

Treinamento e Desenvolvimento de Gestores: Estudo de Caso sob a óptica de atividades vivenciais

BEATRIZ LEITE GUSTMANN DE CASTRO
(Unochapecó) beatriz.castro@unochapeco.edu.br

Resumo: O treinamento como ferramenta fomentadora do desenvolvimento de gestores vem sendo adotado nas organizações como prática que visa incentivar os colaboradores a trabalhar em equipe, motivados e dispostos a melhorar seus desempenhos na padronização das tarefas. O treinamento é visto como viés para alinhar toda a equipe, de modo que os propósitos organizacionais e pessoais sejam atingidos. É notável que as mudanças ocorrem de maneira veroz e as informações modificam a todo o tempo em um mercado cada vez mais disputado. No entanto, esse cenário exige melhor preparação e capacitação dos colaboradores, haja vista que o diferencial para conquistar um lugar de destaque no mercado concentra-se nas pessoas que compõem a organização. Assim, neste contexto, o intuito deste trabalho consiste em conhecer a percepção dos gestores em relação ao treinamento vivencial executado, bem como descrever as contribuições das dinâmicas realizadas frente à gestão de suas referidas equipes. Para isso, a pesquisa configura como descritiva, e faz-se uso de estudo de caso com abordagem quantitativa. Adotou-se como instrumento de coleta de dados um questionário produzido com o auxílio da ferramenta Google Docs, sendo enviado via correio eletrônico (e-mail) para todos os gestores que participaram da dinâmica vivencial realizadas no mês de março de 2016, na cidade de Piratuba – SC. Os resultados angariados apontaram que o treinamento é importante para o desenvolvimento de equipes competitivas tende a aumentar a qualidade da produtividade e aquisição de uma relação benéfica a toda a organização.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Gestores. Desempenho. Capacitação.

Training and Development Managers: Case Study from the perspective of experiential activities

Abstract: Training As a sponsor tool development managers in organizations has been adopted as a practice aimed at encouraging employees to work in teams, motivated and willing to improve their performance in the standardization of tasks. Training is seen as bias to align the whole team so that organizational and personal purposes are achieved. It is notable that the changes occur Veroz way and the information change at any time in an increasingly competitive market. However, this scenario requires better preparation and training of employees, given that the differential to gain a prominent place in the market focuses on the people who make up the organization. Thus, in this context the aim of this work is to understand the perception of managers in relation to the experiential training run, and to describe the dynamics of the contributions made front the management of their teams said. For this, the research sets as descriptive, and makes a case study using a quantitative approach, was adopted as data collection instrument a questionnaire produced with the help of Google Docs tool, being sent via e-mail (e-mail) to all managers who participated in experiential dynamics held in March 2016 in the city of Piratuba - SC. The raised results showed that training is important for the development of competitive teams, it tends to increase the quality and productivity of the acquisition of a beneficial relationship throughout the organization.

Keywords: Training. Development Managers. Performance. Capacity.

INTRODUÇÃO

As inovações e exigências consolidadas no mercado atual implicam que a estrutura organizacional esteja em constante atualização, incluindo o capital humano, com o intuito de adquirir oportunidades para enfrentar a acirrada concorrência, aprimorando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, bem como reduzindo custos.

Conseqüentemente, o capital humano e o conhecimento tornam-se gradativamente necessários para a empresa investir em aperfeiçoamento e na capacitação incessante dos colaboradores, que tendem a contribuir para o progresso da organização de forma conjunta.

Uma das ferramentas que vem sendo utilizadas e ganham destaque no mundo corporativo é a metodologia de treinamento vivencial. Franco (2013) frisa que esta prática promove o desenvolvimento de habilidades e competências comportamentais, com um índice de aproveitamento muito superior às demais metodologias de treinamento e desenvolvimento.

Nesta perspectiva, para Robbins (2002), o treinamento visa a assimilação das informações, que processará o conhecimento, objetiva o desenvolvimento ou o aprimoramento das habilidades ou atitudes, bem como as competências das pessoas, possibilitando grande probabilidade de retorno para a empresa.

O Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) tem sua origem nas pesquisas de David Kolb (1990), psicólogo americano. Para o autor, a noção de criação e transferência de conhecimento é muito mais do que uma mera reprodução. É um processo que passa pela reflexão crítica e internalização do que é vivido.

Alguns estudos já realizados acerca das atividades vivenciais expôs que, quando uma pessoa se envolve em uma determinada atividade e analisa criticamente, a mesma extrai alguns insights proveitosos desta análise e aplica seus resultados. Este método é vivenciado inconscientemente no dia a dia, mas também pode ser produzido em situações controladas, tencionando auferir focos de aprendizagem específicos.

O grande desafio atual é potencializar programas de treinamentos em que os profissionais obtenham melhoria nas atuações organizacionais, em um menor espaço de tempo e com investimentos reduzidos para as empresas.

O treinamento considera que as necessidades empresariais são detectadas em determinado momento e o seu conceito é suplantado com características do desenvolvimento comportamental, indo além das expectativas que o enquadram em um “conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho” (DESSLER, 2003).

Diante das respectivas explanações, o treinamento deixa de demonstrar ser uma atividade estática, com pla-

nejamento padrão, e se transforma em uma ferramenta flexível, cujo intuito é estimular um aprendizado que propicie não apenas o conhecimento técnico, mas também motivação, engajamento e potencialize as competências, habilidades e atitudes compatíveis com os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, Fischer (2002) menciona que as organizações dependem do desempenho das pessoas para alcançar seus objetivos, e por isso é necessário desenvolver e organizar formas de gerenciar o comportamento humano, o que é conhecido como Gestão de Pessoas.

Frente a estas novas necessidades identificadas, o propósito deste estudo é conhecer a percepção dos gestores em relação ao treinamento vivencial executado, bem como descrever as contribuições das dinâmicas realizadas frente a gestão de suas referidas equipes.

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, a partir de um estudo de caso com abordagem quantitativa, através de um grupo de gestores de diversos segmentos, que vivenciaram as atividades direcionadas à gestão. Ocorreu a dinâmica no mês de março de 2016 na cidade de Piratuba – SC, proporcionada por uma instituição de ensino superior do oeste de Santa Catarina.

REFERENCIAL TEÓRICO

TREINAMENTO

Em uma realidade em que as perspectivas mudam frequentemente, é crucial que as empresas acompanhem a evolução de cada colaborador dentro de sua atual função e do que se espera dele no futuro.

Para Marras (2011, p. 133), “treinamento é o processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

É perceptível que, na visão de Marras (2011), o treinamento está diretamente conectado com o dia a dia no cumprimento das tarefas dentro das empresas; assim, torna-se essencial o treinamento para o aprimoramento das habilidades, independentemente da complexidade da função ocupadas.

É oportuno que se conheça o perfil de cada indivíduo e, assim, adequá-lo devidamente, o que se espera do indivíduo e o que ele tem a oferecer são percepções necessárias para que o bom desempenho aconteça (BAGATOLLI; MULLER, 2016). As pessoas são diferentes, agem e enfrentam situações adversas, de inúmeras maneiras, baseadas em suas crenças, valores, cultura. Contudo, mesmo com essas discrepâncias, deverão trabalhar em grupo, desenvolvendo etapas do processo e primando pelo alcance de bons resultados.

Em concordância, Chiavenato (2010, p. 366) ressalta que “para conseguir isso é imprescindível treinamento

e desenvolvimento das pessoas”, isto é, para realizar as atividades organizacionais propostas há a necessidade de treinamento e investimento, objetivando a melhoria do capital humano e dos resultados da organização, sendo que “a prioridade que a empresa dá ao treinamento sinaliza, para seu pessoal, a importância atribuída às pessoas” (LACOMBE, 2005, p. 313).

O treinamento é uma ferramenta que facilita o alcance de resultados benéficos para a organização e também para o colaborador, no sentido de crescimento profissional, na aquisição de conhecimento, tornando-se potencialmente um diferencial de capacitação no mercado atual. Cabe frisar que esse processo de aperfeiçoamento e de preparo é constante, haja vista que as informações se alteram de maneira ininterrupta e a dedicação para se desenvolver precisa acompanhar a evolução do mercado.

O treinamento tornou-se indispensável nas empresas modernas para o alcance dos objetivos onde se torna essencial adquirir conhecimentos como também experiências básicas para o desenvolvimento fazendo com que as empresas tenham vantagens sobre os concorrentes. [...] treinamento consiste no conjunto de métodos utilizados para transmitir aos colaboradores novos e antigos as habilidades necessárias para desempenho do trabalho (DESSLER, 2005, p. 140).

Conforme Boog e Boof (2006, p.120), “para pessoas e empresas sobreviverem e ganharem competitividade, mais do que nunca, torna-se evidente a relevância da educação, do treinamento e do desenvolvimento contínuo”.

A execução do treinamento é a aplicação daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem identificadas na organização. Para a execução, há dois elementos importantes: (a) a qualidade da aplicação dos módulos; e (b) a eficiência dos resultados. A qualidade está ligada aos fatores como didática dos instrutores, preparo técnico, lógica do módulo, qualidade dos recursos e as técnicas utilizadas (MARRAS, 2000).

De acordo com Bohlander (2005), a escolha a respeito dos métodos de treinamento é o aspecto fundamental para execução do programa, para identificar quais são os meios mais adequados para que os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) sejam aprendidos.

Existem várias técnicas de treinamento, dentre as quais se destacam os estudos de caso, simulações, seminários e workshops, coaching, mentoring e métodos vivenciais. O estudo de caso é uma técnica que estimula a criatividade e instiga a familiarização com os problemas do dia a dia (MARRAS, 2000).

O treinamento é salutar para o desenvolvimento no âmbito empresarial e pessoal, mas cabe ressaltar que há necessidade de interação nas dinâmicas dos treinamentos propostos, resultando na melhor performance quanto a competências e ao enfrentamento de novos desafios.

TIPOS DE TREINAMENTO

Existem inúmeras categorias de treinamentos para diversos fins que se pretende alcançar, no entanto, é preciso ter de forma clara a finalidade que se almeja para direcionar a aplicação do treinamento.

Para Lacombe (2005), uma das modalidades de treinamento pode ser subdividida em cinco modalidades: a) Novos empregados, que terá informações sobre os objetivos, política da empresa, as estratégias, o produto ou serviço, normas e horários; b) Formação trainee, destinada quase sempre a quem tem curso superior, cujo intuito é de prepará-lo para assumir posição de responsabilidade; c) Capacitação técnico-profissional, para melhorar o seu desempenho no que já faz ou capacitá-lo para outra função; d) Estágios, sem vínculo empregatício, alunos de ensino superior ou mão de obra técnica reconhecida oficialmente pelo governo; e) Desenvolvimento de executivos, programa que irá formar os futuros administradores de alto nível.

Na concepção de Chiavenato (2010), o treinamento possibilita quatro tipos de mudanças no comportamento das pessoas, que assim podem ser elencadas abaixo:

Transmissão de informação: Aumentar o conhecimento das pessoas – Informações sobre a organização, seus produtos / serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes.

Desenvolvimento de Habilidades: Melhorar as habilidades e destrezas – Habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas, ferramentas.

Desenvolvimento de Atitudes: Desenvolver, modificar comportamentos – Mudanças de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e de sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.

Desenvolvimento de conceitos: Elevar o nível de abstração – Desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos (CHIAVENATO, 2010, p. 372).

De fato, o treinamento propicia um melhor preparo para desempenhar as funções organizacionais, e também para enfrentar os desafios diários, tal como tende ao crescimento profissional e pessoal fatores oriundos de treinamentos.

Para Aranha (2008), a melhor forma de aprendizagem é a vivencial, sendo que o ciclo de aprendizagem só se completa quando se passa por cinco fases: vivencial, referente à realização da atividade; o relato expressão e compartilhamento das reações e sentimentos; o processamento relativo a análise do desempenho, discussão dos padrões; as generalizações, que são as comparações e inferências com situações reais; e, por fim, a aplicação, que tem como desígnio o compromisso pessoal com as mudanças, planejamento de comportamentos mais eficazes, e da utilização dos novos

conceitos no dia a dia de sua atividade profissional.

Durante o processo de formação, o treinamento deve ser frequente, a assimilação por parte do treinando deve ser rápida e devem ser tomadas algumas precauções, como: “Clareza, precisão e originalidade na apresentação do programa de treinamento. Recursos instrucionais eficientes e adaptáveis a pessoa que está treinando. Plena participação do treinando no desenvolvimento dos temas do programa de formação” (CARVALHO, 2001, p. 52-53).

Conforme frisa Suaia (1995, p. 02), “a retenção é maior quando o conteúdo é experimentado, vivenciado e não apenas teorizado”. No treinamento vivencial, o colaborador testa mudanças comportamentais e emocionais que dão a sensação de vitória e autoconfiança, aprimorando, além dos aspectos racional e cognitivo, a satisfação e absorção do processo como um todo.

DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

O desenvolvimento de pessoas tem como intuito central capacitar as pessoas para serem profissionais de sucesso, sendo notória a consciência da indispensável capacitação de colaboradores, objetivo estratégico das organizações frente as rápidas mudanças que os tempos atuais proporcionam; assim, capital humano desenvolvido coopera para que as empresas galguem o crescimento e até mesmo a manutenção na posição de liderança no mercado.

Robbins (2006, p. 460) atribui às organizações a tarefa de proporcionar o desenvolvimento das pessoas na empresa. Ele afirma que as organizações devem “dar o apoio necessário para que os funcionários desenvolvam continuamente suas capacidades, habilidades e conhecimentos”. Para o autor, as organizações têm a incumbência de auxiliar no desenvolvimento das carreiras de seus colaboradores.

Para elucidar qualquer incerteza relativa à definição do termo ‘desenvolvimento’ no dicionário o verbete encontra-se descrito como: “s.m. 1. Ato ou efeito de desenvolver (se); desenvolvimento. 2. Adiantamento, crescimento, aumento, progresso” (FERREIRA, 1999, p. 650).

O desenvolvimento de pessoas é mais complexo e mais profundo que o treinamento, e conforme Dutra (2009), faz parte da preparação dos colaboradores para cenários mais exigentes, os quais requerem maior nível de comprometimento e apresentam maiores níveis de dificuldade. Segundo o autor, é preciso agregar os conceitos de carreira e competência, para dar direção e foco ao desenvolvimento, visando também à preparação do colaborador para assumir cargos que requerem maior necessidade intelectual.

Para que o desenvolvimento aconteça de forma efetiva, o treinamento deve atingir efetivamente os resultados que foram propostos. As pessoas progridem por intermédio do treinamento e o resultado é mais efetivo quando a proposta de realizar o treinamento está em conformidade

com o desejo do colaborador de prosperar e aprender. Assim sendo, quando o indivíduo evolui e busca por aperfeiçoamento no plano profissional, concomitantemente, se desenvolve em âmbito pessoal.

Treinar e desenvolver são funções de todos os envolvidos, de quem recebe o treinamento, de quem está desenvolvendo uma competência essencial ou não, ou de quem está à frente do programa como coordenador, condutor, facilitador. Esta permanente e sólida interação tem que prevalecer sempre. A inexistência dessa interação ou mesmo uma interação fraca trará um resultado fraco e, muitas vezes, o resultado fraco vai afetar os resultados globais da empresa e reduzir as chances de ganhos excepcionais (ARAÚJO, 2006, p. 106).

A cultura das organizações de investir nos seus colaboradores é recente. Pretendiam-se candidatos com habilidades e experiências já adquiridas e, no contexto atual, ainda se encontra essa ideologia, mas já se percebem mudanças ideológicas, em que as empresas investem nos colaboradores para que possam se desenvolver e promover o crescimento da empresa. Assim, é necessário distinguir os conceitos de estar capacitado e de ser competente em determinada função.

Uma pessoa pode ser muito capaz, mas pouco competente em uma determinada situação. Como isso pode acontecer? É simples: imagine os melhores jogadores de futebol como Romário, Ronaldo, Ronaldinho Gaúcho e outros. Ninguém pode negar que sabem jogar futebol muito bem e que, portanto, são capazes. Mas se suas capacidades não forem transformadas em gols, de nada adianta. Para que sejam competentes, é preciso que façam gols. Desse modo, uma pessoa é capaz e se torna competente cada vez que consegue realizar algo, alcançar objetivos com a sua capacidade (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 120).

O acompanhamento dos colaboradores quanto à desenvoltura dos ofícios incumbidos é condição essencial para traçar um panorama de dificuldade, facilidade, desempenho, possuindo uma avaliação contínua do desenvolvimento do colaborador, bem como dos fatores de produção da empresa.

A partir do treinamento e desenvolvimento, transformam-se aspectos profissionais e pessoais, de modo que os comportamentos são modificados, abrindo novas fronteiras e oportunizando crescimento, havendo maior tendência à propagação de novas posturas positivas.

MÉTODO DO ESTUDO

O estudo em questão objetivou conhecer as percepções dos gestores relativas ao treinamento vivencial, bem como descrever as contribuições das dinâmicas realizadas frente à gestão de suas equipes de trabalho.

Para alcançar os objetivos apresentados, utilizou-se,

a priori, de levantamento bibliográfico que versa sobre a temática pesquisada, através de livros, artigos de periódicos, dissertações, teses, sites, com a finalidade de melhor compreensão do tema a ser pesquisado. “Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre assunto, a partir de livros, artigos, científicos, páginas de web sites” (FONSECA, 2002, p. 32).

No tocante aos objetivos, pode ser definida como pesquisa descritiva, pois teve como perspectiva descrever as percepções dos gestores sobre as dinâmicas vivenciais, relacionando suas práticas de gestão, que conforme ressalta Andrade (2001, p. 124), “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles”. Triviños (1987) afirma que o pesquisador, em um estudo descritivo, deve levantar técnicas precisas, métodos, modelos e teorias que servem para auxiliar a coleta e interpretação de dados, tendo por objetivo conferir validade científica à pesquisa.

O estudo de caso com abordagem quantitativa possibilita dar respaldo ao objetivo da pesquisa. A abordagem quantitativa também é utilizada em pesquisas de âmbito social, de opinião e de administração, pois garante a precisão dos resultados e evita distorções de análise e de interpretação (OLIVEIRA, 1997). Contudo, tais aspectos justificam a escolha do método para o tratamento dos dados.

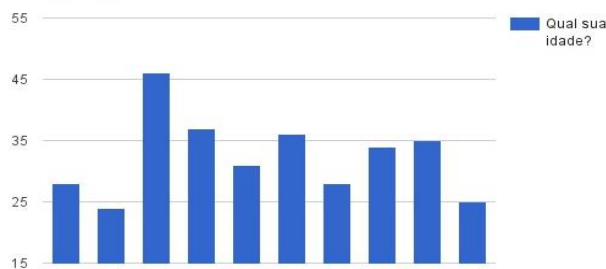
COLETA DE DADOS

Para o presente estudo, a coleta dos dados foi realizada por intermédio de elaboração de questionário com o auxílio do *Google Docs*, enviado via correio eletrônico *e-mail* aos gestores que participaram de dinâmicas vivenciais na cidade de Piratuba - SC, nos dias 18 e 19 do mês de março de 2016, promovidas por uma Instituição de Ensino Superior da Região Oeste de Santa Catarina. Desta forma, a coleta de dados foi através de questões fechadas em escala de *Likert*, com perguntas referentes ao treinamento vivencial dos referidos gestores.

Da amostra total de 18 gestores que participaram das práticas vivenciais, retornaram 61,1% da população considerada no estudo. Os dados obtidos foram tabulados com o auxílio do software Microsoft Office Excel®, sendo analisados por meio de estatística descritiva.

ANÁLISE DOS DADOS

Para identificar o público da pesquisa, os primeiros questionamentos concernem à idade e sexo dos participantes, e assim se alcançou a participação efetiva de 54,5 % do sexo feminino e 45,5 % do sexo masculino. Quanto à idade, gerou-se um gráfico para melhor visualizar:



Fonte: Dados da Pesquisa, (2016)
GRÁFICO 1 - FAIXA ETÁRIA DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Referente à área de formação dos gestores, pode-se notar no Gráfico 2 que predomina a área de administração, com 63,6%, seguida de outras áreas como Serviço Social, Ciências Econômicas, Saúde e Tecnólogo em Processos Gerenciais, com respectivamente 9,1% cada.

Área de Formação



Fonte: Dados da Pesquisa, (2016)
GRÁFICO 2 - ÁREA DE FORMAÇÃO DE GESTORES

O treinamento, além de poder ser benéfico, propicia autoavaliação quanto ao desempenho de suas respectivas habilidades. Milkovich e Boudreau (2000) atribuem ao treinamento uma função mais operacional e para desenvolvimento de pessoas, com uma visão mais estratégica. Os autores citam o treinamento como um processo sistemático, para a melhoria das características dos empregados, e o desenvolvimento deste processo é longo, mas para tornar os profissionais membros importantes da organização.

Porém, é importante, além de avaliar o treinamento em seus contextos das dinâmicas, também o desempenho individual de cada integrante do grupo, tendendo, assim, a melhorar o ambiente organizacional. A Tabela 1 revela algumas asserções quanto ao desempenho individual das

AFIRMAÇÃO	1 – Péssimo	2 – Ruim	3 – Regular	4 – Bom	5 – Ótimo
Qual minha avaliação como membro da equipe, no treinamento			9,1%	81,8%	9,1%
Transmissão do objetivo pretendido com o treinamento		9,1%	27,3%	27,3%	36,4%
Avaliação na participação individual			9,1%	81,8%	9,1%
Planejamento do treinamento	9,1%	9,1%	18,2%	36,4%	27,3%
Utilização do que foi aprendido no treinamento		18,2%	36,4%	27,3%	18,2%
Avaliação dos resultados obtidos com o treinamento		9,1%	45,5%	36,4%	9,1%
Compatibilidade das condições ambientais com o objetivo do treinamento		9,1%	27,3%	27,3%	36,4%
Eficácia das atividades desenvolvidas no treinamento		18,2%	36,4%	27,3%	18,2%

Fonte: Dados da Pesquisa

TABELA 1 – DESEMPENHO INDIVIDUAL NO TREINAMENTO VIVENCIAL

dinâmicas vivenciais realizadas.

Com base nos dados colhidos a partir dos questionários, pode-se compreender que a média do desempenho dos participantes ficou entre bom e regular, sendo que há necessidade de melhorar o desempenho, haja vista o cargo que ocupam. Moscovici (1995) frisa que as atividades vivenciais são, no início, uma experiência confusa, tensa, frustradora para muitos participantes. Mas essas condições se revelam como propícias à aprendizagem, mesmo quando alguns indivíduos aprendem muito enquanto outros resistem ao processo todo. Todavia, é raro que uma pessoa termine experiências deste tipo pensando que não aprendeu nada.

No entanto, é imprescindível que os próprios gestores tenham consciência de seus potenciais, bem como quais os mecanismos que precisam ser aperfeiçoados, e diante deste conhecimento procurem melhorar sua performance para terem discernimento ao conduzir suas respectivas equipes.

Davenport e Prusak (1998, p. 117) reconhecem que há “muitos fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento. Chamemos esses inibidores de ‘atritos’ porque eles retardam ou impedem a transferência e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização”.

Portanto, esses ‘atritos’ referenciados pelos autores podem ocorrer nos treinamentos de diversas modalidades, que acometem a aprendizagem e o próprio desempenho do gestor. Não obstante, talvez o problema não resida nele próprio, mas da forma como estão sendo conduzidas as dinâmicas, disparidades na compreensão das informações repassadas, enfim, são várias as razões que acabam por interferir no processo de uma profícua ação.

Esta etapa da pesquisa buscou aplicar questionamentos referentes à execução das atividades, bem como fazer a vinculação na prática organizacional. Fundamentado na tabela elaborada a partir das respostas obtidas, pode-se inferir que os resultados são satisfatórios e que o treinamento pode ser um instrumento de aprendizagem e de desenvolvimen-

to, auxiliando na execução das atividades mais complexas.

No entanto, é importante salientar que todo treinamento, independente de sua modalidade, depende muito do desempenho e esforço de cada pessoa envolvida no processo. De acordo com Dinsmore (2004), o processo do treinamento experiencial ao ar livre baseia-se na interação do indivíduo consigo, com os outros, com a equipe/grupo e com o ambiente, e a aprendizagem se dá pela vivência de situações e não pela assimilação de conceitos.

O treinamento vivencial é uma aprendizagem concebida ao ar livre, que contribui para o progresso de conhecimento organizacional e pessoal. A aprendizagem se dá pela experiência vivencial de situações e não de conceitos, o que torna o processo rico, pois os participantes constroem seus próprios saberes a partir de valores e de seu potencial pessoal.

Contudo, como já mencionado, o treinamento deve ser avaliado quanto à sua condução, instrutor, seus objetivos, a metodologia aplicada que surta efeito positivos e possa corroborar para performances efetivas, que oportunizem mecanismos que articulem e destaquem as organizações e profissionais frente ao cenário competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reforça-se a ideia de que esta pesquisa apresenta resultados que visam, sobretudo, a reflexão sobre a temática do treinamento e desenvolvimento de colaboradores, muito em função do contexto econômico que se presencia, o que acaba sendo um diferencial de mercado frente à concorrência.

No entanto, o objetivo do estudo é conhecer a percepção dos gestores em relação ao treinamento vivencial executado, bem como descrever as contribuições das dinâmicas realizadas frente à gestão de suas referidas equipes.

O tema treinamento e desenvolvimento tem adquirido

AFIRMAÇÃO	5 – Sempre	4 - Na maioria das vezes	3 – Algumas vezes	2 - Raramente	1 - Nunca
Você considera fundamental ou avalia de forma positiva o treinamento realizado de maneira vivencial?	40,0%	40,0%	10,0%	10,0%	
Na aplicação das atividades você conseguiu colocar o aprendizado das disciplinas em prática?	9,1%	27,3%	36,4%	27,3%	
Você aplicaria ou reformularia as atividades propostas no processo de treinamento vivenciado?	9,1%	45,5%	36,4%		9,1%
Houve afinidade e comunicação entre os membros da equipe?	27,3%	18,2%	27,3%	18,2%	9,1%
Após realizado o treinamento você considera que sua atuação como gestor teve mudanças?	18,2%	27,3%	36,4%	9,1%	9,1%
Foi necessário possuir competências e habilidades para efetivar as atividades?	27,3%	27,3%	27,3%	9,1%	9,1%
Na finalização das atividades foi possível detectar seus potenciais?	27,3%	54,5%	9,1%		9,1%
E quanto as dificuldades, ao final do treino foi perceptível o que há necessidade de melhoria?	45,5%	27,3%	18,2%	9,1%	
O treinamento e a convivência com os integrantes do grupo possibilitaram crescimento profissional?	36,4%	9,1%	45,5%	9,1%	
O treinamento e a convivência com os integrantes do grupo possibilitaram crescimento pessoal?	36,4%	27,3%	27,3%	9,1%	
As atividades propostas foram monótonas ou dinâmicas?	27,3%	27,3%	18,2%	27,3%	
Há possibilidade de aplicação das referidas atividades desenvolvidas para os colaboradores da empresa em que atua?	18,2%	27,3%	27,3%	27,3%	
A metodologia desenvolvida bem como as atividades executadas, possuem alguma relação com as tarefas elaboradas diariamente no seu trabalho?	9,1%	18,2%	36,4%	18,2%	18,2%
O treinamento realizado estimulou de alguma forma a aprendizagem sobre determinada temática na área de gestão de pessoas?	9,1%	45,5%	27,3%	9,1%	9,1%
Quanto ao mediador das tarefas, dispôs de capacidades de direcionar o trabalho da equipe e promover a integração?	9,1%	18,2%	54,5%	18,2%	

Fonte: Dados da Pesquisa

TABELA 2 – EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES

espaço nas organizações, considerando que as empresas estão diversificando seus segmentos de atuação no mercado, mediante exigências de consumidores e do próprio mercado que está em constante oscilação.

Nas práticas das atividades vivenciais com o grupo de gestores, observou-se que há contribuição significativa no processo de treinamento e desenvolvimento. O fato de ser uma experiência fora do ambiente empresarial e as dinâmicas elaboradas com vinculação às atividades organizacionais desempenhadas remetem à aquisição de saberes que auxiliam a tomada de decisão, as relações interpessoais, na resolução de conflitos.

Porém, para que o treinamento cumpra seu real papel, é imprescindível que seja bem estruturado e alcance os objetivos traçados, da mesma forma que os participantes empreendam esforços e comprometimento para terem sucesso no processo de aprendizagem, e possam aplicar conforme a situação deparada.

Especificamente neste treinamento realizado, percebeu-se que, quanto ao comprometimento dos participantes, poderia ser melhor empreendido. Talvez houve falhas na comunicação quanto ao escopo das dinâmicas, o fato é que desestrutura toda uma atividade programada e dispersa os participantes que ficam desestimulados para as próximas

etapas do treinamento.

Neste cenário, também é primordial o feedback de ambas as partes, tanto de quem recebe o treinamento quanto de quem oferece a capacitação. Esse método proporciona uma avaliação contínua quanto às abordagens que estão sendo realizadas, que irá indicar as melhorias que devem ser realizadas.

Quanto à execução das atividades, houve um engajamento relativamente melhor, porém nem todos os casos as atividades realizadas associam-se às tarefas desempenhadas pelos participantes, podendo ser sugerido um melhor estudo para as próximas dinâmicas realizadas, para que se desenvolvam em correlações com situação diárias das organizações em que atuam os referidos gestores.

Por fim, independentemente de sua posição na empresa, colaboradores que passam por um bom treinamento adquirem novos hábitos, conhecimentos e habilidades no âmbito profissional, assim, um bom programa de treinamento vivencial interfere na qualidade de produtos e serviços, na diminuição de retrabalho, na performance dos colaboradores. Salienta-se que o empresário que investe em treinamento tem um único foco: aumentar a qualidade e produtividade de sua organização através do seu maior capital – o Capital Humano.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARANHA, A. V. S. Andragogia: Avanço pedagógico ou “pedagogia de resultados” na educação profissional de alunos adultos / trabalhadores. **Educação em Revista**, n. 36, 2008.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BAGATTOLI, S. L.; MULLER, G. C. K. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.
- BOHLANDER, G. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CARVALHO, A. V. de. **Treinamento: Princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo, 2005.
- DESSLER, G. Treinamento e desenvolvimento de funcionários. In: ODERICH, C.L. (Trad.). **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DINSMORE, P. C. **TEAL – Treinamento Experiencial ao ar livre: uma revolução em educação empresarial**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERREIRA, A. B. de H. **O Dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FRANCO, R. M. **Metodologia do Treinamento Vivencial como forma de crescimento compartilhado – Colaborado / Empresa**. 2013. Disponível em: <http://www.razaohumana.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigo-Cientifico-Metodologia-Vivencial-por-Regina-Franco-Razao-Humana.pdf>.
- KOLB, D. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**. Do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Treinamento em grupo. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado da metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- SAUAIA, A. C. A. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.