

**APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL UMA FORMA INOVADORA NA
ESTRATÉGIA DE ENSINO**

***EXPERIENTIAL LEARNING FORM AN INNOVATIVE STRATEGY IN
TEACHING***

TÂNIA CRACO

Doutora em Administração. Professora do Instituto Federal de Educação do RS, Campus Farroupilha/RS, Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6622-1602>. E-mail: tania.craco@farroupilha.ifrs.edu.br

UILIAM HAHN BIEGELMEYER

Doutor em Administração. Professor da Faculdade de São Marcos, São Marcos/RS, Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8656-9809>. E-mail: uiliam.hb@terra.com.br

MARIA EMILIA CAMARGO

Doutora em Engenharia de Produção. Professora da Universidade de Caxias do Sul- PPGA-PPGEP, Caxias do Sul/RS, Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3800-2832>. E-mail: mariaemiliappga@gmail.com

RESUMO

Na atualidade, os diferentes perfis de profissionais estão inseridos em um ambiente mutável e competitivo, no qual é indispensável desenvolver inúmeras competências. Nesse ambiente dinâmico faz-se necessário buscar novas metodologias de ensino que possibilitem envolver todos os sentidos e que proporcionem novas práticas de aprendizagem. Neste ponto, a prática docente precisa ir além do simples processo de transmitir conhecimento, sendo necessário o resgate do estímulo da edificação integrada da competência dos alunos por meio da vivência, autoconhecimento e autodesenvolvimento e ter a capacidade de vislumbrar o aluno de forma individual e integrando emoções com a razão. Em função disso, o trabalho tem objetivo de analisar o uso da aprendizagem experiencial como ferramenta no processo de ensino. Para o seu desenvolvimento são utilizadas ferramentas da pesquisa

exploratória realizada em sala de aula em uma turma de graduação. Através desse estudo pode-se constatar que a metodologia adotada possibilitou ao grupo um processo de autoconhecimento, auto percepção, avaliação do grupo, estimulou o reconhecimento de seus limites, habilidades e competências, permitindo um processo de ensino e aprendizado contínuo

Palavras-chaves: Aprendizagem Experiencial, Inteligência Emocional; Competências, Estratégias para Desenvolvimento de Competências, Ciclo de Aprendizagem, Dinâmica de Grupo.

ABSTRACT

At present, the different professional profiles are inserted in a changing and competitive environment in which it is essential to develop numerous skills. In this dynamic environment is necessary to seek new teaching methodologies that enable engage all the senses and providing new learning practices. At this point the teaching practice must go beyond the simple process of imparting knowledge, stimulating the rescue of integrated building the competence of students through the experience, self-knowledge and self-development is needed and have the ability to envision the individual student and integrating emotions with reason. As a result, the study aimed to analyze the use of experiential learning as a tool in the teaching process. For its development tools for exploratory research conducted in the classroom in a graduating class were used. Through this study it is found that the methodology enabled the group a process of self-knowledge, self-awareness, group evaluation, stimulated the recognition of its limits, skills and competencies enabling a process of education and continuous learning.

Keywords: Experimental Learning, Emotional Intelligence; Skills, Strategies for Skills Development, Learning Cycle.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, os profissionais estão inseridos em um ambiente competitivo, no qual é indispensável desenvolver inúmeras competências. Neste sentido, Boog (2003) afirma

que competência é a combinação do conhecimento e do comportamento, sendo consequência da formação, experiências e autodesenvolvimento.

Em função deste ambiente dinâmico, Dryden e Vos (1996) afirmam que o aprendizado efetivo é a busca pela melhor condição para aprender, o que permite condições de trabalhar de forma a envolver todos os sentidos e que possibilite as melhores condições para o aprendizado, sendo isso uma pressuposição do aprendizado experiencial.

O ciclo de aprendizado vivencial (CAV), segundo Kolb (1990) é um processo que vai muito além da simples reprodução, ele consiste na reflexão, crítica e internalização do que é vivido. Isso é obtido a partir do momento que uma determinada atividade é desenvolvida, possibilitando ao grupo estabelecer análise sobre os resultados obtidos, extraindo analogias e desta forma aumentando a percepção dos envolvidos. Este processo é vivenciado no dia a dia, mas pode ser criado, tendendo a adquirir focos de aprendizagem específicos usando situações controladas, utilizando recursos de apoio como: dinâmicas de grupo, jogos empresariais, filmes e *outdoor training* (treinamento experiencial ao ar livre), que podem potencializar o CAV.

Complementa Aranha (2008) que, a mais perfeita maneira de aprendizagem é a vivencial. Nesta direção, Dinsmore (2004) proporciona um processo de aprendizado através de atividades de desafios, proporciona aos participantes uma atuação integral, estimulando os aprendizados: cognitivo, emocional, social e psicomotor, fortalecendo aspectos de equipe e liderança. Neste sentido, o objetivo deve ser buscado por todos, sendo importante perceber o quanto cada um pode e faz a diferença, utilizando: iniciativa, respeito, comunicação, planejamento, criatividade, ousadia, coragem, liderança, confiança, etc.

Portanto, nesse contexto, Nóvoa (1995, p.28) enfatiza que nesta nova conjuntura é necessária uma “formação docente que requer a participação dos professores em processos reflexivos e não somente informativos. A formação passa por processos de investigação, diretamente articulados com as práticas educativas”. Portanto, a formação possibilita um desafio de idealizar um ambiente educativo no qual formar e trabalhar não sejam atividades distintas.

Desta forma, este estudo teve como objetivo geral apresentar e avaliar a utilização da aprendizagem experiencial como uma ferramenta no processo de ensino-aprendizagem, para alunos da disciplina de Gestão da Cadeia de Suprimentos do quinto semestre do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais de uma Instituição Federal de Ensino do Rio Grande do Sul. Para atingir este objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Selecionar aprendizagens experienciais que atendam os objetivos da atividade;
- b) Experimentar e perceber as habilidades: liderança, negociação, comunicação, gestão de conflitos, quebra de paradigmas;
- c) Proporcionar a compreensão e a inter-relação com os conteúdos estudados.

Desta forma o objetivo deste estudo consiste em analisar o uso da aprendizagem experiencial como ferramenta no processo de ensino.

Como caminho para atingir o objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos para a concretização do estudo:

- a) Selecionar aprendizagens experienciais que atendam os objetivos da atividade;
- b) Experimentar e perceber as habilidades: liderança, negociação, comunicação, gestão de conflitos, quebra de paradigmas;
- c) Proporcionar a compreensão e a inter-relação com os conteúdos estudados.

A pesquisa está organizada em cinco capítulos: o primeiro aborda a introdução, o segundo a fundamentação teórica subdividida em: inteligência emocional, competências, estratégias para desenvolvimento de competências, o terceiro capítulo abrange a contextualização da turma, o quarto refere-se à fase de regência e o último engloba as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

As emoções por muito tempo foram desprezadas na área científica, por não serem controladas e atrapalharem o raciocínio lógico. Mas no decorrer dos anos, esta concepção foi se modificando através de pesquisas que demonstraram a atuação do cérebro quando pensamos, imaginamos e sonhamos – nascendo, desta forma, o conceito de inteligência emocional.

Este termo, que está sendo utilizado desde meados do século XX, foi originado com Wayne Paynee, mas foi popularizado por Daniel Goleman. Na atualidade, os assuntos referentes à inteligência emocional, estão se abstraindo da visão estreita que o QI

(Quociente de Inteligência) é genético e que não pode ser transformado em decorrência das experiências vividas.

Consoante a isso, Gardner (2000, p. 14) considera que a inteligência é a “a capacidade para resolver problemas ou elaborar produtos que sejam valorizados em um ou mais ambientes culturais ou comunitários”.

As emoções, no ambiente de trabalho, exercem enorme influência na tomada de decisão, cooperação dos funcionários, nas atitudes dos chefes. Através do conhecimento da inteligência emocional, torna-se mais fácil atingir sucesso profissional. As deficiências emocionais podem causar decréscimo no nível de produtividade, erros, acidentes, aumento dos custos, aumento do *lead-time* (GOLEMAN, 1995).

Sob o ponto de vista do desenvolvimento das pessoas, um docente pode ser comparado com um gestor de empresa. Ambos procuram motivar e desenvolver os indivíduos que estão inseridos em seus ambientes. Ambos são líderes. O docente, ao se deparar com sua turma, tem a ideia inicial de comando e controle, mas no decorrer do tempo, surgem os problemas: alunos desmotivados, cansados em decorrência da sua jornada de trabalho e há os que somente buscam o diploma, neste contexto o educador necessita saber administrar os conflitos.

Assim sendo, Saviani (1996, p.145) afirma que o docente é aquele que pratica a educação e precisa saber educar e aprender. Sendo uma atividade difícil que exige muito preparo, necessita que ele domine os saberes correlatos à ação de educar, buscando aperfeiçoamento contínuo. Complementa Woolfolk (2000, p. 331) que “os alunos não vão à escola motivados a apreender, sendo necessária uma interferência criativa e dinâmica do professor que leve a esse estado”.

O educador, como líder emocionalmente inteligente, necessita ter clareza quanto às emoções e saber avaliar a sua importância. Identificar como as pessoas sentem usar as emoções como suporte ao pensamento, compreender a causa delas e incluí-las e administrá-las na tomada de decisões, para fazer as melhores escolhas na vida. (CARUSO; SALOVEY, 2007, p.25).

Consoante a isso, um professor líder e emocionalmente inteligente deve integrar emoções e o pensamento racional, buscando fazer a diferença na vida dos seus alunos. O autor de “O pequeno príncipe”, Antoine de Saint- Exupéry (2013, p. 72) destaca que é “com o coração que se vê corretamente; o essencial é invisível aos olhos.”

3 COMPETÊNCIAS

Na atualidade, o assunto competência assumiu um papel relevante. Constatou-se que as pessoas são dotadas de competências e conhecimentos, e que a transformação de qualquer instituição é viável pela mudança dos seus indivíduos e da valorização de seus conhecimentos, isso é possível através de um processo de aprendizado, caso contrário, qualquer combinação de competências eventual pode se tornar antiquada (HANASHIRO; TEXEIRA; ZACARRELLI, 2008).

No entanto, Carita (2001, p. 16) parte do “pressuposto de que é fundamental ajudar os alunos na aquisição e/ou no desenvolvimento de um conjunto de competências básicas e de valor transversal que compõem o ofício de estudante e que são susceptíveis de otimizar o rendimento acadêmico”. Para que realmente aconteça o desenvolvimento do aluno com eficácia, reafirmamos a competência de um professor que, além de líder, é também capacitado também em inteligência emocional.

Contribui Braslavsky (1999) que indivíduos competentes são capazes de solucionar problemas de modo adequado, sabendo agir diante do imprevisto, capazes de estarem bem consigo mesmos e integrando-se com diferentes meios sociais: família, trabalho, comunidade, buscando a melhoria do ambiente no qual fazem parte e procurando transformá-lo.

Neste horizonte, Ramos (1980) dispõe que as competências são habilidades que podem ser estimuladas, não sendo necessariamente inerentes, e que se manifestam no comportamento. Para Ruas (2002), competência são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, simboliza o somatório de competências: técnicas (conhecimentos) e comportamentais (habilidades e atitudes). Complementa Le Boterf (2003) que a competência é composta de três vértices: querer agir, saber agir e poder agir, no qual a competência é um conjunto de aprendizagem: social, educacional e profissional.

Aliás, Ceitil (2006, p.53) afirma que “competência refere-se à habilidade para realizar uma tarefa qualquer, enquanto competência tem a ver com as potenciais características que permitem distintos desempenhos”. Desta forma, competência tem relação com o resultado (output), que é um comportamento observável (habilidade, conhecimentos, experiências).

O input são as características pessoais que as pessoas trazem para sua atividade profissional e que resulta num desempenho. No entanto, um indivíduo competente é aquele que atua com competência, contudo “a competência não resulta somente do agir, mas de um querer e de um poder agir” (CEITIL, 2006, p.108).

Neste contexto, Ceitil (2006) alega que o conceito de competência tem evoluído além das fronteiras do ambiente de trabalho, deixando de se limitar às execuções das tarefas ou posto de trabalhos e ultrapassa os limites de uma sala de aula.

Para agir com competência, um profissional deve combinar e mobilizar tanto recursos pessoais como os recursos do seu meio envolvente: torna-se difícil, mesmo impossível, ser competente sozinho e de forma isolada. (LE BOTERF, 2003, p. 61).

4 ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

4.1 OUTDOOR TRAINING

Em decorrência da concorrência mais acirrada, com avanços tecnológicos e o mundo globalizado, as organizações estão sendo forçadas a buscarem novas práticas de atuação no mercado (LANGLEY et al., 2005).

Dinsmore (2004) aborda que estamos na era do conhecimento, no qual as organizações já realizaram suas reestruturações organizacionais e tecnológicas. Neste momento, para continuarem competitivas, elas necessitam atitudes de planejamento e decisões rápidas e certas.

Neste cenário, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas passaram a ter um papel importante. O treinamento vivencial ao ar livre surgiu como possibilidade de aprendizado nos aspectos: sentimentais, comportamentais e cognitivas. Para Pacheco e Batista (2007), trata-se de um método a utilizar como ferramenta de aprendizado e treinamento, o esporte de aventura e a dinâmica de grupo ao ar livre.

Historicamente, Kurt Hahn, um pedagogo alemão, foi o precursor deste conceito de aprendizado experiencial, conhecido como *outdoor training* ou TEAL (treinamento experiencial ao ar livre), na Alemanha, na década de 20. Sua proposta enfatizava aspectos de cooperação social, procurando incentivar um ambiente saudável para que os jovens percebessem e desenvolvessem: autodisciplina, iniciativa, memória, imaginação, criatividade, compaixão (JAMES, 2000). O uso dessa ferramenta no Brasil ocorreu em 1992, pelo consultor Paul Campbell Dinsmore.

Acompanhando o ser humano na sua evolução, está o desejo pela aventura. Dinsmore (2004) afirma que esta abordagem proporciona uma visão transparente sobre nós mesmos. Habituar-se a desafios e a acolher o contínuo processo de mudança, possibilita a procura pela evolução e conhecimento. Proporciona ao indivíduo desenvolver habilidades

em solucionar problemas através da criatividade e determinação, impelido pela motivação do espírito de aventura. Os esportes possibilitam a quebra de paradigmas, saída da zona de conforto e dos nossos limites, apresentando como objetivo focalizar equipes auto gerenciáveis, que possam raciocinar sobre: planejamento, liderança situacional, tomada de decisão, diversidade de cenários e uso de novos instrumentos.

Conforme Rogers (1983), este tipo de aprendizagem possibilita a participação da “pessoa por inteiro”, pois os indivíduos estão totalmente envolvidos nos processos de aprendizado experiencial. Sendo uma “ferramenta transformadora do comportamento humano e da atitude das pessoas diante da vida” (DINSMORE, 2004, p. 27).

A aprendizagem experiencial pode ser entendida como uma metodologia de instrução que tem por objetivo uma aprendizagem impactante em todos os aspectos da pessoa, incluindo o sentimento e o comportamento, além de estimular a aprendizagem cognitiva. A totalidade da ‘pessoa por inteiro’ com aproximações de aprendizagem experiencial pode ser encontrada na literatura behavioral aplicada da ciência. (HOOVER, 1974, p.31).

Moreira e Munck (2010) destacam que o método de aprendizagem vivencial prenuncia a participação ativa dos membros. Pesquisas apontam que, em treinamentos passivos, o aproveitamento não passa de 5%, podendo alcançar o percentual de 85% quando o treinamento é ativo.

Nesse tipo de metodologia de aprendizado, Dinsmore (2004) afirma que não tem certo ou errado, bom ou ruim. Tem-se a oportunidade de se autoconhecerem, estimular e perceber *insights*, arriscar, e experimentar mudanças, no qual os participantes são os próprios agentes transformadores. E estão envolvidos ativamente, emocionalmente, fisicamente e cognitivamente no seu processo de aprendizagem, portanto, as lições do *outdoor training* são tangíveis, inesquecíveis e duradouras, além de que a educação em adultos é muito mais eficiente com base na experiência vivencial.

Cada pessoa vai detectar e entender por si mesma o seu comportamento, simplesmente porque vivenciou. Ninguém lhe disse, ele mesmo descobriu, porque temos aprendido com a própria vida que a nossa vida é uma constante aventura. (DINSMORE, 2004, p. 138).

Esta dinâmica engloba aspectos: físicos, sociais, ambientais e psicológicos. Possibilita desenvolver competências e a inteligência emocional, sendo um aprendizado contínuo. Motiva os indivíduos a perceberem que são capazes de ousar, que a ousadia deve ser compartilhada sem competições individuais, de modo a transformar um grupo de pessoas em uma equipe. E isso possibilita a equipe tornar-se mais forte na busca dos seus

objetivos.

5 DINÂMICA DE GRUPO

O surgimento do conceito “dinâmica de grupo” no contexto científico foi em 1944, através de Kurt Lewin, com o artigo “As relações entre a teoria e a prática na Psicologia Social”. Esta dinâmica se tornou mais popular a partir da segunda guerra mundial e, no final da década de 30, a dinâmica de grupo se convergiu nas ciências sociais, a partir do momento que investiu na solução de problemas sociais. Atualmente, segundo Mailhiot (2013), abrange estudos multidisciplinares, das áreas de serviço social, psicologia social, psicoterapia de grupo, educação e administração.

A relevância do conhecimento e da utilização da psicologia em grupo, de acordo com Osório (2000) decorre desde os tempos remotos, pois o homem sempre procurou agrupar-se, não somente para se defenderem dos perigos naturais, mas também como uma forma de instrumentalizar o domínio sobre os grupos rivais. Sendo o elemento chave a solidariedade na busca pela sobrevivência e no enfrentamento de ameaças externas. Nesta perspectiva, os grupos desenvolveram sentimentos de lealdade e mecanismos de proteção mútua. Independentemente da existência ou não das ameaças, existe a competição e a briga pelo poder entre os indivíduos de um mesmo grupo.

O ser humano é gregário, e só existe, ou subsiste, em função de seus inter-relacionamentos grupais. Sempre, desde o nascimento, ele participa de diferentes grupos, numa constante dialética em busca de sua identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social. (ZIMERMAN, 2007, p. 82).

Para Picho-Rivière (2009), a cultura do grupo é efetivada em função das suas metas, distintas das metas individuais. Isso implica na cooperação dos seus membros. Consequentemente, o grupo é formado por um conjunto de indivíduos conectados em um determinado espaço e tempo, que se propõem de forma explícita ou implícita a realizar uma tarefa, através de complexas estruturas de atribuições e papéis. Segundo Amado e Guittet (1989), a reciprocidade supõe uma regra e lei que vai garantir e arbitrar a troca.

A partir de divergência de percepção e ideias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva. [...] O conflito tem muitas funções positivas. Ele previne a estagnação decorrente do equilíbrio constante da concordância, estimula o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobre os problemas e demanda sua resolução. Funciona, verdadeiramente, como a raiz de mudanças pessoais,

grupais e sociais. (MOSCOVICI, 2008, p. 87).

Para Picho-Rivière (2009), o trabalho deve causar integração ao grupo no aspecto de aprendizagem, neste sentido classifica o trabalho de duas formas: tarefa explícita e implícita. A sua maior contribuição é a técnica de grupo operático que é caracterizada por tornar explícita uma tarefa, tendo como objetivo elucidar os obstáculos da tarefa, buscando uma maior eficácia na solução da mesma. Nesse sentido, para um grupo se tornar operático, precisa atender três condições: motivação para realizar a tarefa, mobilidade nos papéis desempenhados, disponibilidade para mudanças, caso necessário. Portanto, o grupo não é algo estático, mas sim um que está em constante estruturação e reestruturação na busca pela complementariedade.

Outro ponto relevante a ser considerado para o uso de dinâmicas na formação, conforme Vopel (1994), é permitir a participação ativa e equilibrada, o feedback construtivo, coesão e interação do grupo. Neste sentido o *feedback*: é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é a comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos (MOSCOVICI, 2004, p.26).

Pode-se concluir, conforme Pollo (1991), que as dinâmicas de grupo proporcionam a criação de um contexto formativo apropriado ao desenvolvimento e à aprendizagem, através dos quais pode se alcançar vários objetivos educativos. Além do mais, Jardim (2003) salienta que as dinâmicas ativam os processos que estimulam a tomada de consciência das dimensões intrapsíquicas ou relacionais, facilitando a aquisição de novos modos de sentir, relacionar e pensar.

6 CICLO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL

Atualmente, para provocar as mudanças exigidas no novo contexto competitivo, as formas tradicionais de treinamento e ensino, parecem serem insuficientes no atendimento das expectativas atuais. Neste contexto dinâmico e interativo é fundamental que o aluno passe a exercer um papel ativo na sua educação, no seu autodesenvolvimento, procurando autonomia e responsabilidade e, conseqüentemente, a consciência dessa necessidade. O ciclo de aprendizagem é uma ferramenta relevante a ser utilizada pelo docente, como uma maneira de orientação para aplicação de determinado tipo de trabalho.

Visto que Moreira e Masini (1992) consideram a ideia de que o indivíduo aprende

através da sua interação e observação do comportamento dos outros indivíduos inseridos no mesmo ambiente social, bem como o indivíduo aprende um novo comportamento e este transforma as atitudes atuais. Assim, a aprendizagem é desencadeada por mudanças, que uma vez começadas a tendência é a de que sejam permanentes, isso conduz a busca pelos treinamentos.

O modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1997) enfatiza o papel das experiências no processo de aprendizagem. Neste sentido os indivíduos precisam estar envolvidos completamente e abertos a novas experiências. A partir disso é preciso meditar sobre essas experiências e passar a observá-las sobre novas perspectivas, e posteriormente criar novos conceitos que podem ser testados ou transferidos em novas situações.

O ciclo de aprendizagem vivencial pode ser incitado através de práticas em sala de aula ou através de metodologias de ensino inovadoras. Compete ao docente, recomendar a dosagem entre teoria e prática e, aos alunos, administrar o seu autodesenvolvimento, questionando, pesquisando, procurando um constante processo de aprendizagem.

O processo de aprendizagem deve ser contínuo, de forma a responder as diferentes demandas e retroalimentar na aquisição de novas competências. Bitencourt (2001, p.55) afirma que “a importância do ciclo virtuoso é que a aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências, e, ao mesmo tempo, para que esta aprendizagem seja factível, é preciso investir em desenvolvimento de competências”. Ressaltam Fernandes e Fleury (2007, p.110) que “a medida que alguém se desenvolve assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional, torna-se mais valiosa à empresa, cresce o valor que agrega ao negócio.”

Em Gramigna (1994), o autor afirma ser imprescindível ao docente que ele conheça o ciclo da aprendizagem, pois é por meio deste que o planejamento de ensino e das atividades são favorecidas. O docente precisa ficar atento que o estudante tem conhecimentos anteriormente adquiridos, e que os mesmos necessitam ser identificados, em contrapartida, também precisa saber desafiar o estudante a buscar novos conhecimentos, e este indivíduo necessita estar preparado para aceitar este desafio.

Resgata-se deste modo a relevância de estimular à edificação integrada da competência a partir da vivência de cada aluno, constatando-se deste modo a prática do autoconhecimento que promove o seu autodesenvolvimento. Neste sentido é importante incorporar novos métodos, como o *outdoor training* e as dinâmicas de grupo, que possibilitam aos alunos saírem da passividade da sala de aula e passarem a serem ativos na sua aprendizagem.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo quanto aos procedimentos técnicos se caracteriza como experimental, no qual os elementos amostrais estão envolvidos participam diretamente da pesquisa (MALHOTRA, 2006; AUSPURG, HINZ, 2015). Durante toda a aplicação da técnica o professor observou as reações dos alunos quanto as habilidades de liderança, negociação, comunicação, gestão de conflitos e quebra de paradigmas.

Na fase do *outdoor training* os participantes manifestaram-se expressando suas opiniões sobre a técnica utiliza.

8 CARACTERIZAÇÃO DA TURMA PARTICIPANTE DA PESQUISA

A turma na qual foi realizado esse trabalho, pertence ao quinto semestre do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais, da disciplina Gestão da Cadeia de Suprimentos. É uma turma composta de 22 alunos, heterogênea e com faixa etária entre 20 a 50 anos. Todos os alunos assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido para participar da pesquisa.

A matriz curricular desse curso está organizada em seis semestres. Conforme o seu projeto pedagógico que procura formar cidadãos capazes de serem transformadores do cotidiano das organizações. E apresenta como objetivo geral:

Formar profissionais capazes de elaborar e implementar planos de negócios, utilizando métodos e técnicas de gestão na formação e na organização empresarial, especificamente nos processos de comercialização, suprimento, armazenamento, movimentação de materiais e no gerenciamento de recursos financeiros e humanos (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO, p.11).

O curso pretende obter o seguinte perfil do profissional egresso (Projeto Pedagógico do Curso, p.12):

- a) Mobilizar os recursos disponíveis para o encaminhamento de soluções apropriadas para os mais diversos contextos organizacionais;
- b) Trabalhar com pessoas, desenvolvendo habilidades de trabalho em equipe, de comunicação e de negociação;
- c) Articular os conhecimentos, alinhando teoria e prática, para tomar a melhor decisão ou fazer o encaminhamento mais adequado, avaliando os impactos sobre o empreendimento;

- d) Desenvolver, de forma plena e inovadora, atividades de gestão voltada à área de negócios de pequeno e médio porte;
- e) Diagnosticar cenários visando o estabelecimento de empreendimentos;
- f) Analisar a viabilidade econômico-financeira da implantação de projetos.

Nesse sentido o perfil do egresso, de acordo com o Projeto Pedagógico do Curso (2013, p. 13), precisa apresentar habilidades interpessoais, comunicação, trabalho em equipe, liderança, argumentação e tomadores de decisões em diferentes contextos socioeconômicos, políticos e culturais.

9 FASE DE REGÊNCIA

9.1 PRÁTICA DO ENSINO

A sociedade, no decorrer dos anos, sofreu profundas mudanças em decorrência da globalização, avanços tecnológicos, informações rápidas, exigindo um novo perfil de profissionais, em função deste mercado mais dinâmico e competitivo. Essas mudanças também acarretaram modos de pensar e valores diferentes e que afetam sensivelmente o papel do professor em sala de aula, exigindo demandas diferenciadas de educar.

Neste contexto, procurando dinamicidade e vinculação dos conceitos de sala de aula além do processo tradicional com aulas expositivas, foi utilizado a aprendizagem experiencial: dinâmicas de grupo (retiradas do site Formador) e *outdoor training*. O uso dessa abordagem tem como intuito criar um ambiente propício que permite a observação de características do grupo (liderança, persuasão, entre outras) e individuais que possibilitam identificar diferentes perfis. Para Kolb (1984, p.22) a aprendizagem experiencial é “um processo dialético integrando experiência e conceitos, observações e ação”.

A vantagem do uso dessas ferramentas é propiciar ao aluno estímulos no aprendizado envolvendo aspectos comportamentais, sentimentais e cognitivos. Segundo Coll, Palacios e Marchesi (2004) o docente na atualidade é um mediador entre os saberes e o aluno, pois aquele que, somente limita-se a transmissão de conteúdo pode fazê-lo por meios eletrônicos, portanto é necessário manter um relacionamento interpessoal com os alunos respeitando-os, conhecendo-os, contribuindo e orientando a sua aprendizagem.

9.2 PERSPECTIVAS DE FORMAÇÃO

No cenário educacional, conforme Pérez Gómez (1992), as ações formativas perpassam em três perspectivas:

- a) Perspectiva tradicional – considera a educação como uma atividade artesanal e percebe o docente como artesão;
- b) Perspectiva técnica – que considera a educação como sendo uma ciência aplicada, e percebe o docente como um técnico;
- c) Perspectiva prática – considera a educação como uma atividade crítica e percebe o docente como um profissional que averigua refletindo sobre sua prática.

Em virtude das mudanças na sociedade e no panorama educativo, o docente necessita aprender a construir novas estratégias de ensino. A proposta de inserção de atividades diferenciadas em sala de aula, como dinâmicas de grupo e *outdoor training*, é uma maneira para instigar ao aluno o novo, motivando a integração, o reconhecimento de uma necessidade de mudança comportamental e de um conhecimento aplicável no dia a dia, tanto no ambiente profissional quanto social, proporcionando uma perspectiva prática e de reconstrução do saber.

9.3 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste item será apresentado a análise reflexiva da prática pedagógica.

9.4 DINÂMICA DO CAOS

Com o objetivo de avaliar o comportamento dos alunos frente a situações hipotéticas, as quais o profissional está sujeito no dia a dia empresarial, buscou-se a interação da turma por meio de aplicação de uma técnica bastante conhecida: as dinâmicas de grupo, que oferecessem o suporte para o desenvolvimento dos conteúdos planejados para cada aula.

Na dinâmica do caos, os alunos encontraram a sala de aula totalmente revirada, com papéis no chão, cadeiras espalhadas. Durante o período de realização da dinâmica foram monitorados as atitudes e reações dos estudantes, através de uma câmera filmadora escondida na sala de aula sem a intervenção do facilitador da aplicação da dinâmica.

A sala de aula estava completamente em desordem, com a porta semiaberta. Os

alunos chegaram e não tiveram a iniciativa de entrar na sala de aula. Demonstraram estar chocados com o ambiente. Houve vários comentários no corredor, achando um absurdo a forma como encontraram a sala e condenando a pessoa que supostamente tinha feito aquela “anarquia”. Somente com a presença da professora da disciplina entraram na sala de aula.

Quando os alunos entraram, alguns começaram a arrumar a sala de forma isolada, sem buscarem a integração da turma. Uns arrumaram só onde iriam sentar, de forma isolada, apenas dois ou três se ajudaram.

Foi observado que o grupo não apresenta uma destacada liderança, nem integração. Pôde-se perceber um espírito de competitividade em alguns e de comodismo por outros. O que se esperava atingir com o proposto, uma vez que os alunos estão no quinto semestre, era de verificar uma liderança que possibilitasse um trabalho em equipe organizado. No entanto, foi um trabalho mais individualizado em subgrupos e em certos momentos alguns alunos não participaram de nada. Foi possível constatar que a turma, no decorrer da sua formação, ainda não desenvolveu esses aspectos.

Procurou-se discutir sobre a situação encontrada, provocar a auto percepção do grupo e as intervenções que se faziam necessárias no ambiente naquele momento. Tal discussão queria apontar para as possibilidades de um trabalho dinâmico e em equipe, visando contribuir para o desenvolvimento das qualidades de liderança.

No processo de auto percepção o grupo constatou, como ponto negativo, a atitude de não tomar a iniciativa de entrar na sala. Foi possível perceber que essa falta de iniciativa deveu-se a um “medo” do desconhecido, insegurança e, de certa forma, uma obediência às questões hierárquicas – eles não se sentiram “autorizados” a entrar na sala. Como coloca Dinsmore (2004, p.112) “a submissão é vista como respeito, quando simplesmente é medo e temor”.

Procurou-se, a partir da discussão, detalhar as competências mais observadas na dinâmica de grupo. Aos poucos, as manifestações foram surgindo, apontando características como: liderança, trabalho em equipe, comunicação, foco em resultados, capacidade analítica e iniciativa. Ainda a atenção, o respeito a regras, ética, postura, motivação e comprometimento.

Nessa conjuntura é importante que os indivíduos percebam a importância de desenvolverem suas habilidades no grupo, pois é através do mesmo que se abre o espaço para a liderança. As organizações apreciam profissionais aptos a gerir e motivar as equipes buscando atingir melhores resultados.

9.5 OUTDOOR TRAINING

O *outdoor training* ou TEAL é um treinamento realizado ao ar livre, em um ambiente fora de sala de aula, que mexe com aspectos de desafios e quebra de paradigmas. Portanto, o TEAL é uma “ferramenta transformadora do comportamento humano e da atitude das pessoas diante da vida” (DINSMORE, 2004, p. 27).

Neste momento um aluno manifestou-se com relação à dinâmica da seguinte maneira: “Pude aprender muito com essa atividade inovadora, fora de sala de aula. Realmente atividades como essas são importantes para o desenvolvimento de nossas habilidades”. E outro complementa: “Realmente essa atividade promoveu o meu aprendizado, que levarei para minha vida profissional e pessoal”.

Essa metodologia é uma forma enriquecedora de aprender, pois muitas vezes nos deparamos com as nossas próprias limitações em enxergar soluções para os nossos problemas e para isso, muitas vezes, necessitamos ousar, arriscar e inovar, e o TEAL nos permite isso sem julgamentos prévios.

Os alunos, durante o *outdoor training*, foram colocados em algumas situações hipotéticas. Durante todas as atividades pôde-se trabalhar com os aspectos: liderança, equipe, confiança, pressão e as inseguranças.

Com relação ao trabalho em equipe, um aluno ressaltou como aprendizado: “Aprendi que, temos sim como contribuir dentro de um grupo e que não conseguiremos alcançar os objetivos sem a ajuda de alguém, que muitas vezes a ânsia de vencer e competir barra o desenvolvimento... e, acima de tudo, aprendi que temos que ouvir o nosso próximo”.

Durante o *outdoor training*, na primeira etapa os alunos foram informados de que fariam parte do festival gastronômico “Sabores da Criúva”, no qual a associação de moradores resolveu contratar uma empresa para confecção das refeições. As empresas interessadas no concurso deveriam confeccionar um almoço para vinte e cinco pessoas e que no dia vinte nove de março de dois mil e quatorze, as empresas participantes do concurso iriam realizar uma viagem aérea.

Após essa primeira etapa, os alunos se dirigiram ao ônibus, simulando a viagem de avião. Dentro do mesmo, foram todos vendados, a fim de perderem a noção de tempo e espaço. Durante o trajeto o motorista simulou uma parada brusca do ônibus, como se fosse à queda do avião. Depois os alunos continuaram vendados e foram sendo conduzidos na mata.

Nesse ponto inicia a segunda etapa, em que os alunos são comunicados que a

aeronave teve que realizar um pouso forçado. O grupo encontrava-se em um local desconhecido e deveriam se organizar para localizar a carga liberada pelo piloto, para fins de sobreviverem. Para facilitar, o copiloto marcou em um mapa os pontos em que foi lançada a carga da aeronave, para cada grupo foi entregue um mapa com a localização dos pontos e uma bússola.

Mesmo o grupo recebendo a informação da mudança de cenário, continuaram agindo num processo de competição, no qual as três subequipes procuraram os seus mantimentos em separados. Somente na posse de todo o material, ao observarem que cada grupo tinha uma parte dos mantimentos, perceberam a necessidade de colaboração e nesse momento compreenderam que em função da mudança de cenário da competição de um concurso para a sobrevivência do grupo poderiam terem se unido desde o início das buscas pelos mantimentos.

Após o encerramento dessa fase e o recolhimento dos mantimentos para a realização do almoço, foi pedido que os alunos se isolassem para fazer a auto reflexão. Muitos tiveram enorme dificuldade de ficarem sozinhos e realizar a tarefa. Nesse período um aluno relata: “Além de muito espírito de equipe, tivemos a oportunidade de ter um momento só para nós, um momento solo onde percebi que preciso, muitas vezes, estar mais focada e conter a ansiedade, pois não consegui permanecer muito tempo sozinha e em dez minutos já precisei procurar alguém para conversar”.

Após o almoço iniciou-se o momento do *feedback*, no qual o grupo soube ter a maturidade de ouvir e se perceberem nas suas limitações, sejam técnicas ou físicas. Um ponto muito positivo de todos os integrantes do grupo, é que se apresentaram motivados e presentes de corpo e alma no treinamento vivencial ao ar livre. Nesse ponto, um aluno complementa: “A troca de experiências entre todos os envolvidos contribui para a construção do autoconhecimento”.

Com certeza esse foi o momento mais impactante e enriquecedor nesse dia, a auto percepção de cada um e o entendimento de como o grupo lhe percebe. Foi necessária maturidade em saber lidar com os pontos negativos e não fazerem pré-julgamento, e ainda ser encarado como um processo de aprendizado. A partir do momento que a pessoa se conhece melhor, permite o seu autodesenvolvimento. Esse momento é único no desenvolvimento pessoal. Nesse sentido, um aluno colocou a seguinte frase: “O que é importante na dinâmica é a gente se conhecer”.

Após esse momento, foi realizada a atividade de aventura com o rapel, na qual procura-se trabalhar os sentimentos de autoconfiança e a superação de limites de cada indivíduo, na busca pelo seu aprimoramento. Le Breton (2006, p. 94) afirma “Sentir o

mundo pulsar em si mesmo, tocá-lo com suas próprias mãos, com todo seu corpo”. Congruente a isso, um aluno afirmou: “À tarde tivemos, para mim, o maior dos desafios, onde a caixa preta do nosso avião estava em um local que só era possível acesso através de um rapel, precisávamos nesse momento a confiança em nós mesmos, superar nossas inseguranças e focar no objetivo final, que era capturar as provas da queda do avião. Num primeiro momento tive medo, mas o superei e fiquei muito feliz com isso”.

Pode-se perceber que o *outdoor training* é uma ferramenta que mexe com as pessoas, nas suas emoções, na auto percepção, no comportamento humano, possibilitando mudanças na vida pessoal e profissional. Isso é possível a partir do momento que a pessoa se auto permite. Essa atividade estende o compartilhamento e a união dos indivíduos, a busca pelo seu despertar, o seu contínuo aprimoramento pessoal e aprendendo a assumir riscos. Conforme depoimento de um dos alunos que participou: “A parte do rapel, serviu para aliviar um pouco meu desapontamento, mas até agora continuo tentando administrar dentro de mim a sensação do fracasso, a vergonha por não ter conseguido controlar meus impulsos no momento da pressão. Acredito que eu tenha sido uma das pessoas que mais aprendeu nesse training. Consegui me conhecer melhor, entender meus limites e ver quais aspectos preciso trabalhar em mim mesma para poder me tornar melhor. Sem dúvida, foi o momento que mais me proporcionou autoconhecimento de todo o curso”.

Procurou-se desenvolver as competências interpessoais de uma forma harmoniosa, de recreação e integração, propulsora na transformação de novas atitudes de comportamento. Nesse ponto um aluno contribui: “por realizar a atividade num ambiente diferente e mais descontraído, foi possível uma integração maior da turma, e conhecer melhor outras características dos colegas que acabam não sendo visíveis em sala de aula” e outro afirmou: “apreciei muito a metodologia, faria novamente e recomendaria para quem tiver a oportunidade de realizar atividades deste gênero”.

Somos como um mapa, temos muitas vezes na nossa frente um livro aberto e precisamos saber nos colocar nesse mundo, sabermos o quanto estamos perto ou longe dele. Esta procura pelo nosso autodesenvolvimento possibilita o equilíbrio entre a razão, emoção e o corpo. Depende de cada um despertar o seu potencial e para isso o indivíduo necessita estar aberto ao novo.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Somos seres multidimensionais, que são afetados pelo ambiente e que precisam

quebrar paradigmas para aprender. Explorar os vastos mecanismos internos que cada indivíduo guarda consigo, fazendo de um erro o primeiro passo ao acerto. Isso é possível através de metáforas do cotidiano, procurando nesse sentido deflagrar a interação entre o corpo e a mente. Tudo isso é viável através de uma metodologia não convencional de ensino.

Essa metodologia de ensino procurou construir soluções que são reveladas pela própria turma, respeitando o ritmo de cada aluno. Este tipo de intervenção objetivou promover ajustes internos, no sentido de construir ou de alavancar seus resultados e trazer saúde relacional à convivência em sala de aula, em primeiro lugar.

Logo, a dinâmica de grupo e o *outdoor training* são um processo de construção que oportuniza auto avaliação, avaliação do grupo, pensar sobre questões de onde estou e para onde quero ir. É através dessa metodologia que se pode experimentar diferentes situações que levam ao autoconhecimento do indivíduo, permitindo desta forma um processo de ensino e aprendizado. Sobre esse item, um aluno afirma: “Cognitivamente, facilitou meu entendimento sobre os assuntos, pois através das relações estabelecidas pude observar melhor o conhecimento e aplicá-lo no meu trabalho”.

Os objetivos foram atingidos, ou seja, a motivação, o estímulo, o reconhecimento de seus limites, as habilidades até então não perceptíveis como discutir em grupo a fragilidade de suas competências e as necessidades de melhorias no comportamento. Conforme relata um aluno: “Por fim, nosso dia em Criúva superou todas as nossas expectativas e foi de muita aprendizagem, companheirismo, comprometimento e muita aventura. Aperfeiçoamos a ideia de trabalhar em equipe, lidar com um líder, de ser um líder sabendo direcionar a equipe da forma certa. Percebemos que um depende do outro para finalização com sucesso de algo que pretendemos fazer. Isso inclusive nas empresas, para chegar ao produto final todos devem colaborar”.

A metodologia desenvolvida nesse trabalho proporcionou a aplicação do ciclo de aprendizagem vivencial de uma forma enriquecedora, pois possibilitou aventurar-se no mundo do aprendizado, na busca pelo novo, na sua automotivação, na sua iniciativa, entre outras características que estão ligadas ao desenvolvimento da nossa inteligência emocional e tudo isso acaba nos conduzindo à base mais relevante de todo o processo que é o autodesenvolvimento através da busca pelo próprio eu. Para a realização desse processo é necessário romper as nossas inúmeras amarras (físicas, emocionais, cognitivas, etc.) e perceber o indivíduo de forma holística. Somente a partir desse rompimento estamos aptos ao novo e, a partir disso, estamos nos possibilitando a desenvolver as nossas competências. Portanto o papel do docente é de estimular e instigar o desenvolvimento de

novas competências, e o papel do aluno, em estar aberto, disposto ao novo e, conseqüentemente, será conduzido a um processo evolutivo de sua aprendizagem. Os indivíduos conscientes da importância de seu autodesenvolvimento, são capazes de superarem desafios.

Por conseguinte, como docentes precisamos plantar sementes e cuidar constantemente desse jardim, para que essas sementes possam ter a oportunidade de florescer e se desenvolverem na sua plena potencialidade, pois é por meio desse cultivo que pode surgir um campo fabuloso de novas ideias, o desenvolvimento pessoal e em grupo. Portanto não há limite no aprimoramento e desenvolvimento desse jardim. Nesse processo deve-se ter paciência, pois algumas sementes levarão mais tempo para germinar.

Apesar das transformações fazerem parte da história, as mesmas estão acontecendo numa velocidade estrondosamente rápida e com um número assombroso de informações. E aí começamos nos questionar: qual será o futuro dos docentes em sala de aula? Será que serão substituídos pelos computadores? Qual será o seu papel nessa nova sociedade?

Nesse sentido, um ponto relevante em nossa reflexão é a importância sobre o que efetivamente o aluno apreende. É com essa orientação que as atividades vivenciais se tornam uma fantástica ferramenta de desenvolvimento. Ao vivenciar exercícios de liderança, ao mexer com os medos e quebrar paradigmas, entre outros, estamos trabalhando o ser de forma integral, tanto na emoção como na razão. Portanto são inúmeras as questões sobre o rumo da educação. Mas, acredito que o ponto central é a formação integral do indivíduo, seja ela por experiências *on-line*, *on-site* e vivenciais, onde o docente continuará a ser uma figura importante nesse processo, desde que observe a formação integral dos seus discentes e não se torne um simples transmissor de informação.

REFERÊNCIAS

ARANHA, A. V. S. **Andragogia**: avanço pedagógico ou “pedagogia de resultados” na educação profissional de alunos adultos/trabalhadores. Belo Horizonte: Educação em Revista, n.36, 2008.

AUSPURG, K.; HINZ, T. **Factorial survey experiments**. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001a. 320f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2001.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 2003.

BRASLAVSKY, C. **Re-haciendo escuelas: hacia un nuevo paradigma en la educación latinoamericana**. Buenos Aires: Santillna, 1999.

CARITA, A. **Como ensinar a estudar**. Portugal: Editorial Presença, 2001.

CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Liderança com inteligência emocional**. São Paulo: M. Books, 2007.

CEITIL, M. Gestão e desenvolvimento de competências. Lisboa: Edições Sílabo
Csikszentmihalyi, M. (2002). **Fluir: A psicologia da experiência ótima**. Medidas para melhorar a qualidade de vida. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 2006.

DINSMORE, P. **TEAL: treinamento experiencial ao ar livre: uma revolução em educação empresarial**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

DRYDEN, G.; VOS, J. **Revolucionando o aprendizado**. São Paulo: Makron Books, 1996.

FLEURY, A.C.; FLEURY, M.T. L. **Estratégias empresarias e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FORMADOR- **DINÂMICAS DE GRUPO ON LINE**. Site institucional disponível em <http://www.formador.com.br/> Acesso em: 02 fev. 2014

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas: a teoria na prática**. 1. ed. Porto Alegre : Artmed, 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Jogos de Empresa**. São Paulo: Makron Books Editora Ltda, 1994.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. 78. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.

HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HOOVER, J.D. *Experiential learning: conceptualization and definition – in **Simulations, Games and Experiential Learning Techniques***. v.1, 1974.

JAMES, T. **Kurt Hahn and the Aims of Education**, 2000. Disponível em <http://www.kurthahn.org/writings/james.pdf>

JARDIM, J. **O Método da animação: manual para o formador**. Porto: AVE, 2003.

KOLB, D. A. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

KOLB, D. A. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BRETON, D. Risco e lazer na natureza. In: MARINHO, A.; BRUHNS, H.T. (Orgs.). **Viagens, lazer e esporte: o espaço da natureza**. São Paulo: Manole, 2006.

MAILHIOT, G. **Dinâmica e Gênese dos Grupos**: atualidade das descobertas de Kurt Lewin. São Paulo: Vozes, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2006.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympo, 2004.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: leituras e exercícios de treinamento em grupo. 2. ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 2008.

MOREIRA, M. A. ; MASINI, E. F. S. **Aprendizagem significativa a teoria de David Ausubel**. São Paulo: Moraes LTDA, 1992.

MOREIRA, R. E. C.; MUNCK, L. **Estilos de aprendizagem versus treinamento vivencial ao ar livre**. Universidade Federal de Santa Maria. 2010.

NÓVOA, A. **Os professores e a sua formação**. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

OSÓRIO, L. C. **Grupos**: teorias e práticas, acessando a era da grupalidade. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PACHECO, M. S.; BATISTA, S. Outdoor Training: um tipo de treinamento e desenvolvimento das empresas aplicado com seus executivos – uma prática considerada inovadora e tardia no Brasil. **Anais. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Associação Educacional Dom Bosco, 2007.

POLLO, M. **L'Animazione Culturale dei Giovani: Una proposta educativa**. Torino: ElleDiCi, 1991.

PICHO-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. 8. ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

PPC- **Projeto Político Pedagógico do Curso de Tecnólogo em Processos Gerenciais**, p. 11 – 13, 2013. Site institucional disponível em <http://www.farroupilha.ifrs.edu.br/> Acesso em: 02 fev. 2014.

RAMOS, C. L. C. **Supervisor educacional de recursos humanos**: competências básicas para sua formação e desempenho. 1980. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Educação. Universidade Federal do Paraná. Curitiba.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: The Free Press, 1983.

RUAS, R. **Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências**: provocações e desafios. XXVI ENANPAD, Salvador, Bahia, 2002.

SAVIANI, D. Os saberes implicados na formação do educador. In: Bicudo, Maria Aparecida Viggiane e Silva Junior, Celestino Alves da. **Formação do educador**: dever do estado,

tarifa da universidade. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, p.145-155, 1996.

SAINT- EXUPÉRY, A. de. **O pequeno príncipe**. 49. ed. Rio de Janeiro: Agis, 2013.

VOPEL, K.W. *Manuale per Animatori di Gruppo: Teoria e Prassi dei Giochi di Interazione*. Torino: ElleDiCi, 1994.

WOOLFOLK, A. E. **Psicologia da Educação**. 7. Ed. Trad. Maria Cristina Monteiro. Porto Alegre: Artmed, 2000.

ZIMERMAN, D. E. **Fundamentos básicos das grupoterapias**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.