Teste de normalidade da amostra em cada estágio do ciclo de aprendizagem organizacional na Construtora Marquise S/A.....	57
Tabela 5 – Teste de normalidade da amostra em cada estágio do ciclo de treinamento vivencial ar livre na Construtora Marquise S/A	57
Tabela 6 – Estatísticas descritivas das variáveis	58
Tabela 7 – Percepção dos respondentes acerca da aprendizagem organizacional na Construtora Marquise S/A	59
Tabela 8 – Percepção dos respondentes acerca do treinamento vivencial ao ar livre na Construtora Marquise S/A.....	60
Tabela 9 – Coeficientes de correlação entre os estágios do ciclo de aprendizagem vivencial e o processo de aprendizagem organizacional	61
Tabela 10 – Coeficientes de correlação entre os estágios do treinamento vivencial ao ar livre e o processo de treinamento vivencial.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASTD – *American Society of Training and Development*

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAV – Ciclo de Aprendizagem Vivencial

CSC – Centro de Serviços Compartilhados

FGV – Fundação Getúlio Vargas

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

TMUT – Terminal de Múltiplo Uso do Porto de Pecém

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de pesquisa	12
1.2	Justificativa	12
1.3	Hipóteses.....	15
1.4	Objetivos.....	15
1.4.1	Objetivo geral	15
1.4.2	Objetivos específicos	15
2.	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	16
2.1	Origem	16
2.2	Definição.....	18
2.3	Alguns modelos de aprendizagem	20
2.3.1	As Cinco Disciplinas de Peter Senge.....	20
2.3.2	A Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi	21
2.3.3	Os Circuitos de Aprendizagem de Chris Argyris	25
2.3.4	O Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) de Kolb	26
3.	TREINAMENTO VICENCIAL AO AR LIVRE.....	29
3.1	Evolução histórica	29
3.2	Definição.....	32
3.3	Características e tipologias	34
3.4	Métodos Vivenciais em T&D	36
4.	A CONSTRUTORA MARQUISE S/A.....	43
4.1	Missão.....	43
4.2	Essência	44
4.3	Princípios	44
4.4	Produtos e serviços prestados pela Construtora Marquise	44
4.5	Estrutura organizacional da Construtora Marquise	45
4.6	Treinamento vivencial ao ar livre e aprendizagem na Construtora Marquise	46
5	METODOLOGIA.....	49
5.1	Tipologia da pesquisa	49
5.2	Universo, População e Amostra	51
5.3	Coleta dos dados	51
5.4	Tratamento e análise dos dados	53

6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	55
6.1	Caracterização da amostra	55
6.2	Validação da escala e teste de normalidade da amostra	56
6.3	Análise descritiva das variáveis	58
6.4	Percentuais de respostas por estágio/ ciclo	58
6.5	Relação entre os estágios do ciclo de aprendizagem vivencial e o processo de aprendizagem organizacional	61
6.6	Relação entre os estágios do treinamento vivencial ao ar livre e o processo de treinamento vivencial	62
7	CONCLUSÃO	64
	REFERÊNCIAS	67

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário de Pesquisa

Apêndice B – Documento de Formalização da Pesquisa

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças desencadeadas pela instabilidade do cenário mundial exigiram das organizações uma nova configuração de seus modelos gerenciais como alternativa aos modelos tradicionais. Essa nova configuração passou a requerer dos seus colaboradores novos conhecimentos habilidades e atitudes. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

As constantes mudanças desencadeadas pela instabilidade do cenário mundial exigiram das organizações uma nova configuração de seus modelos gerenciais como alternativa aos modelos tradicionais. Essa nova configuração passou a requerer dos seus colaboradores novos conhecimentos habilidades e atitudes. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Nesse cenário de tempos em que as organizações se vêem cada vez mais inseridas nesse contexto de competitividade, o conhecimento passou a ser fundamental para a sobrevivência e o crescimento das empresas. A temática do conhecimento ganhou o interesse de diversos segmentos acadêmicos, tornando-se objeto de estudo de áreas como: administração, economia e psicologia. (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAÚJO, 2001).

Diversos estudiosos têm defendido a importância do conhecimento e sua correta aplicação para que as empresas obtenham vantagem competitiva. Para Senge (2006), as organizações que obterão sucesso em um mundo cada vez mais interligado, serão aquelas que cultivarem nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender. Nonaka e Takeuchi (2008) servem-se do exemplo do sucesso das empresas japonesas nas últimas décadas para justificar como a criação do conhecimento organizacional se tornou na principal arma para a competitividade dessas empresas.

No desafio de colocar as empresas e seus recursos voltados para o bom desempenho da gestão do conhecimento, o sub-processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos tem uma atribuição importante no papel estratégico de proporcionar diferencial competitivo à organização. (BOOG, 1994)

No entendimento de Boog (1994, p. 109), “toda a contribuição de Gestão de Pessoas para a consecução dos objetivos da organização passa necessariamente pela contribuição de T&D”. Segundo o mesmo autor, essa área tem a clara responsabilidade de fazer com que as pessoas estejam capacitadas para cumprir adequadamente seus papéis.

Na visão de Borges e Mourão (2013), diante da competitividade organizacional presente no momento, torna-se vital a realização de projetos e programas destinados a elevar os níveis de qualificação do capital intelectual das empresas. Isso tem provocado maior demanda nas áreas de gestão de pessoas, e conseqüentemente, tem exigido melhor desempenho na escolha e no emprego das técnicas de treinamento e desenvolvimento adotadas, de forma a alcançar os objetivos traçados de maneira eficaz.

Tendo em vista a importância da aprendizagem e a necessidade das empresas investirem cada vez mais em ações de treinamento e desenvolvimento, a proposta desse trabalho baseia-se no estudo da metodologia de treinamentos vivenciais praticados ao livre, adotada pela Construtora Marquise, como uma estratégia para facilitação da aprendizagem de colaboradores.

O objetivo geral estabelecido para esse trabalho foi o de verificar a eficácia dos treinamentos vivenciais ao ar livre em uma organização da construção civil na cidade de Fortaleza/CE.

Visando atingir o objetivo geral, os objetivos específicos delineados para nortear esse trabalho foram fundamentados nos estágios do ciclo de aprendizagem vivencial (CAV), estabelecido por Kolb (1978) em seu modelo de aprendizagem: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa.

As Hipóteses foram formulados, assim como os objetivos específicos, baseados nos estágios do ciclo de aprendizagem vivencial, com o propósito de verificar, ao final do estudo, se estes se confirmam ou não diante da pesquisa realizada.

Inicialmente, a revisão bibliográfica buscou mostrar como as ações de treinamento e desenvolvimento foram influenciadas e de que forma evoluíram diante de fatos históricos marcantes e de constantes mudanças ao longo do tempo. Em seguida, foi feito um apanhado das definições mais relevantes na visão dos principais estudiosos do assunto, com o intuito de fundamentar a conceituação e objetivos da temática de treinamento e desenvolvimento nas organizações. Sequencialmente abordou-se a tipologia das estratégias de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) adotadas e suas principais aplicações, dando ênfase às técnicas de treinamentos vivenciais ao ar livre.

No segundo momento, caracterizou-se a importância da aprendizagem organizacional como fator de obtenção de vantagem competitiva para as organizações.

Assim como na temática de T&D e também com o mesmo intuito, realizou-se um apanhado das contribuições conceituais dos principais pensadores sobre Aprendizagem Organizacional. Além da conceituação, foram apresentados alguns modelos de aprendizagem

propostos por estudiosos sobre o assunto e que serviram de sustentação para o estudo apresentado nesse trabalho. Entre os modelos de aprendizagem apresentados estão: Peter Senge (2006), Nonaka e Takeuchi (2006), Chris Argyris (1992) e David Kolb (1978).

Após o resgate teórico sobre as temáticas de treinamento e desenvolvimento e aprendizagem organizacional, buscou-se estabelecer uma abordagem comparativa sobre os temas, baseando-se especificamente na modalidade de treinamento vivencial ao ar livre e no modelo de aprendizagem proposto Kolb (1984), o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV).

Para buscar respostas a questão de pesquisa foi utilizada a metodologia de abordagem quantitativa, com o intuito de analisar a interação de certas variáveis e os processos dinâmicos vividos pelos grupos que participam de treinamentos vivenciais. Utilizou-se como método principal de coleta de dados um questionário de pesquisa para aferir a opinião dos treinados.

1.1 Problema de pesquisa

Tendo em vista a relevância dos temas abordados buscou-se nessa pesquisa, compreender a percepção dos colaboradores sobre a prática de treinamentos vivencias ao ar livre e a aprendizagem organizacional. Em razão disso, estabeleceu-se a seguinte pergunta que norteia essa pesquisa: Qual a percepção dos funcionários que participam de treinamentos vivenciais ao ar livre sobre a contribuição que esse tipo de treinamento proporciona?

1.2 Justificativa

A proposta de desenvolver um trabalho sobre treinamento e desenvolvimento, pretende responder algumas questões sobre a eficácia das estratégias adotadas nos programas de Treinamento e Desenvolvimento.

Sabe-se da importância que os programas de treinamento têm para a aprendizagem organizacional, sobretudo nesses tempos em que as mudanças acontecem constantemente, e que “a capacidade de aprender parece uma importante, se não a mais importante, habilidade.” (KOLB; RUBIN; MCLNTYRE, 1978).

Um dos grandes desafios das áreas de gestão de pessoas é promover treinamentos em que os participantes possam obter o maior grau de aproveitamento; de modo a desenvolver habilidades, atitudes e internalizar conceitos em menor tempo possível. Portanto, para definir qual a modalidade de treinamento a ser adotada, é importante compreender que cada

indivíduo possui características diferentes e capacidades de abstração distintas. (MOREIRA; MUNCK, 2010).

A modalidade de treinamento vivencial tem como proposta principal agregar conhecimento através da experimentação ativa, proporcionando desenvolvimento de habilidades e competências comportamentais. Nessa modalidade, os colaboradores são submetidos a atividades que lhes retiram das suas zonas de conforto, e estimulados a vivenciar situações que lhes permitem enfrentar desafios, superar limites individuais e desenvolver tarefas em equipe de maneira eficaz. (MOREIRA; MUNCK, 2010).

Segundo Moreira e Munck (2010), esse tipo de treinamento tem conquistado a preferência das organizações por apresentar índices de aproveitamento superiores às demais metodologias, pois a retenção é maior quando o conteúdo é experimentado, vivenciado e não apenas teorizado.

A compreensão da forma como os colaboradores percebem os treinamentos vivenciais justifica-se, pelo interesse em explorar um assunto que a literatura existente, apesar de fazer referência sobre sua aplicação, não tem aprofundado suficientemente suas publicações. Dessa forma, essa lacuna existente constitui-se como uma oportunidade de contribuir para o aprofundamento de um tema de grande relevância para o aprendizado nas organizações.

A grande maioria dos métodos que envolvem algum tipo de simulação, como no caso dos treinamentos vivenciais, por suas características tendem a aumentar o envolvimento dos treinados, isso facilita a transferência de aprendizagem para as situações da realidade. (BOOG, 1994).

Atualmente vivemos uma economia baseada no conhecimento; onde a informação, o conhecimento e o aprendizado são recursos-chave de uma organização. (MORGAN. 2007).

Nesse cenário, a temática da aprendizagem vem adquirindo cada vez mais importância no campo dos estudos organizacionais. Para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 114), “É a capacidade de aprender que permite desenvolver competências, gerando impactos positivos sobre a sustentabilidade de condições de competitividade e sobrevivência das organizações”.

Nas últimas décadas, o mercado da construção civil tem-se constituído como um dos segmentos de grande importância para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, pois este agrega um conjunto de atividades que influenciam diretamente na qualidade de vida da população e na infraestrutura econômica do país. Além disso, o setor interage fortemente

com outros setores industriais, na medida em que demanda vários insumos em seu processo produtivo. (MONTEIRO FILHA; COSTA; ROCHA, 2010).

O setor da construção civil também é responsável por absorver uma parcela significativa da mão de obra, o que conseqüentemente implica em necessidade de investimento por parte das empresas do setor em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, para que essas obtenham sucesso na oferta de seus produtos e serviços. (MONTEIRO FILHA; COSTA; ROCHA, 2010).

A escolha da empresa para realização desse trabalho baseou-se no potencial que essa oferece para representar as variáveis do estudo em questão.

A Construtora Marquise vem adquirindo constante crescimento ao longo dos anos de sua existência, sendo apontada pela Revista Valor 1000 como a maior construtora do estado do Ceará e a melhor empresa de construção civil e engenharia do Nordeste no ano de 2014. O levantamento divulgado pela revista tem a chancela da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e do jornal Valor Econômico, parceira na publicação. A revista analisa diversos critérios econômicos das empresas brasileiras, como receita líquida, margem obtida, crescimento sustentável, rentabilidade do Patrimônio Líquido, margem da atividade, liquidez corrente, giro do ativo e cobertura de juros, o que comprova a análise criteriosa da publicação. A primeira participação da Marquise no ranking foi no ano de 2011, quando a revista mostrou o expressivo crescimento de 43% na receita líquida da construtora no período de um ano (2009 a 2010).

Dentre as práticas de gestão adotadas, a empresa ganha reconhecimento através do Prêmio *Great Place to Work*, sendo agraciada pelo quinto ano consecutivo (2010, 2011, 2012, 2013 e 2014) como uma das melhores empresas para trabalhar no Ceará. O objetivo do prêmio é difundir a importância do ambiente de trabalho como ferramenta indispensável à transparência, governança corporativa e a sustentabilidade das empresas. O processo é uma importante ferramenta de competitividade.

A metodologia de treinamento vivencial ao ar livre é adotada no programa de treinamento e desenvolvimento da Construtora Marquise através do evento inserido no calendário anual da empresa conhecido como *Intergrarh*. O fato do fenômeno fazer parte da cultura da organização e o processo se dar por conta dos seus treinamentos motivou a escolha da empresa para esse estudo.

1.3 Hipóteses

Para o referido estudo foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

- H1 – As atividades desenvolvidas nos treinamentos vivenciais ao ar livre contribuem para a aprendizagem organizacional dos colaboradores que participam dessa modalidade de treinamento.
- H2 – Os treinamentos vivenciais ao ar livre atuam como uma ferramenta facilitadora na aprendizagem dos colaboradores.

1.4 Objetivos

Para o estudo foram elaborados os objetivos a seguir.

1.4.1 Objetivo geral

Verificar a eficácia dos treinamentos vivenciais ao ar livre em uma organização da construção civil na cidade de Fortaleza/CE.

1.4.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral deste estudo foram estabelecidos os objetivos específicos abaixo:

- 1) Identificar a influência dos treinamentos vivenciais ao ar livre sobre os estágios de aprendizagem organizacional à luz do ciclo de aprendizagem vivencial (CAV).
- 2) Identificar e evidenciar a percepção dos colaboradores sobre as fases dos treinamentos vivenciais ao ar livre.

2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nesta seção, serão abordados aspectos históricos que nortearam os estudos referentes a aprendizagem organizacional, bem como algumas definições e conceitos alusivos aos recentes fundamentos teóricos, além de apresentar alguns modelos criados pelos principais estudiosos que influenciaram a aprendizagem nas organizações e que servirão de suporte às análises estabelecidas nesta pesquisa.

2.1 Origem

O processo de aprendizagem nas organizações é uma temática bastante estudada na teoria das organizações, assumindo novos contornos e importante relevância em função do acelerado processo de transformação que a sociedade, organização e pessoas, passam no atual contexto. (FLEURY; FLEURY, 2006).

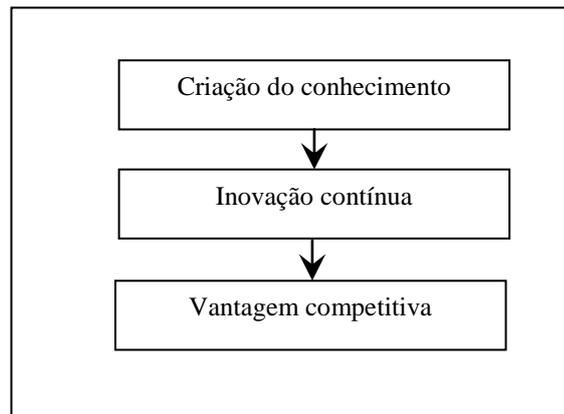
Senge (2006) defende que as organizações que obterão sucesso serão aquelas que buscarem cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender, pois à medida que o mundo vai se tornando mais interligado e os negócios mais dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se profundamente à aprendizagem.

O sucesso das empresas japonesas nas últimas décadas pode se justificar pela capacidade dessas empresas se especializarem na “criação do conhecimento organizacional”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 1). Esses autores consideram a gestão do conhecimento como sendo “a arma para a competitividade, pois o valor é encontrado mais no intangível do que hardware tangível”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 166). Para eles, o patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é mais a fábrica e o equipamento, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que os possuem, fazendo com que o foco central das estratégias seja a forma de como as organizações devem administrar o conhecimento para obterem vantagem competitiva. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Tarapanoff (2006, p. 29) corrobora com a mesma ideia: “as organizações devem usar a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. A criação do conhecimento representa inovação e vantagem competitiva”.

A Figura a seguir ilustra de que forma o conhecimento deve ser administrado como forma de obter vantagem competitiva:

Figura 1 – Administração do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5).

Diante da necessidade de tornar as empresas mais excelentes e preparadas para enfrentarem a competitividade, a temática da aprendizagem organizacional tem se tornado cada vez mais presente na literatura sobre estudos gerenciais nas últimas décadas. Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001) pontuam que apesar dessas idéias já estarem presentes na literatura há algum tempo, as abordagens sobre aprendizagem só tiveram o reconhecimento nos últimos dez anos e destacam dois desenvolvimentos expressivos para o desenvolvimento da área:

Primeiro, haver atraído a atenção dos acadêmicos de disciplinas dispares, como estrategistas de negócios e economistas, que até então haviam mostrado pouco interesse em processos de aprendizagem. Os sociólogos, também, tornaram-se cômicos do papel central que a aprendizagem e o conhecimento organizacional podem desempenhar na dinâmica interna e política organizacional. [...] O segundo desenvolvimento provém de que muitos consultores e companhias perceberam a importância comercial da aprendizagem organizacional. (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAÚJO, 2001, p. 15-16).

Fleury e Fleury (2006) abordam o processo de aprendizagem sob duas perspectivas: o processo de aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional.

Na abordagem do processo de aprendizagem individual, para esses autores, “duas vertentes teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo.” Onde o foco principal do modelo behaviorista é o comprometimento, podendo esse ser observável e mensurável; enquanto que no modelo cognitivo procura-se utilizar dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos. (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 19-20).

No âmbito da aprendizagem organizacional, Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 274), compreendem que “o conhecimento pode ser transferido entre os indivíduos e equipes e unidades organizacionais”.

Senge (2006) destaca que a aprendizagem em nível de equipe é fundamental para a aprendizagem na organização, segundo ele:

A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é o ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá. (SENGE, 2006, p. 44).

Dentre as novas formas organizacionais que enfatizam a aprendizagem, Fleury e Fleury (2006) enumeram três abordagens que se destacaram: a abordagem sociotécnica do trabalho, a abordagem japonesa e a organização qualificante. A primeira, elaborada por psicólogos industriais teve sua origem nos países europeus e constituiu-se como uma crítica à abordagem mecanicista, defendendo a otimização conjunta dos aspectos sociais e técnicos para melhor alcance dos objetivos. Na abordagem japonesa, a aprendizagem e o conhecimento partem do potencial do crescimento das pessoas e de como essas os colocam a serviço das empresas. Por último, denominado de organização qualificante, um movimento recente tem buscado nos aspectos positivos e negativos das abordagens sociotécnica e japonesa, novas alternativas para moldar um melhor modelo de aprendizagem.

2.2 Definição

A aprendizagem pode ser descrita como um processo em que conceitos e comportamentos são originados e constantemente modificados pela experiência. Ou seja, através da experimentação o homem é capaz de gerar novos conceitos, regras e princípios para nortear seus comportamentos, a fim de aumentar sua eficiência frente aos novos desafios ou diante de situações já vivenciadas. (KOLB; RUBIN; MCLNTYRE, 1978).

No entendimento de Nonaka e Takeuchi (2006, p. 25), a criação do conhecimento organizacional “deve ser entendida como um processo que ‘originalmente’ amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no grupo através de diálogos, discussão, no compartilhar da experiência, fazer sentido ou comunidade de prática”.

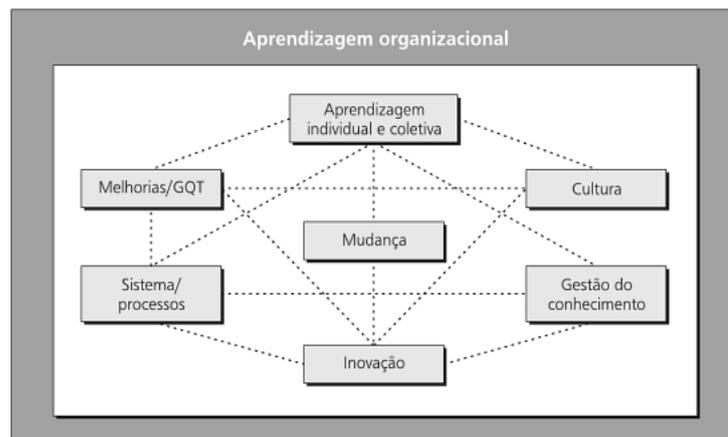
Segundo Senge (2006, p. 263) “a aprendizagem é um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam”. No seu entendimento, a aprendizagem baseia-se no desenvolvimento da visão compartilhada e no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são compostas por indivíduos talentosos, porém isso não é o suficiente. O autor observa que “há equipes compostas de

indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante algum tempo, mas que não consegue aprender”.

Na visão de Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001, p. 17-18), no estado atual na literatura sobre aprendizagem organizacional, “a distinção mais significativa entre os autores que escrevem sobre o assunto está no fato deles enfatizarem a aprendizagem como um processo técnico ou social.”

Antonello (2005, p. 18) enfatiza que ao abordarmos o tema de aprendizagem organizacional deve-se “compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho”. Para a autora, existem seis focos ou ênfases na abordagem da Aprendizagem Organizacional: socialização da aprendizagem individual, processo-sistema, cultura, gestão do conhecimento, melhoria contínua e inovação. Esses focos ora se sustentam e subsidiam ou são resultados do processo de aprendizagem.

Figura 2 – Teia de Aprendizagem: ênfases adotadas



Fonte: Antonello (2005, p. 17).

Weick e Westley (2011, p. 361) sugerem que a aprendizagem organizacional é um oxímoro. Para esses autores: “Aprender é desorganizar e aumentar a variedade. Organizar é esquecer e reduzir a variedade”.

Ou seja, aprender e organizar são dois processos paradoxalmente diferentes. Enquanto organizar sugere a ordem, aprender sugere desordem, sendo que é a composição entre ordem e desordem o que está na raiz dos processos de mudança e aprendizagem organizacional. (DE SOUZA, 2004, p. 8)

No entendimento de Fleury e Fleury (2006, p. 19), “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

Para Kim (1993) *apud* Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 116), “a aprendizagem deve ser entendida como o processo pelo qual a aprendizagem individual se torna inserida na memória e estrutura da organização”.

2.3 Alguns modelos de aprendizagem

A seguir, observam-se alguns modelos sobre aprendizagem nas organizações.

2.3.1 As Cinco Disciplinas de Peter Senge

Segundo Senge (2006, p. 37), na busca por facilitar nossas tarefas do dia-a-dia tendemos sempre a fragmentá-las para torná-las mais administráveis, porém o que se constata é que em troca disso “pagamos um preço oculto muito alto”. A consequência dessa tendência à fragmentação é que ela nos faz perder a conexão com o todo e quando buscamos visualizar as questões de forma geral não conseguimos montar os fragmentos.

Senge (2006, p.37) criou o modelo das cinco disciplinas como ferramenta para se contrapor a idéia de que “o mundo é feito de forças separadas, sem relação entre si”. E através da quebra desse paradigma procura construir as “organizações que se aprendem”. Nesse modelo, o autor descreve cinco disciplinas as quais considera que convergem para a inovação das organizações que aprendem:

[...] Pensamento sistêmico – o pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente.

[...] Domínio pessoal – é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a totalidade objetivamente.

[...] Modelos mentais – são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. [...] Construção de uma visão compartilhada – a prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam as suas intenções.

[...] Aprendizagem de equipe – a disciplina de aprendizagem de equipe começa pelo “diálogo”, a capacidade de membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”. A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos são a unidade de aprendizagem

fundamental nas organizações modernas. Esse é o ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá. (SENGE, 2006, p. 40-44).

Senge (2006, p. 48) não atribui o crédito da criação das disciplinas a si, pois na verdade elas representam as “experiências, as pesquisas, os escritos e as invenções de centenas de pessoas.”

As disciplinas desempenham papel fundamental para inovação do comportamento humano e são as principais responsáveis para a construção do caminho de desenvolvimento e aquisição de habilidades ou competências. (SENGE, 2006).

No contexto das cinco disciplinas, Senge (2006) destaca a importância de que essas disciplinas sejam desenvolvidas em conjunto. Para o autor, “praticar uma disciplina é diferente de ‘emular um modelo’” e avalia ser simples aplicar cada disciplina de forma separada. Ele destaca que o grande desafio está em integrá-las e dentro as cinco disciplinas, Senge considera o pensamento sistêmico ser a quinta disciplina, por ser “aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática”. (SENGE, 2006, p. 45).

No entendimento de Fleury e Fleury (2006), no que diz respeito aos trabalhos de Peter Senge, os autores compreendem que:

[...] o pensamento sistêmico constitui um modelo conceitual composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo, e apontar futuras direções para aperfeiçoamento.

Fleury e Fleury (2006) avaliam que no modelo de Senge, o foco inicial está voltado para o indivíduo, seu autoconhecimento e seus interesses pessoais, em seguida o foco direciona-se para o grupo para finalmente direcionar-se para a organização através do raciocínio sistêmico.

2.3.2 A Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

A transição de uma Sociedade Industrial baseada em processos produtivos fracionados para uma Sociedade de Conhecimento elevou certos paradoxos, que antes o processo produtivo procurava evitar ou eliminá-los para algo que deve ser encarado como necessário aceitar e cultivar. (NONAKA; TAKEUCHI, 2006).

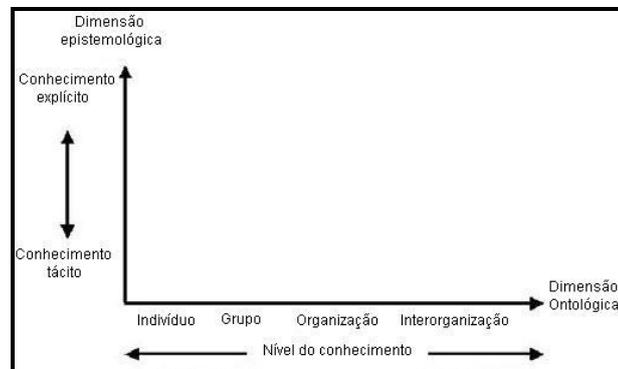
Ao desenvolverem sua teoria de criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam a existência de duas dimensões para a criação do conhecimento:

a) *A ontológica* – nessa dimensão, o criador do conhecimento é o indivíduo e uma organização não pode criar o conhecimento sem os indivíduos. Dentro desta perspectiva o conhecimento é criado pelo indivíduo e expande para o nível organizacional.

b) *A epistemológica* – estabelece a distinção do conhecimento em dois componentes: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

A figura a seguir mostra a estrutura conceitual básica das duas dimensões:

Figura 3 – Duas dimensões da criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2006, p. 55).

No entendimento de Nonaka e Takeuchi (2006), o conhecimento explícito é algo mensurável e que pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos. Por ser de fácil mensuração, a transmissão do conhecimento explícito pode se dar através de textos, recursos visuais, áudios, especificações de produtos ou manuais. Enquanto que o conhecimento tácito não é de simples visualização e explicação, é algo pessoal e difícil de formalizar.

As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. (NONAKA; TAKEUCHI, 2006, p. 19).

No modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2006, p. 55), a criação do conhecimento ocorre nas duas dimensões (epistemológica e ontológica) através do que os autores chamam de “espiral do conhecimento”. Para os autores, “a espiral emerge quando a interação entre o conhecimento tácito e o explícito é elevada dinamicamente de um nível ontológico mais baixo para níveis elevados”.

Nonaka e Takeuchi (2006, p. 59) consideram que esse modelo “está ancorado no pressuposto que o conhecimento é criado e expandido através da interação social entre o

conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Esse processo de interação foi denominado de “conversão do conhecimento”, e os autores apresentam quatro modos de conversão que são criados quando há a interação entre os conhecimentos:

Figura 4 – Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2006, p. 60).

a) Socialização (De tácito para tácito) – consiste num processo de compartilhamento de experiências e de criação de conhecimento tácito. Nesse processo o indivíduo pode adquirir conhecimento através da observação, da imitação e da prática.

b) Externalização (De tácito para explícito) – consiste num processo de articulação de conhecimento tácito em conceitos explícitos. Através desse processo o conhecimento tácito pode tornar-se explícito adotando-se forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos.

c) Combinação (De explícito para explícito) – consiste num processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Nesse processo os indivíduos podem trocar e combinar o conhecimento através de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou meio de comunicação computadorizada.

d) Internalização (De explícito para tácito) – consiste no processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, intimamente ligado ao “aprender fazendo”. Para que o internalizar o conhecimento é necessário que seja verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais.

A interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito que acontece por meio das transferências entre os diferentes modos de conversão e

representado pela espiral do conhecimento (Figura) resulta na criação do conhecimento organizacional na dimensão epistemológica. (NONAKA; TAKEUCHI, 2006).

Figura 5 – Espiral do conhecimento

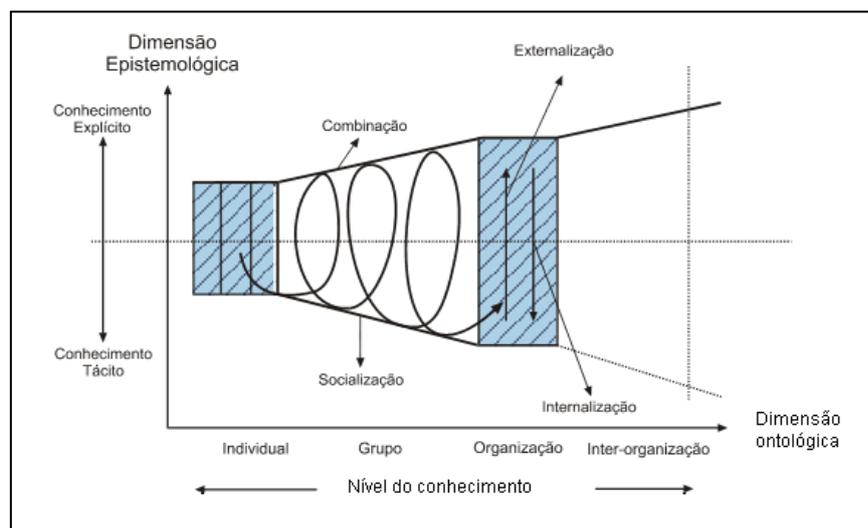


Fonte: Nonaka e Takeuchi (2006, p. 69).

No entanto, como visto antes, o modelo proposto é tratado também na dimensão ontológica, ou seja, a criação do conhecimento organizacional “é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2006, p. 70).

A figura a seguir ilustra a criação do conhecimento organizacional nas duas dimensões (epistemológica e ontológica):

Figura 6 – Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2006, p. 70).

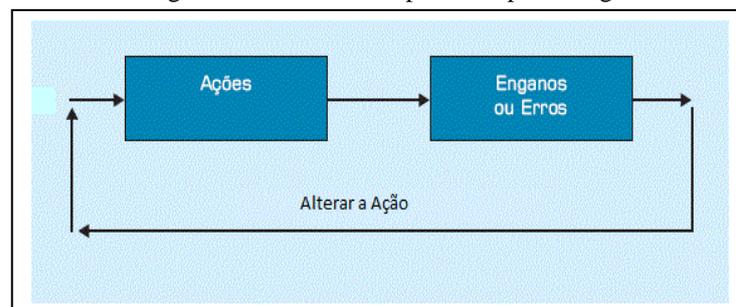
2.3.3 Os Circuitos de Aprendizagem de Chris Argyris

O modelo proposto por Argyris (1992) baseia-se na detecção e na correção de erros. Segundo o autor, o erro é visto como um desvio cometido entre a intenção e o fato ocorrido. Para estabelecer uma perspectiva de aprendizagem organizacional com base na correção de erros, o autor define que o processo contempla dois circuitos de aprendizagem: o simples e o duplo. (ARGYRIS, 1992).

a) Circuitos Simples de Aprendizagem

Argyris (1992) compara os circuitos simples de aprendizagem com o funcionamento de um termostato, onde o dispositivo serve de verificador de temperatura e ao detectar alteração ao seu redor ele aciona ou desliga o aquecimento para correção desta.

Figura 7 – Circuitos simples de Aprendizagem



Fonte: Argyris (1992, p. 112).

Os circuitos simples de aprendizagem são capazes de detectar problemas visíveis, mas em contrapartida não são capazes de resolver o problema básico, que é o motivo da existência desses problemas. (ARGYRIS, 1992).

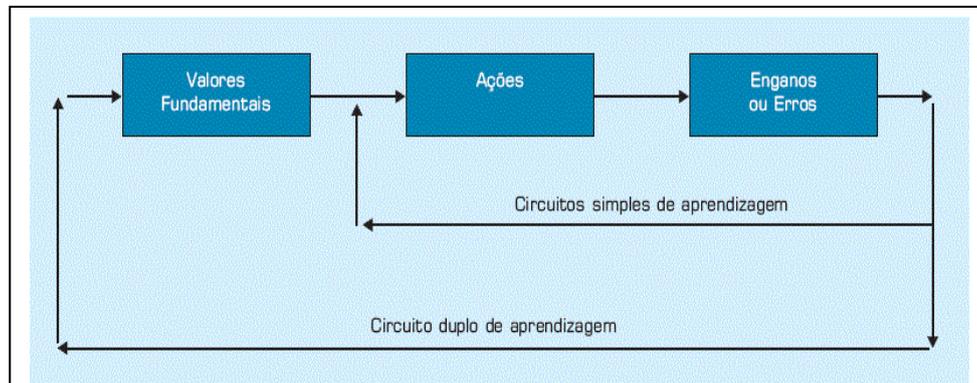
Ao detectar os problemas visíveis e alterar suas ações para correção dos enganos ou erros, os colaboradores estão incorrendo em outro erro que é ignorar a existência das causas desses. Esses erros ilustram o que se considera como rotinas organizacionais defensivas e o trabalho de “faz-de-conta”. (ARGYRIS, 1992).

b) Circuitos Duplos de Aprendizagem

Na visão de Argyris (1992, p. 144), “os erros não podem ser corrigidos simplesmente com a definição de novas ações”. A correção de erros passa primeiramente pela

alteração de valores fundamentais que governam as ações, que implica em ter que aprender uma nova teoria. (ARGYRIS, 1992).

Figura 8 – Circuitos duplos de Aprendizagem



Fonte: Argyris (1992, p. 114).

Para que a organização possa aplicar um circuito duplo de aprendizagem torna-se fundamental, além de resolver os problemas de circuito simples, evitar as rotinas organizacionais defensivas. No entendimento de Argyris (1992, p. 115), enquanto essas rotinas existirem “na melhor das hipóteses, resolverá os problemas de circuito simples, apenas para descobrir, meses ou anos mais tarde, novas manifestações dos mesmos problemas”.

Argyris (1992, p. 127) avalia que os indivíduos são visto como responsáveis por suas decisões: “a responsabilidade inclui a monitoração da qualidade do planejamento e implementação de suas decisões, de modo a se detectarem e corrigirem os erros”.

2.3.4 O Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) de Kolb

O modelo de processo de aprendizagem proposto por Kolb baseia-se na compreensão de como o homem gera conceitos, regras e princípios a partir de situações vividas e utiliza esse aprendizado para guiar seu comportamento frente a novas situações e “como ele modifica esses conceitos a fim de aumentar sua eficiência”. (KOLB; RUBIN; MCLNTYRE, 1978, p. 38).

Esse processo, que no entendimento do autor pode ser considerado “tanto ativo como passivo, tanto concreto quanto abstrato.” (KOLB; RUBIN; MCLNTYRE, 1978, p. 38). Pode ser concebido como um ciclo de quatro estágios: a experiência concreta, a observação e reflexão, a formação de conceitos abstratos e generalizações, e por fim, o teste das implicações dos conceitos em novas situações. (KOLB; RUBIN; MCLNTYRE, 1978).

Para Antonello (2006, p. 204), “embora a teoria da aprendizagem de Kolb não seja o único modelo que empregue esta abordagem dialética, ele propõe um dos poucos compreensivos e generalizados modelos.” Vindo Influenciar uma gama diversa de temas em administração.

Em termos de aprendizagem, a experiencial pode ser descrita como um processo pelo qual a experiência do indivíduo é refletida e disto, emergem *insights* ou novas aprendizagens. Ela pode ser definida então, como um processo que inicia com a experiência seguida pela reflexão, discussão, análise e avaliação da experiência. (ANTONELLO, 2006, p. 204)

A figura a seguir mostra os estágios do Ciclo de Aprendizagem Vivencial:

Figura 9 – Ciclo de Aprendizagem Vivencial – CAV



Fonte: Kolb, Rubin e McIntyre (1978, p. 38).

Assim, cada estágio consiste em:

- Experiência concreta – é a base para a observação e reflexão. (KOLB, 1984). Segundo Antonello (2006), ocorre quando a pessoa se depara com uma nova experiência concreta e transaciona com ela em termos de novos sentimentos, observações e reações.
- Observação e reflexão – é a observação das experiências concretas, com o intuito de refletir sobre as atitudes adotadas no primeiro estágio. (KOLB, 1984).

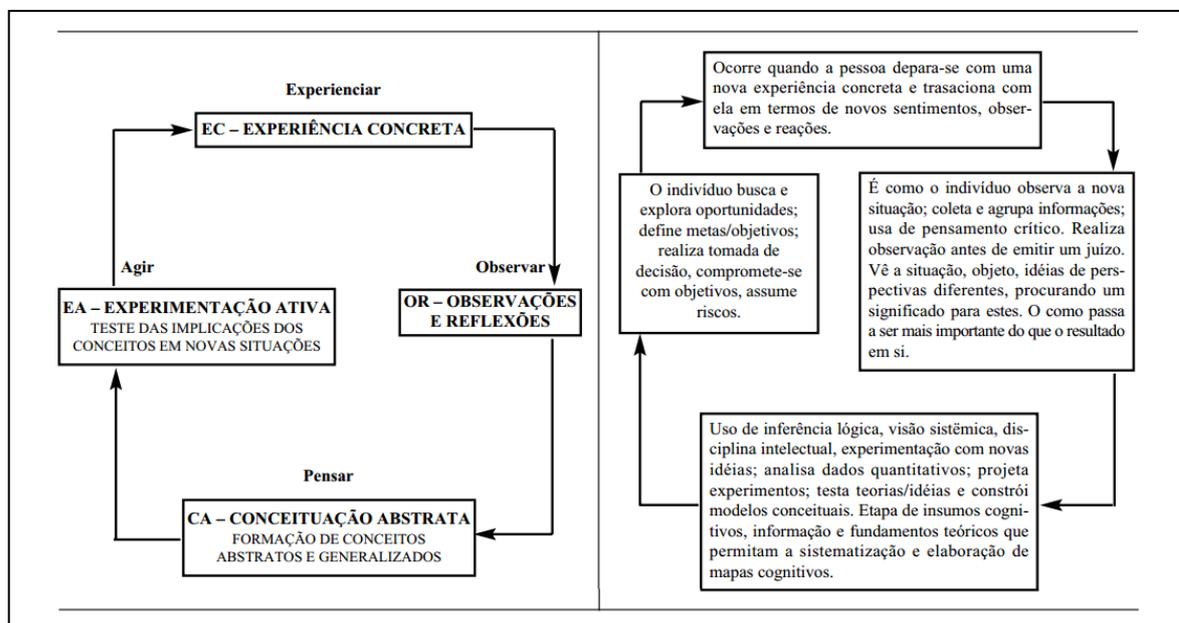
É como o indivíduo observa a nova situação; coleta e agrupa informações; usa de pensamento crítico. Realiza observação antes de emitir um juízo. Vê a situação, objeto, idéias de perspectivas diferentes, procurando um significado para estes. O como passa a ser mais importante do que o resultado em si. (ANTONELLO, 2006, p.203).

c) Formação de conceitos abstratos e generalizações – é a assimilação das observações e reflexões feitas, que constitui uma “teoria” a partir da qual novas implicações podem ser deduzidas. (KOLB, 1984).

d) Teste de implicações dos conceitos em novas situações – as implicações ou hipóteses formadas na fase anterior servirão, então, como guias para agir em novas experiências. (KOLB, 1984).

A figura a seguir ilustra o Ciclo de Aprendizagem Experiencial acompanhado das definições de cada um de seus estágios, segundo adaptação de Antonello (2006):

Figura 10 – Ciclo da Aprendizagem Experiencial de Kolb



Fonte: Antonello (2006, p. 203).

A gestão do conhecimento constitui-se de um conjunto de práticas gerenciais com finalidade de favorecer os processos de criação, transferência e aplicação do conhecimento dentro da organização. Tendo-se em vista os diversos modelos pelos quais é possível estabelecer o processo de aprendizagem organizacional, é importante saber escolher e adotá-los conforme a necessidade operacional e estratégica.

3. TREINAMENTO VICENCIAL AO AR LIVRE

Nesta seção, serão abordados alguns aspectos sobre o treinamento e desenvolvimento, no que diz respeito à evolução histórica, definições e modelos, neste último, em especial o treinamento vivencial ao ar livre.

3.1 Evolução histórica

O treinamento e desenvolvimento de habilidades caracterizam-se como uma necessidade humana desde os tempos da pré-história, onde o homem através da caça e da pesca aprendia e repassava tais ensinamentos aos mais novos como forma de sobrevivência e continuidade da espécie humana. Decorridos milênios dessas primeiras ações naturais de treinamento e desenvolvimento, em decorrência do progresso da humanidade, essas atividades começaram a ser compreendidas, sintetizadas e utilizadas em benefício mais amplo. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Boog e Boog (2006) consideram que até a Revolução Industrial não havia ensino profissionalizante no mundo em termos de processo representativo e cita as propostas da Administração Científica de Taylor que serviram de sustentação teórica a essas iniciativas. Além das propostas de Taylor, a Segunda Guerra Mundial viria a ser um momento marcante para a sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento, pois naquela época houve o ingresso de um grande contingente de pessoas há anos desempregadas para substituir jovens convocados para o serviço militar, em conseqüência disso, esse contingente de novos operários deveria aprender ofícios que atendessem às necessidades imediatas da indústria.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) também concordam que a Segunda Guerra Mundial foi um marco na evolução das ações de Treinamento e Desenvolvimento:

A Segunda Guerra Mundial marcou o início do processo de reconhecimento e sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Nos anos que se seguiram, o interesse despertado pela a área gerou um conjunto de conhecimentos que passou a ser substancialmente utilizados pelas organizações. (VARGAS, 1996 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 138).

Boog e Boog (2006) lembram que na primeira metade do século XX, os cargos de chefias tinham como principal responsabilidade o controle das irregularidades, cabendo a esses advertir e punir os envolvidos. E que, àquela época as pessoas eram tratadas como simples subalternos.

O poder das relações informais de trabalho, até então desconhecidas, passa a ser alvo de reflexão a partir de estudos behavioristas sobre liderança, motivação humana e do binômio autocracia/ democracia. As funções de chefiar pessoas passam a merecer atenção especial por parte de alguns teóricos. (BOOG; BOOG, 2006, p.221).

Durante os anos de guerra, o treinamento teve papel fundamental nas organizações americanas em decorrência da necessidade do aumento de produção e da reposição de pessoal em postos abertos por recrutas militares. Em 1943, várias pessoas envolvidas com treinamento de diversas organizações participaram da primeira reunião da *American Society of Training Directors*, que futuramente viria a ser a ASTD. Esse grupo passou a agregar outros grupos de treinamento locais e em 1946 adotou uma constituição que procurava elevar o padrão e o prestígio desses profissionais da área e desenvolvê-los. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

A expressão ‘treinamento e desenvolvimento’ surgiu dentro do cenário empresarial norte americano, no contexto da criação da *American Society for Training and Development* (ASTD). [...] Até os anos de 1970, falava-se apenas em treinamento dentro da ASTD. O termo desenvolvimento de recursos humanos foi citado no final da década de 1970 por Leonard Nadler, um professor de educação de adultos da *George Washington University*. Durante umas das reuniões da então *American Society of Training Directors*, Nadler falou, pela primeira vez, que tudo aquilo que estava sendo tratado deveria, na realidade, ser chamado de desenvolvimento de recursos humanos. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 138-139).

No final de 1970, passou-se a ter uma visão diferente em relação a treinamento, deixando de ver tal disciplina de forma restrita para visualizá-la com maior abrangência. A transformação da área foi marcada pela idéia de desenvolvimento de recursos humanos proposta originalmente por Nadler e a ASTD resolveu apoiar entidades voltadas a formação de T&D em outras partes do mundo. A partir de 1970, a área começou a ser revisada periodicamente pelo *Annual Review of Psychology*. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Com a força da competitividade e a rapidez da evolução tecnológica, vivida a partir dos anos 1970, a produtividade e as estratégias adotadas pelas organizações passaram a depender cada vez mais de atualização e aprendizagem de seus colaboradores para alcançar a eficiência dos negócios. Em consequência disso, programas de formação e atualização passaram a ser cada vez mais presentes, tornando-se metas para sucesso dos negócios. (BOOG, 1994).

Segundo Boog e Boog (2006, p. 221), “a partir dos anos 80, a administração científica cede lugar à gestão empresarial, que passou a se caracterizar pela flexibilidade”. Diante dessa mudança de cenário, é possível identificar que as empresas deixaram de ver os

grupos operacionais como meros executantes, passando a ter maior participação no que se refere à criatividade, à tomada de decisão e ao comprometimento.

Além das formas tradicionais de treinamento, as formas vivenciais e participativas relacionadas à aprendizagem de adultos vêm tomando espaço no contexto da área de treinamento e desenvolvimento. Gramigna (2010, p. 231) considera que “a idéia de aprender por meio da prática e da vivência remonta à Antiguidade”. E que a aplicação nas empresas brasileiras surgiu nas décadas de 1960 e 1970.

Falcão (2010, p. 236) também considera que as técnicas vivenciais tiveram suas origens na antiguidade, onde: “o sistema educacional mais antigo que temos conhecimento é o dos gregos: desde aquela época, jogos e esportes eram utilizados como forma de obter excelência na aprendizagem”. Para a autora, a prática de métodos vivenciais passou a ser aplicada nas organizações desde a década de 1940, por meio de dinâmicas de grupo; e destaca que nos últimos dez anos as metodologias vivenciais em T&D têm sido utilizadas com alto grau de sucesso.

Dentre as novas abordagens de T&D, e inspirados nos treinamentos de militares, os treinamentos vivenciais surgem como uma ferramenta alternativa na forma de transferir conhecimento e identificar potencialidades nas organizações. Durante os anos da Segunda Guerra Mundial os aliados tiveram uma grande quantidade de marinheiros perdidos no mar. Constatou-se que a maioria desses marinheiros perdidos era de marinheiros mais jovens e que a falta de experiência de vida e a falta de autoconfiança frente aos desafios impostos pelos naufrágios (falta de comida e água, ferimentos e outros perigos do mar) eram as principais causas para a perda desses jovens marinheiros. De posse dessa constatação, foi desenvolvido um programa de treinamento com o objetivo de ajudar os jovens marinheiros a descobrirem suas forças internas e desenvolver a autoconfiança. (DINSMORE, 2004)

O Treinamento dado aos marinheiros recebeu o nome de *Outward bound*, um termo da linguagem naval usado para expressar que “o navio está deixando o porto seguro com destino aos desafios do mar”. O curso tinha duração de um mês, onde eram realizados treinamentos de busca e salvamento, provas de atletismo, manobras em pequenos barcos, caminhada em montanhas, provas de obstáculos e serviço à comunidade. Kurt Hahn, um professor que fundou o programa de treinamento, percebeu que a utilização de cordas em algumas etapas dos treinamentos acabava gerando maior aproximação e colaboração entre as pessoas do que sobre uma ordem de comando superior. (DINSMORE, 2004).

Esse programa, nascido em meio à brutalidade da Guerra e inspirado na compaixão humana, estava destinado a crescer e gerar escolas em todo o mundo. [...] Seu capítulo moderno começou com os problemas sociais e econômicos que surgiram depois que foi declarada a paz. Hoje as técnicas de treinamentos experiências são utilizadas para fins terapêuticos, integração de equipes em comunidades, recuperação de drogados e treinamento de empresários, executivos e profissionais para enfrentar tempos de mudança. (DINSMORE, 2004, p. 27).

Segundo Borges e Mourão (2013), já próximo da virada do milênio as organizações sentiram que a ações de T&D já não estavam atendendo de maneira satisfatória as suas necessidades e passaram a investir na educação formal, que foram referidas em educação continuada e universidades corporativas, em função disso surgiu a necessidade de acrescentar mais um termo a expressão, passando a se chamar Treinamento, Desenvolvimento e Educação, alterando a sigla para TD&E.

Boog (1994, p. 19) observa que “ao longo da história a capacitação profissional foi-se diferenciando de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios.” Com isso, a opção por determinada estratégia está condicionada ao objetivo e aos resultados esperados, assim os modelos tradicionais ainda são bastante utilizados, porém surgiram novas abordagens que buscam maximizar a aprendizagem.

3.2 Definição

Ao buscar definições sobre treinamento é comum, assim como em outras áreas, deparar-se com uma pluralidade de conceitos. Conceitos esses que são enriquecidos ao longo do tempo por diversos autores, alguns em concordância e outros em discordância com as visões precedentes. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Treinar originariamente “vem do latim *trahere*, que significa trazer/ levar a fazer algo”. (BOOG, 1994, p. 67). Para Boog (1994), o conceito de treinamento é simples e consiste em:

Levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem assistência de quem ensina. Essa conceituação, ainda que simples, contém elementos essenciais que ao longo da história vêm tomando formas diferentes e sendo executadas por atores diversos. (BOOG, 1994, p. 67).

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) elaboram um quadro de definições de treinamento onde alguns autores apresentam seus conceitos relativos a treinamento e mostra que apesar da numerosa variedade de definições encontradas na literatura sobre treinamento, é possível observar que existe grande coerência entre elas.

Quadro 1 – Definições de Treinamento

Autor	Definição
Hinrichs (1976)	Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.
Nadler (1984)	Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual
Wexley (1984)	Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.
UK <i>Department of Employment</i> (1971, apud Latham 1988)	Treinamento é o esforço sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma da tarefa ou trabalho.
Goldstein (1991)	Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.

Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 140).

Marras (2011) vê o treinamento como um processo de assimilação cultural de curto prazo e que está ligado à execução de tarefas e à otimização do trabalho e que objetiva o repasse ou a reciclagem de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Diversos autores destacam as diferenças existentes entre treinamento e desenvolvimento, no entanto há o consenso de que ambos são processos de capacitação voltados à aprendizagem que buscam a mudança no comportamento das pessoas.

O conceito de desenvolvimento também sempre existiu na humanidade e modernamente é impossível dissociá-lo do conceito de treinamento. Vindo também do latim (*des* – para ênfase + *en* – para dentro, interno + *volvere* – mudar de posição, lugar), tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado. (BOOG, 1994, p. 69).

Bastos (1991) *apud* Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) vê também o desenvolvimento de pessoas de forma mais global, pois envolve outras funções da administração de pessoal além do treinamento, assim sendo, o autor ressalta que o desenvolvimento engloba o conceito de treinamento, mas não o substitui.

O desenvolvimento de pessoas também é visto como um processo de aprendizagem mais geral, capaz de propiciar ao indivíduo o amadurecimento não somente de forma específica para o posto de trabalho, mas sim de forma mais ampla. (SALLORENZO, 2000 *apud* BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Boog (1994) sugere a nomenclatura de T&D para a expressão Treinamento e Desenvolvimento por achar que tanto o processo de treinamento quanto o de desenvolvimento se propõem dotar as organizações de competências que essas necessitam, quer seja para o momento atual quanto em um momento futuro.

Dentre as novas estratégias adotadas no treinamento e desenvolvimento de pessoas, Gramigna (1995) destaca as técnicas vivenciais e estabelece a seguinte definição:

A aprendizagem vivencial é a consequência do envolvimento das pessoas em uma atividade na qual, além de vivenciá-la, elas têm a oportunidade de analisar o processo de forma crítica, extrair algum *insight* desta análise e aplicar o aprendizado em seu cotidiano. (GRAMIGNA, 1995, p. 19).

O outdoor training é uma das novas técnicas de T&D, e que se baseia em vivências e atividades desenvolvidas ao ar livre, ou seja, fora do ambiente usual de treinamento. Boog (2010, p. 318) considera “o *outdoor training* um método eficaz de T&D de pessoas e equipes”.

O outdoor training ou treinamento ao ar livre baseia-se em situações vivenciadas em treinamento que servem de analogia às enfrentadas nas organizações, e com base nessas vivências os treinados possam buscar respostas comportamentais que os levem a obter melhor desempenho. (DINSMORE, 2004).

Dinsmore (2004, p. 36) define treinamento vivencial ao ar livre como sendo:

O processo educacional que focaliza prioritariamente o ser humano, estimula suas potencialidades por meio de desafios crescentes, ensina a vencer o medo e o valor do trabalho em equipe e mostra como as falhas de comunicação de uma empresa podem atrapalhar seu bom funcionamento.

Os treinamentos vivenciais ao ar livre têm como proposta básica, levar os participantes à reflexão, quebrar barreiras, envolver-se, encontrar soluções e vencer desafios. (DINSMORE, 2004).

3.3 Características e tipologias

Ao discorrer sobre a classificação dos métodos de Treinamento e Desenvolvimento, Boog (1994) observa que a maioria dos autores não chega a um consenso sobre as denominações atribuídas às diversas práticas de T&D, surgindo diversas denominações como: estratégias, táticas, programas, métodos e técnicas. E de modo geral, não existe a preocupação de alguns autores de agrupar essas práticas em famílias ou por algum critério.

Em sua obra, Boog (1994) utiliza a classificação sugerida por Auren Uris e aponta quatro caminhos para se aprender. Inicialmente o autor categoriza os esforços de desenvolvimento, em seguida, pelo critério de recurso básico predominante ele atribui a cada

esforço uma modalidade de aplicação desses recursos básicos e finalmente ele classifica esses caminhos em quatro orientações metodológicas.

Os esforços de desenvolvimento categorizados por Uris são:

- a) *Aprender pela experiência.*
- b) *Aprender pela simulação.*
- c) *Aprender pela teoria.*
- d) *Aprender pelo “desenvolvimento de espírito”.*

A cada um desses esforços foram atribuídas diversas modalidades de aplicação do recurso básico predominante:

- a) *A própria situação de trabalho.*
- b) *A imitação da realidade de trabalho.*
- c) *Os conceitos e palavras.*
- d) *O comportamento humano e sua modificação.*

Para determinar as orientações metodológicas para cada um dos caminhos a aprender, Boog (1994) considera que:

Cada categoria representa um caminho possível de aprendizagem de natureza diferente, mas não excludente dos demais. São caminhos quase sempre paralelos, mas às vezes se cruzam, outras vezes se separam e outras vezes ainda de fundem, mantendo no entanto suas características essenciais. (BOOG; 1994, p. 233).

Como resultante desses caminhos, classificou-se em “quatro grandes orientações metodológicas, onde cada uma delas comporta uma variedade de técnicas”, que são: (BOOG, 1994, p. 233).

- a) Método prático ou aprender a fazendo.
- b) Método conceitual ou aprender pela teoria.
- c) Método simulado ou aprender imitando a realidade.
- d) Método comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico.

Quadro 2 – Síntese dos caminhos para aprender

Esforço de desenvolvimento	Recurso básico predominante	Orientação Metodológica
Aprender pela experiência	Própria situação de trabalho	Método prático ou aprender fazendo
Aprender pela simulação	Imitação da realidade de trabalho	Método simulado ou aprender imitando a realidade
Aprender pela teoria	Conceitos e palavras	Método conceitual ou aprender pela teoria
Aprender pelo desenvolvimento de espírito	Comportamento humano e sua modificação	Método comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico

Fonte: Elaboração do próprio autor (2015).

O quadro 2 apresenta uma síntese dos caminhos para aprender a partir do esforço do desenvolvimento, os recursos básicos predominantes e a orientação metodológica para cada um desses caminhos.

3.4 Métodos Vivenciais em T&D

O cenário de competitividade organizacional presente no momento, torna vital a realização de projetos e programas destinados a elevar os níveis de qualificação do capital intelectual das empresas, isso tem provocado maior demanda nas áreas de gestão de pessoas e consequentemente exigido melhor desempenho na escolha e no emprego das técnicas de treinamento e desenvolvimento, de forma a alcançar os objetivos traçados de maneira eficaz. (BORGES; MOURÃO, 2013).

Falcão (2010, p. 236) considera que nos “últimos anos as metodologias vivenciais em T&D (dinâmicas de grupo, jogos de diversos tipos, atividades ao ar livre, esportes radicais, trabalhos voluntários e outros) têm sido utilizadas com alto grau de sucesso”.

Segundo Gramigna (2010 p. 231): “é sabido que o ser humano é movido a desafios, gosta de superar obstáculos e de ser valorizado em suas ações”.

Na avaliação de Gramigna (1995), o processo de desenvolvimento pode sofrer interferência de algumas variáveis restritivas que retardam suas fases ou até mesmo provocam a estagnação. Entre essas variáveis estão: as crenças e valores individuais, pressão de grupos, dificuldades pessoais e o medo de errar. Porém em contrapartida existem as forças propulsoras que equilibram a situação e propiciam condições de transformação, que podem ser apontadas como:

- A eterna insatisfação do ser humano, sempre em busca de significados para a vida;
- A grande capacidade e o potencial ilimitado que possuímos, às vezes de forma latente, necessitando de estímulos para vir à tona;
- A constatação de que as mudanças acontecem de forma difusa ou clara, e certamente mais dia ou menos dia sensibilizarão os mais resistentes;
- O instinto de sobrevivência que nos impede à ação quando nos sentimos ameaçados (a estagnação pode ser ameaçada pela transformação. (GRAMIGNA, 1995, p. 3).

Diante disso, os métodos e técnicas vivenciais em T&D oferecem algumas ferramentas desafiadoras que vêm de encontro as expectativas dos profissionais responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas e ressalta a importância de conhecer os diversos métodos, para definir os vários estímulos de acordo com a necessidade.

O quadro 3 enumera diversas ferramentas vivenciais e as relacionam de acordo com o grau de ensino-aprendizagem: do mais participativo ao menos participativo.

Quadro 3 – Ferramentas vivenciais conforme grau de ensino-aprendizagem

Mais participativo	
Alguns jogos e dinâmicas	Método inovador: os participantes têm total poder de decisão sobre a forma de organização dos grupos, agindo livremente, sem a interferência do facilitador.
Alguns jogos, dinâmicas e simulações	Método operacional: embora as decisões sejam tomadas pelo grupo, o focalizador/ facilitador orienta por meio de regras de participação, tempo disponível e algumas vezes indicando papéis.
Programas <i>outdoor</i> , <i>e-Learning</i> , uso de música em T&D, teatro empresarial, exercícios estruturados	Método ativo-participativo: preparadas pelo focalizador/ facilitador, essas ferramentas trazem claros os objetivos a alcançar e obedecem a um passo-a-passo definido em seu planejamento. O grupo toma decisões delineado pelas orientações do facilitador/ focalizador.
Exposições participativas acompanhadas ou não de simulações com roteiros utilizados em <i>e-learning</i> e filmes de treinamento	Método ativo-dirigido: o planejamento do facilitador/ focalizador inclui a decisão do conteúdo a ser trabalhado. O grupo segue regras sobre o que é e o que não é permitido, agindo dentro de um padrão previsto de desempenho.
Leituras dirigidas utilizadas em <i>e-learning</i> e filmes de treinamento	Método diretivo-prático: a partir de um texto preparado pelo facilitador/ focalizador o grupo é desafiado a apresentar análises, comparações e conclusões sobre temas determinados. O espaço para decisões dos participantes do processo é limitado ao tema proposto.
Palestras e preleções que acompanham as diversas ferramentas vivenciais	Método diretivo: o apresentador tem total domínio das decisões e define os conteúdos e as formas de repasse. Geralmente utilizado para fechar um tema, fixar um conceito ou valorizar conteúdos.
Menos participativo	

Fonte: Gramigna (2010, p. 233).

Gramigna (1995) propõe a estrutura do Ciclo de Aprendizagem Vivencial para que possamos garantir a conexão das atividades com a ‘vida real’ e estabelece cinco estágios que ilustram o ciclo de aprendizagem nos treinamentos vivenciais: vivência, relato, processamento, generalização e aplicação.

Como definições para os estágios que ilustram o ciclo de aprendizagem nos treinamentos vivenciais têm:

a) Vivência – Caracteriza-se pelo momento inicial de “fazer algo”. Nessa fase as vivências podem ser individuais, em subgrupos ou coletivas. Como por exemplo: fabricar produtos, resolver problemas, simular cotidiano, negociar, planejar, confrontar, montar estratégias e criar.

É importante que a atividade seja adequada ao tema central do programa e ainda, atrativa, lúcida, surpreendente e fascinante. Essas características facilitam o envolvimento do grupo e estimulam a motivação. (GRAMIGNA, 1995, p. 19).

b) Relato – Caracteriza-se pelo momento de expressar sentimentos e emoções. Nessa fase o facilitador abre espaço para demonstrações de sentimentos, para isso poderá utilizar de diversas estratégias como:

- Registro por escrito e posterior relato individual;
- Registro em subgrupo e posterior relato em painel;
- Fixação de murais em branco na parede para registro individual;
- Discussão livre;
- Análise de papéis;

c) Processamento – Corresponde a avaliação do processo grupal. Nesta fase é feita a análise de desempenho referente ao processo de liderança, organização, planejamento, comunicação, administração de conflitos e outros por parte do grupo. Na fase de processamento o facilitador poderá usar como recursos:

- Discussão de temas pré-determinados e posterior relato de conclusão;
- Levantamento de facilidades e dificuldades para cumprir o objetivo;
- Questionários individuais para discussão posterior.
- Análise do resultado e sua correlação com o processo grupal;
- Brainstorming;
- Analogias: (estabelecimento de semelhanças e divergências entre as atividades e a empresa).

Para Falcão (2010), essa fase e a anterior normalmente acontecem mescladas e é importante fazer o facilitador buscar a conexão entre os comportamentos e os sentimentos.

d) Generalização – Corresponde à comparação entre a atividade e a realidade empresarial. É o momento ideal para introdução de temas, informações técnicas ou referenciais teóricos.

Falcão (2010, p. 240) sugere que esse é o momento em que “entram duas perguntinhas muito úteis para o facilitador: ‘O que isso tem que ver com seu dia-a-dia?’; e ‘O que aconteceu aqui acontece no seu dia-a-dia?’”.

e) Aplicação – Corresponde ao momento de planejar novos rumos. É a fase de discussão dos comportamentos a serem mudados. Na aplicação, cada colaborador pode estabelecer sua parcela de responsabilidade futura na busca de melhorias, pois de nada adianta disponibilizar tempo e recursos em uma atividade sem obter do grupo o comprometimento com as mudanças.

O método do *outdoor training* ou treinamento ao ar livre busca treinar as pessoas por meio de vivências e atividades desafiadoras, visando beneficiar tanto o indivíduo quanto o coletivo. O Método apresenta diversas possibilidades de aplicações de desenvolvimento e reforço de competências: (BOOG, 2010)

- a) Integração;
- b) Trabalho em equipe;
- c) Liderança;
- d) Comunicação;
- e) Planejamento/ foco nos resultados;
- f) Tomada de decisões/ risco.
- g) Mudanças de paradigmas/ quebras de barreiras/ superação.

Na visão de Boog (2010 p. 319), as atividades de *outdoor training* diferem dos treinamentos convencionais nos seguintes aspectos:

- *Interação e integração do grupo*: treinamentos vivenciais permitem que os participantes conheçam-se melhor, contribuindo para um clima positivo;

- *Retirada da zona de conforto* – nos centros de treinamentos usuais, as pessoas ficam ‘escondidas’ na segurança da rotina de um treinamento. Já em um treinamento *outdoor*, as pessoas são colocadas em situação e ambientes novos, onde, de fato mostram-se como são;
- *Superação de desafios individuais e grupais* – para atingir determinado resultado em uma atividade, desafios individuais e coletivos devem ser superados;
- *Retenção de conteúdo* – maior retorno no investimento do treinamento.

Dinsmore (2004) considera que o treinamento ao ar livre pode ser aplicado de duas formas: em módulos de treinamentos pré-formatados (*prêt-à-proter*), que são aplicáveis a diversas situações e em módulos sob medida, aplicáveis a necessidades específicas das empresas. Os módulos pré-formatados comumente possuem menor duração e são aplicados em eventos pontuais visando incrementar a produtividade e enriquecer outro evento. Os módulos customizados podem ser aplicados tanto a eventos isolados quanto em programas de maior duração buscando atender a demanda da empresa, focando cada público e a necessidade específica de cada um.

De acordo com Dinsmore (2004), os treinamentos devem ser formatados de acordo com a identificação da necessidade e o tema adotado como: liderança, comunicação, qualidade, *marketing*, vendas, integração e outros. O treinamento experiencial ao ar livre é uma ferramenta que oferece uma série de mudanças e pode ser utilizada em diversas situações:

- a) Fusões;
- b) Novos Projetos;
- c) Integração de equipes;
- d) Integração regional;
- e) Gestão de pessoas;
- f) Lançamento de produtos;
- g) Terceirização;
- h) Alavancar as vendas.

As atividades desenvolvidas em um treinamento vivencial ao ar livre devem ser planejadas na concepção de reproduzir o ambiente humano da empresa e deixar os participantes diante da realidade operacional. (DINSMORE, 2004).

Essas atividades são grandes metáforas lúcidas que permitem aos integrantes experimentar diversos momentos nos quais sua habilidade, ou a de um companheiro ao lado, será a solução para atingir o objetivo comum do grupo. (DINSMORE, 2004, p.55).

Ao final de cada atividade, é feito um *debriefing* ou resgate, com a finalidade de discutir sobre a experiência dos acontecimentos. Dinsmore (2004, p. 55) avalia que “é nesse momento que os problemas latentes da empresa vêm à tona”, pois todos estão envolvidos em um ambiente em que “todos têm voz” e os conflitos aparecem. Ao fim de cada atividade, o facilitador conduz uma análise experiencial voltada para o diagnóstico da eficácia do grupo diante dos desafios apresentados avaliando o que funcionou corretamente e o que dificultou na realização das tarefas.

Com base nesse esvaziamento psicológico, podem-se estabelecer relações diretas com a dinâmica do cotidiano do grupo na empresa. Avaliam-se se as situações que ocorreram durante a atividade repetem-se com frequência no ambiente de trabalho e também exercem influência sobre as metas e os resultados propostos. (DINSMORE, 2004, p. 67).

Na visão de Dinsmore (2004) podemos utilizar a aventura como uma metáfora dos obstáculos e dificuldades encontradas em situações reais do dia-a-dia das empresas:

[...] pessoas e organizações buscam incessantemente sobreviver e, para isso, as aventuras, sejam caminhadas, escaladas, atividades de remo ou natação, traduzem eficiência e competência em capacidade de superar limites e impostos por barreiras naturais. (DINSMORE, 2004, p. 134).

Para sobreviver e vencer é necessário estar preparado para mudanças. As mudanças podem ser de ordem organizacional, novas rotinas de trabalho, novas formas de negócios ou novas formas de comportamento. Nos treinamentos vivenciais ao ar livre os participantes aprendem a enfrentar obstáculos, ousar e encarar as mudanças ocorridas nas empresas, tornando-se conscientes que necessitam desenvolver formas comportamentais que resultem em melhorias no desempenho organizacional. O sucesso dessas mudanças depende da capacitação e preparação para enfrentar novos desafios. (DINSMORE, 2004).

O quadro a seguir apresenta uma síntese da definição de cada um dos estágios das atividades vivenciais e as principais situações encontradas nos treinamentos ao ar livre.

Quadro 4 – Estágios de Treinamentos ao Ar Livre

Estágios de Atividades Vivenciais	Treinamentos ao Ar Livre
<p style="text-align: center;">VIVÊNCIA</p> <p>É importante que a atividade seja adequada ao tema central do programa e ainda, atrativa, lúcida, surpreendente e fascinante. Essas características facilitam o envolvimento do grupo e estimulam a motivação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O treinamento vivencial ao ar livre deve ser planejado na concepção de reproduzir o ambiente humano da empresa. ✓ Atividades com metáforas lúcidas permitindo aos integrantes experimentar momentos nos quais a habilidade individual ou do grupo será a solução para atingir um objetivo comum. ✓ Fortalece o espírito de equipe.
<p style="text-align: center;">RELATO</p> <p>Caracteriza-se pelo momento de expressar sentimentos e emoções (registros e relatos individuais e/ou em grupos, discursão livre e análise de papéis).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realização de <i>debriefing</i> ou resgate após cada atividade com o objetivo de discutir sobre as experiências dos acontecimentos. ✓ Cria um ambiente que possibilita que “todos tenham voz”.
<p style="text-align: center;">PROCESSAMENTO</p> <p>Corresponde a avaliação do processo grupal e à análise de desempenho por parte do grupo (discussões, pré-determinadas, facilidades e dificuldades encontradas, análise de resultado, <i>Brainstorming</i> e analogias).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análise experiencial voltada para o diagnóstico da eficácia do grupo diante dos desafios apresentados. ✓ Avaliação do que funcionou corretamente e o que dificultou na realização das tarefas.
<p style="text-align: center;">GENERALIZAÇÃO</p> <p>Corresponde à comparação entre a atividade e a realidade empresarial.</p> <p>“O que isso tem que ver com seu dia-a-dia?”; e “O que aconteceu aqui acontece no seu dia-a-dia?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baseia-se no esvaziamento psicológico para estabelecer relações diretas com a dinâmica do cotidiano do grupo na empresa. ✓ Utiliza a aventura como uma metáfora dos obstáculos e dificuldades encontradas em situações reais do dia-a-dia das empresas.
<p style="text-align: center;">APLICAÇÃO</p> <p>Corresponde ao momento de planejar novos rumos. É a fase de discussão dos comportamentos a serem mudados. Na aplicação, cada colaborador pode estabelecer sua parcela de responsabilidade futura na busca de melhorias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os participantes aprendem a enfrentar obstáculos, ousar e encarar as mudanças ocorridas nas empresas. ✓ Conscientiza sobre a necessidade de desenvolver formas comportamentais que resultem em melhorias no desempenho organizacional.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2015).

As atividades realizadas nos treinamentos ao ar livre procuram retratar a realidade das organizações. Onde, assim como nos treinamentos, muitas ações são bem realizadas, outras não, outras fracassam, existem momentos de altos e baixos, mostrando que nem o mais hábil de um grupo é capaz de realizar sozinho todas as tarefas. Isso torna claro aos participantes que a equipe só obterá êxito com a participação e o compromisso de todos, fortalecendo o espírito de equipe. (DINSMORE, 2004).

4. A CONSTRUTORA MARQUISE S/A

A Construtora Marquise S/A, foi fundada por Erivaldo Arraes e José Carlos Pontes em 1974. A partir de 1978 a Marquise começou a atuar em outros estados, quando passou a executar obras de casas populares no Maranhão, Paraíba e Rio Grande do Norte. (MARQUISE, 2015).

Desde a década de 1980, a Marquise atua na área serviços urbanos, prestando serviços de limpeza urbana, construção e gerenciamento de aterros sanitários, gestão de água e esgoto entre outros. Ao aliar eficiência, qualidade de serviços, investimento em pesquisa e tecnologia e a busca de superação da satisfação de seus clientes, destaca-se nesse segmento, sendo, atualmente, uma das maiores empresas de serviços urbanos no país. (MARQUISE, 2015).

Embora o foco inicial fosse a construção civil, a empresa também procurou diversificar e expandiu sua atuação para outros ramos de negócios, até se tornar um grupo empresarial formado por onze empresas que atuam nas áreas de engenharia de infraestrutura, incorporação, serviços ambientais, hotelaria, finanças, comunicação e *shopping centers*. (MARQUISE, 2015).

Ao longo dos seus 40 anos, o Grupo Marquise consolidou-se como uma empresa sólida. Genuinamente cearense, está presente em 12 estados brasileiros e emprega mais de seis mil profissionais. (MARQUISE, 2015).

A Construtora Marquise é uma empresa privada de capital aberto de grande porte. (MARQUISE, 2015).

Atualmente o Grupo Marquise conta com mais de 220 obras entre empreendimentos imobiliários comerciais e residenciais de alto padrão, além de obras de infraestrutura e atua em oito estados e em 14 cidades nas áreas de Engenharia de Infraestrutura, Incorporação, Serviços Ambientais, Hotelaria, Comunicação, *Shopping Center* e Infraestrutura Social. (MARQUISE, 2015).

4.1 Missão

Assegurar o alto nível de excelência na gestão dos nossos produtos e serviços, trabalhando focados nas necessidades dos clientes, funcionários e sociedade. Obtendo assim melhores resultados para todos os envolvidos. (MARQUISE, 2015).

4.2 Essência

A nossa personalidade, inquietude empresarial, capacidade produtiva e espírito de conquista levam-nos a uma constatação. Está no nosso DNA a busca do novo e posicionar-se sempre alguns passos à frente do nosso tempo. No tempo presente já somos futuro. Respiramos 24 horas por dia uma gestão voltada para a inovação. (MARQUISE, 2015).

4.3 Princípios

São princípios do grupo marquise:

- Compromisso com a qualidade;
- Respeito nas relações;
- Ousadia com responsabilidade;
- Foco no Resultado.

4.4 Produtos e serviços prestados pela Construtora Marquise

A Construtora Marquise oferece a sociedade diversos serviços relacionados às áreas de construção civil, engenharia de infraestrutura e serviços ambientais, entrem os quais se destacam: (MARQUISE, 2015).

- Construção Civil: edifícios residenciais destinados a várias classes, condomínios residenciais e edifícios comerciais.
- Engenharia de Infraestrutura: portos, aeroportos, rodovias, pontes, viadutos, hospitais, obras de saneamento, drenagem e urbanização e outras obras de infraestrutura urbana.
- Serviços Ambientais: coleta de lixo domiciliar, limpeza de vias, varrição de praias e operação de aterros sanitários.

4.4.1 Construção, Incorporação e Engenharia de Infraestrutura

A Construtora Marquise foi a primeira empresa do Grupo Marquise. Fundada em 1974, a construtora conta com mais de 200 obras em seu portfólio, que inclui de conjuntos habitacionais, edifícios residenciais e obras de infraestrutura, como o Aeroporto Internacional de João Pessoa, o Aeroporto Internacional de Natal, a primeira fase de ampliação do Terminal

de Múltiplo Uso do Porto de Pecém (TMUT) e obras contratadas e em andamento, como a reforma do Aeroporto Internacional de Confins, em Belo Horizonte e Hospital Regional Norte em Sobral. (MARQUISE, 2015).

Atualmente, a empresa atua em diversos estados do Nordeste, algumas cidades no Norte, e em São Paulo como uma das empresas do Grupo Marquise. (MARQUISE, 2015).

A partir de 2005, a Marquise voltou a atuar no mercado de incorporação imobiliária, visualizando a melhor alternativa de crescimento. (MARQUISE, 2015).

4.4.2 Serviços Ambientais

O departamento de limpeza urbana do Grupo Marquise foi criado em 1984 como uma estratégia de diversificação das atividades da Construtora e hoje é uma das principais atividades do Grupo. (MARQUISE, 2015).

Inicialmente, eram prestados serviços de coleta domiciliar e hospitalar apenas na cidade de Fortaleza. A partir de 1986, o departamento abriu sua primeira filial fora do Ceará, na cidade de Manaus e desde então expandiu rapidamente suas atividades neste segmento. (MARQUISE, 2015).

Em 2003, inaugurou a Ecofor Ambiental, primeira empresa do Brasil a trabalhar na modalidade de concessão de limpeza urbana numa capital brasileira. O contrato da Prefeitura de Fortaleza com a Ecofor Ambiental é de 20 anos. (MARQUISE, 2015).

Em 2008 foi fundada a Eco Osasco Ambiental, na cidade de Osasco, em São Paulo. (MARQUISE, 2015).

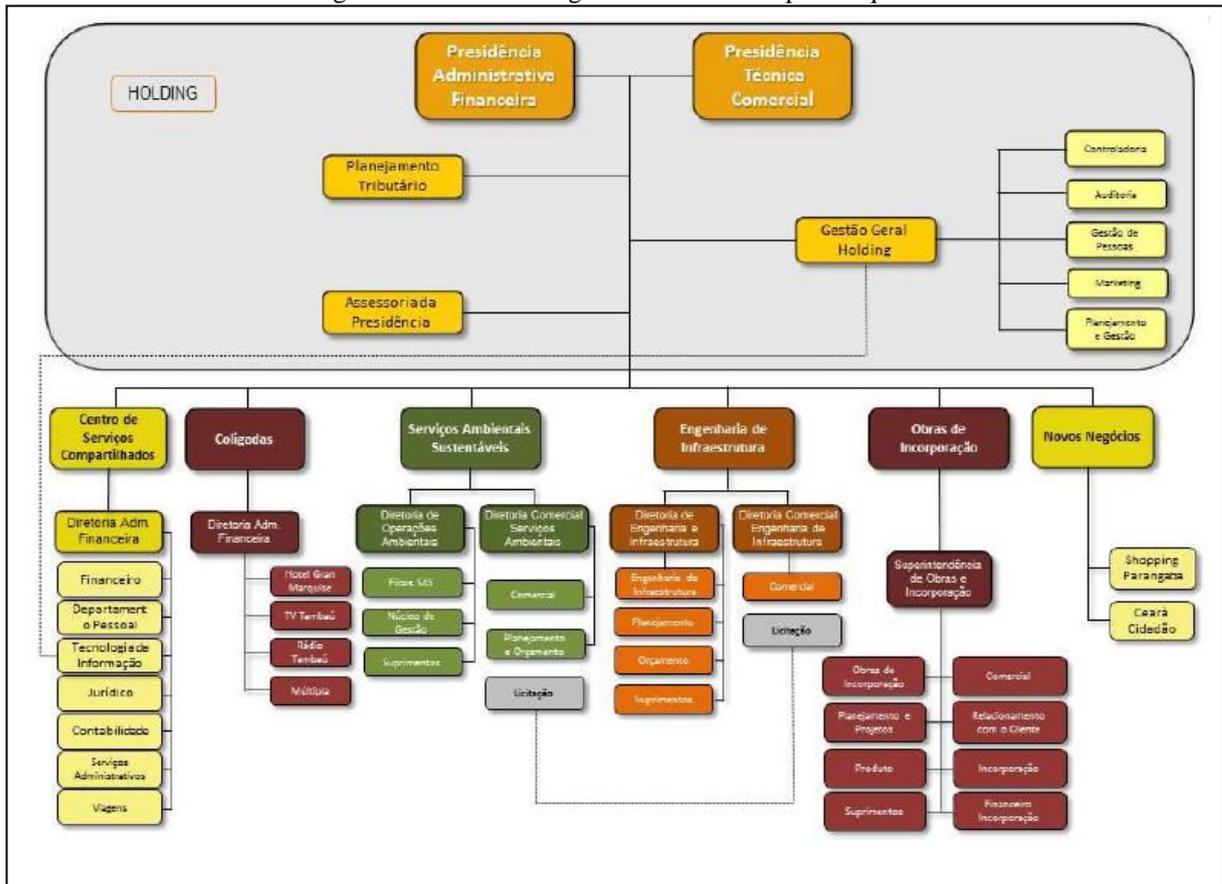
No ano de 2010 o Grupo assinou mais um contrato de concessão, dessa vez com a Prefeitura de Porto Velho, em Rondônia, dando início as atividades da Eco Porto. (MARQUISE, 2015).

O Grupo Marquise possui, também, participação na *Eco Urbis* que é uma empresa privada, de propósito específico que, desde outubro de 2004, opera por concessão os serviços de coleta, transporte, tratamento e destinação de resíduos domiciliares. (MARQUISE, 2015).

4.5 Estrutura organizacional da Construtora Marquise

A seguir, observa-se a estrutura organizacional da Construtora Marquise S/A.

Figura 11 – Estrutura organizacional do Grupo Marquise



Fonte: Manual da Qualidade do Grupo Marquise (2015).

O Grupo Marquise atua em oito estados e em 14 cidades nas áreas de Engenharia de Infraestrutura, Incorporação, Serviços Ambientais, Hotelaria, Comunicação, Shopping Center e Infraestrutura Social.

4.6 Treinamento vivencial ao ar livre e aprendizagem na Construtora Marquise

Para o referido estudo será utilizado à Construtora Marquise, sediada na cidade de Fortaleza no Estado do Ceará. A empresa possui em seu calendário anual de eventos a realização do treinamento corporativo denominado de *Integrarh*.

O *integrarh* é um programa de treinamento ao ar livre realizado anualmente, através de jogos vivenciais que visa o reforço dos objetivos planejados para o ano, o desenvolvimento das competências essenciais ao Grupo, bem como a integração e a comunicação entre colaboradores. (MARQUISE, 2015).

Inicialmente denominado de Desafio ao Ar Livre, o programa teve origem no ano de 2002 quando foi aplicado aos funcionários da divisão de obras (DIROB) da Construtora

Marquise. O primeiro evento foi realizado sobre a temática de formação de equipes de alto desempenho e contou com a participação de 25 colaboradores. O evento foi realizado novamente nos anos de 2003 e 2004 com os colaboradores da DIROB.

A partir do ano de 2005 o programa foi estendido a todos os funcionários do escritório central e aos funcionários com cargos de gestão lotados nas filiais. Entre as principais vantagens encontradas pela Construtora Marquise nos treinamentos ao ar livre estão:

- As pessoas não são meros espectadores que ficam recebendo informações e sim participantes que vivenciam na prática situações de tomada de decisão, administração de tempo e tantas outras semelhantes às que devem tomar na empresa.
- O ambiente informal e descontraído, integra o grupo e cria vínculos que se refletem no dia a dia do trabalho.
- Possibilita a percepção da necessidade de haver um planejamento e exercita como fazê-lo.
- Nivelava os papéis a um mesmo patamar, permitindo a percepção de lideranças espontâneas.
- Motiva os colaboradores para mudanças; desenvolve a flexibilidade, o autoconhecimento e a criatividade.

Figura 12 – Equipe do Programa *Integrarh*



Ousadia, transformação, inovação, atitude e resultado. Esses são os conceitos embutidos no Programa *Integrarh*. O evento desenvolve-se através de uma competição em trilha realizada por equipes com tarefas a cumprir em um determinado tempo. (MARQUISE, 2015).

Ao longo da trilha os colaboradores são submetidos a realização de tarefas dinâmicas e atividades esportivas que remetem a situações vivenciadas no dia a dia da empresa.

Figura 13 – Programa *Integrarh*



Fonte: Acervo Construtora Marquise S/A

Após a realização das atividades programadas na trilha o grupo é estimulado a refletir sobre o desempenho da equipe. Durante a reflexão são discutidos assuntos relacionados às dificuldades encontradas, a participação dos membros da equipe, os pontos fortes e pontos fracos detectados e outros.

5 METODOLOGIA

A abordagem usada neste estudo é quantitativa de caráter exploratório, descritivo e explicativo.

O método quantitativo, segundo Richardson (2011, p. 70), “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Para o autor, o método quantitativo representa em princípio:

[...] a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. [...] é frequentemente aplicado nos estudos descritivos, ou seja, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como naqueles que investigam a relação de causalidade entre fenômenos. (RICHARDSON, 2011, p. 70).

Hair Jr *et al.* (2005, p.83), retrata que a pesquisa exploratória “é útil quando as questões de pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões. [...] A pesquisa exploratória é usada para desenvolver uma melhor compreensão”

A pesquisa descritiva, geralmente é utilizada para descrever alguma situação por meio de mensuração de um evento ou atividade. Segundo Hair Jr. *et. al* (2005, p. 256), “uma das principais tarefas é converter dados em conhecimento”. Para os mesmos autores, muitas vezes é possível descrever alguma situação fazendo uso de estatísticas descritivas, por meio de “contagens de frequência (quantidade), medidas de tendência central como a média ou moda, ou uma medida de variação, como o desvio padrão”.

A seguir será apresentada a tipologia do estudo.

5.1 Tipologia da pesquisa

Os tipos de pesquisas são importantes para que possamos organizar melhor os fatos e conseqüentemente um entendimento mais preciso, pois quando dispomos de um sistema de classificação torna-se mais fácil observar as semelhanças e diferenças existentes entre as várias modalidades de pesquisa. Esse sistema de classificação auxilia o pesquisador, haja vista que irá proporcioná-lo mais elementos para decidir sobre a sua aplicabilidade. (GIL, 2010).

De acordo com Vergara (2013) existem várias classificações de tipos de pesquisas conforme critérios de diversos autores, e propõe dois critérios básicos de tipos de pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios.

Ao adotar os critérios básicos relacionados aos fins da pesquisa, os tipos existentes, segundo Vergara (2013), são: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Já sobre os critérios básicos relacionados aos meios de pesquisa, segundo a mesma autora, os tipos existentes são: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2013), essa pesquisa classifica-se como sendo de caráter exploratório, descritivo e explicativo (quanto aos fins); e bibliográfica. (quanto aos meios).

Na visão de Gil (2010), as pesquisas exploratórias procuram familiarizar o pesquisador com o problema pesquisado, com o intuito de “torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. (GIL, 2010, p.27).

Nas pesquisas descritivas, são observadas características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer também correlações entre variáveis e definir sua natureza. Na pesquisa descritiva não existe o compromisso de explicar os fenômenos descritos, apesar de que, por vezes, sirva para explicá-los. (VERGARA, 2013).

Podem ser incluídas no grupo de pesquisas descritivas aquelas que “têm objetivo de levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.” (GIL, 2010, p. 28).

Na compreensão de Gil (2010, p. 28):

As pesquisas explicativas têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Estas pesquisas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas.

Vergara (2013, p. 43), define a pesquisa bibliográfica como sendo “aquela feita em material já publicado e que está acessível ao público em geral, como por exemplo: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e outros. Também é uma pesquisa que serve de instrumento para outros tipos de pesquisa.”

Gil (2010) considera que toda pesquisa acadêmica exige que se recorra a algum tipo de pesquisa bibliográfica, destacando que atualmente na maioria dos trabalhos de conclusão de natureza acadêmica há pelo menos um capítulo dedicado à revisão bibliográfica que tem como objetivo de servir como fundamentação teórica ao trabalho.

5.2 Universo, População e Amostra

Para o desenvolvimento desta pesquisa, o universo do estudo consistiu-se das organizações do setor da construção civil na cidade de Fortaleza-Ce.

A população selecionada para a pesquisa é formada por colaboradores de uma empresa do ramo da construção civil, na qual dentro de seu programa de T&D promove a realização de Treinamentos Vivenciais ao Ar Livre, consistindo em um ambiente ideal para se investigar as contribuições desta modalidade de treinamento para a Aprendizagem Organizacional.

Para realização desse estudo foram selecionados os colaboradores lotados na Sede (*Holding*, CSC, Engenharia de Infraestrutura, Incorporação e Serviços Urbanos) da Construtora Marquise S/A. A amostra restringe-se aqueles que tenham participado de pelo menos uma edição de Treinamentos Vivencial ao Ar Livre, e compreende o total de 60 (sessenta) colaboradores.

5.3 Coleta dos dados

Para realização da coleta de dados desta pesquisa, o método adotado foi o *survey*, com a utilização de questionário estruturado com perguntas que objetivaram coletar as percepções dos colaboradores da Construtora Marquise acerca dos Treinamentos Vivenciais ao Ar Livre e a Aprendizagem Organizacional.

Hair Jr *et al.* (2005, p. 157), define o método *survey* como sendo:

[...] um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos. Os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda, bem como as características de uma empresa, como lucro e número de funcionários. (HAIR JR *et al.*, 2005, p. 157).

No método *survey*, diferentemente da observação, “o participante sabe claramente que estão sendo coletadas informações sobre seu comportamento e/ou atitudes” (HAIR JR *et al.*, 2005, p. 157), o que pode influenciar em suas respostas.

Segundo Hair Jr *et al.* (2005), o método *survey*, está categorizado comumente em duas formas: através da administração de questionários a ser respondidos pelo próprio respondente ou através de entrevista.

Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha, todas fechadas, disponibilizado na forma impressa e entregue diretamente aos entrevistados. Os dados foram coletados no período de 23 a 27 de fevereiro de 2015.

5.1.1 Questionário de pesquisa

Segundo Lakartos e Marconi (2010, p. 184), o questionário “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito pelo pesquisado”.

Na visão de Gil (2010, p. 103), “a elaboração o questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em itens bem redigidos”.

Para a realização dessa pesquisa, foi elaborado um questionário com perguntas elaboradas a partir do referencial teórico investigado.

O instrumento é composto por 16 (dezesesseis) perguntas fechadas, distribuídas entre os fatores do Treinamento Vivencial ao Ar Livre e da Aprendizagem Organizacional. Os fatores de treinamento vivencial ao ar livre estão subdivididos em: vivência, relato, processamento, generalização e aplicação; os fatores relacionado a aprendizagem organizacional divididos em: experiências concretas, observação e reflexão, conceituação abstrata e experimentação ativa.

Para auxiliar na análise e tratamentos dos dados, a opinião dos respondentes quanto a percepção da importância destes em relação a cada fator, foi utilizada escala gradativa de opiniões do tipo *Likert*, de quatro pontos: “Sempre”, “Parcialmente”, “Raramente” e “Nunca”.

Complementando o questionário, foram adicionadas informações referentes aos dados sociodemográficos e ocupacionais dos respondentes. As informações sociodemográficas são compostas por perguntas sobre: sexo, faixa etária, nível e situação de escolaridade; as informações ocupacionais dizem respeito a área funcional e tempo de empresa.

Antes da sua aplicação definitiva, o instrumento elaborado foi submetido a um pré-teste com uma pequena quantidade de pessoas, com a intenção de identificar possíveis dúvidas e adequação de semântica.

5.4 Tratamento e análise dos dados

Para análise e tratamento dos dados objetivando obter o perfil sociodemográfico e ocupacional dos respondentes e coletar as opiniões dos respondentes, foram elaboradas as estatísticas descritivas e cálculos de correlação entre as variáveis envolvidas no estudo.

Os estudos estatísticos podem ser utilizados para determinar se existe ligações ou associações entre duas variáveis. A correlação é uma das técnicas associativas que ajuda a determinar se existe uma relação coerente entre duas ou mais variáveis. (HAIR JR. *et al*, 2005).

Para testar a confiabilidade de coerência interna dos dados, foi calculada a medida de alfa de coeficiente, também conhecido como alfa *cronbach*, onde esses valores podem variar de 0 a 1 e podem ser interpretados conforme exibido na tabela a seguir. Hair Jr. *et. al* (2005, p. 200), salientam que “os pesquisadores geralmente consideram um alfa de 0,7 como mínimo, embora coeficientes mais baixos possam ser aceitáveis, dependendo dos objetivos da pesquisa”.

Tabela 1 – Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente alfa de cronbach

Varição do coeficiente alfa	Intensidade da associação
<0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito boa
0,9	Excelente

Fonte: Hair Jr. *et al* (2005, p. 200).

A normalidade dos dados foi avaliada pelos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*. Para a verificação da normalidade por meio dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk*, existem diversas ferramentas e programas estatísticos, dentre os quais o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). (HAIR JR.*et al.*, 2005).

O teste de *Kolmogorov-Smirnov* calcula o nível de significância das diferenças em relação a uma distribuição normal (HAIR JR.*et al.*, 2005).

Para analisar a correlação existente entre as variáveis envolvidas no estudo utilizou-se as referências numéricas estabelecidas por Field (2009):

Tabela 2 – Coeficientes de correlação

Coeficiente de correlação	Efeito
± 0,1	Pequeno efeito
± 0,3	Médio efeito
± 0,5	Grande efeito

Fonte: Field (2009, p.129).

Os dados obtidos na aplicação do dispositivo de pesquisa (questionário) foram tabulados em um banco de dados em formato de planilha (*Microsoft Excel*) e preparados para serem exportados para o *software* de análise estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados obtidos após a adoção dos procedimentos descritos na metodologia. Inicialmente será mostrada uma visão das características gerais da amostra utilizada; em seguida a validação da escala adota com os respectivos testes de normalidade da amostra, a análise descritiva das variáveis, os percentuais de respostas e as relações existentes entre os estágios do ciclo de aprendizagem vivencial e o processo de aprendizagem organizacional; e os estágios do treinamento vivencial ao ar livre e o processo de treinamento; posteriormente, expostos e comentados.

6.1 Caracterização da amostra

As primeiras análises descritivas feitas buscaram extrair informações que representassem o perfil sociodemográfico e ocupacional da amostra. De acordo com os dados coletados, o número total de respondentes desta pesquisa foi de 60 (sessenta) colaboradores.

A seguir serão apresentadas as variáveis sócio-demográficas (sexo, faixa etária, nível e situação de escolaridade) e ocupacionais (área de atuação e tempo de empresa) dos respondentes.

Tabela 3 – Caracterização sócio-demográfica e ocupacional dos respondentes – continua

Característica		Frequência	Proporção (%)
Sexo	Masculino	36	60,0%
	Feminino	24	40,0%
Faixa etária	20-25 Anos	12	20,0%
	26-30 Anos	12	20,0%
	31-35 Anos	13	21,7%
	36-40 Anos	8	13,3%
	41-45 Anos	4	6,7%
	Acima de 46 Anos	11	18,3%
Escolaridade	2º grau	5	8,3%
	Graduação	31	51,7%
	Especialização	22	36,7%
	Mestrado	2	3,3%

Tabela 3 – Caracterização sócio-demográfica e ocupacional dos respondentes – continuação

Característica		Frequência	Proporção (%)
Situação	Completo	40	66,7%
	Incompleto/ Cursando	20	33,3%
Área funcional	Administrativa-Financeira	25	41,7%
	Comercial	2	3,3%
	Engenharia	9	15,0%
	Gerencial	8	13,3%
	Marketing	1	1,7%
	Técnicos/ Especialistas	15	25,0%
Tempo de empresa	Até 1 ano	1	1,7%
	De 1 a 2 anos	7	11,7%
	De 2 a 3 anos	7	11,7%
	De 3 a 5 anos	18	30,0%
	De 5 a 7 anos	8	13,3%
	De 7 a 10 anos	6	10,0%
	Acima de 10 anos	13	21,7%

Fonte: Elaboração do próprio autor (2015).

Na tabela 3, verifica-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino (60%), têm idade entre 31 e 35 anos (21,7%), são graduados (51,7%), ocupam cargos relacionados a área administrativa-financeira (41,7%) e têm de três a cinco anos de empresa (13,3%).

6.2 Validação da escala e teste de normalidade da amostra

Inicialmente foi testada a confiabilidade dos dados por meio do cálculo da medida do alfa *cronbach*, o qual gerou um resultado para o ciclo de aprendizagem organizacional de 0,916, para o ciclo de treinamento vivencial ao ar livre de 0,784 e na globalidade do dispositivo encontramos 0,838. Os valores do alfa calculado afirmam a confiabilidade do dispositivo utilizado, no caso o questionário, sendo que superam a escala de 0,70 apresentada por Hair Jr. *et al* (2005) na metodologia como adequada.

Em seguida, foram realizados os testes de *Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk*, para atestar a normalidade da amostra. Para a verificação da normalidade por meio dos testes

de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk*, utilizou-o *software* de análise estatística *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). (HAIR JR.et al., 2005).

A tabela abaixo apresenta os testes de normalidade da amostra em cada estágio do ciclo de aprendizagem organizacional na Construtora Marquise S/A:

Tabela 4 – Teste de normalidade da amostra em cada estágio do ciclo de aprendizagem organizacional na Construtora Marquise S/A.

Aprendizagem organizacional	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		<i>Shapiro-Wilk</i>	
	Estatística	Significância	Estatística	Significância
Experiências concretas	0,267	0,000	0,811	0,000
Observação e reflexão	0,186	0,000	0,867	0,000
Conceituação abstrata	0,184	0,000	0,880	0,000
Experimentação ativa	0,195	0,000	0,876	0,000

Fonte: Elaboração do próprio autor (2015).

A seguir os testes de normalidade da amostra em cada estágio do ciclo de treinamento vivencial ao ar livre na Construtora Marquise S/A:

Tabela 5 – Teste de normalidade da amostra em cada estágio do ciclo de treinamento vivencial ar livre na Construtora Marquise S/A

Treinamento vivencial ao ar livre	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		<i>Shapiro-Wilk</i>	
	Estatística	Significância	Estatística	Significância
Vivência	0,227	0,000	0,754	0,000
Relato	0,201	0,000	0,866	0,000
Processamento	0,237	0,000	0,834	0,000
Generalização	0,234	0,000	0,837	0,000
Aplicação	0,211	0,000	0,867	0,000

Fonte: Elaboração do próprio autor (2015).

Os testes de normalidade da amostra em cada estágio dos ciclos de aprendizagem organizacional e treinamento vivencial ao ar livre na Construtora Marquise S/A apresentam que os dados não seguem distribuição normal.

Conforme percebido, os dados das amostras do perfil sociodemográfico e ocupacional dos respondentes para os ciclos de aprendizagem organizacional e treinamento vivencial ao ar livre na Construtora Marquise S/A mostraram resultados satisfatórios, pois a amostra que é de 60 indivíduos é significativa garantindo a validade dos dados coletados, uma vez que o alfa rompe o nível mínimo exigido.

6.3 Análise descritiva das variáveis

Foram realizadas análises descritivas das variáveis, objetivando extrair informações sobre a distribuição dessas separadamente.

Na tabela a seguir são apresentadas as estatísticas descritivas:

Tabela 6 – Estatísticas descritivas das variáveis

Estágio	Tamanho da mostra	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Treinamento vivencial ao ar livre					
Vivência	60	1	4	3	0,5
Relato	60	2	4	3	0,5
Processamento	60	2	4	3	0,5
Generalização	60	1	4	3	0,6
Aplicação	60	2	4	3	0,6
Aprendizagem Organizacional					
Experiências concretas	60	2	4	3	0,6
Observação reflexão	60	2	4	3	0,6
Conceituação abstrata	60	2	4	3	0,6
Experimentação ativa	60	2	4	3	0,7

Fonte: Elaboração do próprio autor (2015).

De acordo com os resultados encontrados, percebe-se que os estágios de vivência e generalização do ciclo de treinamento vivencial ao ar livre, apresentaram o mínimo possível da escala. Entretanto o maior desvio-padrão encontrado foi o do estágio de experimentação ativa do ciclo de aprendizagem organizacional.

6.4 Percentuais de respostas por estágio/ ciclo

A seguir serão apresentados os percentuais de resposta em cada estágio referente à percepção dos colaboradores, acerca dos ciclos de treinamento vivencial ao ar livre e de aprendizagem organizacional.

Tabela 7 – Percepção dos respondentes acerca da aprendizagem organizacional na Construtora Marquise S/A

Aprendizagem organizacional	Nunca	Raramente	Parcialmente	Sempre
Estágios	1	2	3	4
	%	%	%	%
1. Experiências concretas	0,0	5,0	43,3	51,7
1.1 As ações vivenciadas no treinamento ao ar livre serviram para assimilar informações que contribuíram para minha aprendizagem individual.	0,0	5,0	48,3	46,7
1.2 As ações vivenciadas no treinamento ao ar livre serviram para assimilar informações que contribuíram para minha aprendizagem em grupo.	0,0	5,0	38,3	56,7
2. Observação e reflexão	0,8	10,0	43,3	45,8
2.1 O treinamento permitiu refletir sobre atitudes e comportamentos adotados no dia-a-dia.	0,0	11,7	45,0	43,3
2.2 O treinamento propiciou identificar potencialidades e deficiências a serem trabalhadas.	1,7	8,3	41,7	48,3
3. Conceituação abstrata	1,7	10,8	45,0	42,5
3.1 O treinamento possibilitou absorver, reforçar e internalizar conceitos acerca das discussões e reflexões feitas pelas equipes.	1,7	8,3	51,7	38,3
3.2 O treinamento possibilitou abstrair uma nova visão sobre comportamentos, habilidade e atitudes necessárias à rotina da organização.	1,7	13,3	38,3	46,7
4. Experimentação ativa	1,7	11,7	48,3	38,3
4.1 A experiência vivenciada por meio das atividades do treinamento ao ar livre pode servir para guiar novas ações diante de situações similares.	0,0	10,0	45,0	45,0
4.2 As atividades programadas no treinamento serviram para reorientar e modificar as ações de caráter comportamental.	3,3	13,3	51,7	31,7

Fonte: Elaboração do próprio autor (2015).

O estágio do ciclo de aprendizagem organizacional que apresentou maior relevância na percepção dos colaboradores foi o de experiências concretas (51,7%). Já o estágio de observação e reflexão apresentou (45,8%) das respostas.

Tabela 8 – Percepção dos respondentes acerca do treinamento vivencial ao ar livre na Construtora Marquise S/A.

Treinamento Vivencial ao Ar Livre	Nunca	Raramente	Parcialmente	Sempre
Estágios	1	2	3	4
	%	%	%	%
5. Vivência	1,7	0,8	50,8	46,7
5.1 O treinamento ao ar livre permite que os participantes vivenciem diversas situações que reproduzem o ambiente humano da empresa.	1,7	1,7	63,3	33,3
5.2 O treinamento ao ar livre facilita o envolvimento das pessoas e estimulam a motivação.	1,7	0,0	38,3	60,0
6. Relato	0,8	1,7	55,8	41,7
6.1 A metodologia permite a discussão sobre os acontecimentos e as atitudes adotadas pelos participantes.	0,0	1,7	63,3	35,0
6.2 O treinamento possibilita que todos se expressem e reflitam sobre o papel dos membros da equipe.	1,7	1,7	48,3	48,3
7. Processamento	0,0	6,7	39,2	54,2
7.1 Os treinamentos vivenciais permitem diagnosticar a eficácia das atitudes das equipes no desempenho de tarefas frente aos desafios apresentados.	0,0	10,0	38,3	51,7
7.2 As atividades realizadas no treinamento permitem perceber e avaliar “erros e acertos” das decisões tomadas.	0,0	3,3	40,0	56,7
8. Generalização	1,7	5,8	59,2	33,3
8.1 É possível estabelecer relações diretas entre as atividades praticadas no treinamento e a realidade da empresa.	1,7	5,0	58,3	35,0
8.2 As situações ocorridas nos treinamentos servem como referência para aplicação no cotidiano da empresa.	1,7	6,7	60,0	31,7
9. Aplicação	0,0	10,0	45,8	44,2
9.1 Por meio dos treinamentos vivenciais ao ar livre os colaboradores são encorajados a enfrentar obstáculos, ousar e encarar mudanças nas empresas.	0,0	6,7	48,3	45,0
9.2 A modalidade de treinamento adotada motiva os colaboradores a desenvolver e adotar novos comportamentos que resultem em melhoria no desempenho organizacional.	0,0	13,3	43,3	43,3

Fonte: Elaboração do próprio autor (2015).

De acordo com a tabela 8, os estágios do treinamento vivencial ao ar livre que obtiveram os melhores resultados, na percepção dos respondentes foram: Processamento (54,2%) e Vivência (46,7%).

Na opinião desses colaboradores, o treinamento vivencial ao ar livre realizado pela Construtora Marquise sempre proporciona o processamento e a vivências das atividades realizadas nas ações de treinamento.

Ainda que positivo, o estágio que apresentou percentual menor, na percepção dos colaboradores, foi a Generalização (33,3%). Na opinião dos respondentes, este estágio é

considerado o de menor percepção no treinamento vivencial ao ar livre, porém para esses mesmos colaboradores a generalização é percebida parcialmente por 59,2% dos respondentes.

De acordo os resultados encontrados, percebe-se que os índices de respostas encontram-se na sua maioria entre os níveis 3 e 4 (sempre e parcialmente) da escala *Likert*, Nesse sentido, tanto os estágios dos ciclos de aprendizagem organizacional como os do treinamento vivencial ao ar livre apresentam índices satisfatórios de respostas.

6.5 Relação entre os estágios do ciclo de aprendizagem vivencial e o processo de aprendizagem organizacional

Para analisar as percepções dos colaboradores da Construtora Marquise, acerca da relação entre os estágios do ciclo de aprendizagem vivencial e o processo de aprendizagem organizacional, foram realizados estudos estatísticos de análise de correlação para determinar se existem ligações ou associações entre cada um dos estágios e o processo como um todo.

As correlações foram obtidas através dos coeficientes de *spearman* devido os dados não terem apresentados normalidade univariada. A tabela a seguir apresenta valores referentes aos coeficientes de correlação encontrados para cada um dos estágios do ciclo de aprendizagem vivencial e o processo de aprendizagem organizacional:

Tabela 9 – Coeficientes de correlação entre os estágios do ciclo de aprendizagem vivencial e o processo de aprendizagem organizacional

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO
Estágios	ρ
Experiências Concretas	0,82
Observação e Reflexão	0,84
Conceituação Abstrata	0,84
Experimentação Ativa	0,86
Média	0,84

Fonte: Elaboração do próprio autor (2015).

Todas as relações existentes entre os estágios do ciclo de aprendizagem vivencial e o processo de aprendizagem organizacional apresentaram significância, Para Field (2009), um coeficiente de correlação de valores superiores 0,50 é considerado de grande efeito. Na globalidade o resultado apresentou significância, com coeficiente de correlação apresentando a média de 0,84.

O estágio de experimentação ativa foi o que apresentou maior significância, apresentando um coeficiente de correlação de 0,86, enquanto que o estágio de experiências concretas foi o que apresentou menor significância com um coeficiente de correlação de 0,82.

Os estágios de observação e reflexão, e conceituação abstrata apresentaram resultados dentro da média, com significância de 0,84.

Os resultados encontrados demonstram que, na percepção dos respondentes que participaram de treinamentos vivenciais ao ar livre, existe correlação de grande efeito entre cada um dos estágios do ciclo de aprendizagem vivencial com o processo de aprendizagem organizacional.

6.6 Relação entre os estágios do treinamento vivencial ao ar livre e o processo de treinamento vivencial

Para analisar as percepções dos colaboradores da Construtora Marquise, acerca da relação entre os estágios do treinamento vivencial ao ar livre e o processo de treinamento vivencial, foram realizados estudos estatísticos de análise de correlação para determinar se existem ligações ou associações entre cada um dos estágios e o processo como um todo.

As correlações foram obtidas através dos coeficientes de *spearman* devido os dados não terem apresentados normalidade univariada. A tabela a seguir apresenta valores referentes aos coeficientes de correlação encontrados para cada um dos estágios do treinamento vivencial ao ar livre e o processo de treinamento vivencial:

Tabela 10 – Coeficientes de correlação entre os estágios do treinamento vivencial ao ar livre e o processo de treinamento vivencial

TREINAMENTO AO AR LIVRE	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO
Estágios	ρ
Vivência	0,59
Relato	0,54
Processamento	0,73
Generalização	0,70
Aplicação	0,73
Média	0,66

Fonte: Elaboração do próprio autor (2015).

Todas as relações existentes entre os estágios do treinamento vivencial ao ar livre e o processo de treinamento vivencial apresentaram significância. Para Field (2009), um

coeficiente de correlação de valores superiores 0,50 é considerado de grande efeito. Na globalidade apresentou significância, com coeficiente de correlação apresentando a média de 0,66.

Os estágios de processamento e aplicação foram os que apresentaram maior significância, apresentando um coeficiente de correlação de 0,73, enquanto que o estágio de relato foi o que apresentou menor significância com um coeficiente de correlação de 0,54, mesmo assim apresentou valores considerados de grande efeito.

Os resultados encontrados demonstram que, na percepção dos respondentes que participaram de treinamentos vivenciais ao ar livre, existe correlação de grande efeito entre cada um dos estágios do treinamento ao ar livre com o processo de treinamento vivencial.

7 CONCLUSÃO

As alterações ocorridas no cenário organizacional nas últimas décadas, em função do aumento da competitividade entre as empresas, exigiram que as organizações buscassem alternativas aos modelos tradicionais de gestão. Todas essas mudanças passaram a requerer dos colaboradores novos conhecimentos habilidades e atitudes.

O conhecimento tem se tornado fundamental para a sobrevivência e crescimento das organizações, estabelecendo-se como a principal arma para se obter vantagem competitiva.

Os programas de treinamento exercem importante papel na aquisição e difusão do conhecimento dentro das organizações. Um dos grandes desafios das áreas de gestão de pessoas é promover treinamentos em que os participantes possam obter o maior grau de aproveitamento; de modo a desenvolver habilidades e atitudes que contribuam efetivamente para a aprendizagem organizacional.

Os treinamentos vivenciais ao ar livre constituem-se como uma alternativa diante dos modelos tradicionais de T&D e têm como proposta, através de atividades desenvolvidas fora do ambiente usual de treinamento, proporcionar a analogia de situações enfrentadas no dia a dia das organizações e com base em vivências fazer com que treinados possam buscar respostas comportamentais que os levem a obter melhor desempenho.

Em razão disso, este estudo teve como proposta, através de seu objetivo geral, verificar a eficácia dos treinamentos vivenciais ao ar livre em uma organização da construção civil na cidade de Fortaleza/CE, por meio da percepção dos colaboradores da Construtora Marquise que participaram dessa modalidade de treinamento.

A população selecionada para a realização da pesquisa foi formada por colaboradores da Construtora Marquise S/A lotados no escritório central de Fortaleza. Entre os respondentes figuram colaboradores ligados à *Holdings* do grupo; CSC (Centro de Serviços Compartilhados); Engenharia de Infraestrutura; Construção e Incorporação Imobiliária; e Serviços Urbanos. A amostra restringiu-se aqueles que tenham participado de pelo menos uma edição de Treinamentos Vivencial ao Ar Livre.

Os resultados apresentados para as características sociodemográficas e ocupacionais dos respondentes caracterizam os colaboradores da Construtora Marquise que participaram dessa pesquisa como sendo em sua maioria do sexo masculino (60%), com idade entre 31 e 35 anos (21,7%), graduados (51,7%), e ocupantes de cargos relacionados a área administrativa-financeira (41,7%) e que têm de três a cinco anos de empresa (13,3%).

No estudo realizado, constatou-se que todas as relações entre os estágios do ciclo de aprendizagem vivencial e o processo de aprendizagem organizacional apresentaram significância. Os resultados mostraram que, na opinião dos respondentes que participaram de treinamentos vivenciais ao ar livre, existe correlação de grande efeito entre cada um dos estágios do ciclo de aprendizagem vivencial com o processo de aprendizagem organizacional. Esse resultado teve como finalidade atender ao primeiro objetivo específico, que é de *identificar a influência dos treinamentos vivenciais ao ar livre sobre os estágios de aprendizagem organizacional à luz do ciclo de aprendizagem vivencial (CAV)*. Com isso, a primeira hipótese estabelecida, de que *as atividades desenvolvidas nos treinamentos vivenciais ao ar livre contribuem para a aprendizagem organizacional dos colaboradores que participam dessa modalidade de treinamento*, foi confirmada.

O segundo objetivo específico buscou *identificar e evidenciar a percepção dos colaboradores sobre as fases dos treinamentos vivenciais ao ar livre*. Por meio dos resultados encontrados na correlação entre os estágios do treinamento vivencial ao ar livre e o processo de treinamento vivencial, identificou-se que, na percepção dos respondentes que participaram de treinamentos vivenciais ao ar livre, existe correlação de grande efeito entre cada um dos estágios do treinamento ao ar livre com o processo de treinamento vivencial. Dessa forma a segunda hipótese estabelecida para esse estudo, de que *os treinamentos vivenciais ao ar livre atuam como uma ferramenta facilitadora na aprendizagem dos colaboradores*, confirma-se como uma afirmação verdadeira.

Observou-se que tanto nas relações estabelecidas entre cada estágio e seu referido processo como na globalidade os resultados mostraram significância, o que revela que o estudo indica que, na percepção dos colaboradores da Construtora Marquise, os treinamentos vivenciais ao ar livre contribuem para a aprendizagem organizacional.

Como o estudo indica em sua teoria, os treinamentos ao ar livre podem ser utilizados em diversas situações, como por exemplo: fusões de empresas, implantação de novos projetos, integração de equipes, situações de conflitos, terceirização e outras. A realização dos treinamentos vivenciais ao ar livre na Construtora Marquise S/A tem como natureza principal a integração de pessoas, o que na opinião do autor isso possa ter influência em determinados resultados; ou seja, que por os treinamentos buscarem especificamente promover a integração dos colaboradores, a percepção desses pode limitar-se asomente a aspectos ligados a essa finalidade.

Para que os resultados verificados dentro da organização pesquisada sejam expandidos para outros segmentos, é necessário que este estudo seja ampliado também em outras instituições com as mesmas características.

Por fim, por se tratar de um tema recente, pouco explorado e que pode ser aplicado para muitas finalidades em diversas organizações; a temática oferece bastante oportunidade para estudos posteriores. Nesse caso, sugere-se novos estudos que remetam a: ampliar o estudo dos treinamentos vivenciais ao ar livre em outros segmentos, investigar a utilização dos treinamentos ao ar livre com aplicação em outras finalidades e mensurar os resultados obtidos com treinamentos ao ar livre em uma área específica da organização.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, Claudia Simone. **A metamorfose da aprendizagem organizacional**: uma revisão crítica. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, p. 12-33, 2005.
- ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência**. Comportamento organizacional e gestão, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais**: Facilitando o aprendizado Organizacional. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1992, 204 p.
- BOOG, Gustavo G; Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2.ed. São Paulo, SP: Makron Books, 1994. 595 p.
- BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2006. xvi, 262 p.
- BOOG, Marcelo, “*Outdoor training* (treinamento ao ar livre)”, in Gustavo Boog e Magdalena Boog (Coords.), **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. SÃO PAULO: PEARSON, 2010. 318-326 p.
- BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. **O Trabalho e as Organizações**: Atuações a partir da psicologia. Porto Alegre, RS: Artmed, 2013. 699 p.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva.; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organização e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre, RS: Artmed: Bookman, 2006. 576 p.
- DE SOUZA, Yeda Swirski. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional**. Fundação Getúlio Vargas, SP Brasil, 2004.
- DINSMORE, Paul Campbell (Org.). **TEAL, Treinamento Experiencial ao Ar Livre**: uma revolução em educação empresarial. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Senac Rio, 2004.
- DOCHY, Filip *et al.* **Theories of learning for the workplace**: Building blocks for training and professional development programs. Routledge, 2012.
- EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 301 p.
- FALCÃO, Paula, “Métodos vivenciais em T&D”, in Gustavo Boog e Magdalena Boog (Coords.), **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. SÃO PAULO: PEARSON, 2010. 236-245 p.
- FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009. 688p.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2006. 237 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 349 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais**. São Paulo: Makron Books, 1995. 216 p.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda, “Métodos e técnicas em T&D”, *in* Gustavo Boog e Magdalena Boog (Coords.), **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. SÃO PAULO: PEARSON, 2010. 231-235 p.

HAIR JR., Joseph F *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. xii, 471 p.

KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M; MCINTYRE, James M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo, SP: Atlas, c1978. 287p.

KOLB, David A. et al. **Experiential learning**: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

LAKATOS, Eva Maria ; MARCONI, Marina de Andrade **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2011. 336 p.

MOREIRA, Carlos Eduardo Rodrigues; MUNCK, Luciano. **Estilos de Aprendizagem versus Treinamento Vivencial ao Ar Livre**. Revista de Administração da UFSM, v. 3, n. 1, p. 9-25, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 380p.

MONTEIRO FILHA, D. C.; DA COSTA, A. C. R.; ROCHA, É. R. P. DA. **Perspectivas e desafios para inovar na construção civil**. BNDES Setorial, [S. l.], n. 31, p. 353-410, 2010.

Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/BNDES_Setorial/201003_10.html> Acesso em: 26 de dez. 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus; Elsevier, 1997. 358p.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2008. 334p.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro, RJ: Best Seller, 2006. 441 p.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

TARAPANOFF, KIRA; IBICT; UNESCO. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília, DF: IBICT, 2006. 453p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2013. 94 p.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances, “Aprendizagem Organizacional: Confirmando um Oximoro”, *in* HARDY, Cynthia; NORD, Walter R; CALDAS, Miguel P; FACHIN, Roberto Costa; FISCHER, Tania. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 3v ISBN 9788522429769 (vol. 3).

APÊNDICE (S)

Apêndice A – Questionário de Pesquisa

Prezado(a) Colega,

Estou realizando uma pesquisa sobre: “TREINAMENTO VIVENCIAL AO AR LIVRE E APRENDIZAGEM EM UMA ORGANIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL”.

Esse estudo tem como objetivo investigar a relação entre os treinamentos vivenciais ao ar livre e aprendizagem organizacional em uma empresa na cidade de Fortaleza / CE.

Nesse sentido, peço a sua valiosa contribuição no sentido de assinalar com um “X” o valor que melhor representa a sua percepção acerca da relação entre os treinamentos vivenciais ao ar livre e aprendizagem organizacional.

Escala de opinião

4 – Sempre	3 – Parcialmente	2 – Raramente	1 – Nunca
------------	------------------	---------------	-----------

Treinamento Vivencial ao Ar Livre Fatores	Resposta			
	4	3	2	1
1. Vivência				
1.1 O treinamento ao ar livre permite que os participantes vivenciem diversas situações que reproduzem o ambiente humano da empresa.				
1.2 O treinamento ao ar livre facilita o envolvimento das pessoas e estimulam a motivação.				
2. Relato				
2.1 A metodologia permite a discussão sobre os acontecimentos e as atitudes adotadas pelos participantes.				
2.2 O treinamento possibilita que todos se expressem e reflitam sobre o papel dos membros da equipe.				
3. Processamento				
3.1 Os treinamentos vivenciais permitem diagnosticar a eficácia das atitudes das equipes no desempenho de tarefas frente aos desafios apresentados.				
3.2 As atividades realizadas no treinamento permitem perceber e avaliar “erros e acertos” das decisões tomadas.				
4. Generalização				
4.1 É possível estabelecer relações diretas entre as atividades praticadas no treinamento e a realidade da empresa.				
4.2 As situações ocorridas nos treinamentos servem como referência para aplicação no cotidiano da empresa.				
5. Aplicação				
5.1 Por meio dos treinamentos vivenciais ao ar livre os colaboradores são encorajados a enfrentar obstáculos, ousar e encarar mudanças nas empresas.				
5.2 A modalidade de treinamento adotada motiva os colaboradores a desenvolver e adotar novos comportamentos que resultem em melhoria no desempenho organizacional.				

Aprendizagem Organizacional Fatores	Resposta			
	4	3	2	1
6. Experiências concretas				
6.1 As ações vivenciadas no treinamento ao ar livre serviram para assimilar informações que contribuíram para minha aprendizagem individual.				
6.2 As ações vivenciadas no treinamento ao ar livre serviram para assimilar informações que contribuíram para minha aprendizagem em grupo.				
7. Observação e reflexão				
7.1 O treinamento permitiu refletir sobre atitudes e comportamentos adotados no dia-a-dia.				
7.2 O treinamento propiciou identificar potencialidades e deficiências a serem trabalhadas.				
8. Conceituação abstrata				
8.1 O treinamento possibilitou absorver, reforçar e internalizar conceitos acerca das discussões e reflexões feitas pelas equipes.				
8.2 O treinamento possibilitou abstrair uma nova visão sobre comportamentos, habilidade e atitudes necessárias à rotina da organização.				
9. Experimentação ativa				
9.1 A experiência vivenciada por meio das atividades do treinamento ao ar livre pode servir para guiar novas ações diante de situações similares.				
9.2 As atividades programadas no treinamento serviram para reorientar e modificar as ações de caráter comportamental.				

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

Sexo: Masculino Feminino

Faixa Etária:

() 14-19 Anos () 20-25 Anos () 26-30 Anos () 31-35 Anos
 () 36-40 Anos () 41-45 Anos () Acima de 46 Anos

Escolaridade:

Ensino Fundamental 1º grau 2º grau Graduação
 Especialização Mestrado Doutorado

Situação:

Completo Incompleto Cursando Trancado Abandonado

DADOS OCUPACIONAIS

Área Funcional:

() Gerencial () Comercial () Administrativa () Engenharia
 () Técnicos/ Assistentes () Marketing () Produção () Outras.

Tempo de empresa:

() Até 1 ano () De 1 a 2 anos () De 2 a 3 anos () De 3 a 5 anos
 () De 5 a 7 anos () De 7 a 10 anos () Acima de 10 anos

Obrigado!

Apêndice B – Documento de Formalização da Pesquisa

RES: Autorização para Monografia

<https://mail.marquise.com.br/owa/?ae=Item&f=IPM.Note&id=Rg..>

RES: Autorização para Monografia

Ana Claudia

Enviado: segunda-feira, 17 de novembro de 2014 19:26

Para: Iraildo Gomes

De Acordo!

De: Iraildo Gomes

Enviado: segunda-feira, 17 de novembro de 2014 12:07

Para: Ana Claudia

Assunto: Autorização para Monografia

Ana cláudia, bom dia.

Estou elaborando uma Monografia para obtenção de diploma do Curso de Administração - Ufc. O tema de estudo refere-se a Treinamento e Desenvolvimento com foco em treinamentos experienciais ao ar livre, que utilizamos no Integrah. Nesse trabalho tenho interesse em retratar a prática dessa modalidade de treinamento vivenciado aqui na Marquise, portanto gostaria de solicitar autorização para fazer referência a Empresa nesse Trabalho.

Atenciosamente,

Iraildo Mota

Marquise Engenharia

Grupo Marquise

(85) 4008.3405

www.grupomarquise.com.br