

O treinamento experiencial e sua aplicação no contexto corporativo: estudo comparativo entre programas de treinamento realizados nos Estados Unidos e no Brasil

The experiential training and its corporate context application: comparative study between training programs in the United States and Brazil

Resumo

As corporações têm passado por períodos contemporâneos de mudanças e desafios que as têm levado a adotar ações gerenciais diversas para incremento no resultado financeiro, na manutenção do resultado financeiro alcançado ou à sua sobrevivência no mercado. Em escalas diferenciadas e de acordo com o porte e a cultura, as empresas têm se preocupado com o capital intelectual dos empregados, apostando no valor intangível das suas organizações. Este artigo investiga uma opção ao treinamento comportamental tradicional, avaliando a eficácia, de forma comparativa, da utilização do treinamento experiencial no contexto corporativo. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, envolvendo diversas técnicas, tais como observação, entrevistas e questionário de avaliação de efetividade do treinamento (Ropeloc), que foi aplicado aos funcionários de uma empresa contratante do treinamento experiencial situada em Huston, Estados Unidos, e em outra situada em Belo Horizonte, Brasil. Os resultados indicam melhor aproveitamento do treinamento aplicado no Brasil, sendo que os itens que apresentam melhor desempenho com a aplicação da metodologia de treinamento experiencial são busca pela qualidade, pensamento aberto, liderança e lidar com mudanças. Esses resultados surpreendem, dada a melhor infraestrutura da organização estudada nos Estados Unidos e seus maiores cuidados com a segurança no que se refere aos equipamentos utilizados.

Palavras-chave: treinamento comportamental; treinamento experiencial; metodologia de treinamento experiencial.

Abstract

Corporations have gone through periods of contemporary changes and challenges that have led them to adopt management actions to increase in financial results, maintenance of the achieved financial results and their own survival in the market. In different scales and according to their size and culture, business has been concerned with the intellectual capital of its employees by focusing on intangible value of their organizations. This study investigates an option to traditional behavioral training, evaluating the effectiveness of a comparative analysis of the use of experiential training in the corporate context. We performed a qualitative and quantitative research, involving several techniques such as observation, interviews and a questionnaire on the effectiveness of training (ROPELOC), which was applied on the employees of a contractor of experiential training based in Huston, United States of America and another, located in Belo Horizonte, Brazil. The results show a better use of applied training in Brazil, and the items that perform better in the application of experiential training methodology is the search for quality, open thinking, leadership and dealing with the changes. These results are surprising, given the best infrastructure of the organization studied in the United States and its better care of safety concerning to equipments used.

Keywords: behavioral training; experiential training; experiential training methodology.

Zélia Miranda Kilimnik*
Eder Menezes Reis**

* Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora na Fundação Mineira de Educação e Cultura.

** Mestre em Administração pela Fundação Mineira de Educação e cultura. Gerente de Fábrica da DSI Fosminas (Multinacional ligada a mineração). E-mail: ederynca@yahoo.com.br

Introdução

Em 1920, a primeira escola que enfocou responsabilidade, igualdade, justiça social, respeito e serviço comunitário surgiu na Alemanha, com o primeiro trabalho realizado por Kurt Hahn (educador e filósofo alemão) atuando com educação inovativa praticada ao ar livre. Na época, as atividades físicas ao ar livre já tinham caráter colaborativo.

De acordo com Hammerman (1980), os primeiros programas de treinamento experiencial ao ar livre em áreas de *camping* nos Estados Unidos começam em 1930. Em 1976, surge a Associação para a Educação Experiencial, referindo-se ao aprendizado ao ar livre como uma forma de educação experiencial. A indústria de construção de *challenge courses* (percursos de desafio), que são áreas de treinamento ao ar livre compostas de diversos equipamentos, onde acontecem atividades relacionadas à educação experiencial, teve crescimento acentuado na década de 1990 e o número de consultores que proviam essa modalidade de treinamento também acompanhou esse crescimento.

Attarian (2001) afirma que se, em 1992, havia 300 áreas de treinamento ao ar livre nos Estados Unidos, em 2001, eram mais de 15 000 em operação. O governo norte-americano, até os dias atuais, não regulamentou essas atividades, propiciando que a iniciativa privada crie padrões para construção, operação, manutenção e gerenciamento relacionados a essas atividades.

No Brasil, o Treinamento Experiencial ao Ar Livre – TEAL – ocorreu pela primeira vez em maio de 1992, em uma área em Teresópolis, Rio de Janeiro, sendo organizado pela Dinsmore Associats e pela empresa americana Pro Action, usando técnicas desenvolvidas por eles, de acordo com o modelo americano de treinamento ao ar livre

nas modalidades *low ropes* (cordas baixas) e *high ropes* (cordas altas). Esses termos são utilizados nos Estados Unidos para definir os níveis de dificuldade aos quais as pessoas são expostas.

Low ropes são atividades aplicadas no solo ou bem próximas a ele, com a função de integração das pessoas que estão em treinamento e também para que o facilitador avalie o nível de coesão, comprometimento, envolvimento e auto-suporte entre os participantes, visando à proposição de forma progressiva de atividades mais desafiadoras para os grupos, nos equipamentos de *high ropes*, que geralmente são acessíveis por paredões de escalada, escadas e postes inclinados. As atividades chamadas *high ropes* elevam o nível de estresse por estarem posicionadas geralmente a oito, nove ou mais metros do solo, tornando a percepção de risco maior. São utilizados equipamentos de segurança, cordas, cabos de aço, cinturões etc.

As atividades fora do solo podem ser praticadas por uma, duas ou mais pessoas, dependendo do equipamento e de sua configuração. Quando os equipamentos estão isolados, são chamados por nomes próprios, mas se são utilizados em área próxima ou estão em configuração sequenciada, são chamados de *challenge courses* (percursos de desafio).

A partir do início dos anos 1990, técnicas e equipamentos de esportes e atividades não-conventionais praticados ao ar livre, como escalada em rocha, rapel, arvorismo e atividades no solo, têm sido utilizados em treinamentos comportamentais corporativos experienciais, com a finalidade de desenvolver determinadas habilidades (liderança, superação de obstáculos, trabalho em time, entre outros), em grupos de trabalho, visando ao melhor desempenho nas atividades corporativas. Unir as pessoas em torno de uma tarefa, na qual é esperado que elas atinjam um objetivo com esforço mútuo, ou expor cada indivíduo a

situações nas quais a superação de obstáculos será incentivada pelo grupo são exemplos de objetivos de uma gama de propostas de treinamento que buscam conciliar objetivos e atividades para gerar um ciclo de aprendizado vivencial dirigido à proposta do treinamento.

No contexto norte-americano, a padronização foi fruto da possibilidade de embargo governamental às atividades, caso a falta do padrão causasse acidentes aos praticantes. Dessa padronização surgiu a *Association of challenge courses technology* – (ACCT) – Associação para tecnologia dos percursos de desafio. Atualmente, essa entidade é responsável pela criação, pela divulgação e pela revisão dos padrões que são utilizados pelas empresas que operam, constroem e que dão manutenção e suporte. A associação, por sua vez, é ligada ao Instituto Nacional Americano de Padrões – ANSI –, que é responsável por atualizar e divulgar as normas referentes às atividades de padronização em diversos segmentos das atividades industriais, comerciais e de engenharia, visando à segurança para os produtos e para os usuários. O ANSI desenvolve trabalhos similares aos realizados pelo Instituto Nacional de Metrologia – INMETRO –, que é o órgão brasileiro responsável pela padronização e pela normalização.

Com o intuito de obter informações relevantes sobre o treinamento experiencial, obtivemos, por meio de entrevista com empresas e com consultores que realizam treinamentos experienciais, no período de abril a junho de 2009, informações relevantes de como é esse mercado na realidade local. Observa-se, assim, que, na grande Belo Horizonte e regiões próximas, existem várias empresas que oferecem essa modalidade de treinamento, com grande diversidade de propostas, em termos de duração e de custos. Algumas empresas dispõem de toda a estrutura necessária, como: recursos humanos, equipamentos e área natural

própria. Já outras optam por alugar esse espaço e utilizar equipamentos próprios. Foi também percebido que empresas menores e consultores adquiriram o hábito de alugar áreas naturais para treinamentos e contratar serviços, tais como o equipamento de empresa terceira.

Também foi verificado que é comum que empresas de ecoturismo expandam suas atividades, oferecendo treinamentos experienciais por já possuírem área natural e equipamento, mesmo que não possuam capacidade técnica tanto de aplicação do treinamento quanto de manutenção e lida com os treinandos. Essas empresas de ecoturismo abordam o foco mais recreativo, seu negócio original, na utilização da vivência obtida nas atividades ao ar livre refletidas no treinamento organizacional, ao contrário do que ocorre nos Estados Unidos, de acordo a percepção deste autor, que teve a oportunidade de fazer treinamentos e estágios naquele país.

As maiores empresas mineiras não são muito receptivas quando são abordadas sobre a possibilidade de abertura para um trabalho acadêmico, temendo o plágio de suas atividades. Seus dirigentes não são claros quando são inquiridos sobre seus métodos e suas principais atividades específicas de treinamento, descartando a possibilidade de um estudo, sob a alegação de que pessoas externas à organização podem criar uma empresa similar, tornando-se concorrentes.

Justifica-se, assim, um estudo exploratório em outro país, mais especificamente nos Estados Unidos, visando a obter conhecimento teórico e prático sobre o tema, e trazê-lo para a realidade local, colaborando para a melhoria do conteúdo dessas atividades com foco corporativo. Os procedimentos de segurança e de organização deverão somar valor para as prestadoras de serviço, gerando boas práticas no manuseio e na estocagem dos seus equipamentos. Adicionalmente, as

atividades de ecoturismo poderão potencializar suas atividades por meio da melhoria qualitativa dos processos internos.

As corporações contratantes do treinamento experiencial ao ar livre poderão também avaliar as etapas das atividades, baseando-se nas teorias e conhecendo a fundamentação dos processos do treinamento. Devido ao fato de o treinamento experiencial ser utilizado geralmente para reforçar a missão da empresa ou para modificar comportamentos inadequados à realidade corporativa, este estudo dará subsídios para que a corporação obtenha o resultado esperado nessa modalidade de treinamento. Ou seja, para que o treinamento torne-se efetivo e não resulte apenas em horas de lazer.

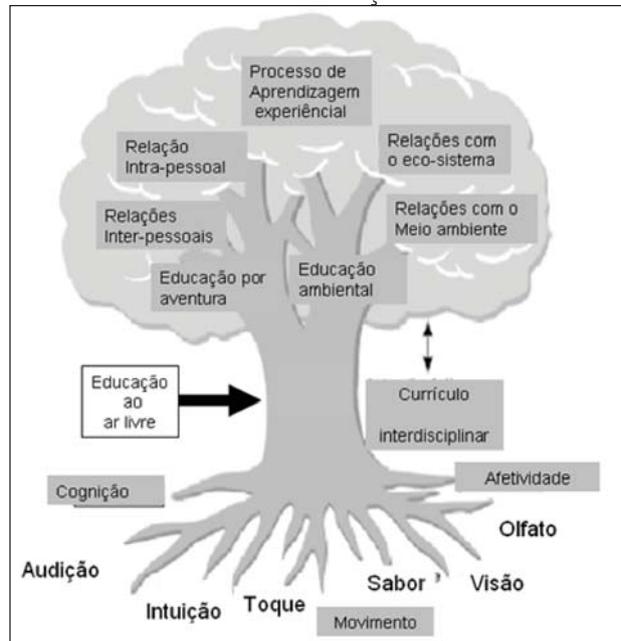
Este trabalho teve como objetivo gerar conhecimentos, colaborando com empresas, consultores, prestadores de serviço e corporação contratante, disponibilizando, de forma mais aprofundada, os fundamentos da atividade de treinamento ao ar livre e da educação experiencial.

Teoria da educação ao ar livre

Segundo Barros (2000), *Outdoor Education* ou Educação ao Ar Livre é uma vivência educacional que faz uso de desafios presentes em áreas naturais como metodologia educativa. A Educação ao Ar Livre é um método de aprendizagem experiencial que utiliza todos os sentidos de uma pessoa, ocorrendo principalmente pela exposição do aluno ou do visitante a ambientes naturais. De acordo com Neill (2003), a utilização das atividades ao ar livre para fins educativos envolve aventura para propiciar crescimento pessoal, sob a orientação de um instrutor ou líder. Os ambientes de aprendizagem ao ar livre são mais que uma “sala de aula ao ar livre”, uma vasta área de diversão ou um campo de batalha entremea-

do por obstáculos naturais. De fato, o ambiente ao ar livre tem longa história por prover espaços especiais para que o indivíduo aprenda, de modo profundo, sobre si mesmo e sobre sua interação social com os outros.

FIGURA 01 - A ÁRVORE DA EDUCAÇÃO AO AR LIVRE

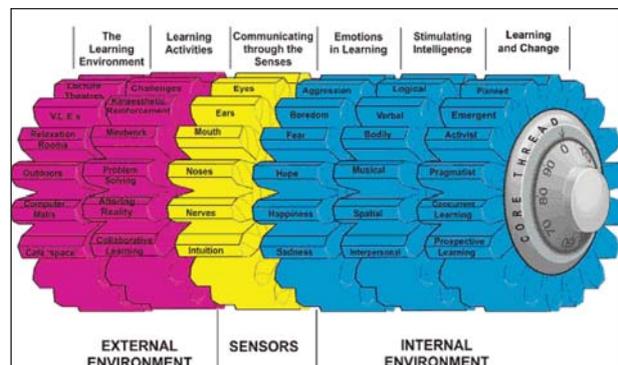


FONTE: Adaptado de Priest e Gass (1983)

De acordo com Priest e Gass (1983), ilustrado em seu modelo chamado “árvore da educação ao ar livre”, na qual, em sua base (as raízes), estão cognição, afetividade e movimentos como grandes grupos, e sons, intuição, tato, gosto, visão e olfato são alusivamente relacionados com a essência humana, que deve ser aprimorada pelo treinamento ao ar livre. Logo acima das raízes, o tronco simboliza a educação ao ar livre como grande suporte ao ser humano em seu processo de treinamento. Mais acima, o frondoso tronco se desdobra em duas partes, duas vertentes: uma é a educação por meio da aventura em áreas abertas e a outra é a vertente para a educação ambiental. Já os galhos simbolizam as relações intrapessoais e interpessoais, as relações com os ecossistemas e as relações do homem com as ciências da terra. Nos galhos, também está o processo de aprendizado experiencial.

Beard e Wilson (2002) criaram um modelo no qual incorporaram muitos outros elementos psicológicos, educacionais, experimentais e específicos da educação ao ar livre. Esse modelo, o cadeado de segredo da aprendizagem, faz referência ao sistema de travamento e abertura dos cofres, no qual existem engrenagens contendo inúmeros dentes. A combinação desses dentes resultará em processos de aprendizagem. Quando se posiciona os dentes na primeira engrenagem, está se fazendo a seleção do ambiente de aprendizagem e, conseqüentemente, todas as engrenagens seguintes podem ser colocadas em qualquer posição desejada. São três grandes grupos de engrenagens: Ambiente externo, Sensores e Ambiente interno, sendo que cada engrenagem representa um subgrupo específico e cada dente dela é um componente variante.

FIGURA 02 - O CADEADO DE SEGREDO DA APRENDIZAGEM



FONTE: Beard e Wilson (2002)

No primeiro grande grupo, a primeira engrenagem, chamada de Ambiente Externo, é relacionada aos fatores do ambiente, melhor dizendo, o "ambiente do aprendiz", sendo ele descrito como: salas de conferência, salas de relaxamento, ao ar livre, computadores, cafés, aprendizado virtual, teatros. Também nesse grande grupo, a segunda engrenagem é denominada "atividades de aprendizagem", que se considera a solução de problemas, desafios, mentalização, sinestesia, aprendizagem colaborativa, realidade simulada.

Na verdade, o primeiro grupo está relacionado à área física, ao ambiente onde acontecerá o treinamento e a qual atividade será proposta como formato do treinamento. Os sensores estão descritos no segundo grupo considerando-se a comunicação por meio dos sentidos. Os olhos, os ouvidos, a boca, o nariz, os nervos e a racionalidade. Os sensores são responsáveis pela ligação entre o ambiente externo e o interno, por meio dos sentidos, da percepção e dos sentimentos. Esta é considerada uma engrenagem-chave, à qual se deve dedicar tempo para fazer a ligação correta entre ambiente interno e externo.

O ambiente interno é o maior grupo, composto de três engrenagens, sendo elas:

- a) Emoções no aprendizado; agressão, medo, esperança, tédio, alegria, tristeza.
- b) Inteligências estimuladas; lógica, verbal, corporal, musical, espacial e interpessoal.
- c) Aprendizado e mudança; emergente, sem modificação, participativa, pragmatista, aprendizagem simultânea, aprendizagem contínua.

Há um mecanismo adicional para que essas engrenagens sejam movidas. Trata-se de um eixo central que conecta todas as engrenagens e permite a combinação ou o arranjo comutativo. A linha central do mecanismo do cofre é manuseada para atingir uma combinação que o abra, por meio da seleção das engrenagens e dos dentes. Simbolicamente, é o dispositivo que possibilita o arranjo correto entre os grandes grupos, subgrupos e itens para obter a correta combinação entre o primeiro grande grupo, o ambiente externo e os demais grupos, subgrupos e itens.

Educação experiencial

De acordo com Ewert, Baker e Bissix¹ (2004 *apud* BARROS, 2000), a Educação Experiencial é uma forte ferramenta da promoção de comportamentos ambientalmente corretos, em três esferas: a construção da consciência ambiental; a formação de atitude; e a capacitação. Nas vivências da Educação ao Ar Livre, a sala de aula deixa de ser entre quatro paredes e passa a ser o ambiente natural.

Em 1941, a *Outward Bound*² foi fundada por Kurt Hahn³. Sua criação deveu-se à morte de marinheiros da marinha mercantil em barcos salva-vidas quando seus navios eram afundados no Atlântico Norte pelas forças navais alemãs. O programa tinha como filosofia que o caráter do indivíduo é “lapidado”, pois ao encarar desafios em ambiente natural, ele constrói o senso de autovvalorização, o grupo aumenta sua consciência da interdependência humana e todos adquirem mais envolvimento com a atividade.

É impressionante como os princípios e visões são ainda contemporâneos e vão ao encontro de nossa sociedade atual e futura. Flavin (1996) afirma que os princípios da escola de Salém⁴, aqueles originários da *Outward Bound*, advogam que a aprendizagem funciona melhor em pequenos grupos, nos quais existe confiança, e, como

apresentamos, as saídas de campo ocorrem em grupos pequenos, com no máximo doze integrantes. A diversidade é o fator de enriquecimento da aprendizagem, tão importante quanto a inclusão social e a heterogeneidade. Mas não apenas esses valores são estimulados. Também o mesmo autor destaca: o educador tem como tarefa básica ajudar os alunos a superar medos e descobrir que têm muito mais dentro deles do que imaginam.

Sauvé (1997) também contribui para a educação experiencial quando afirma que o meio ambiente possibilita o aprendizado experiencial, tornando-se o meio de aprendizado. Beard e Wilson (2002) buscam demonstrar o processo que dá sentido à conexão entre o mundo interno da pessoa e o mundo externo. O autor demonstra em seu modelo que a interação entre esses dois mundos dá origem ao aprendizado experiencial. Afirma também que a transferência da aprendizagem para um novo contexto ocorre devido a uma sequência, sendo que a primeira fase é a experiência, quando a pessoa é exposta a regras, seguida do ato de realizar alguma tarefa como parte operativa da experiência planejada, sendo que a reflexão e a interpretação relacionadas à ação são itens do aprendizado vivencial. Gilbertson *et al.* (2005) advoga a favor da educação experiencial como precursora das atividades de educação ao ar livre referindo-se a elas como habilidades físicas, educação por meio da aventura, crescimento interpessoal ou habilidades educacionais, ecoturismo, relações com a ecologia, educação ambiental (formal) ou interpretativa (informal). A aprendizagem pode ser definida como “uma modificação sistemática do comportamento, por efeito da prática ou experiência, com um sentido de progressiva adaptação ou ajustamento” (CAMPOS, 1987, p.30).

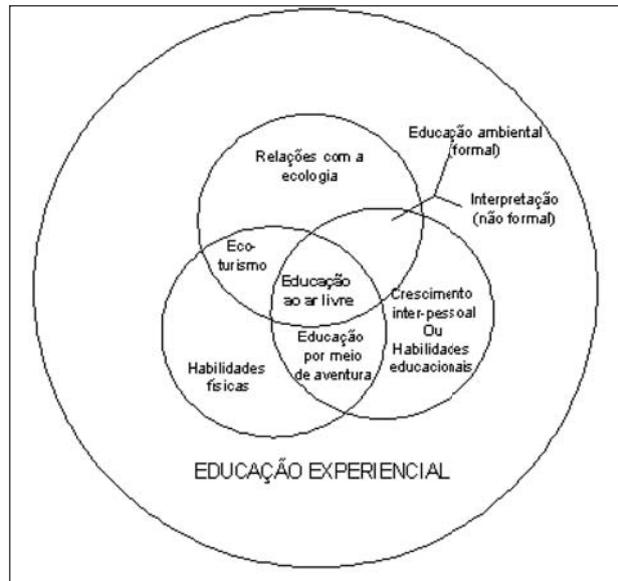
¹ EWERT, A.; BAKER, D.; BISSIX, G. **Integrated resource management: the human dimension**. Cambridge, MA: CABI Publishers, 2004.

² Expressão utilizada por marinheiros para descrever o momento em que o navio deixa o porto, levando a si e sua tripulação para riscos desconhecidos e aventuras no mar aberto. Soltar as amarras das pessoas de seus abrigos seguros do lar, da família e de rotinas familiares para crescer por meio de experiências não-familiares, de dificuldades e de aventuras.

³ Educador nascido em 1886, em Berlim, na Alemanha.

⁴ Localizada na cidade de Salém, oeste da Alemanha.

FIGURA 03 - INTERLIGAÇÕES DA EDUCAÇÃO EXPERIENCIAL



FONTE: Gilbertson *et al.* (2005)

Ciclos do aprendizado experiencial

Os ciclos de aprendizagem experiencial são modelos que tanto demonstram como o aprendizado é transferido da vivência (experiencial) para a aplicabilidade prática, quanto auxiliam no entendimento do treinamento baseado na experiência e em programas de educação ao ar livre. Esses ciclos variam de um a cinco estágios, que são fases nas quais ocorre o aprendizado, sendo que o ciclo de quatro estágios é o mais abordado na literatura. De acordo com Kolb (1984), o ciclo de um estágio considera a experiência (vivência) como um estágio único e suficiente para o aprendizado. Kolb remonta ao ditado de Confúcio, que afirma: "Diga-me, e eu esquecerei. Mostre-me e me lembrarei. Envolve-me, e eu compreenderei". Kolb refere-se à experiência (vivência) como envolvimento, que, por ser um ciclo único, leva ao aprendizado.

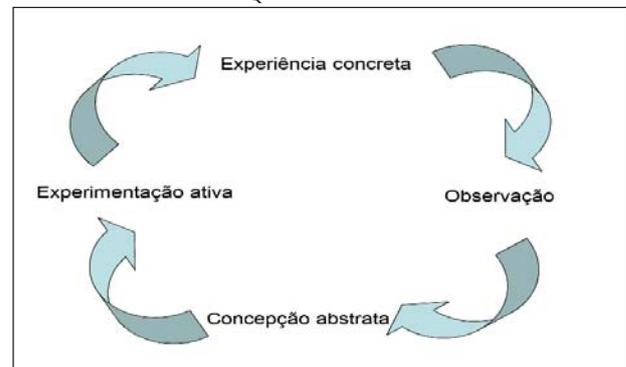
O modelo de dois estágios complementa o primeiro modelo por adicionar a reflexão ao processo de aprendizagem, relacionando a expe-

riência (vivência) adquirida à reflexão de forma estruturada por intermédio da educação experiencial facilitada. A experiência e a reflexão são vetores do aprendizado, de acordo com o ciclo de dois estágios. Bacon (1987) propõe o Modelo Metafórico, que consiste na experiência ao ar livre seguida da reflexão, ou seja, a metáfora entre a experiência e os fatos do dia a dia, fatos reais, profissionais ou pessoais do participante.

A aprendizagem foi um item acrescentado ao modelo de dois estágios por intermédio das pesquisas de Dewey (1971). A experiência complementada pela reflexão relacionada à vivência conduzia ao aprendizado orientado pela aplicação da experiência vivida.

Juch (1983) coletou 17 ciclos de quatro estágios na literatura como sendo base de várias teorias relacionadas ao aprendizado experiencial, entre os quais ele destacou o ciclo de Kolb (1983, p.4) como sendo o mais completo e que explica melhor o ciclo de aprendizado experiencial.

FIGURA 04 - CICLO DE QUATRO ESTÁGIOS



FONTE: Kolb (1983)

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, envolvendo a utilização de diversas técnicas, tais como observação, entrevistas e aplicação de questionários, tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil.

Inicialmente, foi realizado estudo exploratório em uma região geográfica que tem cultura de aplicação dessa modalidade de treinamento empresarial, ou seja, nos Estados Unidos. Foi escolhida a região sul do estado do Texas, onde se concentra o maior número de indústrias de construção de equipamentos para essas atividades, além de áreas de treinamento ao ar livre. Por consequência, nessa área estão diversas empresas que são responsáveis pela certificação de facilitadores, pela construção de dispositivos e equipamentos e pela manutenção das áreas de treinamento.

Conforme mencionado, o instrumento para coleta de dados foi o ROPELOC (NEILL; MARSH; RICHARDS, 1997). Essa ferramenta de avaliação do programa de treinamento experiencial corporativo é projetada para auxiliar a avaliação de programas e desenvolvimento dos participantes. O instrumento permite a mensuração, pré ou pós-treinamento, do impacto sobre uma variedade de qualidades pessoais, sociais e de trabalho que os programas de treinamento experiencial corporativo visam a melhorar. O conteúdo do instrumento é personalizável a partir de um conjunto de escalas predeterminadas. Os números advindos desse questionário possibilitam a análise das dimensões dos principais domínios psicológico e comportamental nos níveis pessoal, social e das relações de trabalho. Ele foi projetado especificamente para ser sensível aos tipos de mudanças pessoais que podem ocorrer como resultado da participação em programas de intervenção baseados em vivência experiencial.

O Ropeloc (questionário de efetividade) consiste de 39 itens e nas medidas de doze áreas específicas da eficácia pessoal, incluindo habilidades pessoais (autoconfiança, autoeficácia, gerenciamento do estresse, pensamento aberto), habilidades sociais (eficácia social, trabalho em equipe, liderança), competências organizacionais (gestão do tempo, busca pela qualidade, lidar com mudanças).

Cada fator é medido por três questões compostas de escala Likert de oito pontos, das quais é tirada a média para se obter o escore. O estilo dos itens, assim como a escala de medição, deriva do Questionário de Efetividade de Neill, Marsh e Richards (1997), que tem sido amplamente utilizado na avaliação dos resultados dos programas de formação experiencial.

População, amostra e coleta de dados.

O estudo foi realizado em dois contextos geográficos distintos, sendo que o primeiro a ser pesquisado foi o da região de Houston, Texas, em agosto de 2009. Na oportunidade, foram entrevistados um especialista e dois facilitadores e foi aplicado um questionário (Ropeloc) em amostra não-probabilística de 28 treinandos da modalidade experiencial. O especialista e os facilitadores eram funcionários de uma empresa que oferece treinamento experiencial para empresas, principalmente no âmbito da cidade de Houston e proximidades.

O outro contexto foi o da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, no Brasil, no período de novembro de 2009. Nesta ocasião, foram aplicados 28 questionários (Ropeloc) em treinandos. A empresa participante deste estudo e contratante do treinamento experiencial é da área de vendas de bens de consumo de alto valor agregado e goza de grande conceito junto ao mercado belo-horizontino em seu segmento. A amostra da população à qual foi aplicado o questionário (Ropeloc) foi propositadamente do mesmo tamanho da amostra de Houston, sendo que se procurou respeitar a mesma porcentagem entre membros dos sexos masculino e feminino.

Tratamento estatístico dos dados

Os dados qualitativos obtidos na entrevista com o especialista tiveram por objetivo descrever quais as principais atividades utilizadas no contexto norte-americano e foi descrita no tópico 2.3.4. A mesma entrevista com esse especialista também gerou outros dados que dizem respeito ao conteúdo técnico e organizativo relevantes dessa modalidade de treinamento, devido ao fato de o especialista ser quem treinou e certificou vários profissionais desta modalidade de treinamento. Após a entrevista com ele, foi gerado um roteiro de entrevista semiestruturada para ser aplicado aos facilitadores, visando a verificar se os conteúdos técnicos e organizativos eram realmente utilizados na prática do treinamento experiencial.

Já os questionários aplicados nos treinandos geraram dados quantitativos que foram analisados por meio da estatística descritiva (média e percentual) e a comparação entre as médias foi confirmada por intermédio do teste *T-Student*, utilizando-se o programa Minitab para análise quantitativa.

Resultados da pesquisa

Para o entendimento dos gráficos, ressaltamos que se foi utilizada uma escala tipo Likert de 1 a 8 e que todos os resultados obtidos nesse intervalo foram tratados estatisticamente, aplicando-se cálculos das médias e comparação entre estas, realizadas com o testes t em intervalo de confiança de 95%. Os questionários aplicados geraram muitos dados de relevância à compreensão dos efeitos que a modalidade de treinamento experiencial gera aos participantes e quais os itens são mais relevantes por dimensão de análise e por contexto.

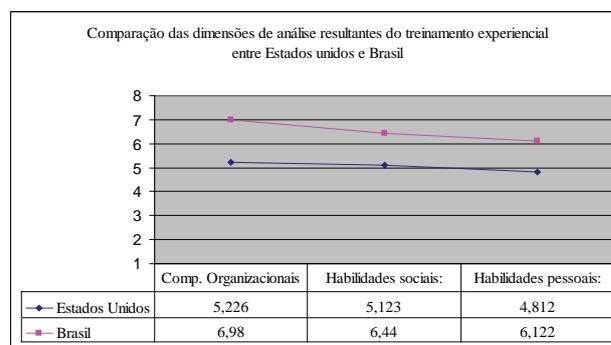
Comparação entre programas realizados nos Estados Unidos e no Brasil, com base nos fatores do questionário Ropeloc

Partindo da análise dos dados primários obtidos por meio do instrumento de pesquisa Ropeloc referentes à avaliação pós-treinamento, pode-se constatar que as três dimensões de análise (competências organizacionais, habilidades sociais e habilidades pessoais) apresentam diferenças significativas entre o contexto americano e o brasileiro, sendo que este apresentou valores mais elevados, de modo geral, indicando melhor resultado, segundo a percepção dos participantes, todos eles líderes ou gerentes de empresas.

Pode-se perceber, no gráfico 01, que:

- A dimensão comportamentos organizacionais apresenta diferença de 21,93% entre os contextos, sendo favorável ao Brasil.
- Com diferença de 16,46%, percebe-se que as habilidades sociais são mais bem-trabalhadas no contexto brasileiro.
- Verificou-se também diferença sutil entre as habilidades pessoais em favor ao contexto brasileiro, de 16,38%.

GRÁFICO 01 - COMPARAÇÃO DAS DIMENSÕES DE ANÁLISE RESULTANTES DO TREINAMENTO EXPERIENCIAL ENTRE ESTADOS UNIDOS E BRASIL



FONTE: Os autores (2009)

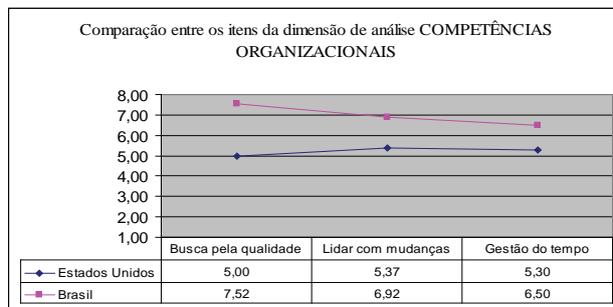
Comparação entre os itens da dimensão de análise competências organizacionais

Os dados demonstram que, nesta dimensão de análise, os três itens tiveram valores mais altos no contexto brasileiro, com variações em relação ao contexto americano entre 15% e 31,50%, passando por 16,46%, sendo demonstrado que, no contexto brasileiro, de acordo com os resultados, as competências organizacionais são mais observadas.

Dentro desses itens, a busca pela qualidade se destacou devido à diferença de as médias comparadas estarem muito distantes. Verificando o desvio-padrão do teste t, temos o valor de 2,048, o que explica que a média baixa aferida em desfavor aos Estados Unidos deveu-se à dispersão dos valores colhidos nos questionários. Pode-se inferir, pela análise do gráfico, que, no contexto brasileiro, a busca pela qualidade é mais intensa do que no contexto americano. Além disso, de acordo com o autor do Ropeloc, a busca pela qualidade é o desejo de obter o melhor resultado possível.

A segunda competência organizacional é descrita como a capacidade de ser receptivo às mudanças que podem ocorrer no ambiente da empresa. Verificou-se, então, que lidar com mudanças é mais efetivo, também, no contexto brasileiro. A gestão do tempo apresenta a menor diferença entre as médias nos dois contextos, sendo de 15% a diferença entre elas.

GRÁFICO 02 - COMPARAÇÃO ENTRE OS ITENS DA DIMENSÃO DE ANÁLISE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

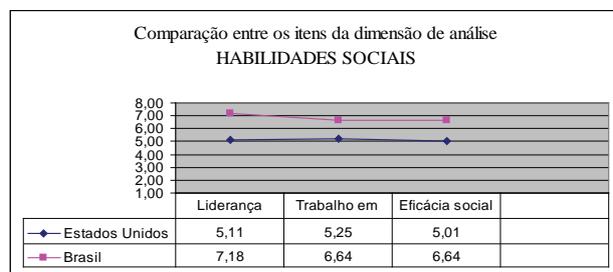


FONTE: Os autores (2009)

Comparação entre os itens da dimensão de análise habilidades sociais

Observa-se que, de acordo com o resultado da pesquisa realizada nos dois grupos dos contextos americano e brasileiro, a capacidade de liderança se destaca no contexto brasileiro, com 25,88% de vantagem com relação ao contexto americano. O mesmo se percebe ao analisar o gráfico 03, ocorrendo aos itens trabalho em equipe e eficácia social, sendo respectivamente as diferenças de 17,38% e 20,38%.

GRÁFICO 03 - COMPARAÇÃO ENTRE OS ITENS DA DIMENSÃO DE ANÁLISE HABILIDADES SOCIAIS

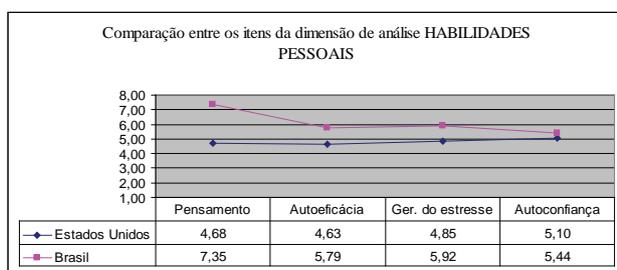


FONTE: Os autores (2009)

Comparação entre os itens da dimensão de análise habilidades pessoais

No que se refere às habilidades sociais, tem-se diferença muito significativa entre as médias relacionadas aos contextos estudados, especialmente no item pensamento aberto, sendo que 33,38% é o percentual de diferença em favor do contexto brasileiro. Contudo, são percebidos valores muito próximos no item autoconfiança, sendo a diferença de apenas 4,25% entre os contextos. O teste t apontou diferença pouco significativa, afirmando que as médias são iguais. As médias intermediárias são 14,5% e 13,38%, sendo representadas simultaneamente no gráfico pela autoeficácia e pelo gerenciamento do estresse.

GRÁFICO 04 - COMPARAÇÃO ENTRE OS ITENS DA DIMENSÃO DE ANÁLISE HABILIDADES PESSOAIS



FONTE: Os autores (2009)

Fatores que afetam o resultado do treinamento experiencial nos dois países

Alguns importantes aspectos com relação ao treinamento experiencial foram ressaltados nas entrevistas e devem ser observados visando à sua aplicação correta e à geração dos resultados esperados. As restrições quanto à condição física e emocional devem ser levadas em conta, logo no início do processo de planejamento do treinamento. Milkovick e Boudreau (2000) afirmam também que a consideração das diferenças individuais ou de características específicas de cada empregado contribui para a eficácia do treinamento.

As características específicas de cada empregado que é submetido à modalidade de treinamento experiencial devem ser consideradas para que o programa de treinamento não incorra no erro de expor pessoas a um treinamento que exija esforço físico ou emocional ao qual elas possam apresentar restrições. Na entrevista com o especialista norte-americano, ficou claro que: *“Antes de iniciar sua atividade é bom que você peça a uma pessoa por vez para segurar a corda e suportar seu próprio peso. Durante esse exercício, você como facilitador pode observar quem tem facilidade, quem tem dificuldade e quem não se sente capaz. O facilitador deve, a partir dessa observação, pensar em alguma forma para que o treinando participe do treinamento, mesmo que a atividade apresente restrições por algum motivo, físico ou emocional”*⁵.

Portanto, quando o especialista percebe, durante o treinamento, que alguém não tem capacidade física ou emocional para a participação nas atividades, o fato é indicador de que a fase de planejamento não foi eficaz e que expôs a pessoa a um possível constrangimento perante os demais empregados envolvidos no treinamento. Como análise posterior, cabe, por parte dos responsáveis pelo planejamento, averiguar se esse caso ocorreu em treinamentos experienciais contratados. Na eventualidade de isso ocorrer, deve-se entender a motivação que levou o empregado até o ponto de ser excluído ou desempenhar papel secundário no treinamento.

Compreender se o empregado participou do treinamento sem ter condições físicas ou emocionais por negligência própria ou se por medo de retaliação por parte dos superiores, submetendo-se a uma condição desconfortável e de risco está ligada a cultura interna da corpo-

⁵ Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada em Trinity, Texas, Estados Unidos em 23/07/2008.

ração. A corporação com perfil mais hostil pode gerar no empregado este comportamento e é função dos responsáveis pelo planejamento, que devem, a partir desse diagnóstico, propor ações corretivas para planejamentos futuros de treinamento focando a cultura interna e a modalidade de treinamento experiencial.

Considerações Finais

A comparação dos resultados entre o treinamento experiencial realizado no contexto norte-americano e o realizado no Brasil, na região de Belo Horizonte, demonstra que a aplicação dessa modalidade de treinamento para treinamentos com finalidade de melhorar ou desenvolver comportamentos em equipes de trabalho é válida. E os resultados apontam para o melhor aproveitamento do treinamento aplicado no Brasil.

A princípio, a explicação mais lógica, de acordo com os resultados, para que o estudo no contexto brasileiro tenha encontrado melhores médias é que, possivelmente, pode estar havendo uma melhor absorção à metodologia em nosso país e que essa modalidade de treinamento está sendo aplicada com excelência.

Essa possível explicação pode, porém, ser questionada, uma vez que alguns autores apontam para uma estrutura física mais adequada nos Estados Unidos do que no contexto brasileiro. Attarian (2001) afirma que, em 1992, havia 300 áreas de treinamento experiencial ao ar livre (*challenge courses*) nos Estados Unidos. Dinsmore (2004) afirma que, no Brasil, podemos considerar que o marco inicial do treinamento experiencial ao ar livre ocorreu em maio de 1992, em uma área de Teresópolis, no estado do Rio de Janeiro.

Outros fatos percebidos durante as entrevistas preliminares realizadas com consultores

e especialistas, no período de abril a junho de 2009, em Belo Horizonte, indicaram que o conhecimento acerca da metodologia experiencial de treinamento é limitado e que os proprietários não são abertos para permitir um estudo mais aprofundado em suas organizações.

Uma explicação secundária para os melhores resultados do treinamento experiencial obtidos na coleta de dados realizada no Brasil relaciona-se ao fato de que nos Estados Unidos, esse tipo de atividade é muito utilizada com finalidades recreativas e comportamentais, para crianças e adolescentes, sendo que boa parte desse público passa também, na vida adulta, por um treinamento experiencial com foco de treinamento organizacional. Na fase adulta, não é uma completa novidade participar de treinamentos experienciais, portanto a avaliação vai ser menos movida pela emoção e encarada como uma atividade de treinamento comum.

Os treinamentos muitas vezes são escolhidos em função das técnicas modernas, que por serem participativas, vivenciais e lúdicas, fazem com que os participantes se envolvam e gostem muito das técnicas apresentadas. Estão classificados nesta categoria de treinamentos: dinâmicas de grupo, auto-ajuda, treinamentos vivenciais ao ar livre (teal, rafting, rapel, corrida de kart, canoagem, sobrevivência na selva), programas de aventuras (expedição ao deserto, caçada na África, etc.), todos eles muito divertidos e emocionantes, mas de resultado prático muito duvidoso para os negócios (SIMÕES, 2009, p.2).

O fator cultural também pode ser influenciador do resultado gerando uma supervalorização desta atividade, mais relacionada aos seus aspectos lúdicos do que aos pedagógicos. Borges-Andrade e Abbad (1996) apontaram os riscos associados à importação de técnicas de treinamento sem a observância de determinados fatores que justamente resultar em um desvirtuamento de sua real finalidade.

Na fase de planejamento, o envolvimento dos responsáveis com os especialistas é fundamental para que o treinamento não seja um “pacote de treinamento” já padronizado para todo tipo de empresa e para que tal pacote não desempenhe a função de uma panaceia para curar quaisquer males (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996).

As principais limitações deste estudo devem-se principalmente:

- a) ao fato de ter sido pesquisada apenas uma empresa contratante do treinamento experiencial, em ambos os contextos;
- b) à não-aplicação prévia do questionário aos participantes, tal como a aplicação ao final do treinamento;
- c) aos poucos estudos conduzidos no Brasil relacionados ao treinamento experiencial;
- d) às empresas terem sido pouco receptivas à pesquisa.

O medo da crítica futura dos métodos de cada empresa e a possibilidade de haver exposição do seu nome no mercado foi também muito evidente nas entrevistas. A dificuldade de falar sobre autores correlatos ao tema deveu-se a dois fatores: número inexpressivo de publicações especializadas no país e carência da leitura em outro idioma. Pesquisando *sites* de algumas empresas, percebemos que quase todas apresentam conteúdo similar e, quando comparadas a empresas em outras regiões, vemos que uma imensidão de equipamentos, métodos e procedimentos não são utilizados e tampouco citados.

As entidades normativas e de classe não são citadas sob qualquer aspecto e há o desconhecimento de empresas que constroem, treinam e executam manutenção nessas áreas. A maior “saia justa” ocorre quando as empresas são perguntadas quanto ao modo como obtiveram conhecimento para a organização das atividades, demonstrando que a fundamentação teórica é

incipiente na região focada em nosso estudo.

São sugestões de estudos futuros que investiguem:

- a utilização de novos instrumentos de coleta de dados para avaliação de treinamentos experienciais, com o intuito de aferir o impacto dessa modalidade de treinamento;
- a relação entre cada comportamento que se pretende trabalhar e os equipamentos utilizados no treinamento experiencial;
- a padronização dos equipamentos e seus respectivos nomes;
- a aplicação do treinamento experiencial, abrangendo desde o levantamento das necessidades de treinamento, planejamento, execução e avaliação até a teoria e os equipamentos envolvidos na atividade no contexto brasileiro.
- influência da variável gênero no que se refere ao aproveitamento dos participantes, uma vez que não foi abordada no presente estudo.

• Recebido em: 01/08/2010

• Aprovado em: 05/11/2010

Referências

- ATTARIAN, A. **Artificial climbing environments**. Andover, USA: Ventura, 2001.
- BARROS, M. I. A. Outdoor education, uma alternativa para a educação ambiental através do turismo de aventura. In: SERRANO, C. **A educação pelas pedras: ecoturismo e educação ambiental**. São Paulo: Chronos, 2000.
- BACON, Stephen Barcia. **The evolution of the outward bound process**. Greenwich, USA: Outward Bound, 1987.
- BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.112-125, abr./jun.1996.
- BEARD, C.; WILSON, J. P. **Experiential learning**. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2002.
- CAMPOS, D. M. S. **Psicologia da aprendizagem**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- DEWEY, J. **Experiência e educação**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971.
- DINSMORE, P.C. (Org.). **Treinamento experiencial ao ar livre: uma revolução em educação empresarial**. Rio de Janeiro: SENAC, 2004.
- FLAVIN, M. Kurt. **Hahn´s Schools & Legacy to discover you can be more and do more than you believe**. Middle Atlantic: Wilmington Delaware, 1996.
- GILBERTSON, K. et al. **Methods and strategies for teaching outdoors**. Champaign, IL: Human Kinetics, 2005.
- HAMMERMAN, W. M. **Fifty years of resident outdoor education (1930-1980): its impact on American education**. Martinsville: American Camping Association, 1980.
- JUCH, BERT. **Personal development: theory and practice in management training** Chichester: Wiley, 1983.
- KOLB, David A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New York: Prentice Hall, 1983.
- _____. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NEILL, J. T.; MARSH, H. W.; RICHARDS, G. E. **The life effectiveness questionnaire: development and psychometrics**. Sydney, NSW: The University of Western Sydney, 1997.
- NEILL, J. T. Reviewing and benchmarking adventure therapy outcomes: applications of meta-analysis. **Journal of Experiential Education**, San Francisco, 2003.
- PRIEST, S.; GASS, M. A. **Effective leadership in adventure programming**. Illinois: Human Kinetics, 1983.
- SIMÕES, A. **Vencer**. Disponível em <<http://www.vencer.com.br/materiacompleta.php?id=1275>>. Acesso em: 22 jan. 2009.
- SAUVÉ, L. Educação ambiental e desenvolvimento sustentável: uma análise complexa. **Revista de Educação Pública**, Cuiabá, v.6, n.10, p.72-103, dez. 1997.