

Aldair Fernandes da Silva

*Professor do Departamento
de Administração, Ciências
Contábeis e Tecnologia da
Informação na Faminas-BH (Brasil)*

aldairh10@gmail.com

**Marcus Vinicius
Rodrigues Silveira**

*Pesquisador da Faminas-BH
(Brasil)*

markim.vinicius84@yahoo.com.br

Italo Brener Carvalho

*Doutorando em Administração
pela Universidade Federal
de Minas Gerais e Professor
Adjunto no Centro Federal
de Educação Tecnológica de
Minas Gerais (Brasil)*

italobrener@hotmail.com

Dados para contato:

*Aldair Fernandes da Silva
Faculdade de Minas.
Av. Cristiano Machado, 12001 - Vila
Cloris, 31744-007, Belo Horizonte, MG,
Brasil.*

*URL da Homepage:
<http://portal1.faminas.edu.br/>*

Recebido em: 30/01/2018
Aprovado em: 14/06/2018

DOI:
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i3.36045>

**TREINAMENTO OUTDOOR: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA COMPANHIA AÉREA**

**OUTDOOR TRAINING:
A CASE STUDY IN AN AIRLINE COMPANY**

**ENTRENAMIENTO OUTDOOR:
UN ESTUDIO DE CASO EN UNA COMPAÑÍA AÉREA**

RESUMO

Este artigo apresenta a técnica Outdoor e sua aplicabilidade no desenvolvimento organizacional, como alternativa sustentável em relação aos massificados modelos tradicionais. Por meio de estudo de caso, com aplicação de questionário estruturado a 32 funcionários de um Call Center de uma companhia aérea na cidade de Belo Horizonte. Aponta-se sete categorias que podem ser desenvolvidas através do Treinamento Outdoor: metas, mudanças, trabalho em equipe, liderança, habilidades, tomada de decisão e comunicação. Os resultados identificam necessidades de treinamento no setor pesquisado relacionadas à comunicação entre departamentos e a resistência a mudanças, sendo sugerido o treinamento Outdoor como ferramenta para otimizar desempenho.

Palavras-chave: Treinamento outdoor; Desenvolvimento organizacional; Estudo de caso.

ABSTRACT

This article presents an outdoor technique and its application, without organizational development, as a sustainable alternative in relation to the classified models. By means of a case study, with application of structured questionnaire to 32 Call Center employees of an airline in the city of Belo Horizonte. Seven categories can be developed that can be developed through Outdoor Training: goals, changes, teamwork, leadership, skills, decision making and communication. The results identify the need for training without the researched sector, service development and resistance, and the Outdoor training is proposed as a tool to optimize performance.

Keywords: Outdoor training; Organizational development; Case study.

RESUMEN

Este artículo presenta la técnica Outdoor y su aplicabilidad en el desarrollo organizacional, como alternativa sustentable en relación a los masificados modelos tradicionales. Por medio de estudio de caso, con aplicación de cuestionario estructurado a 32 funcionarios de un Call Center de una compañía aérea en la ciudad de Belo Horizonte. Se señalan siete categorías que pueden ser desarrolladas a través del Entrenamiento Outdoor:

metas, cambios, trabajo en equipo, liderazgo, habilidades, toma de decisión y comunicación. Los resultados identifican necesidades de entrenamiento en el sector investigado relacionadas con la comunicación entre departamentos y la resistencia a cambios, siendo sugerido el entrenamiento Outdoor como herramienta para optimizar desempeño.

Palabras clave: Entrenamiento al aire libre; Desarrollo organizacional; Estudio de caso.

1 INTRODUÇÃO

A partir do século XX a valorização dos Recursos Humanos tornou-se considerável diante das organizações. O desenvolvimento rápido das tecnologias a cada dia tornava o trabalho humano cada vez mais mecânico. Para Gil (2006) desenvolver programas voltados ao treinamento de pessoal surgiu com o intuito de ajudar o funcionário a pensar mais e eficazmente, com interesses voltados a um maior desenvolvimento e produtividade. Investir em treinamento, por diversas razões não é realizado internamente.

O Treinamento Outdoor (fora da empresa) surge nesse momento como uma ferramenta alternativa, para tentar suprir a necessidade no desenvolvendo competências comportamentais ao ar livre, dinâmicas lúdicas, que refletem as situações vivenciadas no ambiente de trabalho e que podem proporcionar um melhor desempenho individual ou em equipe. Nesse contexto, tem-se o turismo focado na natureza, em aventuras e esportes radicais são considerados segmentos que ganham relevância crescente nas últimas décadas (SILVA, 2013).

Diferente de um treinamento formal, interno, programado e executado pela empresa, exclusivamente para seus executivos e empregados, os treinamentos outdoor realizados fora do ambiente seriam, por exemplo: cursos, palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento pessoal, para melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou para prepará-las para novas funções (LACOMBE, 2005).

Conforme Figura 1, este artigo contribui para três elementos: 1) Necessidade das organizações de desenvolvimento de seus recursos humanos; 2) melhorando a sustentabilidade e competitividade organizacional e, por último 3) o encontro dessas duas possibilidades abre a oportunidade de um novo produto turístico: treinamento outdoor.

Figura 1: Elementos analisados neste artigo



Fonte: Autoria própria.

O Treinamento Outdoor pode, por exemplo, ajudar a desenvolver o trabalho em equipe, a liderança, o desafio, em habilidades e comportamentos, para obter um melhor desempenho e aumento na produtividade dos colaboradores.

O objetivo deste estudo é relacionar a necessidade de treinamento outdoor das organizações, quais as habilidades que devem ser desenvolvidas e apontar este nicho de mercado que pode ser desenvolvido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Constantemente enfrentando concorrência e sofrendo por altos níveis de turnover, a necessidade de treinamento e capacitação de atendentes no setor de transporte aéreo é uma necessidade. O atendimento é considerado um diferencial competitivo entre as empresas de transporte aéreo.

A capacidade de gestão de recursos humanos pode ser uma solução, mas também uma identificação de oportunidade de nicho de mercado. Outdoor training é uma alternativa, para o desenvolvimento de um negócio, que oportuniza o business turism, locações com esportes de aventura e centros de treinamento e para adequar sazonalidade.

2.1 Treinamento: uma estratégia em desenvolvimento de pessoal

Carvalho (2007) cita que o treinamento é um dos processos do subsistema de Recursos Humanos e auxiliam profissionais a se adaptar-se a um cargo, função ou a um ambiente; e ainda, dar condições ao colaborador de desempenho correto de suas atividades profissionais.

Desta forma o treinamento deixa de ser uma despesa, mas um investimento com retorno econômico compensador e produtividade de qualidade, tornando os processos organizacionais mais eficazes (CHIAVENATTO, 2004).

As empresas treinam os empregados para aperfeiçoar suas habilidades, propiciando maior produtividade e de melhor qualidade, “proporcionando um retorno ao investimento que a empresa fez em treinamento” (LACOMBE, 2005, p. 312).

Para que haja sucesso na realização do treinamento e alcance dos resultados esperados, alguns passos devem ser seguidos, conforme será explicado no próximo item deste trabalho.

2.2 Fases do treinamento

Marras (2000) afirma que o treinamento é um processo que segue quatro etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação.

O diagnóstico é a primeira etapa deste processo, pois através dele verificam-se quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido, perguntas que serão respondidas através do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). Focado em metas e objetivos futuros. Trata-se de manutenção preventiva, prevendo os possíveis problemas (MARRAS, 2000).

Já na segunda etapa do treinamento, há um avanço para o planejamento e programação de treinamento.

O planejamento é de suma importância pelo papel integrador que lhe cabe. É o elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa sociedade (MARRAS, 2000. p. 155).

O planejamento organizará as prioridades entre o necessário e o possível, observando os recursos disponíveis e as necessidades gerais. A programação, por sua vez, analisará e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem.

A terceira etapa é o momento da execução do treinamento. Nela existem dois princípios fundamentais para o sucesso do treinamento:

- A eficiência dos resultados
- A qualidade da aplicação dos módulos

Na qualidade de aplicação dos módulos, Marras (2000) explica que existem alguns fatores influentes: didática dos instrutores, preparo técnico, lógica do módulo, qualidade dos recursos. Esses

fatores podem ser aliados às técnicas utilizadas pelos instrutores, como: aula expositiva, estudo de caso, dramatização, workshop, brainstorming, simulação, painel, simpósio, palestra, conferência, para obter um resultado efetivo na produtividade dos colaboradores.

E por fim, a quarta e última etapa, a avaliação do treinamento. Responsável por comparar os resultados obtidos com a situação anterior. Para efetividade do trabalho realizado, Marras (2000) afirma que é necessário mensurar os resultados dos módulos de treinamento. Normalmente são trabalhos que envolvem mudanças a médio e longo prazo, que demandam investimentos sem possibilidades de retorno imediato.

Bohlander, Snell, Sherman (2005) afirmam que na fase de avaliação há quatro critérios básicos para considerar: reações, aprendizado, comportamento e resultados. No critério reações avaliam-se os treinandos satisfeitos terão mais probabilidade de concentrar-se nos princípios do treinamento e utilizar as informações no trabalho. Enquanto que no critério aprendizado testa-se os conhecimentos e habilidades antes do treinamento e após, determinando se houve aprimoramento ou não. Já no critério comportamento verifica-se que muito do que se aprendeu no programa de treinamento é aplicado de fato no trabalho, portanto o foco a na mudança de comportamento. E o último critério, resultados, verifica se os objetivos propostos foram alcançados.

2.3 Tipos de treinamento

Lacombe (2005) cita dois tipos de treinamentos definidos quanto à forma de execução e quanto ao público-alvo. O primeiro pode ser no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância, enquanto que no segundo será para: integração de novos empregados, formação de Trainees, capacitação técnico-profissional, estágios e desenvolvimento de executivos.

Quanto ao público-alvo, a integração de novos empregados visa informar ao novo empregado os objetivos, políticas, estratégias, produtos, benefícios, normas, práticas, horários de trabalho da empresa, os setores e funcionários. E a formação de trainees é para o pessoal jovem, de nível superior, com pouco tempo de empresa. A capacitação técnico-profissional é para aperfeiçoar ou melhorar o desempenho de profissionais nas funções que já exercem (LACOMBE, 2005).

Já Bohlander; Snell; Sherman (2005, p. 163) explicam como treinamento de orientação. Seu foco é oferecer aos novos funcionários uma familiarização com a empresa, seus cargos e unidades de trabalho.

No treinamento à forma de execução no trabalho, uma das principais formas é a orientação da chefia. Com muitas atribuições acumuladas o chefe delega funções aos subordinados e orienta-os

de forma a seguir seu exemplo minimizando os riscos e impactos. Há outras formas no trabalho, como: administração por metas, rotação de funções, substituições temporárias, incumbências especiais e orientação por meio de mentores (LACOMBE, 2005).

Um treinamento formal externo e aberto, programado e executado em ambientes abertos pode ser uma fonte de nicho de mercado, sendo necessário desenvolver este assunto.

2.4 Treinamento outdoor

O Treinamento Outdoor ou Treinamento Experiencial ao Ar Livre (T.E.A.L.) é uma ferramenta criada a partir do Outward Bound – “método de treinamento criado em 1941, durante a Segunda Guerra Mundial pelos alemães para reduzir a enorme quantidade de marinheiros perdidos no mar” (RINK, 2004, p. 26)¹.

Na época percebeu-se que os marinheiros jovens morriam mais facilmente do que os velhos, por falta de experiência de vida e autoconfiança. Então, Kurt Hahn fundou no país de Gales um programa de treinamento progressivo que ajudava os jovens recrutas a ter autoconfiança, desenvolver capacidade para encontrar soluções e coragem para sobreviver (RINK, 2004)².

O Treinamento Outdoor oferece atividades integradas que podem ajudar a desenvolver o trabalho em equipe, liderança, desafio, habilidades e comportamentos, para obter um melhor desempenho e aumento na produtividade dos colaboradores. Rink (2004, p. 36)³ reforça que, o Treinamento Outdoor foi inspirado no Outward Bound, e prepara profissionais, executivos e empresários para superar dificuldades, gerenciar mudanças comportamentais em si próprios e nas empresas em que trabalham e atuar em equipes pró-ativas altamente capacitadas. Conforme autor acima, Chiavenato (2004) concorda que o Treinamento Outdoor é o tipo de treinamento realizado fora da empresa. Esse tipo de treinamento visa à busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro das organizações e que precisam ser obtidos fora dela.

A aventura pode tornar-se metáfora de obstáculos e dificuldades da vida real. Pessoas e organizações buscam incessantemente sobreviver e, para isso, as aventuras, sejam caminhadas, escaladas, atividades de remo ou natação, traduzem eficiência e competência em capacidade de superar limites impostos por barreiras naturais e constituem-se em lições de vida para indivíduos ou grupos (VIDON e PEDROSA, 2004, p. 134).

1 RINK, Bjarke. A saga do treinamento ao ar livre. In: DINSMORE, Paul Campbell. *Treinamento experiencial ao ar livre: uma revolução em educação empresarial*. Rio de Janeiro: Senac, 2004, p. 26.

2 Idem

3 RINK, Bjarke. O espírito moderno do outdoor training. In: DINSMORE, Paul Campbell. *Treinamento experiencial ao ar livre: uma revolução em educação empresarial*. Rio de Janeiro: Senac, 2004, p. 36.

Assim, o Treinamento Outdoor pode ser uma ferramenta eficiente no uso dessas atividades como fator de aprimoramento e desenvolvimento de pessoas com o intuito de alavancar as vendas e melhorar a qualidade do atendimento.

Segundo Rink (2004) o método outdoor pode, também, além de treinar pessoas para identificar oportunidades de negócios, aumentar a qualidade de produtos ou serviços e maximizar o desempenho nas vendas das empresas.

Identificando-se assim a oportunidade de espaços hoteleiros, de praticas esportivas, centros de treinamento oferecerem este produto em seu portfólio de serviços.

2.5 Oportunidades de negócios e business turism com o Treinamento Outdoor

No quadro 1 a seguir serão apresentadas algumas das atividades de aventura utilizada pelo Treinamento Outdoor e suas características, conforme Vidon e Pedrosa (2004).

Quadro 1: Principais esportes de aventura aplicados ao Treinamento Outdoor

Treinamento Outdoor	Conceito
Rafting (coletivo) ou Bóia-Cross (individual)	Consistem em percorrer um trecho de rio. Transpondo os obstáculos que se apresentam. Navegação em botes infláveis.
Rapel, Cascading ou Canyoning	Descida por cordas e freio dinâmico, variáveis como atrito, posicionamento e velocidade são controladas pelo participante. No cascading, aplica-se a mesma técnica para descer cachoeiras. No canyoning, as possibilidades da atividade são ampliadas por uma embarcação no leito de um rio.
Arvorismo	É instintivo a atração do ser humano por subir em árvores e alcançar seu topo. Envolve movimentação corporal, superação e planejamento de ações, essa prática propicia que os participantes saiam do nível do solo e atinjam um plano a que não estão acostumados, no meio da mata, transitando por uma trilha suspensa em meio às árvores.
Tirolesa	Travessia aérea por cordas ou cabos de aço com o uso de polias especiais, cintos de segurança (cadeirinha), capacete e luvas. Aproveitando um vão ou desnível apresentado pela geografia de um vale ou uma árvore grande, o praticante lança-se num “vão” panorâmico.
Prova de Orientação, Navegação	Com o auxílio de bússola e mapas, um trajeto definido e com vários postos de controle de velocidade e regularidade. A atividade tem como objetivo focar equipes autogerenciáveis, para que possam refletir sobre planejamento, diversidade de cenários, uso de novos instrumentos, tomada de decisões e liderança situacional.
Cavernas	Promove que ambientes sejam explorados, um mundo diferente e inusitado, exercitando a criatividade, a percepção, o autoconhecimento e a intuição. Com enfoque individual ou coletivo, a aventura de orientar-se numa caverna leva o participante a refletir sobre sua auto-imagem, além de responder aos sentimentos interiores, e induz a uma analogia direta com seu comportamento diante de cenários altamente imprevisíveis.

Treinamento Outdoor	Conceito
Wilderness, Aventura Selvagem	Envolvendo desafios e esforço físico, com duração de dois dias. É uma prática em que o local e a geografia são tão importantes e desafiadores quanto as dinâmicas desenvolvidas. Os programas baseados nesse tipo de atividade colocam os participantes em situações nas quais tudo é novo para todos: os movimentos, as sensações e o grau de dependência mútua. O trabalho é realizado em ambientes de trekking ou montanhismo;
Equitação	A atividade que ensina a vencer obstáculos e tomar decisões a galope, com duração de dois dias. É uma forma radical da vivência de aprender. Os programas de treinamento baseados na equitação estimulam o espírito de liderança, aumentam o campo experiencial e ensinam a trabalhar em um grupo altamente móvel, capaz de se dispersar e se unir segundo as necessidades táticas do momento. O cavalo, que é em média dez vezes mais forte e cinco vezes mais veloz do que o homem, ajudará o cavaleiro a ultrapassar seus limites biológicos e otimizar os vastos recursos de energia e vitalidade do animal. A equitação é uma ferramenta didática, com alto índice de memorabilidade, que apura a visão estratégica e fortalece a capacidade de planejar globalmente e atuar localmente, um conceito que surgiu na história com a própria cavalaria.
Navegação em Balsas	A atividade que exige espírito de equipe, engenho e organização, com duração de dois dias. Os participantes montam e navegam em balsas construídas por eles próprios, utilizando tubos de PVC, câmaras de ar, cordas e outros materiais. Alguns participantes atuam como observadores dos processos de liderança, comunicação e tomada de decisão. Em função da necessidade do grupo, são enfocados aspectos cooperativos ou competitivos. Após a realização da atividade, analisa-se, em plenário, os insights percebidos durante o processo, relacionando-os às mudanças necessárias no contexto de trabalho.

Fonte: Adaptado de VIDON e PEDROSA, 2004.

Conforme os mesmos autores a educação do adulto é muito mais eficiente com base na experiência vivencial (no caso do treinamento outdoor, as experiências radicais, conforme os conceitos apresentados, anteriormente). O conhecimento é transmitido de maneira mais espontânea. Vidon e Pedrosa (2004) ainda salientam que, quando um grupo é exposto ao esporte de aventura num treinamento experiencial, é possível avaliar quem realmente se entrega às tarefas, quem corre riscos, quem sabe planejar e que tipo de liderança cada qual possui; o que vem sendo evidenciado pelos demais autores, até aqui.

Vidon e Pedrosa (2004, p. 137-138) evidenciam os seguintes resultados que podem ser obtidos no ambiente empresarial com este tipo de treinamento:

- Aumento do autoconhecimento;
- Sensação individual e coletiva de “eu posso” e “nós podemos”;
- Aceleração da integração de novos membros da equipe;
- Aumento do respeito às individualidades;

- Maior tolerância em relação aos pontos de vista diferentes;
- Melhor comunicação dentro da equipe; e
- Melhor alinhamento entre os objetivos individuais, da equipe e da organização.

Fonseca e Koerner (2004, p. 129) concordam com os autores anteriores, citando que o treinamento outdoor é o “conjunto de técnicas, conhecimento e experiências que exigem do facilitador não só auto-reflexão e consciência do próprio comportamento, como também extensiva prática em situações e programas diversos”.

Mediante este arcabouço teórico, verifica-se a necessidade de realização de uma pesquisa de campo na empresa estudada para verificar a aplicabilidade dos conceitos apresentados em um setor de Call Center de uma companhia aérea.

2.6 Treinamento e setor pesquisado

O telemarketing, hoje, é conhecido como Centrais de Atendimento – os Call Centers. Há três fatores importantes que norteiam a finalidade do Telemarketing: antes da venda, fechamento da venda e o pós-venda (VIERA, 2003). Também é caracterizado por empregados com pouca inspiração para fazer o melhor e eles carecem das ideias unificadoras que ajudam as pessoas nas grandes organizações a unirem seus esforços para alcançarem metas comuns aparentemente impossíveis (WHITELEY, 1992, p. 02).

Segundo Almeida (1995, p. 46), “a má qualidade dos serviços prestados, não é regional, nem mesmo nacional, mas sim um problema mundial, assim como Whiteley (1992, p. 82) “alega que as companhias mais admiradas e mais rentáveis compartilham de um denominador comum: pessoas felizes”. É necessário dar recursos e estímulo aos colaboradores para atender bem aos clientes. “É ingenuidade pensar que uma pessoa não consegue perceber, mesmo em comunicação telefônica, o estado de espírito da pessoa com a qual está falando” (VIERA, 2003, p. 81). Daí a importância de se investir na preparação de capital humano para atender melhor aos seus clientes.

Gil (2006) salienta que Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Portanto, a combinação do capital humano com os recursos materiais e financeiros, geridos de forma estratégica, pode levar ao sucesso no alcance do objetivo da empresa e de seu planejamento como um todo. Gil (2006, p. 39) enfoca que “como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos

numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização”.

Dessa forma é um desafio compreender quais variáveis dada a Gestão de Recursos Humanos, são possíveis de serem desenvolvidas com treinamento outdoor, e o seguinte método será desenvolvido na tentativa de apontar respostas a esta investigação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi utilizada a pesquisa descritiva para tentar identificar as necessidades de treinamento no Call Center de uma Cia Aérea, objeto desta pesquisa. A pesquisa terá esse caráter, porque segundo Gil (2008, p. 42), pesquisas deste tipo têm o “objetivo de levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

O estudo de caso foi uma das formas de conduzir este trabalho, usaram-se as modalidades instrumentais e coletivas. Instrumental, porque “é desenvolvido com o propósito de auxiliar no conhecimento ou redefinição do problema”; e coletivo este tem “o propósito de estudar características de uma população” (GIL, 2008, p. 139). Desta forma pode-se identificar se haveria necessidade de treinamento no Call Center da empresa estudada.

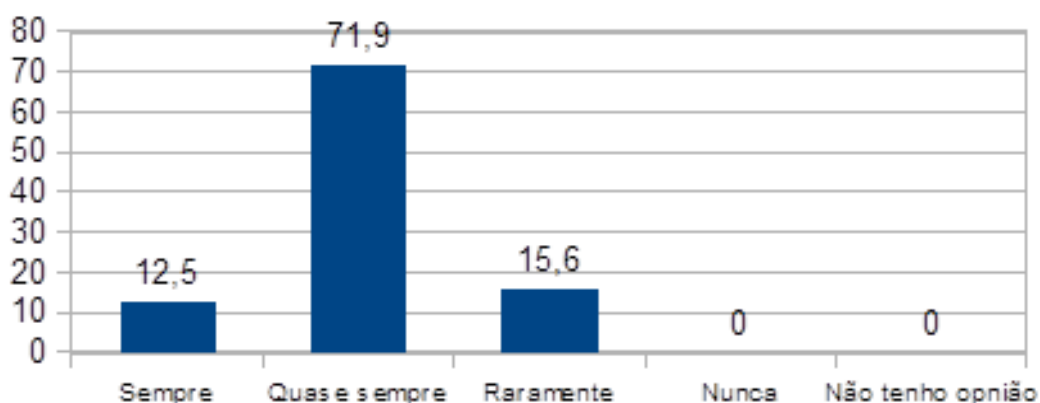
Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para fundamentação do estudo, sendo segundo Gil (2008, p. 44), a pesquisa bibliográfica “é constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Seguindo os procedimentos metodológicos utilizados, a pesquisa bibliográfica foi de suma importância para essa coleta de dados.

Foi, portanto, uma pesquisa qualitativa envolvendo estudo de caso e quantitativa, pois utilizou gráficos para melhor descrever os dados, por meio de estatística descritiva. Buscou-se identificar a necessidade de treinamento de pessoal no Call Center da empresa pesquisada, utilizando questionários aplicados aos colaboradores. Conforme Gil (2008, p. 53), esse tipo de pesquisa é “desenvolvida no próprio local em que ocorrem os fenômenos, seus resultados costuma ser mais fidedignos”.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O universo da pesquisa de campo foram os atendentes do Call Center da empresa pesquisada, sendo uma amostra de 32 pesquisados que representou 72,73% da população de 44 atendentes. Onde foi aplicado um questionário com 14 questões fechadas para serem respondidas, atingindo uma margem de erro de 10,7% e de confiabilidade de 90,0%, conforme Tagliacarne (1978).

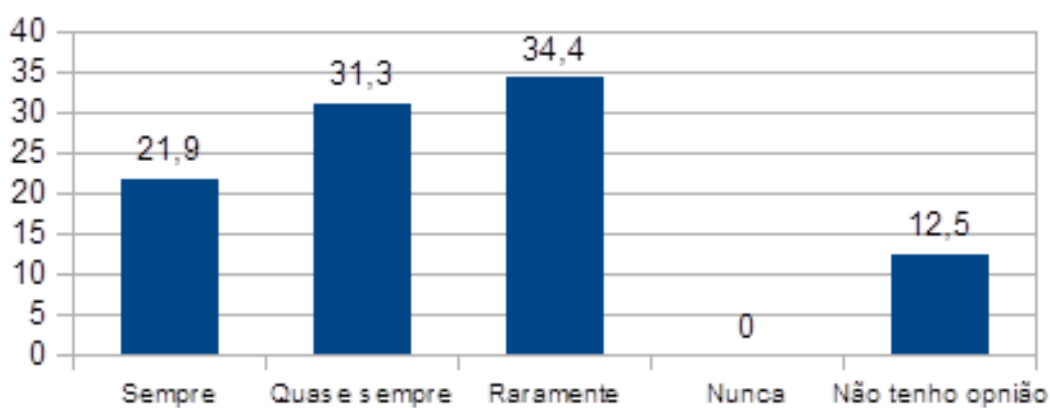
Gráfico 1: Metas a serem cumpridas pelos atendentes do Call Center



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Para Vidon e Pedrosa (2004) o treinamento Outdoor pode melhorar o alinhamento entre os objetivos individuais, da equipe e da organização. Analisando o gráfico 1, verificou-se que somente 12,5% dos respondentes são totalmente eficazes no cumprimento das metas, induzindo que o treinamento sugerido neste trabalho possa vir a suprir esta necessidade apresentada. Também explica Rink (2004) que o Treinamento Outdoor pode ajudar a aumentar a qualidade dos serviços e maximizar o desempenho nas vendas da empresa.

Gráfico 2: Existe treinamento sobre o que a empresa espera dos funcionários?

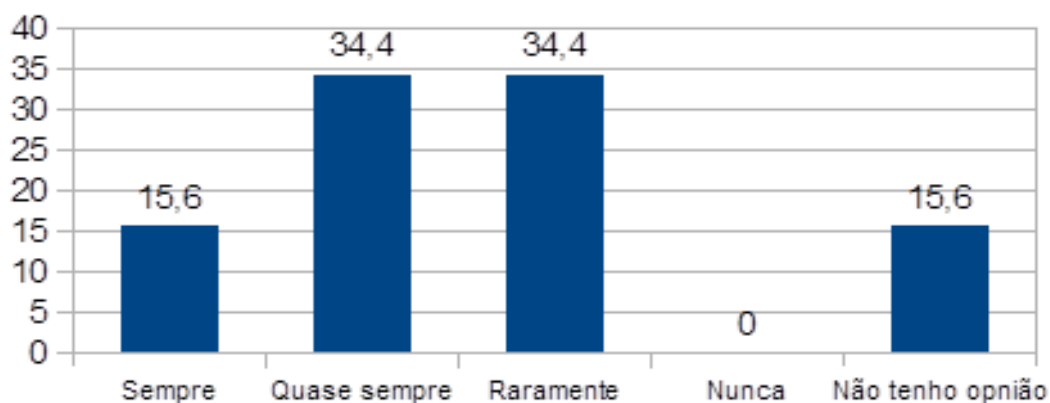


Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Quando se perguntou acerca da existência de treinamento sobre o que a empresa espera do funcionário no gráfico 2, uma parcela de 53,2% dos respondentes alegam que há o treinamento quase sempre ou sempre. Pode-se perceber que as palestras e treinamentos utilizados não estão sendo suficientes para o alcance de um melhor desempenho dos funcionários, confrontando com o gráfico

1. Cabe verificar a possibilidade de introjeção destas informações, através do treinamento outdoor, pois conforme Vidon e Pedrosa (2004) este permite melhor alinhamento entre os objetivos individuais, da equipe e da organização.

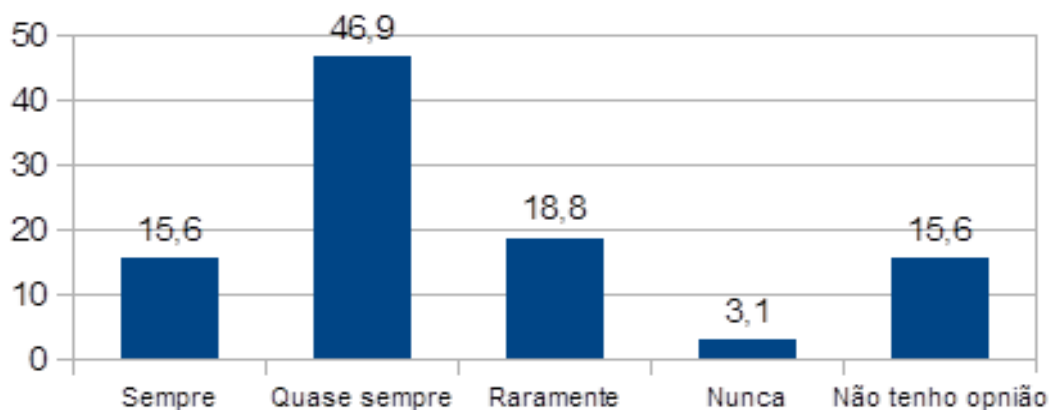
Gráfico 3: Resistências diante de mudanças



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

O gráfico 3 apresenta um total de 50% dos respondentes alegando que há resistências diante das mudanças sempre ou quase sempre. Diante disso entende-se que o Treinamento Outdoor pode proporcionar maior tolerância em relação aos pontos de vista diferentes, conforme explicado por Vidon e Pedrosa (2004). Complementando, Rink (2004) reforça que este treinamento também prepara profissionais, executivos e empresários para superar dificuldades e gerenciar mudanças comportamentais.

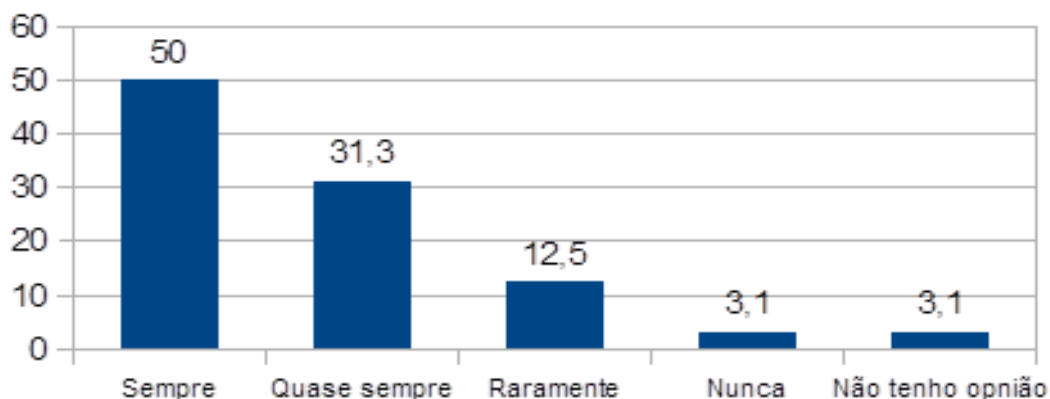
Gráfico 4: Técnicas para minimizar os impactos das mudanças implementadas



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Conforme gráfico 4, 62,5% dos respondentes informam que sempre ou quase sempre há técnicas para minimizar as resistências e apenas 18,8% alegam que raramente. Portanto, entendemos que o uso da técnica de Treinamento Outdoor poderia ajudar minimizar essas resistências, adquirir novos conhecimentos, atitudes e comportamentos, conforme explica Chiavenato (2004).

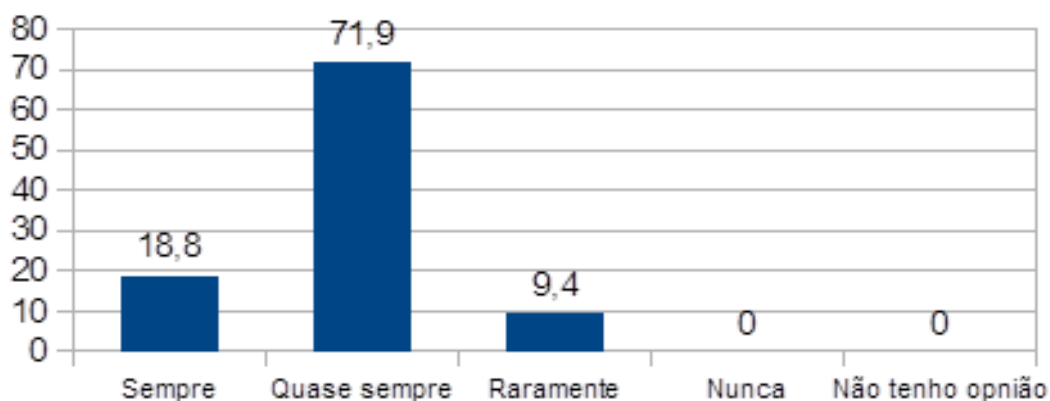
Gráfico 5: Incentivo ao trabalho em equipe pela empresa



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Verificou-se no gráfico 5 que somente 15,6% dos respondentes concordam que o trabalho em equipe nunca, ou raramente, é incentivado pela. Percebe-se que não existe uma lacuna no que diz respeito ao incentivo do trabalho em equipe, tornando o treinamento outdoor desnecessário para isso apesar de Rink (2004) mencionar que esse treinamento prepara profissionais para atuar em equipes pró-ativas altamente qualificadas (...).

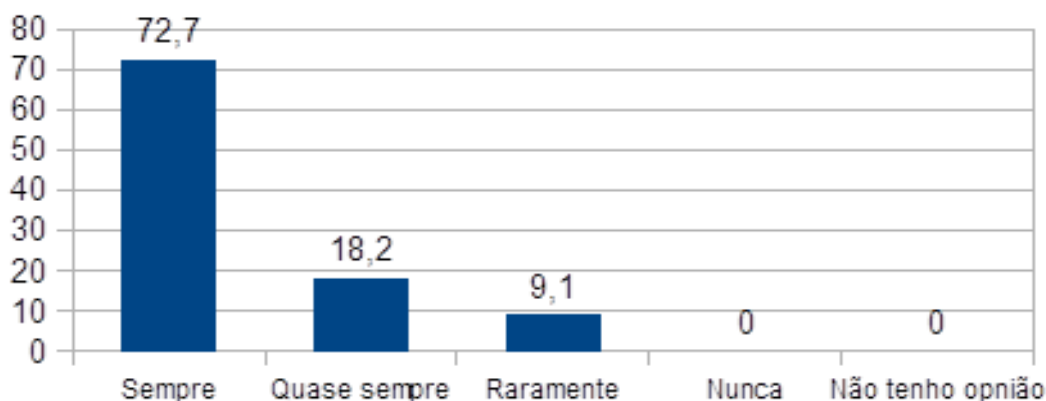
Gráfico 6: Cooperação entre colegas de trabalho



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

No que diz respeito à cooperação entre colegas de trabalho, 90,7% dos respondentes alegam que sempre ou quase sempre existe cooperação. De acordo com a análise do gráfico 6, há boa cooperação entre os colegas de trabalho. Reforçando o que Vidon e Pedrosa (2004, p. 137-138) dizem que o Treinamento Outdoor pode ajudar a obter melhor comunicação dentro da equipe e na integração de novos membros.

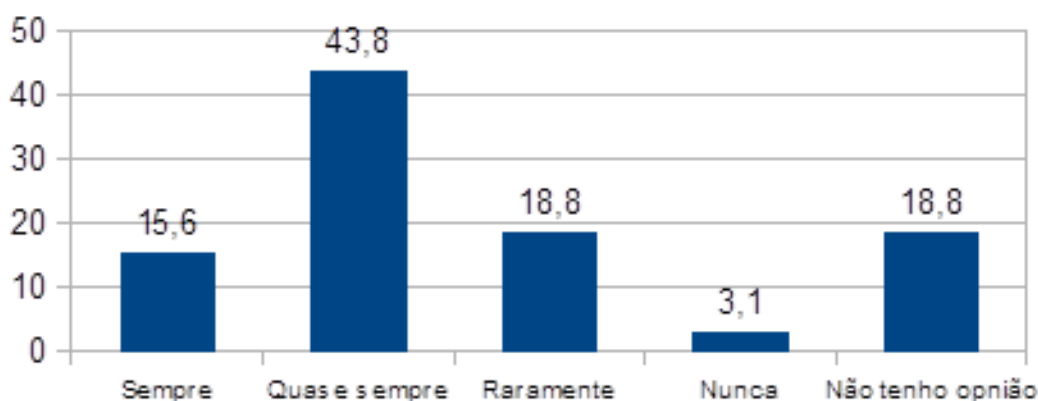
Gráfico 7: Recebimento de informações necessárias à realização do trabalho



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Um total de 90,9% dos respondentes acreditam que sempre ou quase sempre há liderança no que diz respeito ao repasse das informações e 9,1% que raramente. A liderança é um fator fundamental para o bom desempenho de uma equipe, a exposição do colaborador da empresa a um esporte de aventura num treinamento experiencial, pode ajudar a detectar e avaliar qual o tipo de liderança que há dentro da equipe, conforme Vidon e Pedrosa (2004). Mas, percebe-se que o este treinamento torna-se desnecessário quanto à habilidade de comunicação do líder.

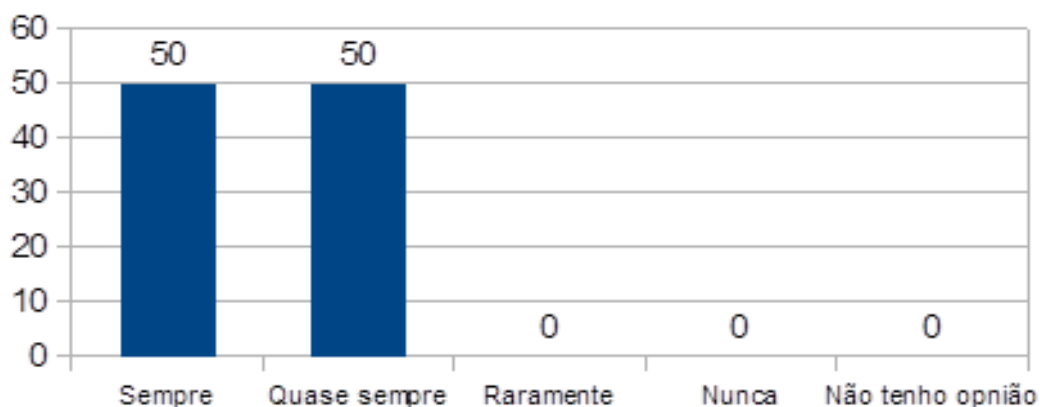
Gráfico 8: As opiniões são ouvidas e/ou aceitas?



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Ser líder é também saber ouvir as mais diversas opiniões e, de acordo com o gráfico 8, nem sempre as suas opiniões são aceitas pelos colegas e superior imediato. Somente 15,6% dos respondentes acreditam que sempre são ouvidos, enquanto que 65,7% acreditam que quase sempre, raramente ou nunca são ouvidos. Essa lacuna negativa apresentada pelo gráfico pode ser corrigida usando o Treinamento Outdoor que pode melhorar a comunicação dentro da equipe, afirma Vidon e Pedrosa (2004).

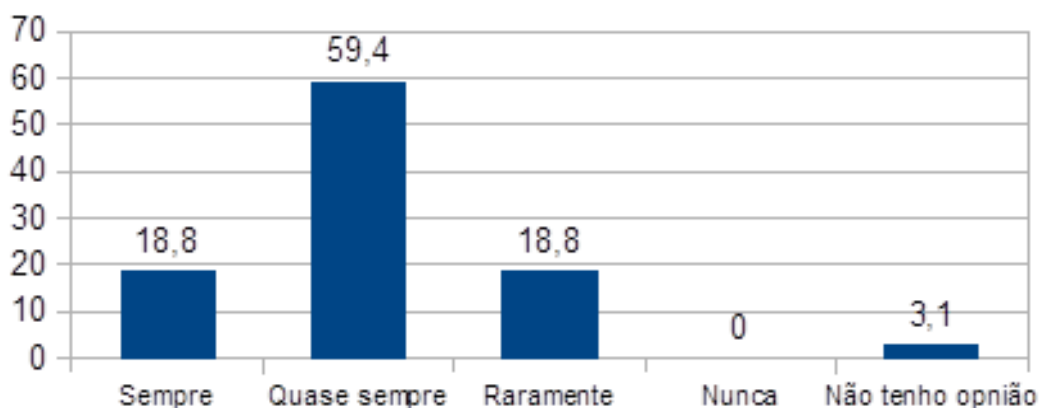
Gráfico 9: Compreensão das situações transmitidas pelos clientes



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

No gráfico 9, 50% sempre compreendem as situações transmitidas pelos clientes e 50% quase sempre. Portanto, a capacidade de compreensão dos atendentes é boa, porém pode ser potencializado por meio do Treinamento Outdoor. Vidon e Pedrosa (2004) confirmam que a prática da atividade deixa os participantes envolvidos emocional, física e cognitivamente, reforçando esta última capacidade evidenciada nos atendentes.

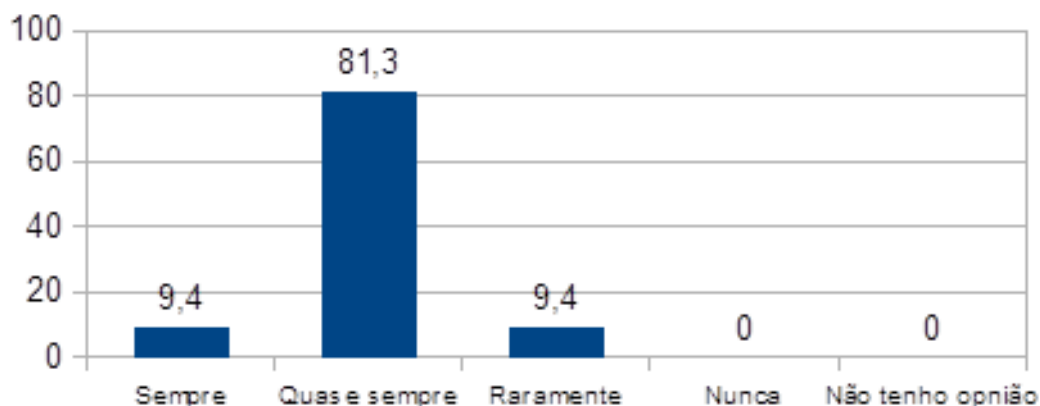
Gráfico 10: Há rapidez na resolução e respostas às solicitações feitas?



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Pode-se entender pelo gráfico 10, que a postura dos atendentes em relação à resolução e respostas as solicitações sempre ou quase sempre são rápidas, de acordo com 78,2% dos respondentes e 18,8% raramente acham que é rápido. Caso o resultado fosse inversamente proporcional, o Treinamento Outdoor poderia ser aplicado para o alinhamento da equipe, defende Vidon e Pedrosa (2004).

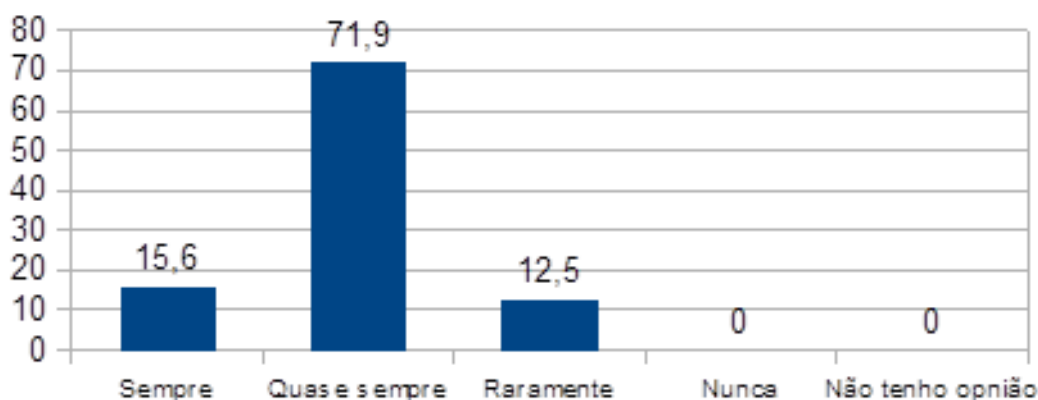
Gráfico 11: Sabe lidar com uma decisão a ser tomada de imediato?



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Através do gráfico 11, verificamos que apenas 9,4% dos respondentes sempre sabem lidar com uma decisão a ser tomada na ausência do superior imediato e um total de 90,7% quase sempre ou raramente. Rink (2004) afirma que a técnica Outdoor ajuda os profissionais a superar dificuldades.

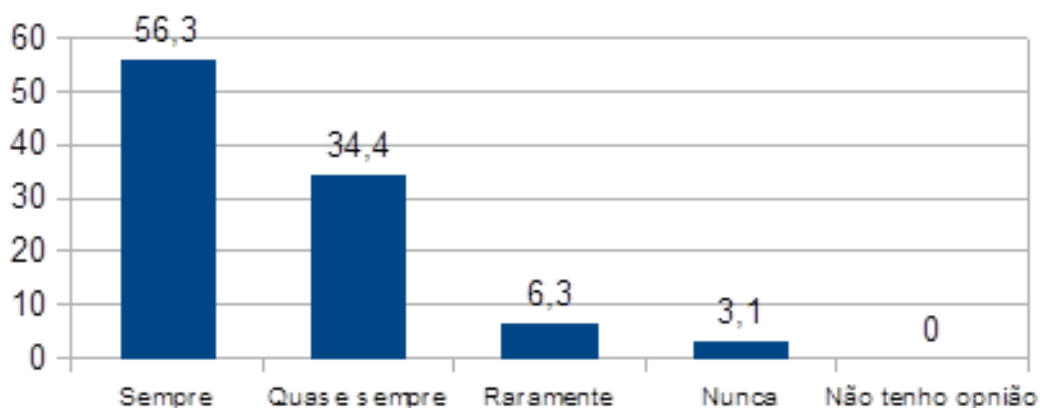
Gráfico 12: O atendente se sente seguro para tomar uma decisão?



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Percebe-se, pelo gráfico 12, que apenas 15,6% dos respondentes sempre se sentem seguros para tomar uma decisão e um total de 84,4% quase sempre ou raramente. Para Rink (2004) esse tipo de programa de treinamento ajuda os colaboradores a ter autoconfiança e desenvolver capacidade de encontrar soluções. Também Vidon e Pedrosa (2004) relatam que o treinamento outdoor proporciona sensação individual e coletiva de “eu posso” e “nós podemos”.

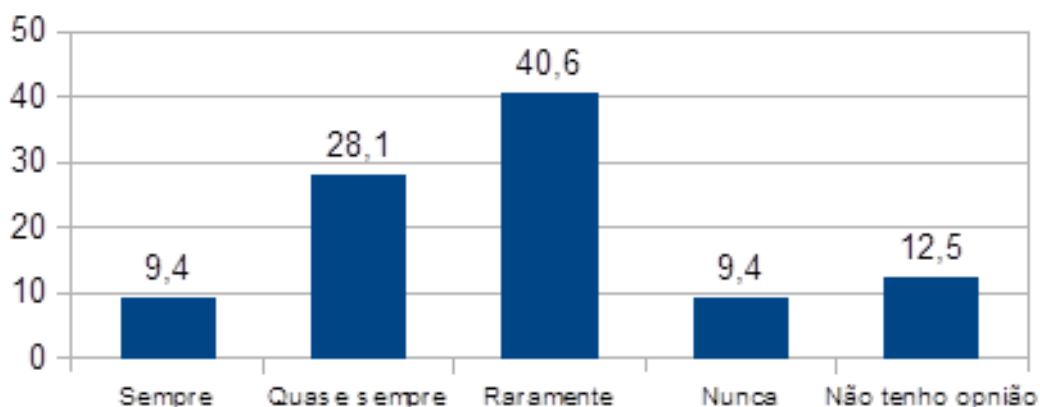
Gráfico 13: Comunicação dentro do setor pesquisado



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

Examinando o gráfico 13, compreende-se que a comunicação dentro do setor pesquisado é boa, porém pode ser melhorada; onde 43,8% dos respondentes alegam que ela nunca, raramente ou quase sempre é boa e 56,3% sempre. Vidon e Pedrosa (2004) declaram que a técnica Outdoor melhora a comunicação dentro da equipe.

Gráfico 14: Comunicação entre os departamentos / setores da empresa



Fonte: Pesquisa de campo (2010).

No gráfico 14, verificou-se que há a necessidade de treinamento para otimizar a comunicação entre os departamentos/setores para proporcionar melhor desempenho da empresa. Quando perguntamos sobre a comunicação entre os departamentos/setores da empresa, 78,1% dizem que nunca, raramente ou quase sempre há uma boa comunicação e apenas 9,4% acham que sempre a comunicação é boa.

Percebe-se que existem conflitos entre os departamentos que estão impactando no processo de comunicação. O treinamento outdoor poderia ajudar na busca dos responsáveis por estes conflitos, pois, durante o treinamento, o profissional mostra quem ele é realmente, suas virtudes e seus defeitos, conforme Vidon e Pedrosa (2004).

Os esportes de aventura propiciam situações em que ele não terá total controle e, portanto, não conseguirá simular ou camuflar comportamentos. Considerando que possa haver algum conflito entre lideranças setoriais, Vidon e Pedrosa (2004) ainda salientam que, quando um grupo é exposto ao esporte de aventura num treinamento experiencial, é possível avaliar quem realmente se entrega às tarefas, quem corre riscos, quem sabe planejar o tipo de liderança cada colaborador precisa desenvolver.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Programas de recreação e de treinamento ao ar livre podem desempenhar papéis importantes no desenvolvimento de equipes empresariais. Neste estudo, buscou-se identificar a possibilidade de desenvolvimento de potencialidades organizacionais positivas, que podem ser usados para o desenvolvimento de lideranças. As descobertas para além da possibilidade de desenvolvimento organizacional aponta uma oportunidade de negócio.

As principais necessidades de treinamento podem ajudar no desempenho do setor pesquisado. Conforme os autores citados neste trabalho. Percebe-se que, se usado de forma adequada à necessidade, a técnica Outdoor pode proporcionar vários benefícios, conforme visto no referencial teórico, como: alinhamento de equipes, tolerância às opiniões diversas, comunicação interna, trabalho em equipe, confiança, pró-atividade, superação etc.

Várias regiões têm investido em estruturas, seus recursos ambientais e de oferta e demanda para o turismo. Em algumas regiões se destacando como a principal fonte da atividade econômica local.

Esta nova realidade implica em acompanhar e adaptar-se rapidamente a novos hábitos de consumo de serviços turísticos, em inovar na oferta de diferentes tipos de produtos e serviços, que, em essência, diferem nas preferências e objetivos perseguidos pelo consumidor, especialmente o

turismo de negócios. Constituído por empresas, áreas, e uma cadeia produtiva que realizam eventos corporativos, hotéis, parques e estruturas de catering para realizá-los. Por isso é fundamental que as empresas hoje invistam no capital humano, para que tenha em sua organização uma equipe coesa, capaz de identificar a necessidade do cliente e transmitir e/ou fornecer informações e/ou serviços adequados.

Percebe-se que estes problemas podem ser superados através de treinamento outdoor, entre outras estratégias.

O Treinamento Outdoor é uma ferramenta que tem sido utilizada nas grandes empresas e pode estimular e identificar potencialidades dentro das organizações. Essa ferramenta, que vem se difundido rapidamente dentro das organizações, pode levar à identificação de um potencial, mas também a renovação e transformação do colaborador.

Nesse sentido, a repergunta de pesquisa foi respondida, o treinamento Outdoor no Call Center da Cia Aérea é uma alternativa para o desenvolvimento da equipe.

Este tipo de serviço pode ser explorado por redes integradas de turismo, a abordagem se faz necessária por se tratar de um assunto pouco explorado na comunidade acadêmica. Campos de Treinamentos Outdoors podem, portanto, ser um alinhamento de oportunidade estratégica de negócio.

Como sugestão de estudos futuros, as trocas e a aplicabilidade do desenvolvimento de centros de outdoor training, sugerindo que arranjos de serviços possam contribuir para novas oportunidades em função das novas tecnologias, sendo citadas, por exemplo, a Internet.

Este artigo não pretende esgotar todos os aspectos pesquisados, mas sim potencializá-los, e aponta como limitações instrumento de pesquisa que apontam alguns aspectos a serem trabalhados pelo Treinamento Outdoor, mas representam os únicos aspectos que necessitam de treinamento dentro do setor pesquisado. Outra limitação do estudo seria a capacitação logística e a resistência de algumas organizações em ter como alternativa de investimento em pessoal, métodos que podem ser considerados como custos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, S. (1995). *Cliente: eu não vivo sem você*. Salvador: Casa da Qualidade, Cap. 2-3.

BOHLANDER, G.; SHERMAN, A & SNELL, S. (2005). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, Cap. 1.

CARVALHO, A. V. (2007). *Funções básicas do sistema de recursos humanos: atrair, escolher e preparar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, Cap. 3.

- CHIAVENATO, I. (2004). *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Parte V.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, Cap. 14.
- FONSECA, G.; KOERNER, S. (2004). Facilitação e aprendizagem auto-responsável. In: DINSMORE, Paul Campbell. *Treinamento experiencial ao ar livre: uma revolução em educação empresarial*. Rio de Janeiro: Senac.
- GIL, A. C. (2006). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas. Cap. 6.
- GIL, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, Cap. 4.
- LACOMBE, F. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, Cap. 10.
- MARRAS, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 12. ed. São Paulo: Futura. Cap. 10.
- RINK, B. (2004). A saga do treinamento ao ar livre. In: DINSMORE, Paul Campbell. *Treinamento experiencial ao ar livre: uma revolução em educação empresarial*. Rio de Janeiro: Senac.
- RINK, B. (2004). O espírito moderno do outdoor training. In: DINSMORE, Paul Campbell. *Treinamento experiencial ao ar livre: uma revolução em educação empresarial*. Rio de Janeiro: Senac.
- SILVA, F. (2013) *Turismo na natureza como base do desenvolvimento turístico responsável nos Açores*. Tese de Doutoramento, Lisboa, Universidade de Lisboa.
- TAGLIACARNE, G. (1978). *Pesquisa de mercado: técnica e prática*. São Paulo: Atlas.
- VIDON, M.; PEDROSA, P. (2004). A aventura e o processo de aprendizado. In: DINSMORE, Paul Campbell. *Treinamento experiencial ao ar livre: uma revolução em educação empresarial*. Rio de Janeiro: Senac.
- VIERA, E. V. (2003). *Marketing hoteleiro: uma ferramenta indispensável*. Caxias do Sul: Educ. Cap. 5.
- WHITELEY, R. C. (1992). *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação*. Rio de Janeiro: Campus. Cap. 1 e 4.