

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

OUTDOOR TRAINING: UMA ANÁLISE ACERCA DAS PERCEPÇÕES DE
EMPRESAS PRESTADORAS E CONTRATANTES DO SERVIÇO

JIMI DIAS MAGGI

Mariana

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

OUTDOOR TRAINING: AN ANALYSIS ABOUT THE PERCEPTIONS OF
SERVICE PROVIDERS AND BUSINESS CLIENTS

JIMI DIAS MAGGI

Mariana
2018

JIMI DIAS MAGGI

OUTDOOR TRAINING: UMA ANÁLISE ACERCA DAS PERCEPÇÕES DE
EMPRESAS PRESTADORAS E CONTRATANTES DO SERVIÇO

Monografia apresentada à Universidade Federal de
Ouro Preto como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Mariana

2018

MI 93o

Maggi, Jimi Dias.

Outdoor training [manuscrito]: uma análise acerca das percepções de empresas prestadoras e contratantes do serviço / Jimi Dias Maggi. - 2018.

29f.:

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachtion Ceribelli.

Coorientador: Prof. Dr. Dias Maggi .

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

I. Formação profissional - Teses. 2. Pessoal - Treinamento - Teses. I. Ceribelli, Harrison Bachtion. II. , Dias Maggi. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU: 005.96

Catálogo: ficha@sisbin.ufop.br

JIMI DIAS MAGGI

Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

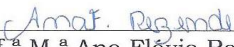
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli – Presidente da banca



Prof.^a Dr.^a Helenita Rodrigues da Silva Tamashiro



Prof.^a M.^a Ana Flávia Rezende

Mariana, 22 de fevereiro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família por todo o apoio durante a minha estadia em uma cidade distante. Meu pai, Willians Maggi Junior, minha mãe, Janaina Dias, e minha irmã, Anabel Dias Maggi, razão do meu viver.

Agradeço aos meus amigos e parceiros próximos pelas forças e energias positivas que me possibilitaram finalizar o presente percurso, em especial, minha grande amiga e parceira: Ana Clara Cid Delella.

Agradeço à UFOP pelo ensino público de qualidade, aos professores do curso de Administração que fizeram parte dessa trajetória, em especial, meu orientador e grande parceiro acadêmico: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Agradeço também aos órgãos estudantis, comerciais e vivenciais que me proporcionaram a maior parte do aprendizado que consolidei em minha graduação, dentre eles: República Saudade da Mamãe, Carnalua, PROGRAD, PROEX e, em especial, à CADE Jr., a melhor empresa em que trabalhei em toda a minha vida, na qual fiz muitas amizades e me desenvolvi pessoal e profissionalmente.

Por fim, mas não menos importante, agradeço também a Deus e à Mãe Natureza por me dar o equilíbrio necessário para seguir sempre em frente nos momentos de alegrias e dificuldades.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo levantar as atividades realizadas nos programas de *outdoor training* e seus benefícios, sob a ótica tanto dos prestadores do serviço quanto dos contratantes. Realizou-se um estudo de casos múltiplos, que contemplou seis organizações, sendo duas prestadoras do serviço de *outdoor training* e quatro clientes empresariais. Foram conduzidas entrevistas em profundidade com profissionais de cada uma dessas empresas. A partir da análise dos dados coletados, constatou-se que esse método de treinamento é bastante flexível, adequando-se a diferentes contextos organizacionais. Além disso, verificou-se que o *outdoor training* contribui para aumentar a integração dos funcionários e para desenvolver competências interpessoais, como liderança, comunicação e trabalho em equipe, além da capacidade de superação de desafios dos profissionais.

Palavras-chave: Treinamento vivencial ao ar livre. Desenvolvimento humano. Aprendizagem experiencial. Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT

This research aimed to raise the activities carried out in outdoor training programs and their benefits, from the perspective of service providers and business clients. A multi-case study was carried out, including six organizations, two providers of outdoor training service and four business clients. In-depth interviews were conducted with professionals from each of these companies. From the analysis of the collected data, it was verified that this training method is very flexible, being appropriate to different organizational contexts. In addition, it has been found that outdoor training contributes to increase employee integration and to develop interpersonal skills such as leadership, communication and teamwork, as well as the ability to overcome the challenges of professionals.

Keywords: Experiential outdoor training. Human development. Experiential learning. Training and development.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	05
2 REFERENCIAL TEÓRICO	06
2.1 Treinamento e Desenvolvimento.....	06
2.2 Treinamento ao ar livre (Outdoor Training).....	07
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	11
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	12
4.1 Perspectiva das empresas prestadoras do serviço de outdoor training	12
4.2 Perspectiva das empresas contratantes do serviço de outdoor training.....	16
4.2.1 Clientes da empresa A.....	16
4.2.2 Clientes da empresa B.....	18
4.3 Análise dos casos estudados	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS	23
APÊNDICE A - Roteiro da Entrevistas	25

1 INTRODUÇÃO

Devido à intensificação da concorrência que tem alcançado diferentes setores econômicos nos últimos anos, os gestores estão empenhando-se para gerir os recursos de forma cada vez mais eficiente e eficaz, direcionando-os para fortalecer os fatores críticos de sucesso do negócio, dentre os quais se destaca o fator humano, que pode ser apontado como um dos principais responsáveis pela implantação bem-sucedida das estratégias traçadas (RUMKE et al., 2016).

Em decorrência disso, observa-se uma crescente valorização do capital intelectual nas organizações contemporâneas, resultando em políticas e ações voltadas para garantir o contínuo aprimoramento dos funcionários e, ao mesmo tempo, sua retenção.

Tem-se, então, como paradigma moderno de gestão a busca pelo desenvolvimento humano, que se dá por meio de investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) alinhados à estratégia competitiva do negócio, resultando em ganhos para os profissionais capacitados e também em vantagem competitiva para a organização, que se reverte em maior lucratividade ao longo do tempo (BOOG; BOOG, 2006).

De acordo com Ceribeli et al. (2017), treinamento e desenvolvimento podem ser conceituados como processos baseados na utilização de ferramentas teóricas e práticas que visam proporcionar uma evolução substancial no desempenho dos profissionais por meio do aumento de suas competências individuais.

Entre as metodologias utilizadas em programas de T&D encontra-se o treinamento vivencial ao ar livre, também denominado de *outdoor training*, prática que consiste em, sumariamente, retirar os treinandos de suas zonas de conforto com o intuito de desenvolver certas competências de forma mais eficaz em comparação aos métodos usuais (SANTOS; FERNANDEZ-CAPARROS; GOMEZ, 2010).

Trata-se de um assunto ainda pouco explorado no campo da Administração, o que pode ser verificado durante a etapa de levantamento bibliográfico deste trabalho, pois foram encontrados poucos estudos sobre essa temática ao se consultarem bases como Spell, Scopus e Scielo. Por isso, visando contribuir com a redução dessa lacuna na literatura, definiu-se como objetivo de pesquisa levantar as atividades realizadas nos programas de *outdoor training* e seus benefícios, sob a ótica tanto dos prestadores do serviço quanto dos contratantes.

A justificativa para realização deste estudo reside, primeiramente, na escassez de trabalhos, tanto em âmbito nacional quanto internacional, publicados sobre o tema aqui abordado, apesar do aumento do número de fornecedores especializados em atividades dessa natureza no Brasil, assim como de sua procura no meio empresarial.

Além disso, não é possível ignorar que, devido à escassez de pesquisas científicas voltadas para o tema, falta respaldo para os benefícios que são, de forma recorrente, associados aos treinamentos ao ar livre pelos fornecedores desse serviço. Portanto, faz-se necessária uma análise mais aprofundada acerca das percepções dos diversos envolvidos, com o intuito de avançar na discussão dos ganhos que as organizações que optam por essa abordagem específica para capacitar seus profissionais efetivamente conseguem auferir.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Treinamento e Desenvolvimento

No cenário competitivo atual, independentemente do ramo de atuação das organizações, os investimentos em capacitação humana são essenciais para que elas alcancem a excelência em seus processos de trabalho e práticas de gestão (DENBY, 2010; WILLIAMS; NAFUKHO, 2015).

É importante destacar que, para capacitar os funcionários, as organizações podem utilizar programas de treinamento e/ou desenvolvimento, que, apesar de estarem sempre coligados, diferem-se em relação à metodologia, foco e aplicação: os primeiros visam aprimorar competências mais focadas no cargo atual que o indivíduo ocupa, ou seja, dão ênfase às necessidades de curto prazo dos profissionais; já os segundos objetivam desenvolver o colaborador para assumir outros cargos, que representarão para ele novos e mais complexos desafios, desenvolvendo-o para o futuro e preparando-o para as implicações que podem vir em decorrência de sua ascensão profissional (BAGATOLLI; MÜLLER, 2016).

Todavia, seja para operacionalizar os programas de treinamento ou os de desenvolvimento, as organizações devem seguir uma série de etapas, garantindo que, ao final do processo, seus funcionários disponham das competências necessárias para que a estratégia competitiva do negócio seja implantada de forma bem sucedida (BOOG; BOOG, 2006; LEPICKI; BOGGS, 2014).

Sendo assim, a organização deve inicialmente definir as competências que espera de seus colaboradores, priorizando aquelas que são essenciais para implantar a estratégia adotada; em seguida, conduz-se um levantamento das necessidades de treinamento (LNT), ação que permite mapear as lacunas ou *gaps* entre as competências esperadas e aquelas que estão disponíveis; feito esse diagnóstico, inicia-se a etapa de estruturação dos programas de treinamento e desenvolvimento; posteriormente, dá-se início à etapa de execução do que foi planejado, que é seguida pela avaliação dos resultados. Caso os objetivos tenham sido alcançados, encerra-se o processo; caso contrário, retorna-se à etapa de diagnóstico (BOOG; BOOG, 2006; CERIBELI et al., 2017).

Analisando as diferentes etapas do processo de T&D, percebe-se a importância do LNT, que também pode ser denominado de ANT (Avaliação das Necessidades de Treinamento), à medida que possibilita à organização identificar quais são e onde estão as principais lacunas de competências que impedem que se alcance maior eficiência e eficácia nos processos de trabalho e gestão, direcionando e subsidiando todas as etapas subsequentes (CAMPOS et al., 2015; DENBY, 2010; HORNG; LIN, 2013).

No que se refere à classificação dos programas de T&D, estes podem ser divididos de acordo com o local em que são realizados, ou ainda de acordo com a origem ou vínculo do instrutor: se forem executados dentro da própria empresa, são denominados *in company*, mas, por outro lado, caso sejam realizados fora das instalações da organização, são denominados *out company*; se sua aplicação estiver associada à participação direta de um colaborador da empresa, que já conheça sua cultura, seus processos e rotinas, é considerado um programa interno, enquanto que o programa externo configura-se como aquele que é planejado e/ou ministrado por um profissional não vinculado à organização, que traz novas ideias, casos, metodologias e tecnologias para o ambiente laboral, incentivando a inovação e promovendo novos desafios e perspectivas ao público envolvido (BAGATOLLI; MÜLLER, 2016).

Quando estruturados e aplicados corretamente, os programas de T&D possuem a capacidade de trazer inúmeras vantagens para a organização, tais como: ganho de competitividade; melhoria contínua da qualidade dos processos e operações; aperfeiçoamento das atividades e procedimentos; preparação e desenvolvimento de pessoas para postos-chave; melhoria no clima organizacional e nas comunicações; além de redução nos desperdícios e retrabalho (RUMKE et al., 2016).

2.2 Treinamento ao Ar Livre (Outdoor Training)

O treinamento ao ar livre, também chamado de *outdoor training*, é um dos métodos utilizados pelas organizações para capacitar e/ou desenvolver os indivíduos. Baseia-se em vivências e atividades realizadas fora do ambiente de trabalho do profissional e dos locais usualmente utilizados nos programas de T&D, tais como salas de aula ou espaços de eventos (BOOG; BOOG, 2006; SANTOS; FERNANDEZ-CAPARROS; GOMEZ, 2010).

Esse método baseia-se na inserção dos treinandos em cenários ao ar livre para realização de atividades que possam proporcionar a eles um conjunto de desafios físicos e mentais. Dessa forma, intenta-se desenvolver os participantes por meio de conexões metafóricas relacionando as atividades realizadas em seu ambiente de trabalho com os desafios superados durante a execução das tarefas propostas pelos instrutores/facilitadores (WILLIAMS; GRAHAM; BAKER, 2003).

Tal prática remete ao conceito de aprendizagem experiencial (*experiential learning*), que faz parte do campo de estudo da Psicologia e se refere a um processo cognitivo no qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência, desde que o indivíduo esteja engajado e realize constantemente reflexões a respeito da aprendizagem que está buscando (PIMENTEL, 2007; KRAKAUER; SANTOS; ALMEIDA, 2017).

O emprego desse método baseia-se no pressuposto de que o aprendizado é um processo contínuo e de reconstrução, cabendo ao professor, instrutor ou educador ter não somente a disposição para transmitir novas ideias aos alunos, mas também a sensibilidade de estimular o questionamento de antigos conceitos e paradigmas por meio da reflexão acerca das atividades desempenhadas (KRAKAUER; SANTOS; ALMEIDA, 2017).

De acordo com Chapman e Lumsdon (1983), o processo de reconstrução via *outdoor training* inicia-se a partir da vivência de uma experiência concreta, em que o indivíduo é exposto a uma situação e um local com os quais não está familiarizado, que podem ser considerados hostis para ele, ou até mesmo intimidadores.

Em seguida, ao encarar os desafios propostos, o próprio participante, de forma intencional ou não, realiza observações acerca do que está sendo vivenciado, sendo estimulado a refletir sobre as particularidades de sua experiência; com isso, passa a assimilar as informações obtidas, transformando-as em conceitos abstratos e/ou até mesmo generalistas. Entretanto, o aprendizado ainda não fora totalmente internalizado após esse processo, pois somente a formação desses novos conceitos não garante sua internalização; a real absorção

ocorre quando o sujeito aplica o que aprendeu nas situações de seu dia a dia, inclusive em sua rotina de trabalho, em seus projetos, etc. (CHAPMAN; LUMSDON, 1983).

O treinamento ao ar livre, apontado como uma forma de treinamento experiencial, é capaz de englobar os quatro pilares da aprendizagem: pensar, observar, fazer e sentir (SANTOS; FERNANDEZ-CAPARROS; GOMEZ, 2010).

Na prática, o mesmo possui o objetivo de retirar os treinandos de suas zonas de conforto, com o intuito de desenvolvê-los tanto individual quanto coletivamente, trazendo-lhes reflexões acerca de seu dia a dia com base nas atividades que foram realizadas, sendo capaz de desenvolver diferentes competências nos participantes, como trabalho em equipe; liderança; comunicação; planejamento; foco em resultados; tomada de decisão; análise de risco; visão sistêmica; e superação de desafios (BOOG; BOOG, 2006; PADILLA-MELÉNDEZ; FERNÁNDEZ-GÁMEZ; MOLINA-GOMÉZ, 2014).

Além das competências supracitadas, o *outdoor training* tem adquirido crescente importância na atualidade no desenvolvimento de competências emocionais, ligadas à capacidade do indivíduo de manejar suas próprias emoções, percebê-las, entendê-las e mobilizá-las como fonte de energia, informação e motivação para si mesmo em seu dia a dia, e saber lidar com as emoções dos outros (PADILLA-MELÉNDEZ; FERNÁNDEZ-GÁMEZ; MOLINA-GOMÉZ, 2014).

Ressalta-se que o desenvolvimento de cada competência listada anteriormente está associado a contextos específicos. As principais e mais comuns atividades adotadas na aplicação do *outdoor training* e os respectivos benefícios a elas atribuídos podem ser sintetizados da seguinte forma (BOOG; BOOG, 2006):

- *Rafting*: técnica de navegação por rios que possuam corredeiras. Nesta atividade, os indivíduos têm a chance de desenvolver as competências relacionadas ao trabalho em equipe, liderança e visão sistêmica. Caso os participantes não remem com certa sintonia, de forma coordenada e organizada, o barco pode virar e todos podem vir a ser prejudicados.
- *Arvorismo*: atividade que pode ser realizada com diferentes níveis de dificuldade, em que as pessoas andam por um circuito acima do solo, junto às árvores. São trabalhadas características como a concentração do indivíduo, além da sua capacidade de superação de medos e limites.
- *Rapel*: descida vertical por encostas ou cachoeiras. Assim como o arvorismo, trabalha a superação de medos e limites pessoais.

- Escalada: podendo ser realizada com obstáculos naturais ou artificiais, promove o desenvolvimento do trabalho em equipe, do processo de planejamento e tomada de decisão.
- Experiência em cavernas: atividade que, apesar de parecer perigosa, é devidamente estruturada para desenvolver praticamente todas as competências elencadas anteriormente, pois nela os indivíduos têm a chance de vivenciar um ambiente completamente hostil, em que devem manter-se calmos e organizados para que possam realizar o percurso de forma segura. Além disso, é necessário um elevado grau de confiança no restante da equipe, para que as tarefas sejam bem divididas e executadas.

É importante acrescentar que, além das atividades descritas, muitas outras podem ser adaptadas e utilizadas para os treinamentos vivenciais, tais como *paintball*, *trekking*, rali, cavalgadas e dinâmicas de grupo em geral, cabendo à organização escolher a melhor opção para capacitar seus colaboradores, levando em consideração a gama de competências que necessitam ser desenvolvidas de acordo com as necessidades estratégicas do negócio e com o contexto em que os profissionais estão inseridos (MOREIRA; MUNCK, 2010; BOOG; BOOG, 2006).

Todavia, independentemente da proposta de *outdoor training*, é indispensável que o instrutor oriente os treinandos de maneira adequada, pois apenas a participação nas atividades não garante o aprendizado que se deseja alcançar, sendo necessário respeitar uma estrutura metodológica específica, que pode ser resumida da seguinte forma (CHAPMAN; LUMSDON, 1983; WILLIAMS; GRAHAM; BAKER, 2003).

1. Instruções preliminares: fase em que a atividade que deverá ser realizada é definida e em que ocorre o repasse das informações necessárias à sua operacionalização.
2. Planejamento: fase em que os participantes planejam-se para executar a atividade atribuída, definindo as diretrizes que serão seguidas e os recursos que serão utilizados;
3. Execução: fase em que a atividade é executada. Nesta e na fase anterior, o instrutor deve assumir a postura de observador, prestando auxílio em casos específicos ou de perigo, mas deixando o planejamento e a resolução dos desafios por conta dos próprios participantes;

4. Revisão: fase em que os participantes são estimulados a recapitularem a experiência pela qual passaram, considerando o que foi realizado e como eles alcançaram os objetivos propostos, focando nas atitudes comportamentais, sejam elas individuais ou em relação ao grupo. Cabe ao instrutor acompanhar o processo de *feedback* entre os próprios envolvidos.
5. Avaliação de resultados: finalizando, conduz-se uma reflexão a respeito das principais dificuldades encontradas, desafios superados, medos vencidos e do sentimento de realização constatado após a conclusão das atividades. Cabe ao instrutor estimular os participantes a correlacionarem as situações vivenciadas com sua rotina no ambiente de trabalho, de forma que eles possam assimilar o conhecimento obtido e aplicá-lo, posteriormente, em seu dia a dia.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A partir das considerações de Gil (2009), a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois aborda um tema ainda pouco explorado na literatura, a respeito do qual serão levantadas hipóteses a serem corroboradas em estudos futuros, e qualitativa, à medida que pretendeu aprofundar as percepções dos sujeitos que têm ou já tiveram contato com programas de *outdoor training*, tais como gestores das empresas fornecedoras desse tipo de serviço e também das organizações que o contrataram.

O método escolhido para alcançar o objetivo proposto foi o estudo de casos múltiplos, apontado por Gil (2009) como um dos meios de se analisarem minuciosamente alguns poucos objetos, permitindo a obtenção de amplo e detalhado conhecimento sobre determinados aspectos relacionados a eles.

O estudo de caso é um método amplamente empregado na Ciência Administrativa, pois busca responder questões do tipo “como” e “por que” em situações nas quais o pesquisador não possui controle das variáveis relacionadas ao fenômeno ou objeto investigado, que está inserido em um contexto real (YIN, 2015).

Inicialmente, três organizações que fornecem o serviço de *outdoor training* foram contatadas; todavia, apenas duas se dispuseram a contribuir com essa pesquisa. Em um segundo momento, foram solicitadas indicações de clientes empresariais do serviço.

Para coleta de dados, primeiramente, foi realizada uma análise documental, buscando levantar dados preliminares acerca dos programas de *outdoor training* oferecidos pelas

empresas prestadoras do serviço. Nesta etapa do estudo, foram examinados os dados disponíveis nos *websites* dessas organizações e também nas cartilhas informativas que elas disponibilizam para clientes potenciais.

A partir desses dados preliminares, foi possível elaborar dois roteiros de entrevistas. Com esses roteiros, foram conduzidas entrevistas em profundidade com profissionais que atuam nas empresas que prestam os serviços de *outdoor training* e também com profissionais de organizações que já contrataram esse tipo de treinamento para capacitarem seus funcionários. Estudaram-se duas empresas que oferecem programas de *outdoor training*, sendo entrevistado o gestor de cada uma delas. Adicionalmente, foram solicitadas, a cada um dos dois gestores, indicações de dois clientes desse serviço, de modo que fosse possível contatá-los e entrevistá-los a respeito do treinamento contratado e benefícios percebidos. As entrevistas realizadas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise subsequente.

Foram coletadas, portanto, as perspectivas do prestador e do contratante do serviço, sendo possível analisá-las separadamente e, em seguida, confrontá-las, alcançando resultados mais robustos acerca dos benefícios que podem ser atribuídos a esse método de desenvolvimento humano (OLIVEIRA et al., 2012).

Para explorar os dados coletados, utilizou-se como técnica a análise de conteúdo, que se baseia na medição do conteúdo semântico obtido através das respostas dos sujeitos entrevistados, que pode ser analisado a partir de unidades sintáticas (palavras específicas que representam as menores e mais confiáveis unidades dentro dos dados obtidos); unidades referenciais (objetos, fatos ou pessoas às quais diferentes expressões se referem); unidades proposicionais (que demonstram relações entre o ator e seu modo de atuar em relação ao objeto); ou unidades temáticas (compreendem um padrão único ou estrutura de forma temática relacionada ao conteúdo) (COOPER; SCHINDLER, 2003). Na presente pesquisa, a análise de conteúdo baseou-se em unidades temáticas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perspectiva das empresas prestadoras do serviço de *outdoor training*

Para manter o anonimato quanto às identidades das organizações prestadoras do serviço de *outdoor training* que contribuíram com essa pesquisa, optou-se pela utilização das letras “A” e “B” em substituição a seus nomes reais.

A empresa A iniciou suas atividades há 27 anos e conta com seis colaboradores, além de contratar consultores e facilitadores externos para atuarem em programas específicos. Em seu portfólio, constam diversos tipos de programas divididos nas categorias *outdoor* e *indoor training*. Seu público-alvo inclui, principalmente, grupos empresariais compostos por profissionais dos níveis tático e estratégico.

De forma semelhante, a empresa B iniciou suas atividades há 29 anos e conta com oito funcionários, além de também contratar profissionais externos para projetos específicos. Durante a entrevista, o gerente da organização informou que já chegou a contratar mais de 85 pessoas para atender à demanda de um único treinamento. Em seu portfólio, há diversas modalidades de *outdoor training*, incluindo atividades em altura, as quais, todavia, representam uma parcela reduzida dos serviços prestados. Assim como a empresa A, tem como público grupos empresariais formados por profissionais dos níveis tático e estratégico.

Segundo o entrevistado da empresa A, o que motivou a criação do negócio foi a crescente demanda por serviços inovadores e individualizados no meio empresarial: “oferecemos um escopo diferenciado, customizado, não como forma de entretenimento, mas com a possibilidade de real capacitação, alinhando as competências desenvolvidas às necessidades das empresas contratantes”. O fundador e entrevistado da empresa B, por sua vez, afirmou que o surgimento do negócio baseou-se em seu desejo de unir “o útil ao agradável”, no sentido de trabalhar com o que lhe dava prazer (atividades ao ar livre) e fazer disso uma ocupação profissional com alto potencial econômico.

No que se refere aos programas de *outdoor training* oferecidos, a empresa A destacou dois como sendo os mais procurados pelos clientes: Construção de Balsa e Construção de Torre. O primeiro refere-se à construção de um objeto navegável seguindo as especificações apresentadas pelos consultores, transmitidas anteriormente em sala de aula. No decorrer do processo, os participantes lidam com situações imprevistas, mudanças de projeto, troca de líderes e outros desafios que os permitem exercitar um conjunto de competências específicas, destacando-se, entre elas, trabalho em equipe, foco em resultados, comprometimento, planejamento, adaptação a mudanças e liderança. Já a segunda atividade trata-se da construção de uma torre única, que deve ser formada por três módulos diferentes. Os participantes possuem como desafio a ligação desses módulos, que são construídos por equipes diferentes. Almeja-se, com essa proposta, que os participantes desenvolvam competências específicas como liderança, comunicação, trabalho em equipe, foco em resultados, cooperação, negociação e comprometimento.

Dentre os programas disponibilizados pela empresa B, destacam-se: Acampamento; Expedição à Montanha; Invasão à Praia; Construção de Balsa; *Paintball*; *Rally off Road*; Bateria de Escola de Samba e Circo. De modo geral, a Empresa B divide suas atividades em dois grandes grupos, sendo eles: construções coletivas e atividades de circuito. O primeiro engloba atividades mais genéricas, em que uma equipe específica, independente de seu tamanho, realiza uma atividade única. Como exemplo, tem-se a Construção de Balsa. Por outro lado, o segundo grupo inclui atividades que envolvem circuitos e apresentam uma lógica rotativa, ou seja, todos os participantes passam por todas as etapas, divididos em subgrupos específicos. Como exemplos, têm-se o Circo e a Escola de Samba. Importante esclarecer que todas as atividades, independente de sua proposta, visam desenvolver nos participantes a capacidade de construir e trabalhar em equipes. Segundo o entrevistado da Empresa B, o Circo e a Bateria de Escola de Samba representam os serviços mais procurados pelos clientes.

A metodologia utilizada para estruturar os serviços prestados pelas empresas A e B é semelhante: os grupos são formados por funcionários de uma única organização contratante; ademais, os programas são customizados a partir do número de participantes e dos objetivos pretendidos, ou seja, das competências que o contratante do serviço almeja desenvolver em seus profissionais. A diferença reside apenas no número de participantes: a empresa A costuma treinar turmas de até 40 pessoas, enquanto a empresa B trabalha com grupos de 15 a 80 pessoas, apesar de já ter realizado atividades de Circo com cerca de 1.200 colaboradores de uma única organização (neste caso específico, foi necessário contratar 85 profissionais externos, incluindo artistas, consultores e facilitadores).

Tratando-se do perfil dos treinandos, as turmas costumam ser bem heterogêneas em relação à idade, gênero e nacionalidade dos participantes, os quais normalmente são profissionais que ocupam cargos nos níveis tático e estratégico das organizações contratantes. Segundo os entrevistados, isso decorre do fato de se tratar de um tipo de treinamento que demanda um elevado investimento. Conforme informou o gestor da empresa B, “faz parte da cultura dessas organizações contratar esse tipo de atividade para os funcionários com mais tempo de serviço e cargos mais elaborados, como analistas, gerentes e coordenadores”.

Quando questionado a respeito do local em que as atividades são realizadas e o tempo médio de duração dos programas, o entrevistado da empresa A afirmou que, para cada tipo de serviço, escolhe-se a localidade mais adequada, sendo que a duração das atividades costuma ser de um dia. Por se tratar de um serviço relativamente caro, as organizações contratantes

costumam escolher um ambiente que atenda às necessidades do programa e que reduza custos relativos a deslocamento, hospedagem e alimentação dos participantes. Ou seja, as particularidades da atividade a ser realizada e os custos logísticos condicionam a escolha do local. A Construção de Balsa, por exemplo, necessita de uma localidade com praia ou lago navegável para ser executada

O entrevistado da empresa B, de maneira semelhante, explicou que a escolha dos locais onde irá ocorrer o treinamento depende de diversos fatores, como número de participantes, custos logísticos que a organização contratante terá e o tipo de atividade a ser realizada. Contudo, ao contrário do que informou a empresa A, a duração do programa tende a oscilar mais, variando de duas horas a dois dias. Dessa forma, constatou-se que nenhuma das empresas prestadoras do serviço possui um local fixo e próprio para a realização das atividades, sendo que os locais são escolhidos de acordo com a demanda da empresa contratante e especificidades do serviço prestado.

Os entrevistados das duas empresas também afirmaram que, quando a atividade envolve grupos maiores, sua duração tende a ser menor, com o intuito de reduzir alguns custos, como hospedagem e alimentação, tornando a proposta mais viável financeiramente do ponto de vista do cliente.

Em relação às possíveis dificuldades ou resistência por parte dos treinandos, o entrevistado da empresa A relatou que, inicialmente, os participantes queixavam-se de algumas atividades realizadas em altura e, por isso, decidiu-se diversificar as modalidades utilizadas e acabar com esse tipo de programa. Depois disso, a resistência dos treinandos diminuiu: “Eles sabem que esse tipo de serviço custa muito caro para a empresa, então, sentem-se gratificados por fazerem parte disso. Além disso, as atividades são consideradas divertidas e empolgantes pelos participantes, eles se sentem felizes por saírem de suas rotinas e fazerem algo diferente”.

Por sua vez, o entrevistado da empresa B informou que alguns treinandos apresentam certa resistência inicialmente; todavia, ela é superada ao longo do processo: “Nós lidamos com isso através de um convite caloroso e bem-intencionado, tratando-os de forma respeitosa. Quando eles percebem a maturidade dos programas e os benefícios que podem ser adquiridos, todos se animam e engajam-se para darem o seu melhor”.

Por fim, os entrevistados foram questionados acerca das mudanças percebidas nos participantes durante e após a realização dos treinamentos. Em resposta, ambos afirmaram que algumas alterações comportamentais são notáveis logo após a conclusão das atividades,

envolvendo a confiança na própria capacidade de superação de obstáculos e valorização do trabalho em equipe. Além disso, ambos relataram que mudanças mais significativas são percebidas apenas no ambiente de trabalho e que, por causa da eficácia dos programas, os clientes costumam recontratar o serviço após certo período, que varia de seis meses a um ano, alternando as modalidades escolhidas.

4.2 Perspectiva das empresas contratantes do serviço de *outdoor training*

4.2.1 Clientes da empresa A

Seguindo a mesma linha em relação à nomenclatura, optou-se pela utilização das expressões A1 e A2 como forma de identificação das duas empresas que contrataram o serviço de *outdoor training* prestado pela empresa A e aceitaram participar da presente pesquisa, preservando suas identidades.

Quanto às características gerais de tais organizações, a empresa A1 é uma estatal brasileira que atua há mais de 40 anos no mercado de produção e comercialização de lubrificantes, possuindo grandes indústrias nacionais e internacionais em sua carteira de clientes; por sua vez, a empresa A2, cujo início das operações data de 1996, trabalha no ramo de prestação de serviços ligados à prevenção da poluição marinha e tratamento de efluentes em geral, atendendo indústrias petrolíferas brasileiras, além de organizações governamentais, como a Marinha do Brasil.

Segundo a entrevistada da empresa A1, antes de contratar o serviço de *outdoor training*, a organização, como parte de um conjunto de mudanças que estavam sendo implantadas, passava por um processo de modernização, que poderia gerar conflitos e, por conseguinte, queda na motivação de seus funcionários. Por se tratar de uma empresa estatal, abriu-se um processo licitatório para a contratação de um treinamento de sensibilização ministrado por terceiros. O conhecimento dos gestores de A1 acerca da existência de treinamentos ao ar livre foi obtido após a apresentação da proposta da empresa A, que venceu o processo licitatório.

De forma distinta, a entrevistada da empresa A2 relatou que a contratação do serviço de *outdoor training* deveu-se à busca dos gestores por novas formas para capacitar os funcionários, diferentes das tradicionais e amplamente difundidas no meio empresarial, e também à incorporação da organização por um grupo maior, cujas experiências com esse tipo

de treinamento haviam sido bem sucedidas. Somente a partir daí passou-se a contratar essa modalidade de capacitação.

Dentre as diversas alternativas apresentadas pela empresa A, a representante da empresa A1 afirmou que o programa de treinamento contratado incluiu as atividades denominadas “Construção da Balsa” (previamente descrita) e “Construção da Calha”, esta última customizada para atender às necessidades do cliente. O serviço foi destinado a uma ampla gama de colaboradores, como gerentes, supervisores e até mesmo diretores, variando entre três e quatro pessoas de cada setor. O intuito do treinamento era auxiliar no processo de mudança, estimulando o desenvolvimento de competências como trabalho em equipe, superação de desafios, comprometimento e flexibilidade, além da integração e aproximação dos funcionários.

Já a empresa A2 solicitou a customização de um treinamento para atender 38 indivíduos. A atividade realizada foi a “Colher de Pau”, em que um círculo de poucas pessoas é formado com o intuito de lançar uma pequena esfera ao próximo grupo, formado da mesma forma, sem que ela caísse ao chão. A entrevistada afirmou que tal modalidade foi contratada com o intuito de desenvolver competências como trabalho em equipe, comunicação e liderança, além de estimular a integração dos funcionários, o fortalecimento de laços interpessoais e a confiança na equipe.

Ambas as entrevistadas relataram que os resultados obtidos após a execução dos treinamentos foram satisfatórios e que os objetivos inicialmente pretendidos foram alcançados, sendo observados, inclusive, benefícios que não eram esperados, como a percepção dos funcionários acerca da importância do trabalho individual dentro de um todo.

Durante as entrevistas, as profissionais das duas empresas ainda informaram que o *feedback* recebido dos próprios participantes foi muito positivo, o que reforçou a percepção dos gestores que contrataram o serviço acerca dos benefícios advindos do *outdoor training*. A representante da empresa A1 relatou que, após a execução das atividades, foi realizada uma pesquisa junto aos envolvidos, com o intuito de avaliar o treinamento recebido, que resultou em uma nota média de 9,5 em 10. Por sua vez, a representante da empresa A2 afirmou que os comentários dos treinados foram muito positivos, sendo acompanhados por pedidos de recontração do serviço no futuro.

Quando questionadas sobre a existência ou não de resistência por parte dos participantes em algum momento do treinamento, ambas as entrevistadas relataram que, inicialmente, os profissionais ficaram desconfortáveis. Pelo fato de estarem inseridos em um

ambiente diferente do habitual, ou seja, fora de suas zonas de conforto, foram percebidos nos funcionários sentimentos como vergonha, além de certa hesitação, o que, todavia, rapidamente foi mitigado devido à percepção que formaram acerca da seriedade do trabalho e do caráter lúdico das atividades em questão.

Em relação aos impactos observados na rotina de trabalho, ambas descreveram que os resultados foram percebidos imediatamente. A representante da empresa A1 afirmou que os participantes passaram a encarar de maneira mais positiva a mudança pela qual a organização estava passando naquele momento, enquanto a representante da empresa A2 relatou que, além das competências individuais que foram desenvolvidas, pode-se constatar uma melhora significativa nas relações interpessoais, assim como o fortalecimento dos laços pessoais e profissionais entre os colaboradores.

Por fim, as duas entrevistadas afirmaram que pretendem contratar o serviço novamente, pois consideraram os resultados obtidos acima do esperado. Como ressalva, a entrevistada da empresa A2 afirmou que, por se tratar de um treinamento relativamente caro, a organização aguarda a recuperação da economia brasileira para que novos investimentos em programas de *outdoor training* possam ser efetuados.

4.2.2 Clientes da empresa B

Ainda mantendo a mesma linha de nomenclatura, utilizaram-se as expressões B1 e B2 como forma de identificação das duas empresas que contrataram os serviços de *outdoor training* prestados pela empresa B e aceitaram participar da presente pesquisa, preservando, assim, suas identidades.

Quanto às características gerais das organizações, a empresa B1, localizada em São Paulo – SP, é uma concessionária que comercializa os automóveis de uma marca global, atuando há 12 anos no mercado paulistano. Já a empresa B2, fundada em 1973, é uma filial de uma indústria multinacional que atua nos segmentos de nutrição especializada, nutrição infantil, água e produtos lácteos frescos, localizada em Poços de Caldas – MG.

Segundo a entrevistada da empresa B1, o que levou à contratação do serviço de *outdoor training* foi o fato de que tal abordagem é extremamente prática e objetiva, além de se pautar nos princípios da andragogia. A mesma acrescentou que já conhecia esse serviço, pois havia o contratado antes, quando atuava em outra grande empresa do mesmo setor, obtendo resultados satisfatórios.

O entrevistado da empresa B2, por sua vez, relatou que contrata esse tipo de treinamento há mais de 10 anos, visando, principalmente, a maior integração dos funcionários. Adicionalmente, informou que a organização recorre ao *outdoor training* quando são propostas novas metas aos colaboradores ou quando há solicitação de algum setor ou departamento.

A entrevistada da empresa B1 explicou que a organização realiza treinamentos ao ar livre, em média, duas vezes ao ano, buscando sempre alternar as atividades contratadas, citando o *paintball* como a mais recente. Esse último programa teve como público-alvo as equipes de vendas e objetivou incentivar o espírito de competitividade dos vendedores em relação à concorrência.

Por sua vez, o entrevistado da empresa B2 relatou que já foram contratadas atividades como o Circo, Escola de Samba, Expedição à Montanha e Construção da Balsa, citando ainda alguns programas personalizados, construídos de acordo com demandas pontuais e específicas apresentadas pela organização. Assim como a entrevistada da empresa B1, afirmou que busca alternar as atividades realizadas, visando aproveitar o potencial de desenvolvimento que cada uma delas oferece aos funcionários.

Na empresa B1, o público-alvo dos treinamentos ao ar livre são os colaboradores de nível gerencial, além de vendedores e consultores de venda. Já na empresa B2, tais programas são voltados, principalmente, para profissionais que ocupam cargos de média e alta gerência.

Ambos os entrevistados afirmaram buscar o desenvolvimento de competências como trabalho em equipe, comunicação, organização, planejamento, foco em resultados, liderança e superação de barreiras nos profissionais que participam dos programas de *outdoor training*.

Segundo a entrevistada da empresa B1, os objetivos pretendidos com a contratação dos serviços de *outdoor training* foram, até o momento, alcançados, e sempre se observou maior integração entre os profissionais que passaram por essa experiência. De forma semelhante, o entrevistado da empresa B2 relatou que o aumento da integração dos funcionários pode ser percebido imediatamente após o retorno ao trabalho.

De forma complementar, o entrevistado da empresa B2 explicou que, na maioria dos casos, os objetivos são alcançados; contudo, eventualmente, alguns profissionais não se engajam o suficiente, o que atrapalha o aprendizado decorrente das atividades realizadas.

Quando questionados acerca do *feedback* dos funcionários que passaram por esse tipo de treinamento, ambos os entrevistados informaram que recebem retornos geralmente muito

positivos, que apontam que o *outdoor training*, além de contribuir para a ampliação de algumas competências profissionais, ainda fornece um momento de descontração.

Segundo a entrevistada da empresa B1, essas atividades são vistas pelos funcionários como “experiências autênticas e libertadoras”. Por sua vez, o entrevistado da empresa B2 informou que os elogios são, algumas vezes, acompanhados por pedidos de recontração do serviço.

Os entrevistados também afirmaram que diversas melhorias e resultados positivos decorrentes dos treinamentos ao ar livre podem ser observados na rotina de trabalho dos profissionais. Segundo a entrevistada da empresa B1, os participantes passam a demonstrar mais foco e maior determinação para superar eventuais problemas e dificuldades, enquanto o entrevistado da empresa B2 relatou melhora da harmonia e do espírito colaborativo na organização.

Mesmo sendo identificada alguma resistência dos indivíduos antes e no início dos programas de *outdoor training*, ambos os entrevistados concluíram que, de modo geral, no decorrer das atividades, a aceitação dos treinandos aumenta consideravelmente, o que favorece o alcance dos objetivos almejados. Por causa disso, ambos também afirmaram que suas organizações recontratam o serviço de forma recorrente, conforme as necessidades de capacitação levantadas, prezando pelo desenvolvimento contínuo dos funcionários.

4.3 Análise dos casos estudados

Analisando os dados obtidos junto aos clientes empresariais dos programas de *outdoor training*, constatou-se que a motivação para a contratação desse serviço reside, principalmente, na busca pela diversificação dos métodos utilizados para desenvolvimento dos funcionários e também na percepção de que essa abordagem possui caráter mais prático e objetivo, tornando mais fácil a absorção de conhecimento por parte dos treinandos, se comparada a alternativas tradicionais.

Logo, conforme se verifica em Pimentel (2007) e Krakauer, Santos e Almeida (2017), os programas de *outdoor training* têm despertado interesse no meio empresarial por se basearem na aprendizagem experiencial, ou seja, na criação de conhecimento por meio da transformação da experiência e posterior reflexão.

Quanto aos benefícios que os gestores esperam ao recorrerem ao *outdoor training*, destacou-se a maior integração dos funcionários, que, segundo os entrevistados das quatro

empresas que já contrataram esse serviço, é percebida de forma imediata após a finalização do treinamento.

Em relação às competências desenvolvidas nos participantes, observou-se, tanto nas entrevistas dos prestadores do serviço quanto nas entrevistas dos contratantes, que os profissionais aprimoram sua capacidade de trabalhar em equipe, comunicar-se, lidar com desafios, superar obstáculos e liderar. Tais mudanças são igualmente relacionadas aos programas de *outdoor training* por Boog e Boog (2006) e Padilla-Meléndez, Fernández-Gámez e Molina-Goméz (2014).

A partir das entrevistas conduzidas, verificou-se também que há certa resistência por parte de alguns treinandos, normalmente no início das atividades propostas. Porém, ao longo do treinamento, aumenta-se o engajamento individual e, conseqüentemente, a adesão ao programa como um todo. Tal processo pode ser explicado pelo fato de que o *outdoor training* é planejado para tirar os treinandos de suas zonas de conforto, promovendo novas formas de aprendizado individual e coletivo (SANTOS; FERNANDEZ-CAPARROS; GOMEZ, 2010).

Confrontando-se as informações provenientes dos fornecedores e das empresas contratantes do serviço de *outdoor training*, constatou-se que o público-alvo normalmente são profissionais que ocupam cargos de média e alta gerência, ou seja, que atuam nos níveis tático e estratégico das organizações, o que se justifica tanto pelas competências que são desenvolvidas quanto pelos custos substanciais envolvidos.

De forma complementar, foi possível perceber que o *feedback* dos participantes é bastante positivo, ou seja, a experiência vivenciada, além de gerar os resultados esperados pela organização que contratou o serviço, ainda é prazerosa do ponto de vista dos próprios treinandos, o que explica o fato de que os clientes recontratam o serviço periodicamente.

Por fim, observou-se em um dos casos estudados que o *outdoor training* pode ser utilizado para dar suporte à implantação de mudanças na organização, preparando os indivíduos para lidarem com novas situações e superarem obstáculos, conforme se verifica em Boog e Boog (2006) e Padilla-Meléndez, Fernández-Gámez e Molina-Goméz (2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em decorrência à intensificação da concorrência e ao maior dinamismo dos mercados, os gestores passaram a buscar novas maneiras de desenvolverem seus funcionários. Com isso, cresceu o interesse por métodos alternativos, como o *outdoor training*.

Apesar disso, a literatura que aborda essa temática ainda é escassa no campo de investigação da Ciência Administrativa. Sendo assim, definiu-se como objetivo de pesquisa levantar as atividades realizadas nos programas de *outdoor training* e seus benefícios, sob a ótica tanto dos prestadores do serviço quanto dos contratantes.

A partir das entrevistas realizadas, constatou-se que os benefícios informados pelos prestadores do serviço de *outdoor training* são corroborados pelos clientes empresariais, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de competências interpessoais, como trabalho em equipe, comunicação e liderança, e ao aumento da capacidade dos participantes de superação de obstáculos.

Devido às particularidades desse método de treinamento, é possível personalizar as atividades a serem executadas de acordo com as demandas de cada empresa contratante e dos objetivos almejados. Com isso, conclui-se que o *outdoor training* possui elevada flexibilidade, adequando-se a contextos organizacionais diversos.

Entretanto, apesar dessas vantagens, por se tratar de um serviço relativamente caro no Brasil, se comparado a outros métodos de treinamento, a participação nos programas de *outdoor training* tende a ser restrita, normalmente, a profissionais que atuam nos níveis tático e estratégico das organizações, ocupantes de cargos de liderança, ficando seus benefícios, portanto, limitados a esse público.

A contribuição gerencial do presente estudo reside na possibilidade que ofereceu de confrontar os benefícios prometidos pelas empresas que prestam o serviço de *outdoor training* com aqueles que são, de fato, obtidos pelas empresas que o contratam. Com isso, espera-se que esse método passe a ser visto com menos desconfiança no meio empresarial e que seus benefícios sejam usufruídos por mais organizações.

De forma complementar, esta pesquisa contribui com a Ciência Administrativa, pois aborda uma temática ainda pouco explorada na literatura, ressaltando-se que a escassez de estudos não reflete adequadamente a importância do *outdoor training* na atualidade.

Para finalizar, sugere-se, para estudos futuros, que sejam analisadas as percepções dos profissionais que participaram de programas de *outdoor training*, confrontando-as com as percepções dos prestadores e clientes empresariais do serviço. Além disso, recomenda-se que sejam analisados mais casos de organizações que utilizaram o *outdoor training* para reduzir a resistência dos profissionais em processos de mudança, com o intuito de confirmar seus benefícios nesse contexto específico.

REFERÊNCIAS

BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, 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.

CAMPOS, E. B. D.; ABBAD, G. S.; AZEVEDO, A. G.; PINHEIRO, S. M.; SILVA, N. P. Necessidades de treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 126-158, 2015.

CERIBELI, H. B.; PINTO, T. R. T.; MELO, J. N. C. Análise dos programas de treinamento e desenvolvimento internacional sob a perspectiva dos treinandos. **REUNA**, v. 22, n. 1, p. 5-20, 2017.

CHAPMAN, A.; LUMSDON, C. A. Outdoor development training: a new tool for management. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 4, n. 4, p. 28-31, 1983.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2003.

DENBY, S. The importance of training needs analysis. **Industrial and Commercial Training**, v. 42, n. 3, p. 147-150, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HORNG, J. S.; LIN, L. Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 20, p. 61-67, 2013.

KRAKAUER, P. V. C.; SANTOS, S. A. D.; ALMEIDA, M. I. R. Teoria da aprendizagem experiencial no ensino de empreendedorismo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 101-127, 2017.

LEPICKI, T.; BOGGS, A. Needs assessments to determine training requirements. In: ALTSCHULD, J. W.; WATKINS, R. (Eds.). **Needs assessment: trends and a view toward the future**. San Francisco: Wiley, 2014. p. 61-74.

MOREIRA, C. E. R.; MUNCK, L. Estilos de aprendizagem versus treinamento vivencial ao ar livre. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 1, p. 9-25, 2010.

OLIVEIRA, V. M.; MARTINS, M. F.; VASCONCELOS, A. C. F. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em Administração: pistas teóricas e metodológicas. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. **Anais do SIMPOI**, São Paulo, 2012.

PADILLA-MELÉNDEZ, A.; FERNÁNDEZ-GÁMEZ, M. A.; MOLINA-GOMÉZ, J. Feeling the risks: effects of the development of emotional competences with outdoor training on the entrepreneurial intent of university students. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 861-884, 2014.

PIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 159-168, 2007.

SANTOS, M. J. C.; FERNANDEZ-CAPARROS, M. R.; GOMEZ, J. M. Desarrollo de competencias emocionales en los directivos de una organización a través del outdoor training. **Encontros Científicos**, n. 6, p. 190-197, 2010.

RUMKE, B. P.; RAMOS, D.; FABRICIO, A.; OBREGON, S. L.; LOPES, L. F. D. Levantamento das necessidades e elaboração de plano de treinamento e desenvolvimento para empresa de TI. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 188-205, 2016.

WILLIAMS, R. C.; NAFUKHO, F. M. Technical training evaluation revisited: an exploratory, mixed-methods study. **Performance Improvement Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 69-92, 2015.

WILLIAMS, S. D.; GRAHAM, T. S.; BAKER, B. Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building. **Journal of Management Development**, v. 22, n. 1, p. 45-59, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Roteiro de Entrevista – Outdoor Training – Fornecedores do Serviço

O presente documento tem como intuito nortear as entrevistas realizadas junto aos prestadores do serviço de outdoor training. Os dados obtidos servirão como base para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do aluno Jimi Dias Maggi, para obter o certificado de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), sob a orientação do Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Questões:

- **Dados Gerais**
 1. Qual é o nome da empresa?
 2. Possui quantos funcionários?
 3. Quais são a missão, a visão e os valores?
 4. Há quanto tempo atua no mercado?
 5. Qual é o público-alvo?
 6. Quais são os serviços oferecidos em seu portfólio?

- **Outdoor Training: objetivos e métodos**
 1. Por que a empresa decidiu oferecer serviços de outdoor training?
 2. Como funciona cada uma das modalidades de outdoor training oferecidas pela empresa?
 3. Quais são os objetivos de cada um dos serviços oferecidos? Ou seja, para que cada um deles serve?
 4. Dentre as opções de serviços de outdoor training, quais são as mais procuradas pelos clientes? Por quê?
 5. Como são estruturados esses serviços? São formadas turmas específicas? As turmas possuem membros de diferentes empresas ou apenas de uma? São formadas, em média, por quantas pessoas?
 6. Quantos funcionários da empresa se envolvem na prestação de cada serviço e qual o papel que desempenham individualmente?
 7. Existe um padrão em relação ao perfil demográfico dos treinandos?
 8. E quanto ao perfil profissional dos treinandos (cargo, tempo de experiência, setor de atuação, etc.)?
 9. Onde se localizam e como estão estruturados os ambientes de treinamento?
 10. Quanto tempo dura, em média, o processo completo de outdoor training? Esse tempo varia em função de quais fatores?
 11. Alguns participantes apresentam algum tipo de dificuldade ou se mostram resistentes durante os treinamentos? Como vocês lidam com isso?
 12. Ao longo do treinamento, alguma mudança já pode ser observada nos treinandos ou isso ocorre mais no longo prazo? Em caso afirmativo, quais mudanças?

Roteiro de Entrevista – Outdoor Training – Receptores do Serviço

O presente documento tem como intuito nortear as entrevistas realizadas junto aos clientes dos serviços de outdoor training. Os dados obtidos servirão como base para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do aluno Jimi Dias Maggi, para obter o certificado de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), sob a orientação do Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Questões:

- **Dados Gerais.**
 1. Qual é o nome da empresa?
 2. Possui quantos funcionários?
 3. Quais são a missão, a visão e os valores?
 4. Há quanto tempo atua no mercado?
 5. Qual é o público-alvo?
 6. Quais são os produtos/serviços oferecidos em seu portfólio?

- **Outdoor Training: objetivos da contratação**
 1. Por que a empresa decidiu contratar o serviço de outdoor training?
 2. Como ficaram sabendo da existência desse tipo de serviço?
 3. Quais são as modalidades de outdoor training contratadas? Por que essas?
 4. Esse tipo de treinamento é ofertado com que frequência aos funcionários? Os mesmos funcionários passam mais de uma vez por esse tipo de experiência ou são enviados sempre funcionários distintos? Por quê?
 5. Qual é o público-alvo do outdoor training na empresa (cargos e áreas de atuação dos treinandos)? Por que esse público?
 6. Quais são os objetivos pretendidos pela empresa ao contratarem o serviço?
 7. Quais competências a empresa pretendeu desenvolver em seus profissionais com a contratação do serviço?

- **Outdoor Training: resultados após a contratação**
 1. Como a empresa avalia os resultados obtidos após a execução do outdoor training?
 2. Os objetivos inicialmente pretendidos foram alcançados? Benefícios adicionais puderam ser observados? Quais?
 3. Como foram os feedbacks dos participantes após a realização do treinamento?
 4. Em algum momento, os funcionários que participaram mostraram-se desconfortáveis ou insatisfeitos com alguma coisa relativa ao outdoor training? Em caso positivo, com quê?
 5. Quais foram os impactos observáveis na rotina de trabalho dos participantes após a experiência vivenciada?
 6. Pretendem contratar novamente esse serviço no futuro? Por quê?