

PHIL GELDART

APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

MUDANÇA DE COMPORTAMENTOS PARA
POTENCIALIZAR AS PERFORMANCES



Copyright ©2016

Eagle's Flight, Creative Training Excellence Inc.

ISBN 978-85-93666-00-1

Tradução: Daniela Velasques Arce

Revisão: Daniel Camargo Maganha

Todos os direitos reservados. Não pode ser copiado ou reproduzido sem
autorização expressa de Eagle's Flight, Creative Training Excellence Inc.



Dedicatória

A Sabrina, Stefan, Sean e Rebekah, pelo apoio incondicional na nossa própria trajetória de aprendizagem experiencial da vida.

Com agradecimento particular à Jenny Schmidt, pela contribuição incrivelmente talentosa no visual dos nossos programas e deste livro.

*“E não nos cansemos de fazer o bem,
pois no tempo próprio colheremos, se não desanimarmos.”*

– Gálatas 6:9



CONTEÚDO

Prefácio

1. Como tudo começou...
13. Por que a aprendizagem experiencial funciona
39. Temas
49. “Mas eu não gosto de jogos!”
57. *Debriefing*
79. Um estudo de caso sobre como criar uma experiência
97. A aventura continua...
98. Apêndice. Recursos extras sobre aprendizagem experiencial



PREFÁCIO

Desde que a Eagle's Flight introduziu a aprendizagem experiencial no mundo do treinamento e desenvolvimento em 1989, tem sido cada vez mais valorizada sua eficácia como uma ferramenta para mudança comportamental. Com essa valorização, também houve uma demanda muito maior para que esse tipo de treinamento seja parte da programação dos treinamentos.

Entretanto, surgiu uma certa confusão em relação ao que realmente constitui uma aprendizagem experiencial eficaz. É uma simulação? Uma atividade engajadora? Um curso ao ar livre? Simplesmente diversão? Um jogo de negócios? Por que é tão poderosa?

Como qualquer nova ideia que esteja se firmando, pode haver uma considerável confusão sobre a natureza desse novo pensamento. Surge, assim, uma variedade de ofertas, cada uma com vários graus de eficácia.

Não há dúvida de que a aprendizagem experiencial é uma poderosa carta na manga de qualquer empresa verdadeiramente comprometida a mudar comportamentos com o melhor custo-benefício possível.

Neste livro, procurei esclarecer bem o que realmente é (ou deveria ser) a aprendizagem experiencial, por que é tão poderosa e como associar essa força a uma iniciativa ou programa desenvolvido para melhorar a performance.

Ao final, há um estudo de caso que trata dos passos para a criação de um programa de aprendizagem experiencial. Essa prática foi desenvolvida com base na própria expertise da Eagle's Flight em criar e utilizar aprendizagem experiencial para mudar comportamentos por meio de programas customizados ou criados de maneira única para atender às necessidades específicas dos clientes.

Eu acredito que você se sentirá revigorado com o que encontrará aqui e que este livro trará clareza e definirá um padrão para aqueles que estão incorporando essa ferramenta nos seus próprios programas, moldando assim o futuro dos treinamentos.

Phil Geldart

COMO TUDO COMEÇOU...



A Aprendizagem Experiencial traz à vida elementos não vistos assim tão claramente...

Nesta figura, os “camelos” são, na verdade, sombras. Os verdadeiros camelos são as pequenas “linhas” brancas nos pés de cada “camelo”.

COMO TUDO COMEÇOU...

No início dos anos 1980, fiquei responsável pelo treinamento da Nestlé Canadá. Era algo novo para eles. Antes disso, havia pouco do que seria um “departamento de treinamento”... E, então, eu seria o departamento!

Nessa época, eu era bem jovem e trabalhava na matriz da empresa, liderando uma área que ainda teria de se provar necessária. Eu tinha um ótimo chefe, que me encorajou a levar o tempo necessário para organizar um programa sólido e me deu liberdade para entender como esse programa deveria ser. Trabalhei dessa forma e, alguns meses depois, estava pronto.

Criei uma programação de um ano para vários níveis hierárquicos dentro da empresa. A primeira entrega seria Gestão do Tempo para Gerentes. De acordo com o cronograma montado, minha primeira sessão seria nas fábricas, a mais de 150 quilômetros da matriz.

Eu estava pronto.

Enquanto eu revisava meu material, preparando-me para a entrega do primeiro treinamento da minha vida, mais ou menos um dia antes, pensei no que estava para acontecer... Esses gerentes experientes em instalações de classe internacional seriam convidados para um curso sobre gestão do tempo. Além disso, o treinamento seria dado por um colaborador júnior, da matriz, que nunca na vida havia trabalhado em uma fábrica!

Eu fiz meu dever de casa e sentia que o conteúdo do curso era muito sólido e beneficiaria essas pessoas. Porém, refletindo, eu sentia que seriam baixas as chances de eu ser aceito e de os participantes terem a mente aberta. Se estivesse na posição deles, acho que perguntaria se esse instrutor da empresa realmente traria algum valor significativo para mim e para meu trabalho.

Suspeitava que minha carreira profissional como instrutor estava para chegar a um fim abrupto!



Mas o conteúdo era bom... Eu achava. Sendo assim, como fazê-los perceber que valeria a pena ficarem comigo naquele dia? Como tornar os aprendizados realmente pessoais, viscerais e relevantes?

A partir dessa sensação de leve pânico – se eu não fizesse algo dramático, minha taxa de sucesso seria péssima –, surgiu a ideia de incorporar aprendizado a um jogo. Não qualquer jogo, mas um que os mostrasse que poderiam melhorar e que mostrasse como melhorar.

Quanto mais eu pensava nessa abordagem, melhor ela parecia. Se participariam de um jogo, trabalhariam com suas próprias habilidades. Não seria uma encenação – que todos veriam como algo “não real” – e não seria um estudo de caso – que pareceria teórico. Estariam sendo eles mesmos, agindo como normalmente agiriam e chegando a um resultado que refletiria suas próprias habilidades.

ENTÃO... COMO CRIAR O JOGO?

► *Coca-cola e batata frita viraram sinônimo de criatividade na Eagle's Flight, já que era essa a minha “comida para o cérebro” ao criar uma nova experiência.*



“Se participariam de um jogo, trabalhariam com suas próprias habilidades.”

Já que era para otimizar performances (o verdadeiro objetivo por trás da gestão do tempo) e demonstrar a força do planejamento efetivo (a chave para ótimos resultados), parecia adequada a ideia de uma aventura baseada na performance. Ao adicionar a oportunidade de planejar logo no começo e fazer disso um componente essencial para o sucesso, o jogo refletiria o que eu queria ensinar durante o dia.

Para dar mais intensidade e relevância na vida real, achei que deveria haver certa competitividade. Por isso, pareceu uma boa ideia colocar os participantes em pequenos grupos competindo entre si. Além disso, o trabalho em equipes refletiria não apenas como eles trabalham de verdade, mas também daria uma certa segurança, já que ninguém estaria sozinho ao final quando os resultados fossem anunciados.

Seriam pessoas da fábrica muito focadas em resultados e métricas para acompanhar os resultados, por isso achei que teria de haver

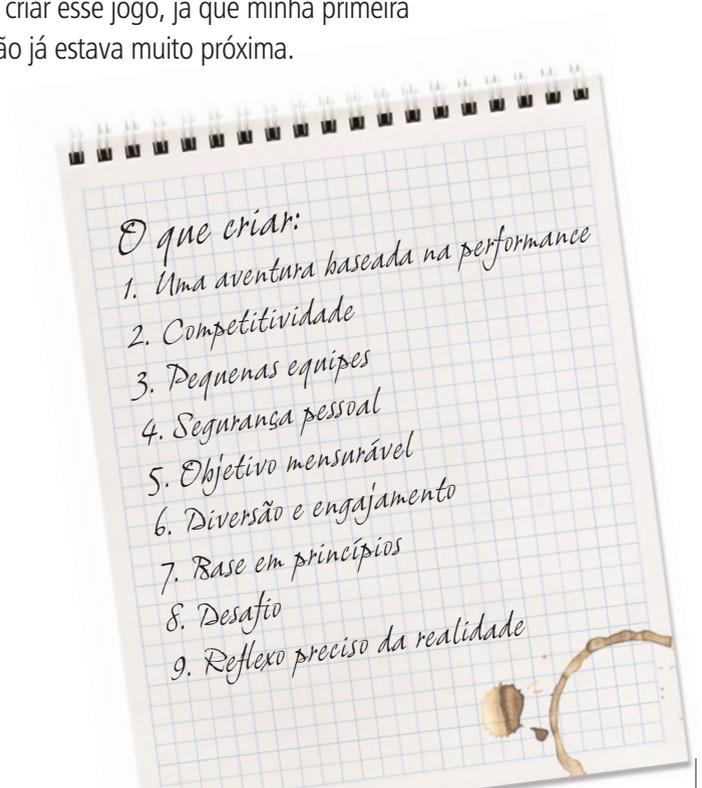
um objetivo e uma maneira indiscutível de medir performances. A equipe vencedora seria aquela com maior pontuação, mas, muito importante, existiria uma pontuação ideal.

Achei que isso seria essencial. Se aprenderiam algo, teria de haver a melhor maneira de jogar, a melhor maneira de performar. Se seguissem certos princípios, eles otimizariam seu desempenho no jogo. E tais princípios seriam os mesmos que eu ensinaria no curso. Seguir esses princípios no trabalho também resultaria em performances ideais.

Então... Ao trabalho! Eu não tive muito tempo para criar esse jogo, já que minha primeira sessão já estava muito próxima.

O que criar:

- 1. Uma aventura baseada na performance*
- 2. Competitividade*
- 3. Pequenas equipes*
- 4. Segurança pessoal*
- 5. Objetivo mensurável*
- 6. Diversão e engajamento*
- 7. Base em princípios*
- 8. Desafio*
- 9. Reflexo preciso da realidade*

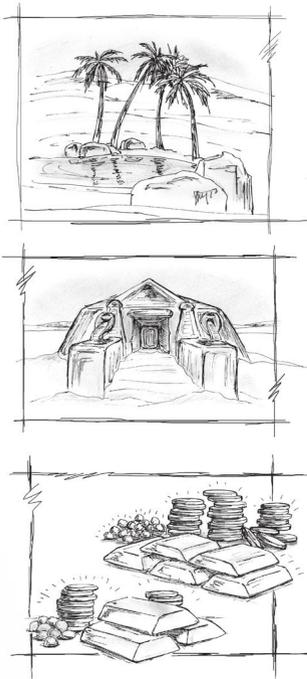


Escolhi um deserto como tema devido à necessidade de um planejamento inicial antes da entrada em qualquer deserto (onde água e comida seriam vitais todos os dias). Parecia razoável ter um ponto inicial no qual seria possível planejar e conseguir os suprimentos antes de se aventurarem – uma base.

Na vida real, sempre há várias opções disponíveis e a necessidade de enfrentar imprevistos, mas também há maneiras de lidar com essas variáveis. Na verdade, muito do treinamento era sobre conseguir o melhor diante de imprevistos e aprender como selecionar melhor as opções que renderiam mais chances de sucesso e os melhores resultados possíveis.

Esse pensamento levou à adição de componentes no deserto, como os oásis e a Assustadora Tumba dos Reis, assim como de padrões climáticos imprevisíveis a serem enfrentados no caminho. Na base, os participantes teriam opções para lidarem com as incertezas – caso quisessem aproveitar essas vantagens.





Também achei que o uso efetivo das informações disponíveis era um componente essencial para melhorar a produtividade, por isso adicionei tal elemento ao jogo. Eles teriam a opção de receber informações valiosas na base, mas a um custo. Eu sentia que a maioria das pessoas reconhecia o valor de informações úteis na teoria, mas raramente queria gastar tempo para conseguir e interpretar esses dados. A intenção dessas pessoas era entender ao longo do caminho e avançar na missão. Assim, deixei as informações disponíveis, mas aparentemente custosas.

O último passo era a criação de um objetivo claríssimo. Como ouro sempre parece um objetivo comum de aventureiros, deixei ouro disponível nas montanhas distantes. Para ter sucesso, eles teriam de atravessar um grande e perigoso deserto, avançando uma vez por dia. O objetivo seria chegar às montanhas, extrair ouro quantos dias fossem possíveis e retornar à base com o ouro depois de sobreviver à perigosa jornada de retorno pelo deserto.

Seriam 25 dias para completarem a aventura – cada dia durando 3 minutos para que pudessem adaptar e ajustar o que fosse necessário.

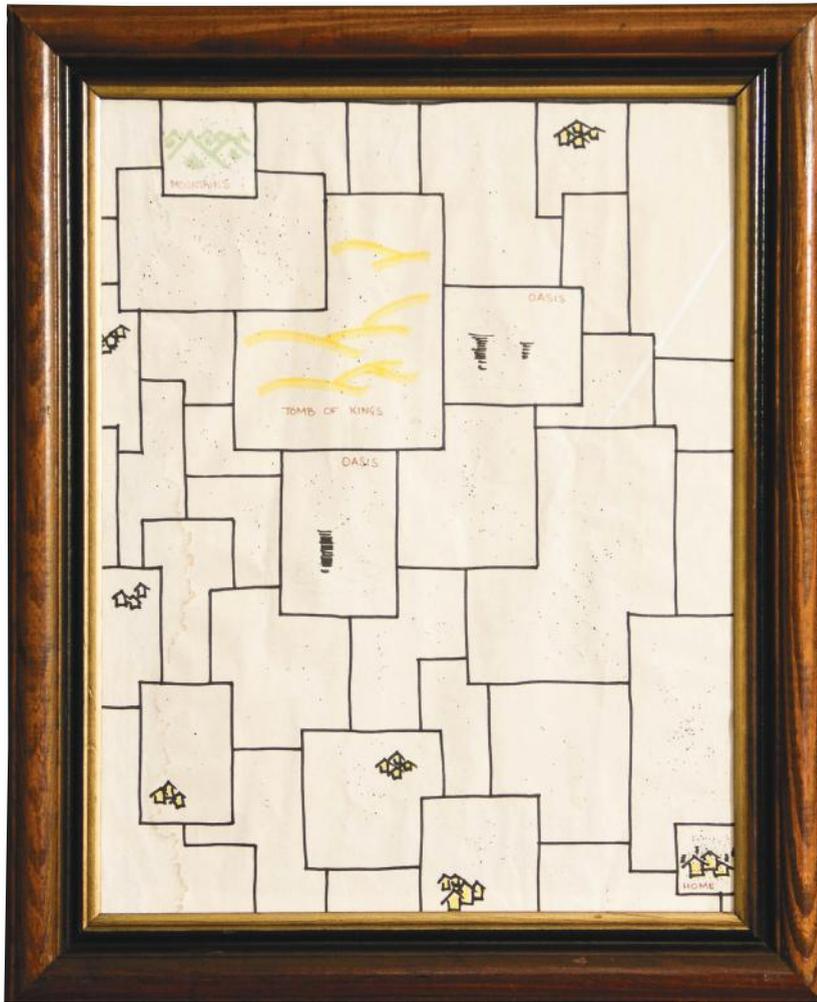
Esse era o plano que eu esperava destacar para os participantes e para me levar ao sucesso. O jogo seria executado logo no começo e, depois disso, eu esperava ter a atenção deles pelo resto do dia, mostrando o jogo como uma metáfora do trabalho diário. Ao aplicarem no trabalho os princípios que trariam a vitória no jogo, eles seriam muito mais produtivos depois do treinamento.



“Escolhi um deserto como tema devido à necessidade de um planejamento inicial antes da entrada em qualquer deserto.”

Puxei uma folha de *flip chart* e desenhei o mapa do deserto. Vários cartões representariam água, ouro, comida e outros elementos necessários no jogo. Alguns alfinetes representariam as equipes conforme elas avançavam pelo deserto. E eu estava pronto (eu esperava que sim)!

E nascia *Gold of the Desert Kings™*.



Gold of the
Desert Kings

◀ O mapa original de Gold of the Desert Kings, desenhado e usado na minha primeira sessão de treinamento corporativo em 1981, hoje faz parte do folclore da Eagle's Flight.



A manhã seguinte começou como eu temia: pouca disposição na sala para ter um “curso de gestão do tempo com um instrutor inexperiente”. Reconheci essa situação e propus um acordo:

“Vocês não querem ficar aqui o dia inteiro comigo. Eu entendo. Então, comprometam-se a participar de um jogo por duas horas. Se, ao final do jogo, vocês quiserem que eu fique, eu fico. Se não, eu arrumo minhas coisas e vocês terão o dia livre. Combinado?”

Não preciso dizer que eles aceitaram na hora.

“Certo”, eu disse. “Uma primeira pergunta: Quantos de vocês acham que realmente são bons em otimizar sua performance?”

Todos levantaram a mão.

Partimos. Eu os dividi em pequenos grupos, expliquei as regras e os deixei livres.

Não houve muito planejamento, apenas uma enorme vontade de continuar o trajeto. Pouco tempo foi gasto para usar as informações disponíveis. Não se pensou muito sobre o que definiria o sucesso. Muita energia gasta, comprometimento com a tarefa, trabalho com os colegas de equipe e descobertas conforme seguiam.

Eles estavam completamente motivados e se divertiram bastante.

Ao final, calculamos as pontuações. Cerca de 30% das equipes morreram vergonhosamente no deserto devido à falta de comida ou água, 40% conseguiram voltar com um pouco de ouro e o restante foi aceitável, mas bem abaixo do que era possível. Eles voltaram com 4 a 6 barras de ouro, sendo que eram possíveis 10.

É claro que nenhum deles chegou perto da otimização!

Desde 1996, mais de 500.000 pessoas já viveram a experiência
Gold of the Desert Kings.

◀ *Ainda hoje, 20% das equipes deixam de planejar da maneira adequada e acabam morrendo no deserto.*



Então, repeti a pergunta inicial: “Vocês acham que são mesmo bons em otimizar sua performance?”. Houve uma resposta envergonhada enquanto admitiam que não tinham ido tão bem quanto imaginavam.

Perguntei o que eles achavam de fazer um *debriefing* sobre o jogo e, além de mostrar como ganhar, mostrei também como aprender a aplicar aqueles mesmos princípios para performar muito melhor no trabalho. Eles ficaram entusiasmados para aprender mais.

O dia foi um sucesso. Eu mantive meu emprego e, na verdade, acabei me tornando amigo de uma equipe muito talentosa de líderes e gerentes daquele local.

O interessante é que nenhum deles podia afirmar que sua performance não era “real” no jogo, porque agiram exatamente como agiriam em relação a qualquer questão de trabalho. Na verdade, eles participavam do mesmo “jogo” todos os dias. Como “jogavam” por um extenso período de tempo, não conseguiam ver as causas e os efeitos imediatos de suas decisões e ações. Isso tudo fica bem mais visível e refletido em um jogo com um tempo curto.

O verdadeiro impacto não veio da participação no jogo, mas do *debriefing* enquanto eu mostrava as consequências dos comportamentos demonstrados por eles. Quanto mais comportamentos diferentes são demonstrados, mais consequências diferentes e produtivas eles vivenciam. Esses novos comportamentos eram imediatamente transferíveis para o trabalho e, assim, para uma produtividade melhorada.

A aprendizagem experiencial nasceu para mim e se tornou o centro de todos os meus programas de treinamento daí em diante.

O Mapa



◆ Discussão em Equipe

Qual a verdadeira finalidade do *Gold of the Desert Kings*?



◆ Informação como Recurso

O “Ancião” afirmou possuir certos conhecimentos. Quais deles vocês exploraram?

- Água
- Tempestade de areia
- Calor escaldante
- Tumba dos Reis
- Não conversamos com ele!

Por que vocês não acessaram (ou acessaram) todas as informações disponíveis?



*“A **aprendizagem experiencial** nasceu para mim e se tornou o centro de todos os meus programas de treinamento daí em diante.”*

LICÕES DO DESERTO

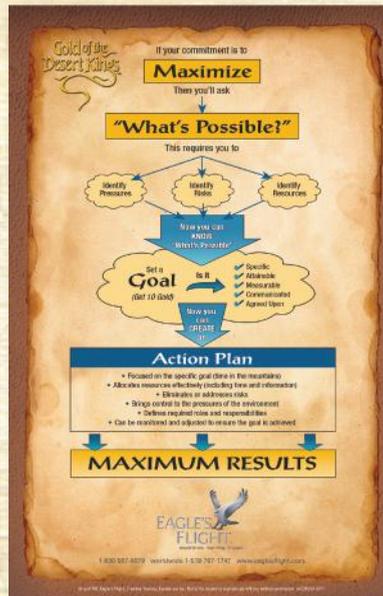
Lições para a vida

Gold of the
Desert Kings

▲ Um cartaz da série *Transferência de Treinamento*.

► In Search of the Gold of the Desert Kings, livro de Phil Geldart.





▲ Gold of the Desert Kings foi traduzido para mais de 24 idiomas no mundo inteiro.

▼ A série de e-mails de retenção pós-treinamento ajuda a manter em mente os aprendizados-chave.



GOLD OF THE DESERT KINGS -- As Montanhas -- O que possível?

Plano de Ação: "O que é possível?"

Agora preste sua atenção para um projeto no qual você está trabalhando agora. Em que etapa está agora: sobrevivência, vitória ou maximização? Talvez você sinta que "morreu" ou "está perdido no deserto", com o resultado do projeto parecendo mais uma miragem do que algo que se pode controlar.

Como você pode se redirecionar para a trajetória da Maximização? Como pode usar o que sabe agora para conseguir o resultado de "10 barras de ouro"?

Ou, se já estiver na trajetória da Maximização, há algum imprevisto (ou algo não planejado) que possa atrasar seu caminho?

Liste os 3 próximos passos com os quais você se comprometerá nas próximas 48 horas tanto para se redirecionar para a trajetória da Maximização quanto para se manter nela da maneira mais clara possível.

PRINCIPAIS PRÓXIMOS PASSOS PARA A TRAJETÓRIA DA MAXIMIZAÇÃO

1. _____
2. _____
3. _____



Reserve um tempo para perguntar:
"O que é possível?"

28
© 1998, Eagle's Flight, Creative Training Experiences Inc. Não pode ser reproduzido sem autorização expressa. G0K146 0311

Gold of the
Desert Kings



▲
O Guia de Campo traz
aprendizagem individual extra
e aplicação pós-treinamento.



2 | JOGUE PARA VENCER,
NÃO APENAS PARA
SOBREVIVER.

4 | ANTES DE AGIR,
TORNE O DESCONHECIDO
CONHECIDO.

1 | PLANEJE...
PARA MAXIMIZAR.

3 | ALCANCE
TUDO QUE
É POSSÍVEL.

5 | CONHECIMENTO
É PODER.
O USO DO
CONHECIMENTO
É PODEROSO.

► Os 5 aprendizados-chave
de Gold of the Desert Kings.



POR QUE A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL FUNCIONA

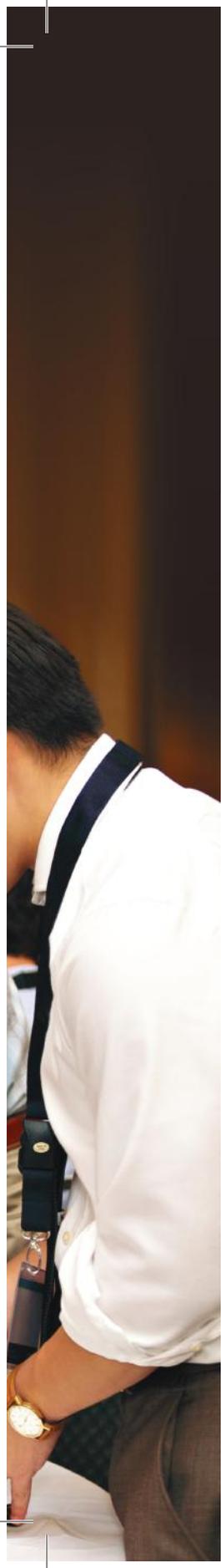


O objetivo dos treinamentos corporativos – na verdade, a maioria de qualquer tipo de treinamento – é melhorar a performance e, portanto, os resultados.

A ABORDAGEM PADRÃO DE TREINAMENTO

Para alcançar os objetivos mencionados acima, o principal veículo é a transferência de conhecimento. As informações são transmitidas aos participantes de alguma maneira: via instrutor, apresentação de PowerPoint, vídeo ou algum formato digital. Essa forma de aprendizagem é valiosa de alguma maneira, mas limitada. Há muitos fatores atrapalhando o sucesso da aprendizagem.

- As pessoas tendem a lembrar apenas uma fração do que ouvem.
- Pode ser difícil prestar atenção (ou seja, pode ficar repetitivo ou tedioso).
- A tendência é aprendermos melhor fazendo na prática, não ouvindo.
- O conteúdo pode ser desinteressante.
- O participante pode achar que não precisa – ou não quer – aprender.
- Quem conduz a apresentação pode ser especialista no assunto, mas pode não estar igualmente habilitado para a entrega.
- Não há convicção pessoal demonstrada pelo instrutor que motive o participante a realmente querer internalizar e aplicar as informações.
- Simplesmente dar uma informação não garante que o participante entenda de verdade um conteúdo.



OPÇÕES DE TREINAMENTO PADRÃO

Há várias opções disponíveis para tentar compensar as lacunas. Cada uma dessas abordagens facilita essa aprendizagem e traz força a ela a partir da divulgação de informações. Além disso, também apresentam desvantagens significativas.

1

Encenações podem ser feitas com os participantes, permitindo que eles pratiquem os novos conhecimentos em sala. Essa é uma valiosa alternativa principalmente quando existem cenários previsíveis de aprendizagem, por exemplo: apresentação dos benefícios de um novo produto ou quando os participantes têm de ensinar algo uns aos outros.

DESVANTAGEM

As encenações não são reais e, portanto, os participantes precisam fingir estar em uma determinada situação, ser alguém que não são ou usar habilidades com as quais ainda não estão familiarizados.

O **estudo de caso** é uma maneira excelente para os participantes processarem as informações recebidas, comprometendo-se com elas e entendendo melhor esses dados. O estudo de caso também pode ser usado para provocar uma discussão sobre como as informações poderiam ser aplicadas na teoria. É importante observar esse último ponto: as discussões sobre o estudo de caso são, por definição, teóricas. Elas melhoram conhecimento e entendimento, mas não a aplicação no mundo real.

DESVANTAGEM

As conclusões a partir das discussões podem não ser aplicáveis ao ambiente de trabalho real devido aos fatores não previstos nem incluídos.

2

Há inúmeras **ferramentas digitais** disponíveis para ajudar na aplicação. São essencialmente cenários de árvores de decisão, ou situações de mudanças, em que são dadas oportunidades de escolha aos participantes. E, com base na aprendizagem, eles têm a oportunidade de decidir sobre um curso de ação. A escolha “correta” permite que o participante avance e a “incorreta” exige que tente de novo.

DESvantagem

A abordagem da prática digital pode ser vista como linear demais, sem levar em conta o ambiente natural do local de trabalho no qual as situações não são tão diretas ou simples como parecem no trabalho da prática.

3

Ferramentas digitais são particularmente poderosas quando existe de fato uma resposta correta (por exemplo, o jeito certo de usar uma fritadeira). Elas são menos valorizadas quando não há uma resposta “correta”, mas uma necessidade de julgamento (por exemplo, lidar com uma difícil situação de *coaching*).

Essas ferramentas também são excelentes quando utilizadas depois do treinamento para reforçar o que foi ensinado e praticado durante o treinamento.

Exercícios e atividades também são utilizados para ilustrar alguns aspectos do conteúdo ou para permitir que os participantes pratiquem o que acabaram de ouvir.

DESvantagem

Os exercícios ou as atividades – a menos que muito bem feitos – não permitem que os participantes incluam seus próprios conhecimentos e experiências ou tenham iniciativas próprias para chegarem aos melhores resultados possíveis.

4

Exercícios e atividades podem ser muito poderosos quando os participantes vivenciam determinada situação criada a partir do trabalho do dia a dia e têm de aplicar essa nova aprendizagem a tal situação com o objetivo de atingir um resultado melhor do que teria antes da aprendizagem. A chave é garantir que a condição do trabalho real seja retratada com precisão e que a atividade seja criada com cuidado para garantir a aplicação da nova aprendizagem.

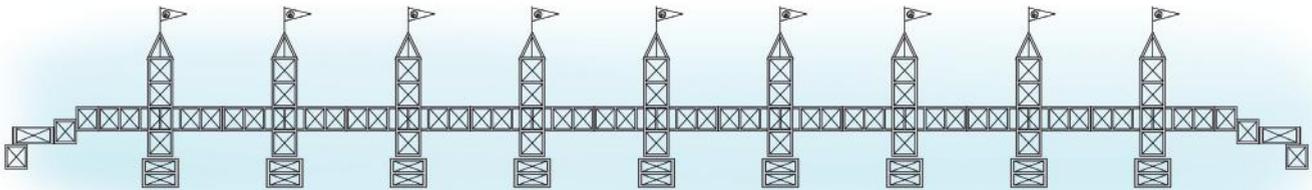
A ABORDAGEM DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

A aprendizagem experiencial não é a única maneira de entregar um treinamento. Entretanto, quando incluída em outras formas de treinamento já identificadas, otimizará o impacto potencial desse treinamento.

A aprendizagem experiencial pode ser a diferença entre mudar comportamentos de verdade e apenas fornecer mais informações com limitada mudança real de comportamento.

Há oito razões principais para isso.

1. Uma experiência poderosa envolverá os participantes da mesma maneira que os desafios do mundo real. Eles ficam completamente motivados e comprometidos a atingirem um resultados com a mesma paixão e intensidade mostradas no trabalho. De modo muito rápido, perde-se a noção de que é um “exercício de treinamento” e se torna algo totalmente imersivo. A pessoa real traz suas habilidades reais para lidar com uma situação real.
2. A experiência não é vista como uma simples simulação do mundo real. A atividade tem um tema justamente para mascarar qualquer ligação com a realidade do dia a dia. Os participantes devem trazer suas competências para lidar com o que parece um desafio totalmente diferente do que costumam enfrentar em um ambiente singular, como, por exemplo, construindo uma ponte entre duas ilhas para salvar uma população de tartarugas.



3. É cativante e divertida. Eu vejo participantes começarem a experiência com uma intenção declarada de “não participar” ou, pior ainda, com a intenção não declarada de simplesmente se retirar. Não costuma demorar muito até essas pessoas mergulharem na experiência pela história e pelo desafio enfrentado pela equipe. E logo eles ficam totalmente engajados junto com os demais.

4. A experiência é uma metáfora exata da realidade enfrentada pelos participantes e, por isso, o *debriefing* é poderoso, relevante e motivador. Os participantes querem saber o que podem aprender com a experiência e como esse conhecimento teria ajudado a serem bem-sucedidos. Conforme vão percebendo como a metáfora era precisa em relação ao mundo real, mais rápido percebem os paralelos. Assim, podem melhorar a performance no trabalho aplicando as lições aprendidas no *debriefing*.

(Claro que a experiência usada no treinamento para ensinar um tópico específico deve ter a correspondência adequada.)

5. Os resultados obtidos na experiência são consequências dos comportamentos demonstrados pela equipe e por cada pessoa durante a experiência. Essa é uma realidade incontestável. Uma vez que os participantes veem essa relação com clareza, será mais fácil mostrar novos comportamentos e ligá-los a resultados melhores. Tais resultados aparecem sempre que os novos comportamentos são aplicados, independentemente da situação. Os resultados melhorarão se os comportamentos forem aplicados no trabalho, em casa ou na vida pessoal.
6. Leva tempo para os resultados de nossos comportamentos serem vistos. Eles são parte dos muitos assuntos em andamento com que lidamos no trabalho todos os dias. Nossa vida profissional é composta por ações e decisões que podem se estender por dias ou semanas na tentativa de achar uma solução. Além disso, durante esse tempo, normalmente nós também estamos envolvidos em vários assuntos diferentes. Portanto, é muito difícil ver uma correlação direta entre nosso comportamento e a consequência imediata desse comportamento.



▲ *Em Coral Banks, a construção de uma ponte para salvar tartarugas foca o trabalho em equipe e a otimização da produtividade.*

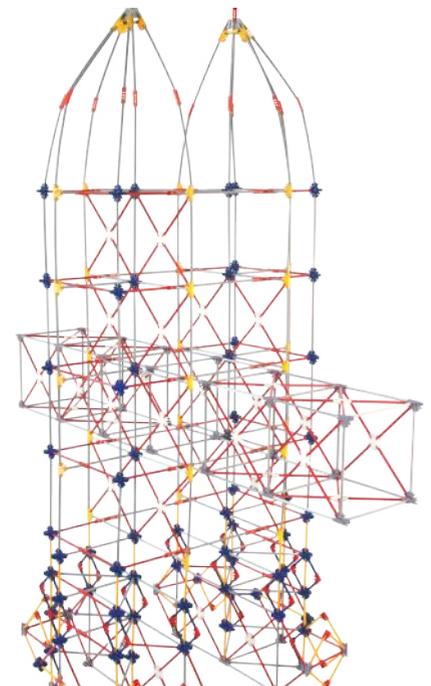
Em uma experiência, o tempo é condensado em uma ou duas horas no máximo. Além disso, há um grande foco em um único resultado esperado (embora, normalmente, um resultado complicado).

Assim, há demonstração de um claro campo de visão entre causa (comportamento) e efeito (resultado). Essa condensação do tempo faz a aprendizagem trazida com o *debriefing* ser tão poderosa e pessoal.

7. Como a experiência é temática e não relacionada a um problema específico de negócios, há bastante flexibilidade para o *debriefing*. A experiência traz à vida princípios relevantes ao conteúdo do treinamento; no *debriefing*, o facilitador pode escolher em qual princípio se concentrar e quanto tempo reservar para cada um deles. Tal flexibilidade permite dar o máximo de relevância a elementos do trabalho.
8. Um dos maiores obstáculos enfrentados em qualquer treinamento é criar a convicção de que os participantes precisam mudar e que podem mudar de verdade. Depois de terminar uma experiência, os participantes terão vivenciado algo concreto e terão visto o resultado – normalmente, bem abaixo das expectativas e dos resultados desejados. Depois do *debriefing*, eles entendem por que e o que fazer para mudar esse resultado. Como isso é algo que vivenciaram pessoalmente e entenderam intuitivamente, os participantes desenvolvem uma convicção profunda e pessoal sobre o valor da mudança e sobre qual abordagem adotar para serem mais bem-sucedidos.

Um risco potencial

O único risco potencial real para a aprendizagem experiencial é não ter um *debriefing* altamente relevante. Sem isso, os participantes verão apenas um jogo e nenhuma lógica para ele ser incluído no treinamento ou podem achar que foi bom, mas que não valeu o tempo gasto nele. Sem conseguir relacionar, com clareza, a experiência à melhoria do desempenho no trabalho, o impacto da aprendizagem experiencial estará totalmente perdido.



Versatilidade

Quando se inclui uma aprendizagem experiencial com mais abordagens clássicas de treinamento, é fácil ver por que o dia de treinamento é muito mais eficaz.

Dependendo do resultado desejado, é possível conduzir uma experiência poderosa seguida de um *debriefing* cuidadosamente elaborado e, assim, conseguir um forte impacto em relação a comportamentos sem haver um treinamento extra. Nesse caso, o *debriefing* deve ser extremamente relevante para a realidade do trabalho diário e reforçado algum tempo depois para manter em mente os novos aprendizados.



Quais aspectos do trabalho em equipe mais contribuíram para o seu sucesso?



APRENDER
PODE
E DEVE
SER

DIVERTIDO!



Tongo's
TOWER

Temos um chalé no lago Ontário, no Canadá, aonde vamos todos como uma família no verão e nas férias. Uma das minhas atividades favoritas são as corridas com nossas motos aquáticas, que têm alta potência, foram projetadas para competições e precisam de pilotos experientes.

Competimos tentando sempre melhorar nosso tempo no percurso e também em relação a nossos concorrentes. Compartilhamos dicas de corridas, maneiras de diminuir alguns segundos e técnicas que estamos trabalhando para melhorar nossa performance.

É diversão levada a sério!

Aprender a ser melhor e aplicar tal aprendizado na próxima corrida só torna o tempo na água ainda mais divertido.

Compartilho isso, porque, de alguma forma, muitas vezes pensamos que diversão e aprendizagem não ocorrem juntas.

Sendo assim, treinamentos corporativos não deveriam ser divertidos e nem agradáveis. Não concordo com esse ponto de vista de jeito nenhum.



Aprender a ser melhor com motos aquáticas já é divertido por si só. Essa ideia de que aprender é divertido traz motivação extra para se dedicar a ser melhor. Se não fosse divertido, não íamos querer entrar na água, nem tentar melhorar nossas habilidades e entender o que é necessário para melhorar o tempo da volta. O período que passamos nas motos aquáticas é ótimo, pois a maneira de aprender é divertida e a melhoria resultante é muito gratificante.

Quando se pensa em dar um treinamento no trabalho com a intenção clara de melhorar as performances, deveria ser prioridade a adição de um componente que torna o aprendizado divertido de verdade. Isso aumenta o nível de interesse dos participantes, eleva o grau de engajamento e acelera o aprendizado, encorajando as pessoas a trazerem mais delas mesmas para o processo.

A aprendizagem experiencial torna-se, portanto, ainda mais importante, já que é a forma mais eficaz de levar divertimento relevante ao ambiente de treinamento.



▲ *Definitivamente pode ser divertido aprender a performar melhor por meio da experiência pessoal.*

“Essa ideia de que aprender é divertido traz motivação extra para se dedicar a ser melhor.”

NÓS NOS LEMBRAMOS MUITO MAIS DO QUE FAZEMOS DO QUE DAQUILO QUE ESCUTAMOS

O objetivo maior de qualquer treinamento é mudar comportamentos. Para isso acontecer, devem-se considerar 4 elementos:

A pessoa precisa querer mudar.



O participante deve ter certa convicção de que mudar traz benefícios, ou é necessário, ou vale o investimento. Sem essa vontade de mudar, qualquer treinamento será em vão. Não há nenhuma motivação intrínseca para lembrar ou aplicar tal conteúdo e, sendo assim, ele será perdido.

O conhecimento precisa ser transmitido.



As informações devem ser transferidas da pessoa que ensina para aqueles que aprendem. Para todos os objetivos e propósitos, é apenas uma atividade intelectual. A intenção é informar como ou por que fazer algo. Nessa etapa, os participantes compreendem os novos comportamentos e, com frequência, como eles diferem dos comportamentos atuais ou ainda comportamentos que eles não têm, mas precisam ter.

As informações precisam ir da teoria à prática.



É necessário implantar, no dia a dia dos participantes, o que durante o treinamento era apenas algo a ser aprendido. Nessa etapa, o aprendizado deve mudar de 'informações' para 'competências'. Os participantes precisam ser orientados a colocar o treinamento em prática: como superar obstáculos, como lidar com o inesperado e como desenvolver confiança em relação às suas habilidades.

Os resultados de melhoria devem surgir a partir da aplicação do aprendizado.



Uma coisa é saber como fazer algo ou se comportar de maneira diferente, outra é usar aquelas novas habilidades no "calor do momento". Há muitos elementos atuando contra a aplicação de novos comportamentos: velhos hábitos, pressão do tempo, pressão dos pares, falta de apoio de um supervisor, falta de confiança pessoal e simplesmente esquecimento do que aprendeu. Entretanto, se o treinamento não traz resultados reais no trabalho, os três primeiros passos são inúteis, mesmo que bem aplicados.



**FOGO
chama
FOGO**
CONVICÇÃO
não muda
apenas o
COMPORTAMENTO
individual,
mas também
é **CONTAGIANTE.**

CORAÇÃO

Construir convicção

Geralmente, dedica-se pouco esforço em relação a construir ou aumentar a convicção. Assume-se que essa é uma responsabilidade exclusiva dos participantes, ou seja, que “eles devem desenvolver a convicção neles mesmos”. Eu acho que essa é a maneira errada de pensar sobre isso. É muito frequente os participantes não estarem motivados a aprender ou não terem convicção para mudar, não por maldade, mas porque eles não percebem – ainda – a importância do treinamento ou, mais provável, eles nem sabem que existe importância a ser dada. Era essa a situação na história que contei no primeiro capítulo sobre o nascimento da aprendizagem experiencial.

Precisamos tomar cuidado para não ignorar a necessidade de construir convicção. Caso a convicção não seja bem trabalhada inicialmente, o que vem a seguir pode ser de pouco valor no longo prazo. E, do contrário, ao dedicar atenção e esforço nessa primeira etapa, multiplica-se o impacto de todo treinamento que se segue.





Geralmente,
as pessoas
se lembram
de apenas

10%

do que

OUVEM.

MENTE

Prover conhecimento

É frequente as informações serem apresentadas por meio de uma combinação de palestra e apresentação de PowerPoint ou vídeo. Como essa é a maneira menos eficaz de as pessoas aprenderem, instrutores precisam estar atentos quanto à quantidade de tópicos apresentados em uma única sessão e à quantidade de informações que tentam transmitir para cada tópico. Geralmente, as pessoas se lembram de apenas 10% do que ouvem. E, se não compreendem o conteúdo de imediato, essa taxa baixa de retenção será menor ainda.

Adicionar imagens (fotos, gráficos e ilustrações) podem ajudar muito na retenção, pois nossa mente tende a armazenar muito melhor imagens do que palavras. Vídeos podem aumentar ainda mais o impacto da entrega.

Entretanto, independentemente das habilidades do instrutor e do cuidado na elaboração do conteúdo, da entrega e dos materiais, essa é uma maneira bem ruim de passar informações. Nós, seres humanos, lembramos muito mais quando fazemos na prática do que quando ouvimos. Se pudermos aprender fazendo, por experimentação, tentativa e erro, causa e efeito, envolvimento ativo e pessoal, então aprendemos melhor e de maneira mais rápida e permanente do que quando somos ouvintes passivos.

Certa vez, perguntaram a um indivíduo muito talentoso como ele havia se tornado tão competente, ou seja, o que o tinha levado ao sucesso. Sua resposta foi: "Boas decisões". Quando indagado sobre como havia desenvolvido tal habilidade de tomar boas decisões, respondeu: "Experiência". Quando perguntado sobre como havia conseguido essa experiência, ele disse: "Decisões ruins".

Isso ilustra bem o impacto de aprender fazendo, em vez de simplesmente ouvindo. Claro que nem todo treinamento dispensa a palestra, o PowerPoint e a explicação. Toda aprendizagem deve incluir esses elementos de alguma maneira. A questão é reconhecer as limitações significativas dessas ferramentas e atenuar suas falhas com mais oportunidades de incluir a aprendizagem por meio do fazer.



MÃOS

Ensinar habilidades

Quando se trata de praticar e ajudar os participantes a aplicarem os conhecimentos do treinamento, deve haver uma ação a 'fazer', quase que por definição. Entretanto, assim como em "coração" (convicção), não se gasta aqui o tempo necessário. Em vez disso, gasta-se mais tempo do que nunca com a teoria, isto é, mais informações apresentadas, mais slides e mais vídeos. Com frequência, o componente "mãos" é bastante abordado usando estudos de caso. Infelizmente, isso ainda é informação, visão geral e teoria.

Se existem esforços nesse sentido, normalmente, eles são pequenos demais para ter o impacto necessário para a verdadeira mudança de comportamento. Na Eagle's Flight, usamos a fórmula 40, 40, 20, que significa: 40% de tempo gasto com convicção e transferência de conhecimento, 40% com prática do conhecimento e 20% com aplicação do aprendizado pós-curso para gerar o impacto esperado. É claro que há certa sobreposição em cada um desses elementos e também a necessidade de considerar a combinação adequada para cada resultado específico.

A questão aqui é que muito mais tempo precisa ser gasto na parte das "mãos" – a prática. E o instrutor deve orientar os participantes até que haja domínio dos novos comportamentos.

CONSTRUÇÃO DE CONVICÇÃO

20%

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

25%

PRÁTICA DE NOVAS HABILIDADES

25%

RETENÇÃO PÓS-CURSO

20%

FOLLOW-UP DA APLICAÇÃO

10%

◀ *Esta é a diretriz para otimizar o impacto do treinamento.*



COLHEITA

Ver resultados

Essa é a atividade pós-treinamento que deve ser encarada como algo de longo prazo e sustentador da mudança de comportamento. Mais uma vez, as iniciativas de treinamentos deixam de dar atenção adequada a essa área.



▲ *Mensuração e retenção pós-treinamento minimizam a curva de esquecimento e maximizam o impacto do treinamento.*

Há muito a se considerar aqui. Entretanto, um componente-chave é envolver os líderes dos participantes no processo. Assim, eles podem encorajar, dar *coaching* e orientar os profissionais a mostrarem os novos comportamentos demandados no trabalho.

São muito eficazes as discussões com grupos pequenos que duram de 60 a 90 minutos e se repetem a cada três semanas mais ou menos. O ideal é que sejam conduzidas pelo facilitador que ministrou o treinamento ou por outro líder

que domine o conteúdo. O objetivo é que os participantes consigam conversar com seus colegas sobre sucessos e desafios que têm ao aplicar o conteúdo.

A gamificação digital e as ferramentas de retenção podem ser muito eficientes, além de serem razoavelmente econômicas de implantar.

Claro que deve haver um acompanhamento dos resultados provenientes da retenção e da prática desses novos comportamentos. Além disso, fazer esse tipo de acompanhamento pode criar conexão clara entre os novos comportamentos e os resultados alcançados. Essa é outra área em que os líderes podem agregar grande valor.

Há várias outras abordagens que podem ser adotadas, mas o princípio-chave é garantir que o componente "colheita" receba bastante atenção e dedicação.

O POTENCIAL DE A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL IMPACTAR CORAÇÃO, MENTE, MÃOS E COLHEITA

A aprendizagem experiencial pode desempenhar um papel significativo e muito poderoso nessas quatro áreas e, portanto, deveria ser considerada em cada etapa.

A convicção acontece quando um indivíduo aprende novos comportamentos e, a partir desse aprendizado, obtém uma realização pessoal. A partir dessa realização, as pessoas passam a identificar o que podem fazer diferente e, então, como fazer isso.

Depois de completar um experiência, os participantes têm a chance de refletir sobre o que acabou de acontecer e por quê. Com a ajuda do *debriefing* pós-experiência, eles podem ver pessoalmente a relação entre suas ações e seus resultados. Além disso, eles têm a oportunidade

de avaliar as alternativas que poderiam ter sido escolhidas. Com isso, podem tirar suas próprias conclusões sobre aprender e dominar novos comportamentos.

Essas realizações pessoais são muito poderosas e são resultado das conclusões tiradas pelos próprios participantes. Essas realizações não são simplesmente explicadas aos participantes, mas descobertas por cada um deles. Elas se tornam pessoais porque são resultado do que cada participante fez e vivenciou. Essa convicção surgiu da participação na experiência e é essencial para “preparar o solo para receber a semente”: ao valorizar o desenvolvimento de habilidades e comportamentos, o profissional está mais apto a absorver novos conhecimentos.

*Council
of the
Marble Star™*



◀ Council of the Marble Star constrói convicção acerca da importância de conseguir resultados e demonstrar valores corporativos, com ambos coexistindo.

Normalmente, a aprendizagem experiencial não acessa muito o elemento “mente”, mas sim “coração” e “mãos”. Contudo, há exceções. **A Eagle’s Flight possui um programa instigante chamado *Lord Devon’s Demise*™, que traz tanto o conteúdo (mente) quanto a prática (mãos) na mesma experiência.**

O tópico abordado nesse programa é a Gestão de Reuniões, um assunto que poucos dominam de verdade, mas que é uma habilidade essencial. As reuniões são partes vitais de praticamente todos os atendimentos de vendas, fazem parte das capacidades de gestão eficazes e são atividades tanto de melhoria contínua de processo quanto de inovação. Esses são apenas alguns exemplos de como a gestão de reuniões bem-feita é essencial para a melhoria das performances.

Em *Lord Devon’s Demise*, os participantes entram na sala e já sentam em grupos de cinco ou seis. Então, eles são comunicados que são inspetores da *Scotland Yard*. É a época de Agatha Christie, e Lord Devon foi encontrado morto na sua propriedade após ser o anfitrião de uma festa no local durante aquele fim de semana.

Os participantes trabalham em grupos e terão seis dias para resolver o assassinato antes da chegada do Inspetor Chefe. O tempo passará tão rápido que cada dia parecerá ter meros 20 minutos!



◀ *Lord Devon’s Demise é uma experiência que ensina como conduzir reuniões eficazes.*

É baseada num enredo de assassinato e mistério no início dos anos 1920, a época de Agatha Christie.



▲ Durante a investigação, são distribuídas várias pistas, que precisam ser desvendadas em uma série de reuniões na Scotland Yard.

Eles recebem todas as evidências encontradas até aquele momento: um guardanapo, um peão de xadrez, declarações dadas à polícia, a arma do crime (o abridor de cartas de Lord Devon), entre outros itens.

Depois do dia 1, os participantes ficam empolgados e os facilitadores perguntam se eles gostariam de ter uma ferramenta que os ajudasse com aquele desafio. A resposta sempre é "sim", e o facilitador apresenta um modelo de ação dividido em sete etapas e explica como usá-las dali por diante.

O dia 2 começa com ainda mais evidências e a comunicação de houve mais crimes além do assassinato durante aquele fim de semana!

Depois de cada dia, o facilitador faz um *debriefing* questionando como os participantes estão usando o modelo das sete etapas e como poderiam melhorar suas habilidades com ele. Então, pergunta em qual etapa eles se concentrarão no dia seguinte a fim de otimizar o desempenho do grupo.

Quando os seis dias tiverem acabado, os participantes terão descoberto que não apenas um, mas nove crimes foram cometidos naquele fim de semana! Eles trabalham com laudos, pistas, declarações de testemunhas e descobrem até a participação de Fifi, a poodle, em um dos crimes. Eles resolvem cada crime inicialmente usando e depois dominando o modelo de ação de sete etapas e, assim, conseguirão conduzir uma reunião eficaz e altamente produtiva.

Lord
DEVON'S
Demise™

Os sete princípios para conduzir uma reunião eficaz

PRINCÍPIOS:	1	2	3	4	5	6
1. Saiba o objetivo da reunião. Exercite o poder de escuta e assegure o sucesso da reunião.						
2. Consegue informações de todos os participantes. Garanta que todos tenham oportunidade de falar e contribuir, incluindo quem parece de uma abordagem.						
3. Garanta clareza entre fato e opinião. Saiba se uma declaração é uma opinião pessoal ou um fato observável.						
4. Faça recapitulações periodicamente ao decorrer da reunião. Revisite o conteúdo da reunião, resumindo sempre os pontos-chave com o grupo presente.						
5. Tome decisões. Resolva os problemas e evite adiar decisões.						
6. Atribua tarefas às pessoas. Se comprometa com as responsabilidades atribuídas e assegure, ao longo da reunião, que as tarefas sejam atribuídas e aceitas, incluindo repetição e prazo.						
7. Comprometa-se a fazer acompanhamento depois da reunião ou na próxima. Verifique se os compromissos assumidos nessa reunião e nas anteriores foram cumpridos.						

Classificação: 1. Melhor 2. Comparações a seguir 3. Nenhum resultado 4. Quase lá 5. Pior

Lord DEVON'S
Demise™

© 1998 The Eagle's Nest, Inc. All rights reserved. Printed in the United States of America. All other trademarks are the property of their respective owners. All rights reserved. 00123 001 012 3 4 5 6 7 8

Este é um exemplo do uso da aprendizagem experiencial tanto para o ensino do conteúdo como para a repetição da prática até dominá-lo. Os participantes se divertem sem perceber que estão aprendendo a gerir reuniões. Assim, eles saem com confiança e capacidade de aplicar esse novo comportamento.

Há inúmeras maneiras de usar a aprendizagem experiencial para ajudar a praticar as habilidades, desde um simples serviço de atendimento ao cliente a uma área em que a liderança precisa de Excelência em Execução™. Em cada caso, a experiência deve refletir o conteúdo ensinado anteriormente para que a prática seja relevante.

Em termos de reforço pós-treinamento, a aprendizagem experiencial pode ser útil de duas maneiras. Primeiramente, ela traz uma linguagem comum e um conjunto de metáforas reconhecidas por todos logo de imediato. Desse modo, fica muito fácil e eficaz fazer referência ao conteúdo e às lições após o treinamento. As metáforas podem ser incorporadas a qualquer uma das várias ferramentas de reforço. Além disso, a linguagem comum fornece um vocabulário que ajuda no *coaching*, levando a uma compreensão instantânea sobre a qual comportamento o *coach* se refere.



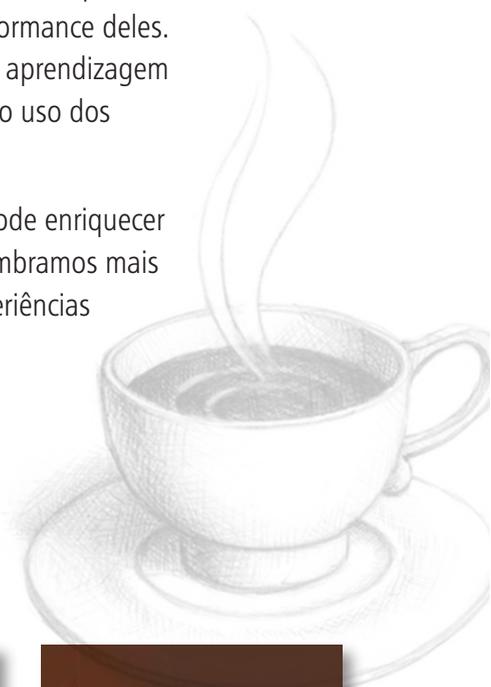
◀ E-mails pós-treinamento reforçam os princípios do programa.

A segunda maneira é usada com menos frequência, simplesmente porque pode não ser possível executar um novo treinamento após seis meses mais ou menos. Entretanto, se for possível, pode ser muito impactante para o grupo trabalhar em uma nova experiência que seja relacionada àquela que foi aplicada anteriormente.

O objetivo é lembrar aos participantes os aprendizados, dar a eles uma chance de praticar de novo guiados pelo facilitador e fazer um *debriefing* robusto sobre a performance deles. A experiência deve ser mais desafiadora do que a anterior a fim de tornar a aprendizagem mais profunda ou simplesmente reforçar convicções e enfatizar novamente o uso dos comportamentos ensinados vários meses antes.

Independentemente de como a aprendizagem experiencial for usada, ela pode enriquecer cada um dos quatro componentes em qualquer treinamento. Já que nos lembramos mais do que fazemos na prática do que daquilo que só ouvimos, incorporar experiências a programas de treinamento torna ambas as formas de aprendizagem mais memoráveis e muito mais eficazes, agregando assim valor à empresa.

▼ *O tema é uma parte importante de toda aprendizagem experiencial, pois cria o contexto e o ambiente necessários para levar os participantes à realidade da experiência.*





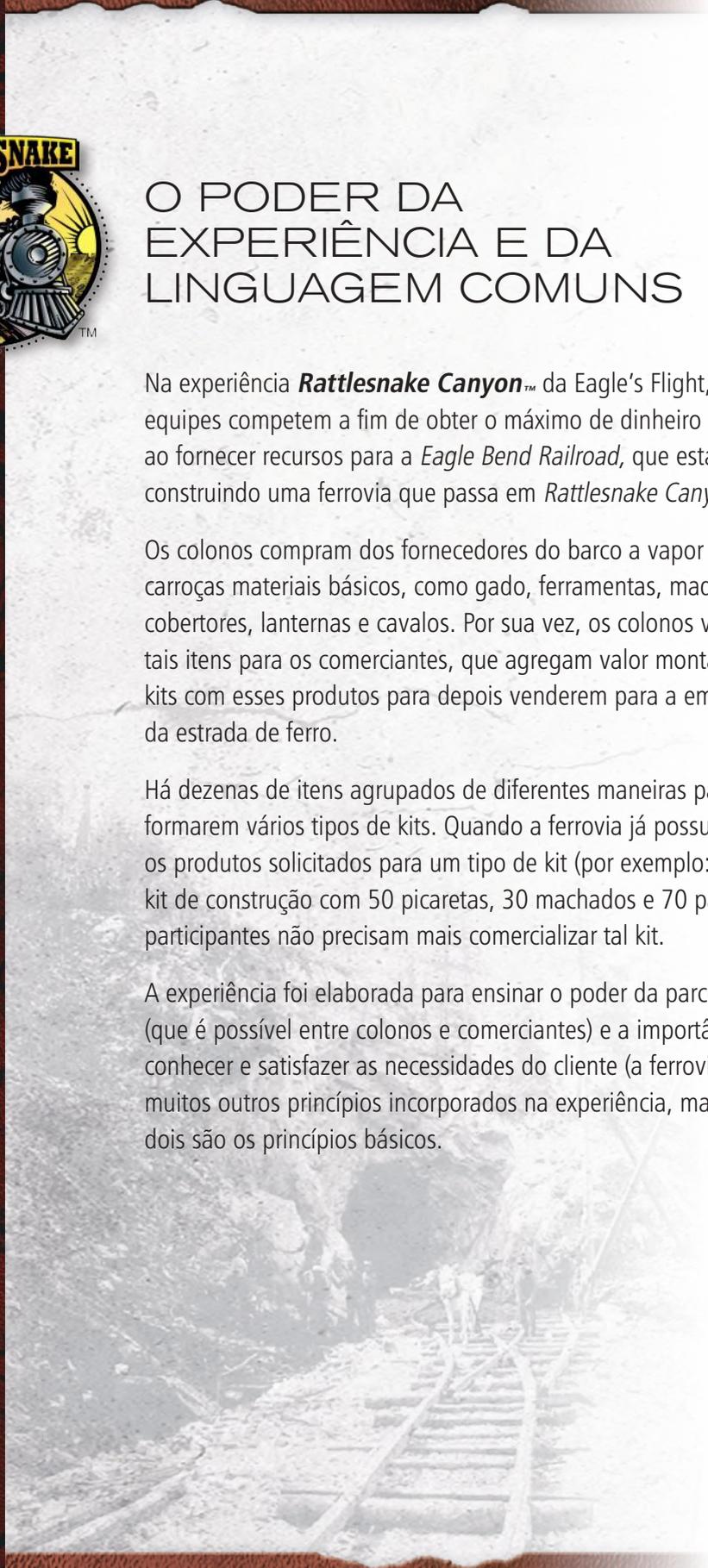
O PODER DA EXPERIÊNCIA E DA LINGUAGEM COMUNS

Na experiência **Rattlesnake Canyon™** da Eagle's Flight, as equipes competem a fim de obter o máximo de dinheiro possível ao fornecer recursos para a *Eagle Bend Railroad*, que está construindo uma ferrovia que passa em *Rattlesnake Canyon*.

Os colonos compram dos fornecedores do barco a vapor e das carroças materiais básicos, como gado, ferramentas, madeira, cobertores, lanternas e cavalos. Por sua vez, os colonos vendem tais itens para os comerciantes, que agregam valor montando kits com esses produtos para depois venderem para a empresa da estrada de ferro.

Há dezenas de itens agrupados de diferentes maneiras para formarem vários tipos de kits. Quando a ferrovia já possuir todos os produtos solicitados para um tipo de kit (por exemplo: um kit de construção com 50 picaretas, 30 machados e 70 pás), os participantes não precisam mais comercializar tal kit.

A experiência foi elaborada para ensinar o poder da parceria (que é possível entre colonos e comerciantes) e a importância de conhecer e satisfazer as necessidades do cliente (a ferrovia). Há muitos outros princípios incorporados na experiência, mas esses dois são os princípios básicos.



Com a experiência em andamento, há muito barulho, energia e tarefas a serem cumpridas enquanto as equipes se movimentam para otimizar os lucros. O jogo tem quatro “semanas” (cada uma com 20 minutos de duração) e cada ano traz novos desafios e um panorama de mercado em mudança. As equipes logo percebem que se faz muito dinheiro comprando e revendendo porcos e, assim, começam a fazer isso rapidamente.

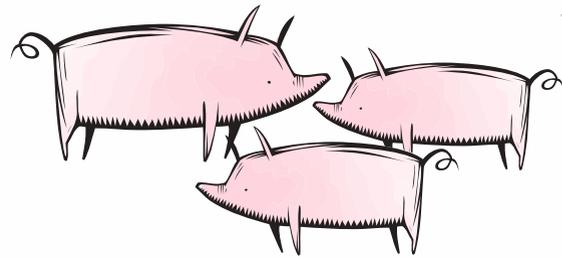
Entretanto, a ferrovia rapidamente não precisa mais de porcos e para de comprá-los. Infelizmente, é comum os cidadãos de *Rattlesnake Canyon* não estarem focados nas necessidades do cliente (a ferrovia) como deveriam, estando mais preocupados com o que acham ser do seu interesse – comprar e vender muitos porcos... e depressa!

O resultado é um excessivo número de porcos à venda em posse dos comerciantes, que não podem mais vendê-los para a ferrovia, e dos colonos, que não podem mais vender para os comerciantes. Há muitos porcos disponíveis e nenhum lugar para os despachar! Enquanto esse fato começa a ser percebido devagar pelos “negociadores” de cada equipe, os “compradores” continuam a comprar quantos porcos conseguirem. O dinheiro vai sendo gasto em um ritmo frenético até que alguém grite:

“Temos de parar de comprar porcos!”

Uma vez que essa mensagem chega a todos os interessados, o frenesi da compra de porcos diminui e o dinheiro continua a ser gasto em dezenas de outros itens ainda muito necessários para o cliente. Mas o dinheiro gasto em porcos já era e o excesso de porcos permanece – excesso de estoque sem mais valor. Essa é a dolorosa constatação de todos os que se encontram nessa situação difícil.

Um dos pontos principais do *debriefing* dessa experiência é essa importância de estar totalmente ciente das necessidades do seu cliente e ter uma resposta imediata em relação a isso, mudando sua própria abordagem conforme o que o cliente mudar.



O facilitador usa o exemplo dos porcos para se fazer entender e, geralmente, há um certo lamento coletivo na sala quando a maioria percebe que acabou a experiência com porcos demais. Então, quando tudo terminou, os participantes têm uma compreensão visceral sobre a importância de ser realmente focado no cliente – na prática, não só na teoria!

Depois de muito tempo após o treinamento, ainda há aquele entendimento e linguagem comuns na empresa. “Temos de parar de comprar porcos!” passa a ser uma fala comum em reuniões, convenções e entre colegas, o que remete imediatamente à experiência *Rattlesnake Canyon* e à lição de ser realmente focado no cliente.

Essas poucas palavras possuem uma importância pessoal significativa para quem participou da experiência. Todos sabem o que a frase quer dizer: **“Devemos sair do tentador caminho de nos concentrar no que achamos e devemos mudar o foco para o que o cliente quer, respondendo às necessidades dele – e precisamos responder com rapidez.”**

Isso destaca o poder da linguagem comum (todos sabem o significado de “porcos”) e da experiência comum (todos sabem que é bobagem comprar porcos desnecessários).

A aprendizagem experiencial passa a ser uma ponte entre uma vivência e a ampla realidade da empresa, oferecendo também aos participantes uma linguagem comum que é essencial para otimizar resultados. Caso contrário, esses significados teriam de ser transmitidos por outras pessoas, o que seria muito menos eficaz e levaria muito mais tempo para ser comunicado.



◀ Por meio de e-mails e protetores de tela individuais, imagens que têm tudo a ver com o tema levam para casa os tópicos aprendidos em Rattlesnake Canyon.

VOCÊ É VOCÊ MESMO

Já mencionei esse assunto anteriormente, mas esse aspecto da aprendizagem experiencial é tão importante que mais algumas considerações podem ser valiosas.

Devido à importância de toda aprendizagem ter um componente “prático”, é claramente mais eficaz quando essa prática reproduz comportamentos da vida real. Isso é difícil dentro da sala, onde o ambiente em que a prática ocorre não reflete o ambiente de trabalho.

Quando são utilizadas encenações ou outros cenários para a prática, a situação em que os participantes estarão não é nada parecida com a que eles encontrarão depois do treinamento. Falta o impacto do ambiente de trabalho. Como resultado, a prática, muitas vezes, acaba sendo improdutiva ou não muito realista nem aplicável.

No ambiente de trabalho, é bem comum haver muitas prioridades concomitantes, pressão intensa em relação ao tempo,

surgimento de necessidades não previstas e escassez de recursos. Por isso, não é uma tarefa fácil tentar aprender, praticar e, depois, aplicar os novos comportamentos na volta ao trabalho. As circunstâncias no mundo real podem deixar tudo isso



▲ *A aprendizagem experiencial é impactante nos três estágios da jornada de melhoria de competências.*

muito desafiador! Ainda assim, se a aprendizagem for apenas na teoria, fica ainda menos provável dominar os novos comportamentos em um ambiente cheio de pressão. O ideal, então, é a prática incluir uma oportunidade de desenvolvimento de novas habilidades em um ambiente que imita o mundo real antes da volta ao trabalho.



Portanto, dois elementos precisam estar em vigor quando os participantes tentarem ir de “ouvir o que fazer” para realmente “fazer” no trabalho. Primeiro: o ambiente da prática precisa ser similar àquele onde as novas habilidades serão aplicadas. Segundo: capacidades já existentes precisam estar presentes durante a prática e na volta ao trabalho.

A aprendizagem experiencial traz valor ao englobar essas duas exigências. A experiência pode criar qualquer ambiente que seja solicitado: altamente competitivo, suscetível ao tempo, dependente dos outros, confuso, baseado em processos ou qualquer uma das várias situações do mundo real. A experiência pode criar o ambiente necessário para refletir o mundo dos participantes e, assim, otimizar os benefícios da prática.

Além disso, as únicas restrições colocadas para os participantes em uma experiência são as diretrizes operacionais ou as “regras”, aplicadas da mesma maneira para todos os envolvidos. Além disso, cada pessoa traz suas próprias aptidões para o desafio da experiência. Isso possibilita que os novos comportamentos sejam aprendidos a partir das competências que cada pessoa já possui.

A aprendizagem experiencial possibilita que cada indivíduo aja como se estivesse no trabalho e, assim, dentro daquele contexto, traga o foco para o que precisa ser aprendido e dominado.

▲ *As lições da experiência têm aplicação direta no trabalho: “vencer” na experiência é o mesmo que “vencer” no trabalho.*



Talon Technologies™ da Eagle's Flight é uma experiência elaborada para permitir que os participantes pratiquem os princípios para melhoria contínua de processos.

Em cada uma das várias fases, as equipes com 6 integrantes aplicam técnicas ensinadas anteriormente e a eles são atribuídas metas bem agressivas. Ao final da experiência, além de os participantes saberem o que fazer, eles praticaram várias vezes e viram os resultados melhorarem drasticamente.

VERMELHA AZUL PRATA AZUL VERMELHA



Contudo, como trabalham em equipes e vão aplicando os novos aprendizados progressivamente, os participantes fazem isso usando todas as suas outras competências existentes. O trabalho em equipe exige a escolha das mesmas capacidades a serem usadas na volta ao trabalho. Isso se aplica de modo similar às habilidades nas áreas de planejamento, tomada de decisões, liderança, delegação, comunicação, gestão de reuniões,

definição de metas etc. Os participantes trazem eles mesmos e suas habilidades para a experiência, que não é vista como um jogo, uma simulação ou uma encenação. É simplesmente uma outra experiência.

O ambiente criado replica o mundo real, com *accountabilities* e pressões semelhantes. Ele é profundo e exige que os participantes não apenas apliquem os novos comportamentos ensinados, mas também lidem com as situações da mesma forma como lidariam com questões do trabalho. Sendo uma imitação da realidade deles, o ambiente apresenta um desafio único e divertido e com um tema completamente diferente do que estão acostumados, dando à aprendizagem experiencial poder e habilidade de ajudar na verdadeira mudança de comportamentos.



O uso frequente da “Checagem de Pedras” ► avalia a eficácia da equipe e aumenta a produtividade significativamente. A mesma ferramenta utilizada para melhorar resultados é levada ao ambiente de trabalho e usada no dia a dia.

TEMAS



O tema é um dos elementos mais eficazes tanto em relação à criação de ações de aprendizagem experiencial quanto à participação neles. Para o autor, é sempre divertido trabalhar com os temas, que ainda servem para estimular a imaginação dos participantes.

Os temas desempenham um papel muito importante na geração de valor para a aprendizagem experiencial. Eles criam o enredo e a metáfora a serem trabalhados durante a experiência e aos quais a aprendizagem está atrelada.

A Disney aperfeiçoou esse elemento a partir da perspectiva do entretenimento (vs aprendizagem). Existe uma história por trás de cada atração, o que serve para dar informações e embasamento às atrações. Como visitante, independentemente da atração a ser vivenciada, a história é trazida à vida a partir do momento em que se entra no enredo.

Há cartazes nas paredes, mesas velhas espalhadas do jeito que os personagens da história as teriam deixado, vídeo que traz o contexto da atração e, claro, uma construção ou um ambiente onde o visitante estará imerso e onde o enredo será mostrado.



Uma vez dentro da atração, os figurinos, a música, os transportes, os roteiros, os efeitos especiais, tudo dá vida à história. Cada aspecto adiciona algo de alguma maneira. Desse modo, o visitante está participando de verdade daquele determinado tema, não apenas visitando um cenário.

Esse mesmo princípio não se aplica apenas às atrações da Disney, mas também aos hotéis, aos restaurantes, aos jardins, às piscinas e aos eventos especiais. Há uma história ou um tema por trás de tudo. Logo, o visitante sente que ali é mais do que um simples cenário... mas sim um lugar mágico. Definitivamente, eles entendem o poder dos temas e dominam a criação deles.

Uma experiência eficaz usada para apoiar o desenvolvimento corporativo também precisa de um tema eficaz. Assim sendo, os participantes podem aceitar o desafio, a atividade ou a exigência imposta pela experiência como se fosse "real" e se mostrarem totalmente comprometidos.

O tema não precisa ser relacionado ao trabalho (como administrar uma fábrica, por exemplo).

Na verdade, se o tema envolver um pouco de imaginação, os participantes conseguem entrar nesse mundo como se ele fosse real, mas nem tão real a ponto de verem a experiência como uma simulação do local de trabalho. Deve ser real o suficiente para que os participantes sejam eles mesmos, mas imaginativo o suficiente para se tornar uma metáfora abrangente do mundo real e, portanto, um veículo de aprendizagem eficiente.

Nesse equilíbrio, experiências incríveis se utilizam da sua própria magia para se tornarem ferramentas poderosas, memoráveis e ricas. Nas mãos de um facilitador habilidoso, elas contribuem significativamente com a mudança comportamental.





- ▲ Tema: Animado rali por estradas europeias.
Aprendizagem: Otimização das performances.



- ▲ Tema: Desafio ecológico para salvar tartarugas.
Aprendizagem: Trabalho em equipe.



- ◀ Tema: Reconstrução de uma antiga descoberta arqueológica a partir de anotações secretas.
Aprendizagem: Coaching.



- ◀ Tema: Laboratório de Inovação do Professor Inno.
Aprendizagem: Domínio dos processos de inovação.



- ▶ Tema: Produção de filmes bem-sucedidos escalando o elenco certo para o gênero do seu filme.
Aprendizagem: Otimização de recursos.

Rattlesnake Canyon™ acontece no Velho Oeste, na cidade que dá nome a esse programa. O xerife Flynn, também barbeiro e prefeito da cidade, é um grande amigo de Jackson Standish, proprietário de uma ferrovia do Leste que quer expandir seus negócios. Essa amizade traz boas oportunidades para o povo de *Rattlesnake Canyon* – tanto os colonos como os comerciantes –, aumentando o comércio graças ao fato de ter uma ferrovia passando pela cidade. Para isso, essas pessoas terão de ajudar a empresa da ferrovia, fornecendo os produtos de que ela precisa.



A partir desse tema, construiu-se uma experiência completa que fala sobre: as verdadeiras parcerias no mundo de vendas, a importância de conhecer e atender às necessidades dos clientes e a obrigatoriedade de buscar o máximo de lucro possível.


AVISO DO TREM DE MULAS
Semana 1:
O KIT DE FERRAMENTAS desta semana foi importado da **ALEMANHA** e será oferecido a um preço especial de **\$25,00**. Na semana que vem, o kit voltará ao preço normal de \$20.

Semana 2:
 Esta semana, nossa **PRINCIPAL MULA** veio especialmente do **CIRCO WHEATCRE.** Hoje, após o horário comercial, ela apresentará alguns de seus truques. **Não Percam!**

Semana 3:
TRILHOS DE METAL desta semana são feitos de aço da mais alta qualidade e têm uma vida útil de mais de 100 anos. Eles serão oferecidos a Preço Normal.

Semana 4:
 Esta semana, as mulas receberam um **NOVO SUPLEMENTO ALIMENTAR** que reduz doenças, porém torna-as mais "agitadas".
POR FAVOR, FIQUEM LONGE DOS ANIMAIS!


AVISO DA CARROÇA COBERTA
Semana 1:
 Um carregamento extra de **SEDA** chegou da China! Os sacos de dormir desta semana serão revestidos em Seda sem nenhum custo adicional.

Semana 2:
 Devido a uma Quarentena Suína local, os **PORCOS** não estarão disponíveis até a próxima Semana!

Semana 3:
 As **BARRACAS** desta semana contêm uma lona **GRÁTIS** PARA CHÃO. Restrição de uma por cliente.

Semana 4:
NOSSAS CARROÇAS COBERTAS AGORA VÊM COM AMORTECEDORES o que significa **UM TRANSPORTE MAIS SUAVE** PARA OS NOSSOS PRODUTOS MAIS FRÁGEIS.


AVISO DO BARCO A VAPOR
Semana 1:
 A **ÁGUA** emvasada nos barris desta semana vem **FRESCA** da **NASCENTE AZUL DE KENTUCKY.**

Semana 2:
 Devido a uma quarentena suína local, a **CARNE DE PORCO SALGADA** vendida esta semana foi importada in natura do *** CANADA ***. Por isso, apenas esta semana, cobraremos \$ 7.

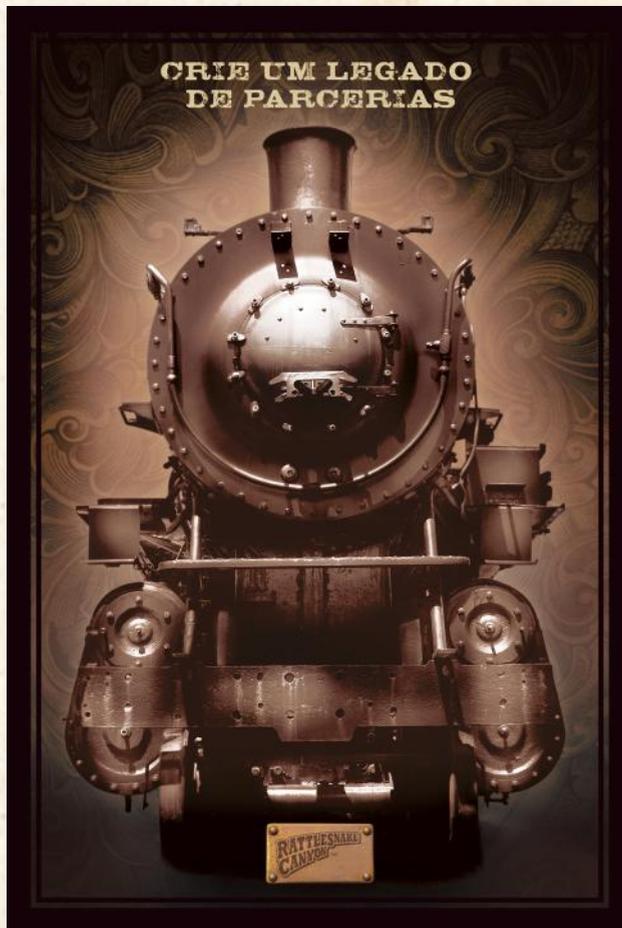
Semana 3:
 A empresa do Barco a Vapor doou passagens para **100 CRIANÇAS ÓRFÃS.** SE VOCÊ TIVER INTERESSE EM ADOPTAR **UMA** **DESSAS LINDAS CRIANÇAS, FALE COM A SALLY.**

SEMANA 4:
O BARCO A VAPOR FICARÁ UM DIA A MAIS NO PORTO e oferecerá passeios gratuitos para os **HABITANTES** de Rattlesnake Canyon!

**VELHO OESTE
 GANHA VIDA!**



◀ Com o uso de imagens, é estabelecido o cenário para a experiência, criando a sensação de realmente viver e trabalhar na cidade de Rattlesnake Canyon.



▲ O material pós-treinamento continua a metáfora para reforçar a aprendizagem.

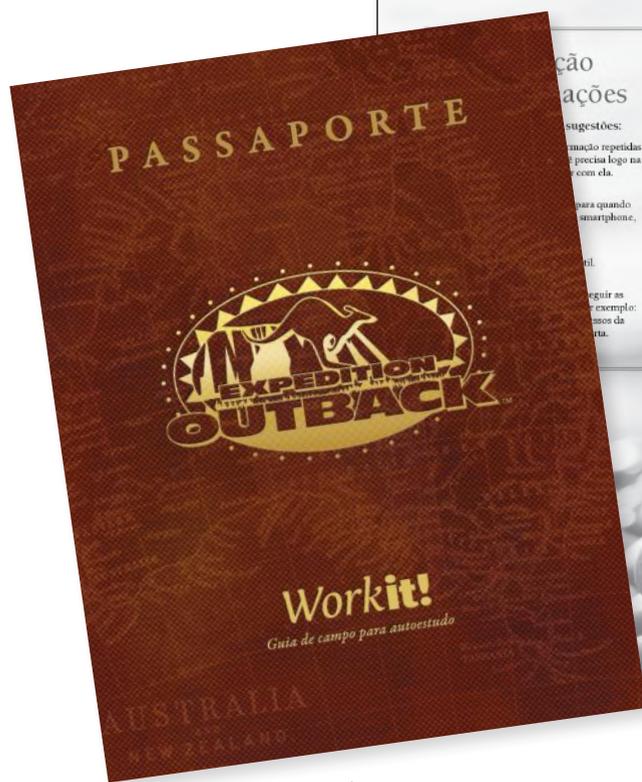


AVENTURE-SE PELO SELVAGEM OUTBACK AUSTRALIANO!



▲ “Conheça seu mapa” é um dos aprendizados-chave do Expedition Outback.

Expedition Outback™ acontece nos confins da Austrália. Esse programa oferece aos participantes muitos elementos e escolhas para um máximo sucesso, incluindo cangurus, diamantes, antídotos e outras atividades relacionadas ao tema, como escovar os dentes de um canguru. Isso tudo oferece um cenário e cria um forte comprometimento nos participantes.



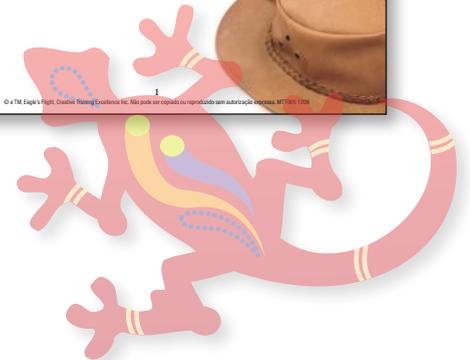
EXpedITION OUTBACK™ – Guia de campo para autoestudo

Do que você precisa saber para tirar o máximo da sua expedição...

-  **Conhecer seu mapa**
é saber e entender as informações e as oportunidades, é aproveitar essas informações mais do que simplesmente tê-las.
-  **Passar um tempo no Vilarejo dos Artesãos**
é ter estratégia, ser criterioso e aplicar as informações – otimizando-as – para maximizar as oportunidades.
-  **Ter um modelo mental vencedor**
impacta como se entende o mapa e como se gasta o tempo no Vilarejo dos Artesãos.

© e TM Eagle's Flight, Creative Training Experiences LLC. Não pode ser reproduzido sem autorização expressa. MT100 1/08

▲ Ferramentas de aplicação ajudam os participantes a colocar em prática no trabalho o que aprenderam.





Polar Frost™ é o Expedition Outback™ trazido do interior da Austrália para o norte canadense: trata-se da mesma experiência e as mesmas lições com outro tema.



Windjammer™ é ambientado no lindo, quente e azul mar caribenho, cujas ilhas exuberantes atraem ricos e talentosos donos de grandes iates e luxuosas embarcações a vela.

Certa vez, um cliente estava organizando uma convenção, cujo tema já estava escolhido – e não era navegação. Então, ele nos perguntou se poderíamos trabalhar com a mesma aprendizagem e *debriefing*, mas com um tema diferente. E nós conseguimos. Nossos desenvolvedores e diagramadores criaram um novo enredo – dessa vez, seria sobre montanhismo – e, depois, mudaram cada componente da experiência (nomes dos produtos, nomes das empresas, linguagem usada etc.) para combinarem com a nova história. *Windjammer* virou *Adrenaline Adventures*.

Windjammer já passou por outras transformações e mudou para temas sobre: escalada, *mountain bike* e até acessórios para animais de estimação. O contrário também acontece: nós já mudamos uma outra experiência que se passa na época de Camelot para o tema de navegação.

O princípio é não mudar o aprendizado das experiências, mas a roupagem, o tema no qual as lições estão inseridas, pode sofrer quaisquer alterações que otimizem a experiência e o impacto da aprendizagem para os participantes.



Windjammer



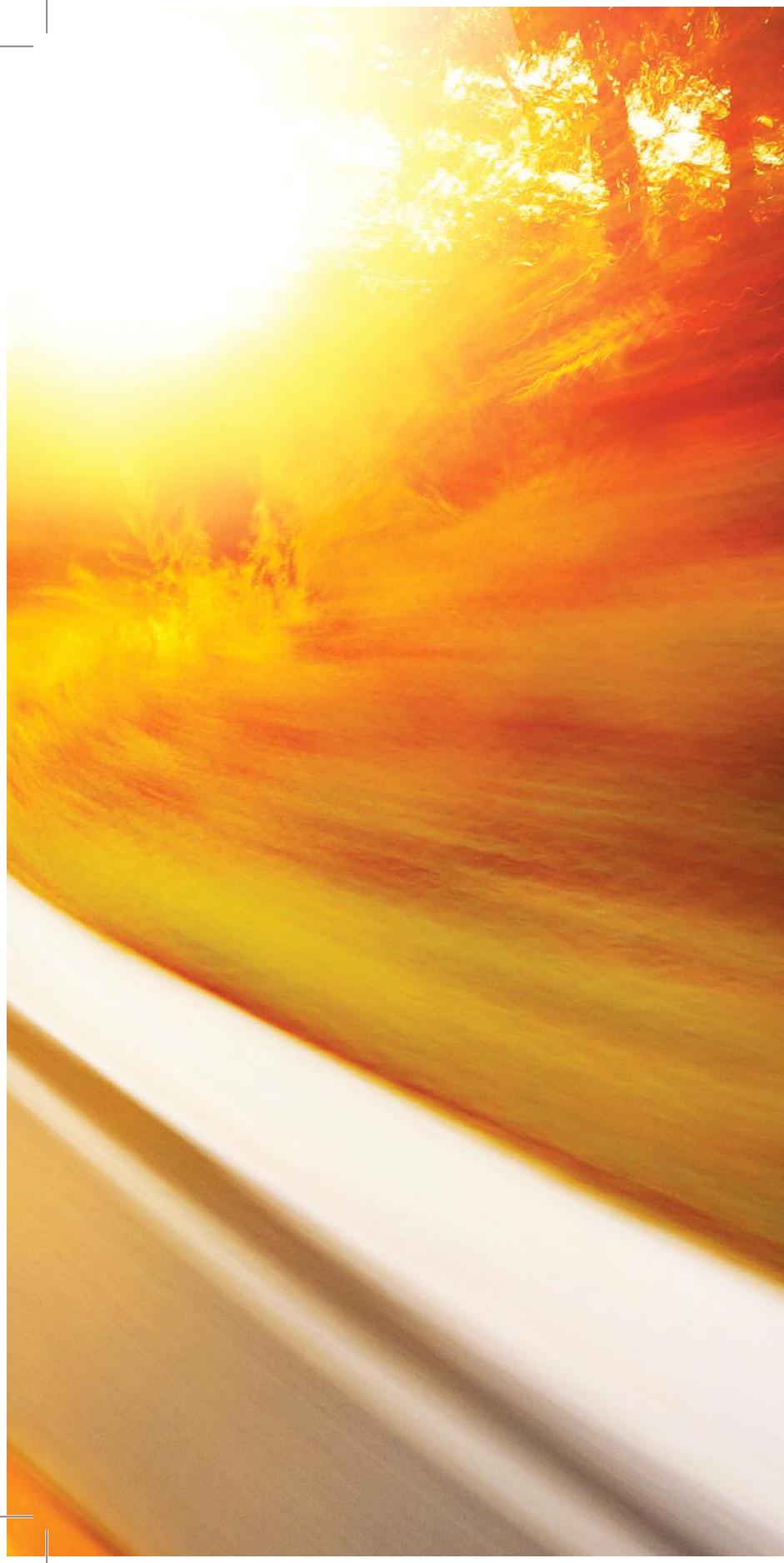
Phobia Labs™

5 TEMAS
para a mesma experiência,
criados de acordo com
as necessidades dos clientes.



“MAS EU NÃO
GOSTO DE
JOGOS!”





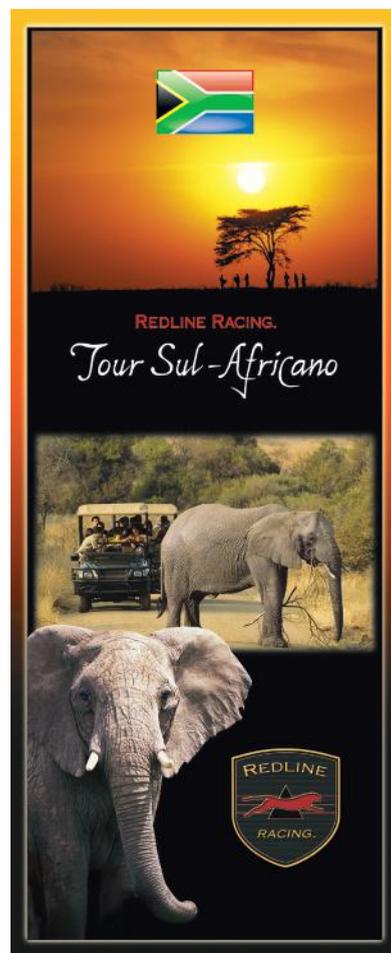
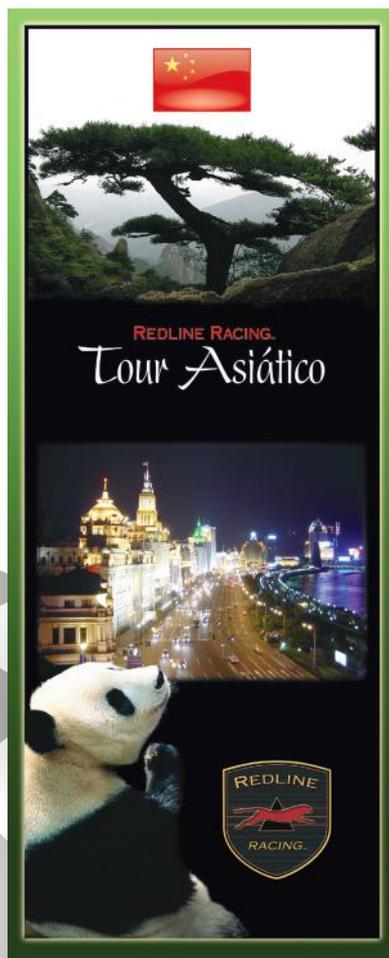
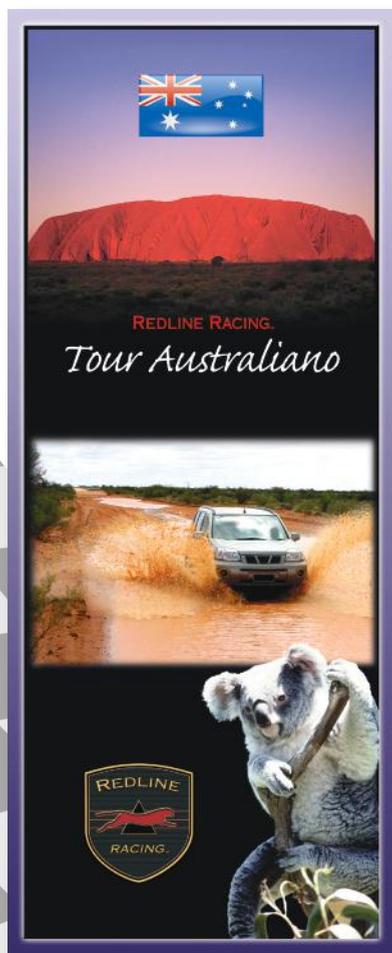
Às vezes, ouvimos “Mas eu não gosto de jogos” diretamente de um participante ou mesmo do RH de alguma empresa.

Um comentário semelhante que ouvimos bastante antes de uma sessão na qual a aprendizagem experiencial será usada pela primeira vez é:

“É BOM QUE
FUNCIONE...
MINHA CARREIRA
ESTÁ EM JOGO!”

Em ambos os casos, ao final da sessão, os comentários são sempre algo como:

“FOI DEMAIS!
FOI O **MELHOR**
TREINAMENTO
QUE JÁ TIVEMOS.”



É verdade que a aprendizagem experiencial usa jogos, mas eles são mais como experiências nas quais as pessoas correm para entregar os resultados pedidos. Os participantes são absorvidos de imediato pelo desafio, pela aventura, pela missão ou pelas exigências e respondem de acordo. O tema, que dá essa sensação de jogo, permanece, mas está agora ligado aos resultados a serem entregues.

É apenas quando o *debriefing* começa que os participantes valorizam o tema e a metáfora da realidade trazidos pelo modelo de jogo.

Normalmente, um jogo tem pouca semelhança com a realidade, não pode virar uma discussão profunda e tem o objetivo de passar o tempo de uma maneira divertida. Por sua vez, uma experiência – pode até ser chamada de jogo pelos participantes – é, na verdade, um lobo em pele de cordeiro. Parece superficial como um jogo, mas é rapidamente reconhecida como um desafio significativo, que exige a aplicação das habilidades de todos. Além disso, seu propósito é manter o comportamento mudado, que melhorará o desempenho da empresa.

Então, para o comentário “Eu não gosto de jogos”, respondemos algo como “Devidamente anotado. Por favor, fique conosco por alguns minutos para ver se este é mesmo o tipo de jogo de que você não gosta”.

Pouco depois, quando todas as regras e o desafio são entendidos, todos já estão totalmente comprometidos. Eu acho mesmo que comentários iniciais como “Eu não gosto de jogos” ou “É bom que funcione” são justos e devem ser esperados. Não devem ser o motivo para não usar a aprendizagem experiencial em eventos de treinamento, mas esses pontos de vista dos participantes devem ser respeitados. Muitos nunca participaram de uma verdadeira atividade de aprendizagem experiencial. Outros podem achar que já, mas, na verdade, não participaram – talvez fizeram parte de alguma ação que foi chamada de aprendizagem experiencial, mas foi simplesmente uma atividade (interna ou externa) seguida de um *debriefing* com limitada eficácia ou relevância.

Por outro lado, aqueles que já vivenciaram o poder desse tipo de aprendizagem tornam-se seus defensores e acham que a parte do jogo é a melhor do treinamento e traz maior valor ao dia.





APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL X SIMULAÇÃO

Muitas pessoas usam os termos “experiência” e “simulação” indistintamente para descrever o que eu chamaria de aprendizagem experiencial. Contudo, existe uma diferença e, por uma questão de clareza, prefiro usar esses termos de maneira diferente.

Imagine um espectro. Uma “atividade” de treinamento ficaria na extrema esquerda, uma “simulação”, na extrema direita e “aprendizagem experiencial”, no meio.

● ATIVIDADE

Muitas vezes, atividades de treinamento são exercícios curtos usados para ilustrar determinado assunto. Geralmente, são genéricas e fazem perguntas como “O que você aprendeu?” – e a maioria das respostas será positiva.

Como exemplo temos aquele exercício de confiança em que a pessoa deixa o corpo cair para trás para ser pega pelos outros participantes. Todas as observações levam a discussões sobre confiança.

Outro exemplo seria colocar os participantes em equipes, dar um quebra-cabeça para que eles montem juntos e perguntar a eles sobre trabalho em equipe.

SIMULAÇÃO

Uma simulação é uma reprodução exata do ambiente de trabalho dos participantes e comumente utilizada para ensinar habilidades complexas. Muitas vezes, é bem longa, envolvente e muito específica ao trabalho dos participantes. O objetivo é os participantes dominarem algumas habilidades ou tarefas complexas e difíceis.

Como exemplo, temos os simuladores usados na indústria aérea para treinamento de pilotos. Eles ajudam no domínio de qualquer situação a ser encontrada em um voo de rotina e, virtualmente, de todas as outras imagináveis. Uma vez dominadas essas habilidades no simulador, os pilotos podem ir para a cabine de um avião real que traz situações idênticas às do simulador.

Um outro exemplo estaria na indústria de *fast-food*. Nas grandes redes, um restaurante funcional é construído em um centro de treinamento, e gerentes e colaboradores são treinados ali, em um ambiente simulado, sobre como fazer um restaurante funcionar. Eles aprendem a fazer na simulação exatamente o mesmo que farão no restaurante real.

APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

No nosso espectro, a aprendizagem experiencial fica bem no meio, tanto que fornece atividades não relacionadas ao trabalho, a partir das quais se aprende e também se simula a realidade. O que é aprendido tem aplicação direta e previsível na volta ao trabalho.

Com frequência, uma experiência dura de uma a duas horas, seguida de um extenso *debriefing*. O facilitador extrai lições predeterminadas dos próprios participantes e, então, desenvolve uma discussão em cima disso. A partir daí, haverá a aplicação na realidade do trabalho.

Para ilustrar o conceito de aprendizagem experiencial: a Eagle's Flight possui uma experiência na qual os participantes devem agir como uma equipe de elite que entrega estações de pesquisa em um ambiente cheio de desafios que é uma floresta tropical. Eles trabalham em um conglomerado internacional chamado **Alpha Wave™** e esse projeto em particular é o **Jungle 3™**.

A tarefa dos participantes é decidir quais estações de pesquisa construir e onde construir, tendo em mente os requisitos mínimos estabelecidos pela empresa. Além disso, precisam aderir aos rigorosos padrões de segurança estabelecidos, considerando a possibilidade de ameaças graves impostas por um ambiente hostil, assim como também existe a necessidade de otimizar o lucro de *Alpha Wave* nesse projeto.

Há vários recursos disponíveis para ajudar a ter sucesso, e as equipes podem avaliar o valor relativo de cada recurso em relação ao tempo restrito do projeto e, assim, podem usá-los a sua escolha. Decisões tomadas com sabedoria trazem retornos positivos contínuos para a empresa. Decisões imprudentes trazem consequências com as quais temos de lidar, resultando em perda de tempo e dinheiro. Todas essas oportunidades, problemas e desafios existem simultaneamente durante o curso da experiência.

A aplicação no mundo real concentra-se em *accountability*. As equipes vivenciam as mesmas pressões na experiência e no trabalho. Elas devem

entregar métricas essenciais, otimizar resultados, selecionar e utilizar o suporte adequado disponível — enquanto encaram as consequências de suas ações e decisões — e ainda se manter *accountable* em relação aos resultados finais solicitados.

Accountability é um desafio-chave no ambiente de trabalho atual porque as pessoas reconhecem na experiência que “tentar” entregar resultados não é o mesmo que “conseguir” entregá-los. *Alpha Wave* não apenas traz essa mensagem para as pessoas da linha de frente, mas ensina alguns comportamentos essenciais que, quando adotados, facilitam a entrega de *accountabilities*. Isso inclui princípios como: “Primeiro conhecer para depois seguir... e não primeiro fazer para depois consertar”, “*Accountability* é uma escolha” e “Considere antes as consequências”. *Alpha Wave* simula a realidade, mas na forma de um jogo, com o qual os participantes aprendem. Trata-se verdadeiramente de “aprendizagem experiencial”.

Resumo

Cada uma dessas três formas de treinamento (atividade, simulação e aprendizagem experiencial) tem seu próprio valor e lugar. No geral, entretanto, a aprendizagem experiencial é a mais versátil e engajadora das três. A exceção é quando uma simulação real é solicitada, como o exemplo do treinamento de pilotos em uma cabine simulada com muita precisão.



ALPHAWAVE



JUNGLE

Primeiro conhecer
para depois seguir.

NÃO
primeiro fazer
para depois
consertar.

Nunca deixe um colega falhar

COMPARTILHE o que sabe

MANUAIS
ALFA:

CUBOS D
DESASTRE
SELVA:

PEDRAS I
GESTÃO
DE RISCO



DEBRIEFING

Windjammer

Aproveitando os Ventos das Oportunidades



Análise de Desempenho

No geral, em que produtos seu time se concentrou e quando.

	Produto 1 Barragem	Produto 2 Galéata	Produto 3 Tempestade	Produto 4 Munção	Produto 5 Naufranco
No início					
No meio					
No fim					

Análise de Oportunidades

Com base na tabela de Análise de Valor de Mercado, assinale no gráfico os pontos em que seu time perdeu oportunidades de obter lucros significativos.

As Boias de Navegação para o Sucesso

Para cada uma das 5 Boias de Navegação abaixo, classifique a performance da sua equipe durante o Windjammer usando a seguinte escala de valores:

1	2	3	4	5
Encalhado	Perigo a Bombordo	Mar Calmo	Golfinhos a Vante	Vento em Popa

As Boias de Navegação para o Sucesso

Atinja todos os pontos máximos

Planeje os dez períodos

Maximize os recursos de sua equipe

Fabrique produtos utilizando todas as cores

Ajuste as velas de acordo com o vento



Windjammer

Quando um arqueiro usa um arco, o único objetivo é acertar a flecha no alvo. Contudo, depois de atirar, o sucesso da flecha depende de dois fatores: a tensão da corda e seu bom lançamento.

O uso da aprendizagem experiencial também tem um único propósito: apoiar o objetivo de o comportamento mudado beneficiar a empresa. Entretanto, assim como com o arco, o sucesso da aprendizagem experiencial também depende de dois fatores: a própria experiência e o *debriefing* que a segue.

Com o arqueiro, não existe vantagem em apenas puxar a corda do arco, não importa quão bem seja feito ou quão certa esteja a mira. O arqueiro não conseguirá ter sucesso se, uma vez puxadas, a corda e a flecha não sejam soltas com grande habilidade em direção ao alvo.

Com o facilitador, deve existir uma experiência poderosa e relevante. Quando acaba, a experiência não tem nenhuma função real sem um *debriefing* claro e consistente. Ambos andam de mãos dadas. Uma grande experiência sem um grande *debriefing* correspondente é só um pouco mais do que um jogo. Da mesma forma, uma grande entrega de conteúdo sem uma experiência não é nada mais do que outra apresentação de PowerPoint.



▲ A flecha e a placa são distribuídas aos participantes como ferramentas-chave de “Accountability em Ação”, um programa com foco em accountability.

Assim, o *debriefing* é um componente igualmente essencial para o sucesso de um evento de aprendizagem experiencial. Para garantir que isso ocorra, na Eagle's Flight, usamos a seguinte fórmula: "Como ganhar no jogo... Como ganhar no trabalho". A maneira como ela é implantada está ilustrada pelos diagramas seguintes.

O primeiro passo é reconhecer que existem três componentes diferentes para qualquer atividade de aprendizagem experiencial.



1. **A própria experiência real.** Ela pode ser curta ou longa, estar incorporada em um treinamento maior ou usada sozinha em um evento e realizada para um grupo grande ou pequeno.



2. **Depois, é o *debriefing*.** De novo, dependendo da necessidade, das restrições de tempo, dos propósitos do evento de aprendizagem experiencial e de outros componentes do treinamento, o *debriefing* pode ser relativamente curto, estendido ou muito longo. Pode ser realizado em um único período de tempo, fora do horário de trabalho ou elaborado durante a aprendizagem que segue. Além disso, pode ser conduzido por um facilitador ou por uma equipe.



3. **O terceiro componente é a aplicação.** Aqui, o facilitador relaciona o material apresentado no *debriefing* da experiência com o mundo real dos participantes e esboça como aplicar os pontos do *debriefing* na realidade do trabalho. Além disso, inclui-se aí o que fazer diferente – e como – a fim de causar um impacto positivo e significativo na empresa.

Esses três componentes são, então, trazidos à vida para os participantes como se segue.

1. COMO GANHAR NO JOGO



Tenha em mente que os participantes acabaram de ficar totalmente imersos em uma atividade que exige atenção e dedicação intensa. Tiveram de aprender as regras, lidar com desafios, interagir com outras pessoas e colher os frutos desse trabalho. Mudaram do seu pensamento do ambiente de trabalho para o do tema da experiência. Ficaram envolvidos física e emocionalmente e se dedicaram pessoalmente para chegar ao melhor resultado possível.

Quando a experiência acaba, os participantes querem (depois de alguns minutos de um merecido intervalo) saber exatamente o que acabou de acontecer. Nesse ponto, eles não tiveram a chance de parar e ter uma visão geral. Além disso, querem saber como foram e, logo em seguida, como poderiam ter se saído melhor.

Assim, depois de voltarem do intervalo, a primeira ação do facilitador é permitir que eles “recuperem o fôlego”, o que chamamos na Eagle’s Flight de “oportunidade de desacelerar”. Normalmente, começamos com uma pergunta como: “Vocês acham que esta experiência era sobre o quê?”. Então, deixamos que conversem em suas equipes, em suas mesas, por alguns minutos.

Podem-se fazer uma ou duas perguntas genéricas semelhantes até que o facilitador sinta que o grupo “voltou à realidade” e, de alguma maneira, desacelerou em relação ao envolvimento intenso com a experiência.

Depois de capturar as ideias deles com aquelas primeiras perguntas, o facilitador passa para um *debriefing* abrangente, no qual tratará dos comportamentos que precisariam ter mostrado para “ganhar no jogo”. Nesses casos em que o objetivo é construir habilidades, o *debriefing* gira em torno das habilidades que eles precisariam aprender para ganhar.

Eles participaram do jogo, e é da natureza humana querer saber agora como ganhar. Nesse momento, eles não percebem que “ganhar no jogo” requer os mesmos princípios para “ganhar no trabalho”. Consequentemente, nessa hora, o facilitador deve deixar esses componentes muito claros.

É um primeiro passo muito importante, pois é quando cada componente da experiência, elaborado para mudar comportamentos, é discutido e mostrado como elemento essencial para o sucesso no jogo. Mais tarde, os participantes entenderão que também são aptidões cruciais para ter no trabalho.





Temos o exemplo da experiência da Eagle's Flight, **Promises, Promises!**[™], na qual o sucesso vem da disciplina de não “jogar escândalos” em outros “países”. No jogo, o uso de escândalos – claramente opcional – é sempre uma atitude tomada logo cedo pelos participantes. Como resultado, há várias consequências indesejáveis, mas inevitáveis, e o resultado esperado parece ser impossível de obter.

No *debriefing* (que, nessa experiência, começa no meio do jogo, embora os participantes não percebam), o facilitador mostra esta verdade: jogar escândalos é extremamente contraprodutivo e, na verdade, torna impossível cumprir o que foi exigido.

Com isso, os participantes voltam para o jogo com um novo ponto de vista e acabam resolvendo, como um grupo, parar de usar os “escândalos” (representados por bolas fluffly coloridas) e, assim, conseguem chegar a um resultado bem-sucedido. Esse é um exemplo excelente do facilitador mostrando aos participantes como ganhar no jogo: livrar-se de todos os fluffys (escândalos) antes de qualquer outra ação. Isso constrói a confiança e a base para o sucesso final de todos.

► Ferramenta de reforço que lembra os participantes de aplicarem as lições da experiência Promises, Promises!

◀ “Escândalos” são administrados pelo Embaixador da Liga Unida das Nações.



2. COMO GANHAR NO TRABALHO



Quando todos os princípios essenciais para o sucesso no jogo tiverem sido explicados e trazidos aos participantes em um nível pessoal, o facilitador muda para o mundo real – o mundo do trabalho, do qual a experiência é uma simples metáfora.

Cada princípio de sucesso é, então, revisitado e relacionado à realidade de trabalho dos participantes.

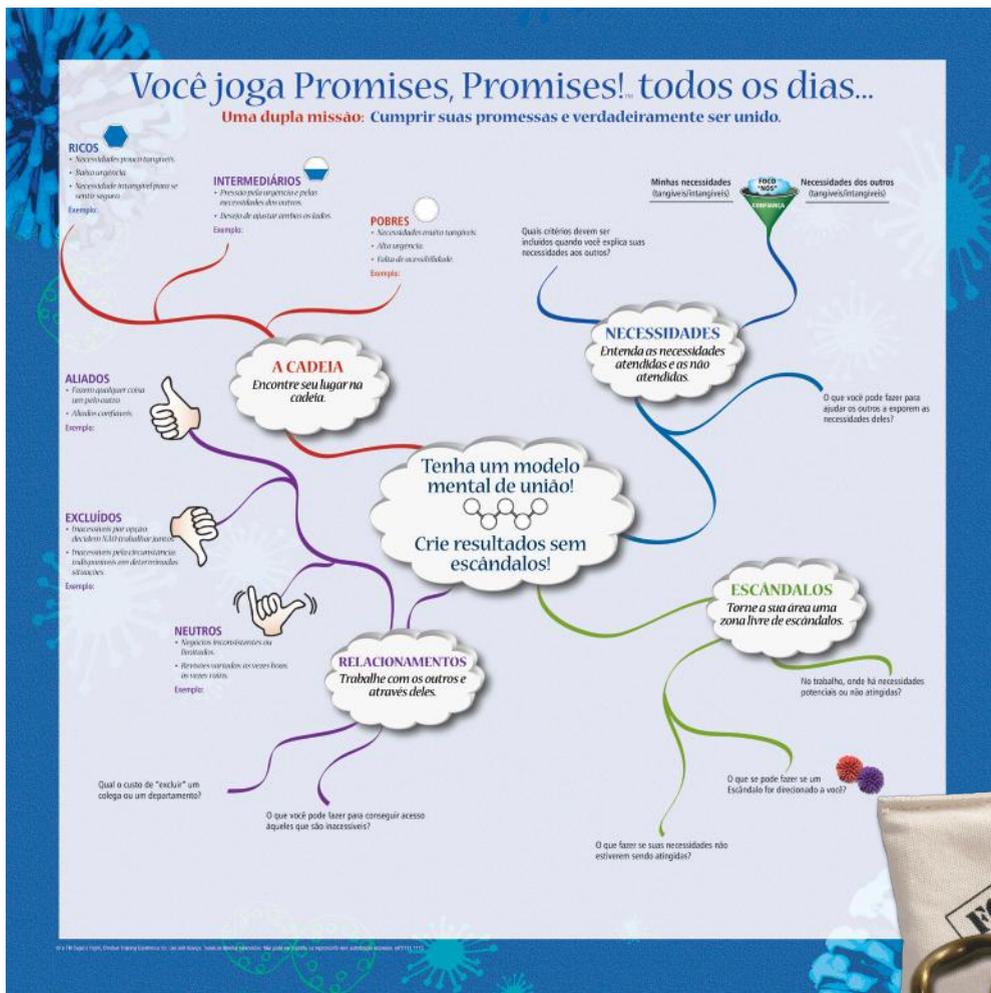
Duas questões são essenciais aqui.

Primeiramente, um grande trabalho precisa ser realizado antes de customizar o *debriefing*. Os exemplos usados têm de ser precisos, e os participantes precisam se identificar com eles. A linguagem deve ser a mesma usada na empresa. Valores, estratégias, concorrentes, clientes e prioridades da empresa... deve-se fazer referência a todos esses elementos e incorporá-los na discussão. **O *debriefing* deve estar relacionado exata e diretamente com o que eles lidam todos os dias.**

A segunda questão é que, em ambas as partes do *debriefing* – “como ganhar no jogo” e “como ganhar no trabalho” –, o facilitador não está simplesmente expondo ideias. Para os participantes obterem o máximo benefício, o *debriefing* também deve incluir uma ótima oportunidade para as pessoas participarem e conversarem juntas. Há várias maneiras de fazer isso, mas o que todas elas têm em comum é fazerem os participantes processarem as informações individualmente, trabalharem em equipes em suas mesas e compartilharem suas observações dialogando tanto com outros grupos como com o facilitador.

Muitos dos nossos facilitadores perguntarão nessa hora: **“Vocês já participaram deste jogo antes?”** e, normalmente, a resposta é “Não”. O facilitador, então, desafia os participantes: “Vocês podem não ter percebido, mas participam deste jogo todos os dias. O tema é diferente, mas as regras são as mesmas e o objetivo é o mesmo. Agora, se jogarem diferente usando o que discutimos aqui, vocês jogarão muito melhor”.

▼ *Depois da experiência, os participantes completam um mapa para aplicação, onde convertem os aprendizados da experiência para a performance deles no trabalho.*



A partir disso, pede-se que os participantes pensem no que farão diferente agora, começando imediatamente, e eles discutem tais compromettimentos nas suas mesas.

O sucesso do evento de aprendizagem experiencial está claramente muito ligado ao *debriefing*, que deve ser relevante, construído em cima da experiência que acabaram de ter e explicitar bem o que os participantes devem fazer diferente no dia seguinte.

Um interessante aparte aqui: sempre que encontramos alguém que participou de um evento de aprendizagem experiencial desse nível, mesmo anos depois, as pessoas ainda se lembram. Lembram-se da experiência e, mais importante, ainda se lembram de um ou dois princípios que eram mais relevantes na época.

“Eu me lembro de participar do *Gold of the Desert Kings* há muitos, muitos anos e ainda me lembro da lição: Fale com o Ancião!”

É extremamente impactante mostrar primeiro como ganhar no jogo e depois como aplicar essas lições para ganhar no trabalho!



Quais projetos podem se beneficiar de uma pergunta simples:
“O que é possível?”



Fale com o Ancião.

Configurações™

Uma representação do processo de aprendizagem experiencial

A Eagle's Flight possui uma experiência relativamente curta, chamada **Configurações™**, relacionada ao tópico de eficácia na comunicação. Leva uns 10 minutos para passar as instruções para os participantes e a experiência dura cerca de 45 minutos. São três rodadas, com um tempo entre cada uma para que as equipes se autoanalise e planejem como proceder durante a próxima rodada. O *debriefing* costuma durar outros 45 minutos.

Os participantes trabalham em equipes de 3 ou 4 pessoas, e o objetivo é completar cada rodada o mais rápido possível. Normalmente, estimulamos uma certa competição amigável entre as equipes para aumentar o senso de urgência e para retratar as competições que eles encaram todos os dias na empresa.

Três rodadas

Na média, as equipes levam cerca de 10 minutos para completar a rodada 1. Terminando, os participantes têm a chance de discutirem entre eles a pergunta lançada pelo facilitador: "O que vocês podem fazer diferente para diminuir o tempo pela metade na próxima rodada?". Quando estiverem prontos, eles seguem para a rodada 2. As instruções que devem seguir continuam as mesmas, mas a tarefa em si é um pouco mais complicada.

Depois da rodada 2, eles comparam esse tempo com o da rodada 1 e, com frequência, diminuíram mesmo o tempo pela metade ou até mais. Uma melhora significativa. Mais uma vez, eles têm a oportunidade de conversarem sobre como melhorar ainda mais seu desempenho na terceira rodada.

Ao final dessa última discussão de planejamento, o facilitador ouve de cada grupo o que fizeram de diferente entre as rodadas 1 e 2 e o que planejam agora para fazer diferente na rodada 3. Isso traz a oportunidade de um aprender com o outro e compartilhar o que está surgindo como melhores práticas.



**OS PARTICIPANTES MUDAM SEU
COMPORTAMENTO ENTRE CADA RODADA
E, COMO RESULTADO, O DESEMPENHO
MELHORA... RADICALMENTE!**



Antes de começar a rodada 3, os participantes recebem um tempo extra para pensar no que acabaram de ouvir e decidir se querem incorporar algo mais ao seu método.

Começa a rodada 3, de novo com uma tarefa um pouco mais difícil que a da rodada anterior. Dessa vez, as equipes terminam em 2 ou 3 minutos, com algumas equipes se destacando com tempos abaixo da marca de um minuto!

Os participantes mudam seu comportamento entre cada rodada e, como resultado, o desempenho melhora... radicalmente!

Aprendizagem experiencial em ação

Antes de discutir o *debriefing*, vale a pena observar que, durante a experiência, os próprios participantes descobrem, com pouco envolvimento do facilitador, como poderiam melhorar. Eles também têm de decidir se implantar aquelas ideias melhorará mesmo os resultados e, em caso positivo, como fazer isso. Assim, eles mudam seus próprios

comportamentos e veem o desempenho melhorar.

Devido a esse processo – no qual a aprendizagem é pessoal e visceral –, a convicção é desenvolvida sobre o que poderia ser alcançado se diferentes comportamentos fossem adotados, o conhecimento de como fazer as mudanças vem à tona, as habilidades para isso são criadas e, desse modo, os resultados são vistos. Isso é coração, mente, mãos e colheita em ação, mostrando o verdadeiro poder da aprendizagem experiencial.

Além disso, o facilitador sabe exatamente o que os participantes vão aprender, quando vão descobrir essas verdades e como vão aplicá-las. Não foi algo que simplesmente aconteceu. E ainda, a experiência foi criada para alcançar determinado resultado, o que foi realizado com muito mais eficácia do que simplesmente contando aos participantes as informações que eles mesmos descobriram. Na verdade, contar como eles deveriam mudar seus comportamentos teria pouco ou nenhum impacto.

O debriefing

No *debriefing*, o facilitador examina mais profundamente as observações dos participantes entre as rodadas, permitindo que eles entendam melhor o que aconteceu, usando perguntas como estas:

“O que você fez diferente entre cada rodada? Por quê?”

“Quais comportamentos antigos você substituiu por quais comportamentos novos para obter melhorias significativas nos resultados?”

“Por que você queria mudar seu comportamento no decorrer da experiência?”

“O que era difícil de tratar conforme você ia de uma rodada a outra? O que era fácil? Por quê?”

O objetivo desses tipos de perguntas é, tanto quanto possível, deixar os participantes descobrirem sozinhos os princípios-chave da aprendizagem e conseguirem relacioná-los à experiência.

Assim, o facilitador sistematiza essas informações aprendidas, explicando os princípios por trás da performance melhorada. Nessa experiência, há dez princípios, mas, dependendo do tempo e do foco desejado, com frequência, três deles dominam.

► *Fira Tora é mais uma experiência rápida, na qual grupos de 10 pessoas têm a oportunidade de dominar a mesma aprendizagem que em Configurações, mas mais como time do que como indivíduos.*



Resultados

Conforme a experiência progride de rodada a rodada, o foco em resultados melhorados permite que os membros da equipe mudem suas abordagens pessoais para o foco comum nos resultados. Desse modo, no trabalho, quando o foco único for a produção de resultados brilhantes, todas as demais considerações caem no esquecimento. O objetivo, então, é saber como a equipe pode atuar de forma brilhante e colocar todas as energias na busca desse tipo de resultado coletivo.

Intervenção

Esse termo apresentado durante a experiência significa que qualquer outro membro da equipe tem a liberdade de interromper com um *feedback* nos momentos em que ache que isso ajudará. Conforme as rodadas vão passando, as intervenções tornam-se frequentes e, assim, os resultados continuam a melhorar.

No começo, há resistência em intervir por acharem falta de respeito com o que outra pessoa da equipe esteja fazendo (mesmo que isso tenha se tornado contraprodutivo, mas com boas intenções) ou por faltar convicção pessoal em relação ao grau de valor que isso agregaria. Conforme a experiência avança, o valor de dar o *feedback* a alguém vai sendo percebido cada vez mais, e isso deixa de ser visto como ofensivo ou indesejável.

O motivo é que a intervenção passa a ser reconhecida como uma forma poderosa de melhorar os resultados e, como ela fica mais importante e passa a ser mais frequente, as ferramentas para intervir começam a ser vistas como mais valiosas.

Responsabilidade compartilhada

“Você tem minha permissão de dar ou pedir feedback.”

Os melhores líderes dão e recebem *feedbacks* constantes.

Os melhores líderes usam linguagem comum.

► *Três aprendizados-chave de Configurações.*

Isso é semelhante no trabalho. Quando há um membro da equipe (ou alguém por quem você tem responsabilidade como *coach*) que pode melhorar o desempenho, a intervenção é uma ferramenta poderosa. Contanto que os resultados estejam claros para todos os interessados, a intervenção é sempre apreciada.

Linguagem comum

Configurações é basicamente sobre aprender como usar ao máximo o poder da comunicação interativa eficaz. Na experiência, todos os membros da equipe chegam com sua própria maneira de expressar as ideias, descrevendo as peças de acordo com os seus próprios pontos de vista.

Os participantes percebem com rapidez que existem poucos obstáculos para haver um entendimento comum e verdadeiro sobre o que os outros dizem. Todos estão fazendo seu melhor para serem claros e, como todos estão falando o mesmo idioma, assumem que os outros entenderam ou, pelo menos, que estão se fazendo entender. Não parece verdade afirmar que não compartilhamos uma linguagem comum.

Entretanto, depois da rodada 1, fica claro que compartilhamos palavras comuns, mas não um entendimento comum do que cada um de nós quer dizer ou a intenção por trás das palavras que usamos nas frases.

Muito da discussão que acontece entre os membros das equipes entre as rodadas 1 e 2 concentra-se em conseguir um único significado com as palavras em comum. Uma vez que isso esteja claro, o desempenho melhora drasticamente.

É uma revelação surpreendente para o participante que aquilo que ele imaginava estar muito claro para os outros (pois estava claro para ele mesmo), na verdade, não está tão claro. Levar esse conhecimento na volta ao trabalho pode ser transformador, pois as pessoas passam a perceber que é necessário muito mais esforço para garantir uma linguagem comum verdadeira e para haver um impacto muito positivo sobre o desempenho melhorado.



Aplicação no trabalho

Depois de analisar esses princípios em profundidade, mostrando como são essenciais para a melhoria do desempenho na experiência e como podem ser aplicados na volta ao trabalho, o facilitador passa para a aplicação pessoal com perguntas como as seguintes:

“Com base no que vocês aprenderam com Configurações, o que farão diferente quando voltarem ao trabalho, começando imediatamente?”

“Quais obstáculos vocês preveem? Como os superarão?”

“Qual impacto vocês terão na melhoria dos resultados uma vez que esses princípios fazem parte dos seus comportamentos habituais?”

Os participantes comprometem-se com um plano de ação, compartilham-no com seus colegas e, então, assumem a implantação pessoal do resultado prometido.

Certa vez, conduzi uma experiência para um grupo de executivos seniores europeus. Eu estaria com eles por apenas um período de tempo curto – na verdade, o tempo da experiência e do *debriefing*. Eles nunca haviam tido qualquer contato com aprendizagem experiencial. Por isso, nem diria que estavam céticos, mas curiosos. Parecia que tudo ia bem, e eu percebia que eles valorizavam a experiência. Contudo, assim que eu terminasse minha parte, eu iria embora e aquele encontro deles continuaria pelo resto do dia.

Mais tarde, aconteceram dois fatos interessantes. Eu me reencontrei com um dos mais seniores do grupo que, refletindo sobre aquele encontro e sobre a experiência que eu tinha conduzido, comentou que aquela devia ser a experiência de treinamento mais impactante e poderosa pela qual ele já havia passado. O segundo fato foi que o grupo encabeçou uma iniciativa de treinamento muito mais profunda e abrangente, usando aprendizagem experiencial, devido ao impacto que aquela “amostra” causou sobre eles.

Fiquei feliz com o *feedback* (e com o negócio que fechamos!) e fui lembrado, mais uma vez, do poder da aprendizagem experiencial.

► Estes são os aprendizados-chave de um programa de liderança, com duração de um dia, do qual Configurações é um componente.



**COACHING NO
GUARDANAPO**

◀ Uma maneira de aplicar diariamente Configurações na volta ao trabalho.



E QUANTO A DIFERENTES IDADES, NÍVEIS ORGANIZACIONAIS E CULTURAS?

Idades e níveis organizacionais

Na minha experiência, aprendizagem experiencial é igualmente eficaz independentemente da idade ou da geração dos participantes. Acho que há vários motivos para isso.

Para os que acabaram de entrar na força de trabalho, a ideia dos jogos e da autoaprendizagem por meio da experiência pessoal é a regra da geração.

Para os que já estão na força de trabalho há alguns anos, a oportunidade de autodescoberta e o comprometimento pessoal em que focar, que é parte central da aprendizagem experiencial, são abordagens naturais para desafios e tarefas que eles encaram.

Aqueles que fazem parte da força de trabalho há muitos anos abraçam rapidamente a oportunidade de aprender algo pessoalmente desafiador e envolvente. Além disso, eles já tiveram um excesso de "treinamentos em PowerPoint".



► A Eagle's Flight está presente em vários países do mundo e, em cada um deles, a aprendizagem experiencial é bem recebida.



▲ Uma ponte de 107 metros construída por 700 participantes em Dubai, Emirados Árabes Unidos.

Quanto aos executivos seniores, esse grupo já tem muitas habilidades bem aperfeiçoadas e preferem aprender por meio de discussão com os colegas, compartilhando observações ou pontos de vista sobre os princípios apresentados. O desafio trazido pela aprendizagem experiencial proporciona, nesse momento, um modelo para esse tipo de treinamento.

Acredito que uma razão comum para a aceitação geral do uso de experiências como parte do plano de treinamento seja que nós, como indivíduos, independentemente de idade ou cargo, sempre aprendemos melhor fazendo na prática, sempre preferimos fazer a ouvir e sempre escolhemos estar pessoalmente engajados e animados em vez de só assistir a palestras ou ser ensinados. Quando o “ensinar” segue como parte de algo que os participantes acabaram de fazer – o *debriefing* que vem depois da experiência –, esse ensino é visto como prático e relevante logo de imediato.

Além disso, para pessoas de todas as idades e cargos, a melhoria do desempenho e a otimização do impacto são prioridades contínuas. Os executivos estão procurando aumentar o valor para os acionistas, os gerentes seniores estão se esforçando para melhorar as métricas de desempenho da empresa, os colaboradores de nível médio são responsáveis pela melhoria da eficiência e pelas mensurações eficazes e os iniciantes na carreira estão focados em entregar e melhorar as metas definidas.

A característica de qualquer forma de desenvolvimento é ajudar a força de trabalho a cumprir – e, se possível, superar – os objetivos. Quando um treinamento bem-sucedido faz isso, ele agrega valor real. Como a aprendizagem experiencial é bastante eficaz ao apoiar essa exigência, independentemente de onde a pessoa esteja atuando na empresa, ela é aceita e adotada rapidamente por todos os níveis – e, por ser divertida, todos sempre gostam muito.



▲ Os princípios-chave de qualquer experiência são expressos de maneira simples e são, portanto, facilmente traduzidos.

Culturas diferentes

Atualmente, a Eagle's Flight opera em mais de 35 países e tem o mesmo sucesso em todos eles. Como uma empresa de aprendizagem experiencial que depende demais das experiências e dos seus respectivos *debriefings*, esse sucesso é a prova de que essa forma de aprender é universal e funciona bem para qualquer cultura.

Há duas observações que explicam esse fato.

1. Todos os participantes mundo afora são apenas pessoas, independentemente da nacionalidade, e todos preferem aprender quando estão mais envolvidos no processo, podem ser eles mesmos e praticam, em vez de apenas ouvir.
2. A essência da aprendizagem experiencial está no fato de ela usar princípios para mudar comportamentos. Tais princípios são internalizados e, então, aplicados da maneira mais adequada em uma situação de trabalho. Sendo assim, é o contrário de entregar uma lista do que fazer e do que não fazer – essa lista não será lembrada no dia seguinte e, obviamente, não vai cobrir todas as circunstâncias ou imprevistos.

Os princípios estão incorporados na experiência, são extraídos no *debriefing* e recebem a relevância devida para o local de trabalho. Sua aplicação melhora os desempenhos e, como a descoberta desses princípios resulta da participação na experiência, eles ecoam e são reconhecidos como algo que vale a pena cada um adotar.

Princípios entendidos, aceitos e implantados são essenciais para alcançar o comportamento desejado que, por sua vez, dá apoio às prioridades da empresa.

Uma exigência importante, porém, é que o *debriefing* e, às vezes, as regras sejam parcialmente customizadas ou adaptadas para refletirem a cultura do país em que a experiência será entregue. Isso é administrado pelo facilitador, o que é facilmente realizado quando ele é do próprio país em questão ou foi devidamente instruído por uma pessoa do local. Veja alguns exemplos relacionados a diferentes locais e culturas.

1. Em alguns países, “perder” um jogo pode causar a perda do respeito dos outros. Nesses casos, as equipes podem simplesmente jogar por conta própria e não serem colocadas em competição umas contra as outras.
2. A força dominante de hierarquias, ou seja, a opinião de uma pessoa mais sênior pode ser encarada pelos outros como a mais importante. Sendo assim, as equipes podem ser compostas apenas por pares, e não formadas de maneira aleatória, eliminando o risco de ter seniores apenas dando orientações nas equipes.
3. Em alguns países, as pessoas são extremamente extrovertidas e sociáveis. Nessas situações, a necessidade de discussão e interação entre elas é alta. Assim, o facilitador estimulará isso, dando mais tempo para as equipes discutirem.

Estamos fazendo o certo?
Gehen wir richtig vor?
¿Estamos haciendo lo correcto?
Faisons-nous ce qu'il faut ?
Are we doing the right thing?
Facem ceea ce trebuie?

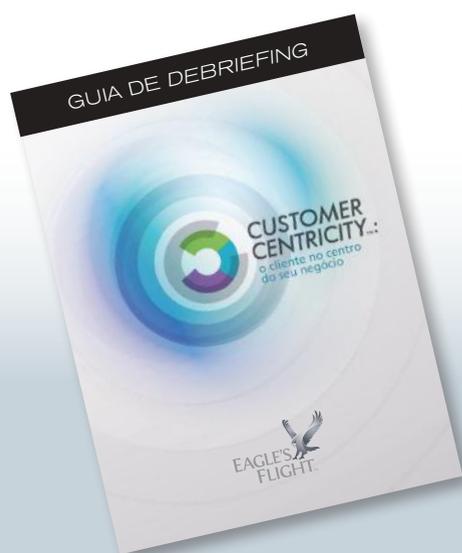


4. Em outros países, as pessoas tendem a ser menos sociáveis e precisam que tudo seja mais “direto ao ponto” ou “preto no branco”. Desse modo, o facilitador pode dar menos tempo para discussão e dar mais foco nas pontuações e nos resultados obtidos na experiência, além das implicações por trás dos resultados.

Em cada um desses casos, a experiência em si não muda, nem os princípios que ela ensina. O que muda é a abordagem que o facilitador do local usa para chegar à aprendizagem a fim de respeitar valores, cultura e linguagem (significados das palavras) de cada país ou região.

Uma ponte cultural

Um interessante e positivo aparte relacionado à cultura é que a aprendizagem experiencial também é um modo poderoso de ligar diferentes culturas. Multinacionais que unem pessoas do mundo inteiro podem usar esse método com muita eficácia para criar uma metáfora e uma compreensão comum para todos de um modo mais eficiente do que qualquer outro.

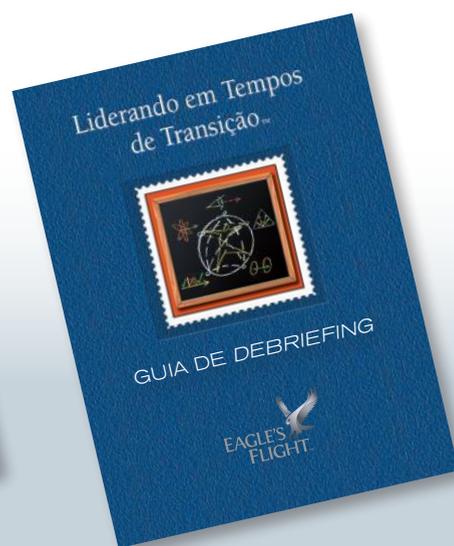
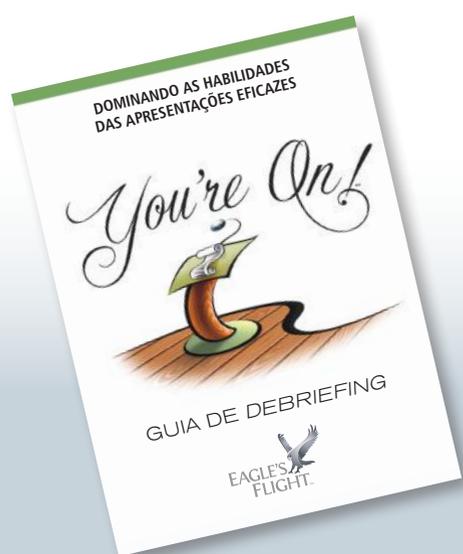


Por exemplo, pediram que um dos nossos facilitadores mais experientes conduzisse uma experiência muito intensa e desafiadora para várias pessoas da mesma empresa, provenientes de diferentes países do Oriente Médio. A aprendizagem solicitada era a importância da colaboração e a obrigatoriedade de não apenas alcançar os objetivos locais, mas também de estarem igualmente focados em cumprir os compromissos maiores da empresa por meio da cooperação e da comunicação entre os países.

Como, em alguns casos, tratava-se de países que estavam em guerra um com o outro e, em outros, compartilhavam desavenças, a facilitadora percebeu que, dependendo da abordagem, ela poderia ter um grande sucesso ou enfrentar um grande fracasso.

Os participantes prestaram atenção nas regras e se comprometeram a, pelo menos, participar da experiência. Ao final, perceberam que, apesar do que estava acontecendo em seus países, eles deviam e podiam trabalhar juntos pelo bem comum de todos.

Esse é um ótimo exemplo da aprendizagem experiencial transcendendo culturas pelas mãos de um facilitador extremamente habilidoso.



UM ESTUDO DE CASO SOBRE COMO CRIAR UMA EXPERIÊNCIA



JUNGLE FIRE™

Neste capítulo, listo os passos que sigo para criar um programa de aprendizagem experiencial. A Eagle's Flight oferece um *workshop* sobre isso, e este capítulo cobre os destaques desse curso.

1. Qual é o objetivo?
2. Quais elementos da aprendizagem estarão na experiência?
3. Quais tipos de ambientes se adaptam naturalmente a esses comportamentos?
4. Qual tipo de tema servirá melhor para a experiência?
5. Dê um título.
6. Crie um esboço que conecte tudo.
7. Adicione detalhes específicos do que precisa ser ensinado.
8. Trabalhe os números.
9. Teste, refaça, teste, refaça...
10. Prepare as regras a serem entregues de uma maneira eficiente e divertida.
11. Escreva a história, o enredo.
12. Traga à vida.

***Jungle Fire*[™] – A história**

Segue aqui o roteiro que usamos para apresentar as regras de *Jungle Fire* aos participantes por meio de um vídeo. Embora esta seja sempre a última coisa a ser desenvolvida (passo 11), eu a incluí aqui no começo apenas para dar uma noção do que estava imaginando quando estabeleci os elementos para criar o programa.

Olá, bom dia! Bem-vindos à Amazônia!

E bem-vindos à minha venda! Eu estava esperando vocês. Imagino que tenham viajado muito para chegar até aqui na cidade de Menoas, no coração da Floresta Amazônica, mas sua jornada apenas começou. Vocês viverão uma aventura emocionante e envolvente na busca da misteriosa origem das cores dançantes que iluminam os céus da manhã. Eu sou o Bob e quero contar para vocês um pouco do que eu sei.

Antes de vocês iniciarem a viagem, escutem o que tenho a dizer sobre a lenda do *Jungle Fire*.

Há muito tempo, o famoso explorador Sir Rupert Thomas veio à Amazônia procurar ruínas de templos antigos e fortunas de que tinha ouvido falar. Ele passou muitos dias vagando pelas antigas trilhas da floresta procurando essa riqueza. Certo dia, ele saiu da floresta pingando de suor, confuso e murmurando algo. Era malária. Ao cair no chão em um estado de delírio, ouviram que ele falava sem parar de diamantes, diamantes enormes, muitos e muitos diamantes. Depois disso, ficou inconsciente. Quando Sir Rupert recobrou a consciência, havia várias pessoas em volta dele pedindo: "Conte sobre esses diamantes!". Ele se sentou, olhou as pessoas em volta esperando ansiosas para saber dos grandes diamantes. E, como se nunca tivesse estado doente, respondeu: "Diamantes? Não sei do que vocês estão falando". Ele negou tudo.

Um mês depois, Sir Rupert começou a planejar outra viagem para a floresta. Juntou sacos de estopa, canoas e outros suprimentos, além de uma experiente equipe de guias, e voltou para a mata. Dessa vez, ele encontrou os tais diamantes.

“Sir Rupert e sua equipe nunca mais foram encontrados – nem carne, nem osso. Nem diamantes.”

Para pegarem o máximo de diamantes possível, decidiram montar acampamento. Depois disso, precisavam se proteger dos perigos da floresta. Após muitas horas de trabalho sob calor intenso pegando diamantes, a malária abateu Sir Rupert novamente. Dessa vez, ele não teve tanta sorte. Ele e a equipe nunca mais foram encontrados – nem carne, nem osso. Nem diamantes.

Desde esse dia, acredita-se que haja na região pilhas e pilhas de diamantes. Vou explicar. Quando amanhece, os raios do sol chegam às facetas de milhões de diamantes, produzindo um arco-íris brilhante de cores resplandecentes que se espalham pelo céu da manhã. Azuis e amarelos, roxos e rosas dançam pelo céu. Ao final do dia, conforme a luz do sol diminui, as cores também diminuem até não serem mais vistas. Os aldeões que encontrei nessa região, sem saberem a origem nem o paradeiro dessas cores dançantes, deram a esse arco-íris o nome de *Jungle Fire*.

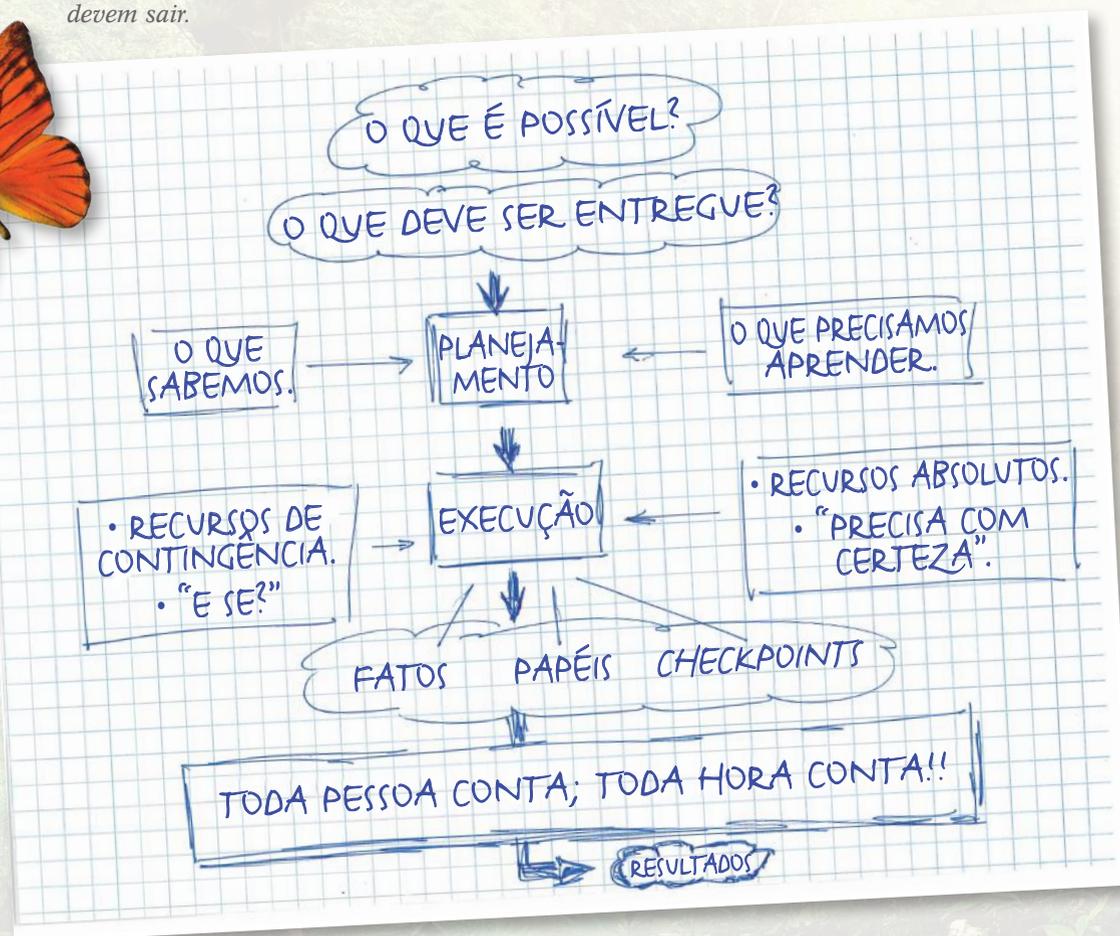
Vejo que vocês estão animados por estarem aqui e chegaram tão longe porque ouviram falar da lenda de Sir Rupert Thomas, do seu misterioso desaparecimento e, claro, do *Jungle Fire*. Só posso desejar sucesso a todos vocês!



1 QUAL É O OBJETIVO?

- Ser preciso.
- Resumir o conteúdo.
- Incluir o motivo.
- Quanto tempo deveria levar?
- Decidir sua intenção:
 - Construir convicção?
 - Criar consciência?
 - Praticar?

▼ Este esboço mostra o aprendizado desejado com o qual os participantes devem sair.



2 QUAIS ELEMENTOS DA APRENDIZAGEM ESTARÃO NA EXPERIÊNCIA?

- O que você quer ensinar?
- O que você **NÃO** quer ensinar?
- Quais componentes são mais importantes? Quais são menos?
- Qual é o comportamento de sucesso (isto é, como você “ganhará”)?

Em *Jungle Fire*, o objetivo é ser o mais produtivo possível no trabalho por meio de:

- Forte orientação dos objetivos.
- Melhoria das habilidades de planejamento.
- Uso melhor das informações.
- Uso eficaz dos colegas.

Alguns dos componentes mais importantes de *Jungle Fire* são:

- Muitas oportunidades para planejar.
- A importância de relacionar o planejamento com um objetivo claro.
- Quão vitais são as informações relevantes para a criação de um grande plano?
- O valor do trabalho eficaz em equipe.



3

QUAIS TIPOS DE AMBIENTES SE ADAPTAM NATURALMENTE A ESSES COMPORTAMENTOS?

Atividade

- Construção
- Descoberta
- Interação
- Design
- Aventura

Abordagem

- Competição
- Colaboração
- Negociação
- Criatividade
- Execução

Caminho

- Mudar de competição para colaboração
- Adotar uma abordagem
- Haver uma série de eventos individuais distintos
- Aprender no decorrer da aplicação (isto é, descoberta)

Ritmo

- Mensurável
- Caótico
- Rápido
- Controlado
- Flexível

Criação

- Aprender com as falhas?
- Aprender com o sucesso?
- Quando? Durante a experiência ou ao final?



4 QUAL TIPO DE TEMA SERVIRÁ MELHOR PARA A EXPERIÊNCIA?

- Eficaz
- Novo
- Divertido



5 DÊ UM TÍTULO.

- Curto
- Impactante
- Atrativo
- Com significado
- Instigante

Jungle Adventure

Amazon Adventure

Jungle Warriors

Jungle Fire™

6 CRIE UM ESBOÇO QUE CONECTE TUDO.

- Experimente um pouco.
- Esboce.
- Elabore, faça brainstorming, explore.
- Conserte.
- Escolha uma abordagem.

① 1-7, -> 11 DIAMANTES - Tabela

- que é possível: 11
- que é previsível: 7
- que é produzido: ??

risco/planejamento -> confiança
desempenho da equipe
uso de recursos (f, informações)

② MONÇÕES + MORTE

③ VILAREJOS + ROTA DO VILAREJO : - VENCER X SOBREVIVER
- RISCO

④ EQUIPE

- FUNÇÕES
- COMUNICAÇÃO

⑤ USO DE TODO O TEMPO

- EXECUÇÃO

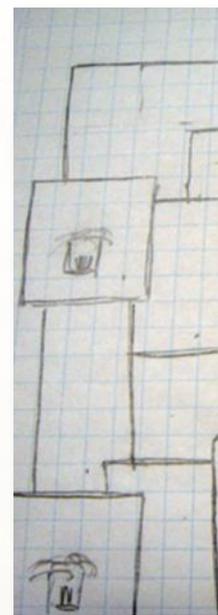
⑥ PLANEJAMENTO

- IMPORTANTE
- FAÇA MELHOR

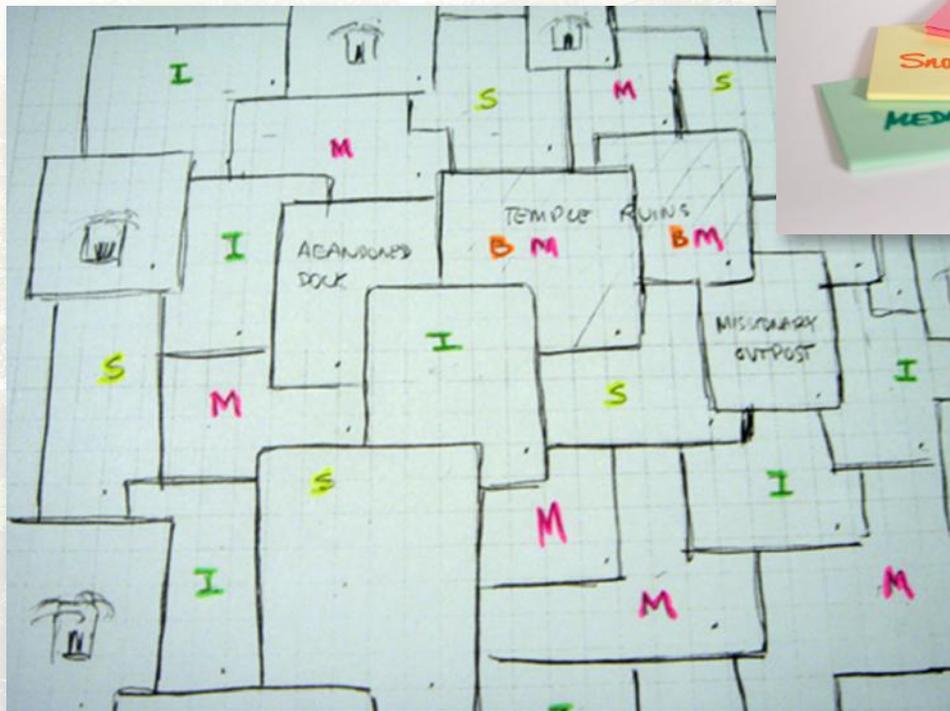
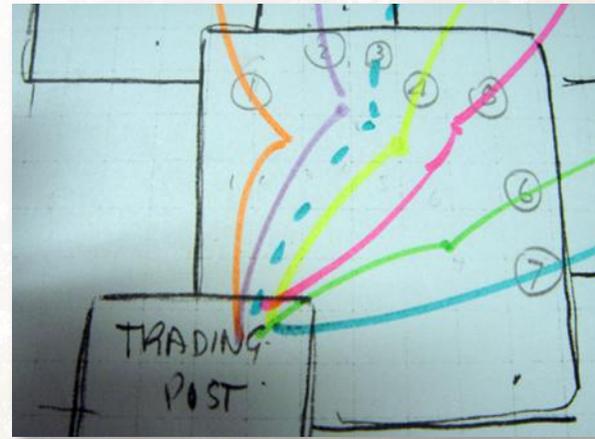
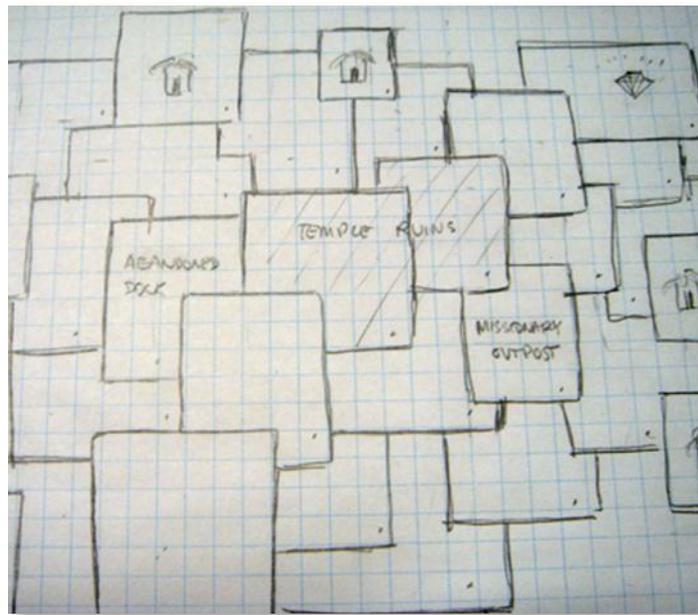
⑦ O DESCONHECIDO

⑧ INFORMAÇÕES

⑨ EQUIPAMENTO



◀ Elementos a serem considerados.



◀ Estas são as primeiras versões do mapa e das rotas que serão usadas na experiência.

7 ADICIONE DETALHES ESPECÍFICOS DO QUE PRECISA SER ENSINADO.

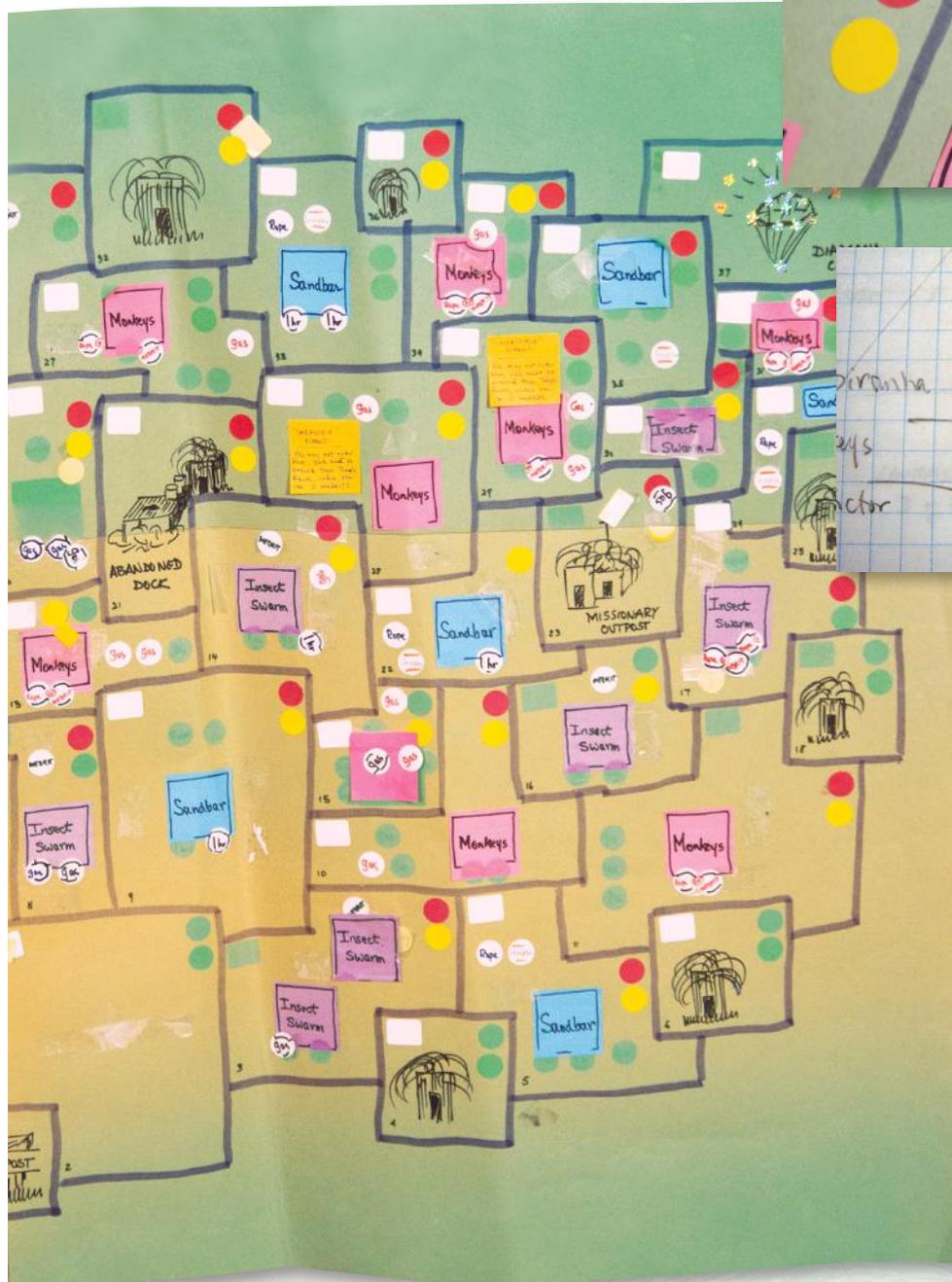
- Qual aspecto ensinará o quê?
- O que precisa de mais detalhes?
- O que precisa de menos detalhes?
- Adicione ou remova complexidade.
- Garanta que “determinado aspecto” vai trazer “determinado resultado”.
- Reelabore e retrabalhe até que haja uma ligação temática direta (mas não óbvia) da experiência e suas atividades com a aprendizagem desejada (isto é, disfarce a aprendizagem).
- Faça anotações para seu *debriefing*, como trará a aprendizagem à vida.

No passo 1, um objetivo de *Jungle Fire* era “melhoria das habilidades de planejamento”. Assim, foram incluídos:

- Planejamento direto.
- Escolhas de rota, materiais etc.
- Uso dos suprimentos quando você puder comprá-los.
- Superação de problemas conhecidos.
- Acompanhamento da rota pelo mapa.
- Objetivo realmente claro.



▼ Esta foi a versão seguinte do mapa.

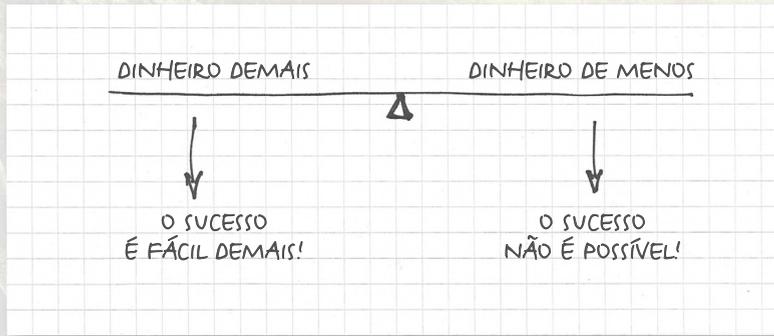


	PENALTY	OFFSET:
Aranha	lose 1 hr.	2 Snack Poles 1 rope (keep)
Ways	steal rope Lose med kit.	• shine light + batt. • go faster = 3900
ctor	Impenetrable	• daylight • use med kit. 2 Loss 1 hr

▲ Aqui pode-se ver o planejamento de como a aprendizagem desejada vai ser mascarada na experiência.

8 TRABALHE OS NÚMEROS.

- Mensurável é melhor.
- Pontuação para ganhar.
- Igualdade de equipes: todos têm a mesma chance de ganhar.
- Todos podem participar integralmente.
- Uso dos números para refletir a aprendizagem.



JUNGLE FIRE!

GETTING STARTED

① PLAN } 20 MINS UPFRONT

② BUY

PRICES

ITEM	COST	OBSERVATIONS
GAS	\$100/gal.	NEED 1 GAL. OF EVERY 1 HR. OF TRADING POST
ROPE	\$200 each	
MEDKIT	\$100 each	
SNACKPAC	\$50 each	NEED 1 FOR EVERY HR. YOU'RE NOT AT THE TRADING POST
BEADS	\$50 each	NATIVES ONLY DEAL IN BEADS, NOT DOLLARS

WINNING !!: DIAMONDS + CASH ON HAND BACK AT THE TRADING POST.

1st TEAM BACK - DIAMONDS WORTH 100 EACH	
2 " " " " " " " " " "	
3 " " " " " " " " " "	
4 + ALL REMAINING TEAMS	

MOVING

- 1 square max per hour
- every 3 mins = 1 hour
- you don't have to move

ABANDONED DOCK	MISERABLE OUTPUT	PYRAMINA BOB'S	TENTLE RUNS	NATIVE HUTS
FREE GAS 1 additional hour for every 5 gals. consumed	FREE INTERMS max. of 5 per visit	FREE INFO - Soultiers - Traded Supplies - Beans & Meats	?	WILL TRADE GAS, TOOLS, medicine, SNACKS for beads only

"OOPS! WE CAN'T...." CAN'T SATISFY THE NECESSARY REQUIREMENTS ??? THEN...DUM!

TECHNICAL IN THE ABSENCE OF A NEW TEAM TRADING!

every square: 900 food time

Route	M	S	I
1	11	111	1
2	11	1	1
3	1	11	1
4		11	1
5	11	11	1
6	11		111
7	11	11	11

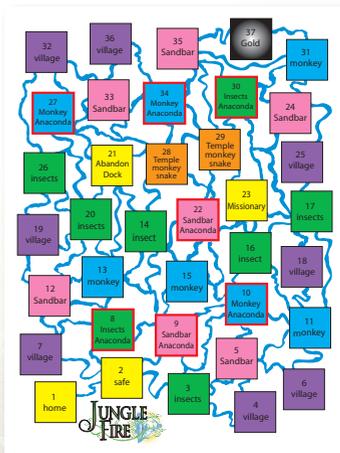
11 12 10

▲ Trabalhar os números é a base da maioria das experiências.

9

TESTE, REFAÇA, TESTE, REFAÇA...

- Existem funções para todos?
- Qual é a duração?
- Avalie desconsiderando a sua visão.
- Entregue os resultados?
- Complexo demais? Fácil demais? Difícil demais?
- Receba a colaboração de outros.
- Espere que a experiência mude de um grupo para outro.



► A evolução da arte do mapa.

10

PREPARE AS REGRAS A SEREM ENTREGUES DE UMA MANEIRA EFICIENTE E DIVERTIDA.

- Conte a história e coloque os participantes dentro dela.
- Escolha o melhor meio (vídeo, PowerPoint, facilitador).
- Inclua humor.
- Crie expectativa e vontade de começar imediatamente.
- Seja claro.
- Dê exemplos.





11

ESCREVA A HISTÓRIA, O ENREDO.

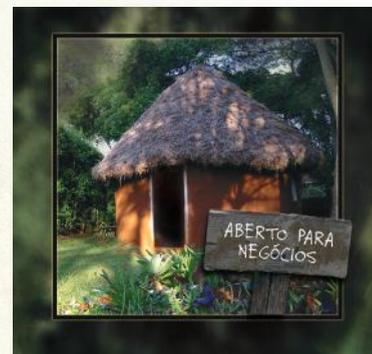


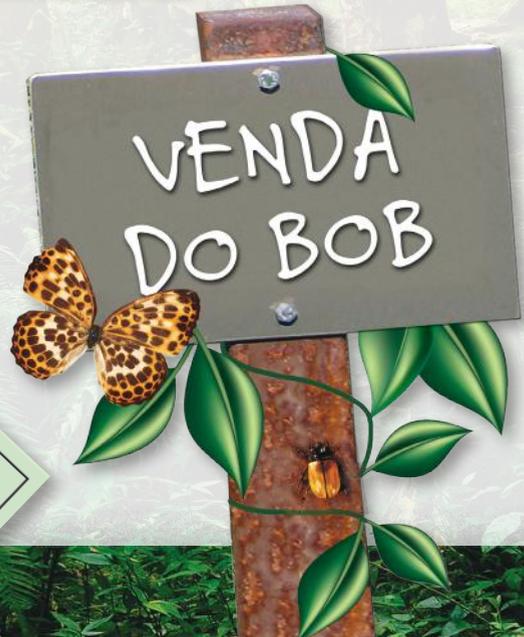
◀ Visto no começo deste capítulo.

12 TRAGA À VIDA.

- Diagramação.
- Emoção.
- Burburinho.
- Detalhes.
- Cor.
- Visual.

JUNGLE FIRE™





A AVENTURA CONTINUA...



O impacto de fazer parte de um evento de aprendizagem experiencial pode ser transformador. Pode mudar nossa maneira de ver o mundo, de interagir com outras pessoas e de encarar nossos compromissos.

A aprendizagem continua por muito tempo depois do treinamento e ainda se estende para nossas ações fora do trabalho, como atividades familiares, obras de caridade que apoiamos ou grupos de que participamos. O que descobrimos no programa são princípios que adotamos como nossos, não apenas para nosso próprio benefício, mas também para as pessoas à nossa volta e para nossos colegas de trabalho.

De muitas maneiras, a experiência por que passamos é tão real na nossa mente que é como se tivéssemos vivenciado aquele mundo lúdico. Se nós – aqueles com a imensa responsabilidade de moldar os comportamentos de outras pessoas por meio de treinamento – conseguirmos isso, teremos realmente feito a diferença na vida de outras pessoas!

Minha esperança é que este livro tenha sido, e ainda será, útil para você nessa jornada.

APÊNDICE

Recursos extras sobre aprendizagem experiencial

1. **Experiential Learning in a Training and Development Class**
LISA A. BURKE, University of Tennessee at Chattanooga, 2008
2. **From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development**
KOK-YEE NG, Nanyang Technological University
LINN VAN DYNE, Michigan State University
SOON ANG, Nanyang Technological University, 2009
3. **Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development**
ALICE Y. KOLB AND DAVID A. KOLB
Weatherhead School of Management
Case Western Reserve University, 2008
4. **Designing Effective Learning Systems for Management Education: Student Roles...**
CYNTHIA A LENGNICK-HALL; MARTHA M SANDERS
Academy of Management Journal, 1997
5. **Using Simulation-Based Training to Enhance Management Education**
EDUARDO SALAS
JESSICA L. WILDMAN, University of Central Florida
RONALD F. PICCOLO, Rollins College, 2009
6. **A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training**
PAUL J. TAYLOR, Chinese University of Hong Kong and University of Waikato
DARLENE F. RUSS-EFT, Oregon State University
DANIEL W. L. CHAN, Chinese University of Hong Kong, 2005
7. **Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education**
ALICE Y. KOLB, Experience-Based Learning Systems
DAVID A. KOLB, Case Western Reserve University, 2005
8. **A Review of Scholarship on Assessing Experiential Learning Effectiveness**
JERRY GOSEN
JOHN WASHBUSH
University Wisconsin, Whitewater, 2004
9. **Does Active Learning Work? A Review of the Research**
MICHAEL PRINCE
Department of Chemical Engineering, Bucknell University, 2004
10. **When is PBL More Effective? A Meta-synthesis of Meta-analyses Comparing PBL to Conventional Classrooms**
JOHANNES STROBEL AND ANGELA VAN BARNEVELD, 2009

APÊNDICE

Recursos extras sobre aprendizagem experiencial

11. **Completing the Experience: Debriefing in Experiential Educational Games**
SCOTT NICHOLSON
School of Information Studies, Syracuse University
Systems, Cybernetics and Informatics, 2013
12. **Enhancing Deep Learning: Lessons from the Introduction of Learning Teams in Management Education in France**
LIZ BORREDON
SYLVIE DEFFAYET EDHEC Business School, Lille, France
ANN C. BAKER George Mason University, Arlington, VA, USA
DAVID KOLB Case Western Reserve University, Cleveland, OH, USA
Journal of Management Education, 2011
13. **Experiential Learning Theory: From Theory To Practice**
MARY MCCARTHY, Nova Southeastern University, USA
Journal of Business & Economics Research, 2010
14. **Experiential Learning – What do we Know? A Meta-analysis of 40 Years of Research**
GERALD (JERRY) F. BURCH, Tarleton State University
JOHN H. BATCHELOR, University of West Florida
NATHAN A. HELLER, Tarleton State University
JOANNA SHAW, Tarleton State University
WALTER KENDALL, Tarleton State University
BEVERLY TURNER, Tarleton State University
Developments in Business Simulation and Experiential Learning, 2014
15. **How Debriefing Strategies Can Improve Student Motivation and Self-Efficacy in Game-Based Learning**
CIGDEM UZ BILGIN, Yildiz Technical University
YOUNGKYUN BAEK, Boise State University
HYUNGSUNG PARK, ShinGu University
Journal of Educational Computing Research, 2015
16. **The effect of problem-based learning in nursing education: a meta-analysis**
IN-SOO SHIN, Jeonju University
JUNG-HEE KIM, Catholic University of Korea
Advances in Health Sciences Education Theory and Practice, 2013
17. **Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis**
TANNENBAUM S.I., CERASOLI C.P., The Group for Organizational Effectiveness, USA
Human Factors, 2013

