



Aprendizagem Experiencial para  
Desenvolvimento Organizacional:  
**Perguntas Frequentes**



# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>2</b>
<b>O QUE É APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL?</b> .....	<b>2</b>
<b>QUAIS TIPOS DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO PODEM SER BENEFICIADOS PELA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL?</b> .....	<b>3</b>
<b>QUAIS NÍVEIS HIERÁRQUICOS RESPONDEM MELHOR À APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL?</b> .....	<b>3</b>
<b>QUAIS SÃO AS EVIDÊNCIAS DE QUE A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL FUNCIONA MELHOR QUE OUTRAS FORMAS DE TREINAMENTO?</b> .....	<b>4</b>
<b>POR QUE A ABORDAGEM EXPERIENCIAL É MAIS EFICIENTE?</b> .....	<b>5</b>
<b>QUANDO É POSSÍVEL USAR A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL?</b> .....	<b>6</b>
<b>COMO É A RECEPÇÃO DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL POR PARTE DA FORÇA DE TRABALHO ATUAL?</b> .....	<b>6</b>
<b>QUAL É A DIFERENÇA DE CUSTOS DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL EM COMPARAÇÃO COM OUTRAS FORMAS DE ENSINO?</b> .....	<b>6</b>
<b>QUAL É A DIFERENÇA DE TEMPO NECESSÁRIO PARA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL EM COMPARAÇÃO COM OUTRAS FORMAS DE ENSINO?</b> .....	<b>7</b>
<b>QUAL A DIFERENÇA ENTRE APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL E GAMIFICAÇÃO OU SIMULAÇÕES?</b> .....	<b>8</b>
<b>QUAL É O PAPEL DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL NA RETENÇÃO E NA APLICAÇÃO DE CONTEÚDO PÓS-CURSO?</b> .....	<b>8</b>
<b>QUAIS SÃO OS “PRÓS E CONTRAS” DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL?</b> .....	<b>9</b>

# INTRODUÇÃO

Todas as empresas, independentemente de seu porte, podem se beneficiar de investimentos em desenvolvimento organizacional. Seja para ensinar habilidades específicas ou encorajar novos comportamentos, a única forma de gerar resultados duradouros é por meio de treinamento. Entretanto, há diversas formas de transmitir conhecimentos; e nossas décadas de experiência demonstraram que um dos métodos mais eficientes é a aprendizagem experiencial.

Embora o tempo tenha demonstrado a eficácia da aprendizagem experiencial, esse conceito é relativamente novo para muitas pessoas. Se você está comprometido com os resultados de sua empresa, esta lista de perguntas frequentes é um bom recurso para compreender melhor os benefícios da aprendizagem experiencial, quando é a hora de usar essa abordagem e por que você deveria considerar incluir em seu orçamento de treinamentos.

## O QUE É APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL?

A aprendizagem experiencial combina atividades imersivas, que simulam desafios do mundo real, com um debriefing que conecta as lições com a realidade do ambiente de trabalho. Essa forma de treinamento permite que os participantes aprendam na prática e não apenas ouvindo, lendo ou vendo algo. Por vivenciarem os resultados (sucessos e falhas) obtidos ao aplicarem suas habilidades existentes e desenvolverem novos comportamentos, os participantes retêm mais informações e se sentem mais motivados a aplicar esse novo conhecimento quando voltarem ao trabalho no mundo real.

É importante que os exercícios de aprendizagem experiencial simulem a realidade e, ao mesmo tempo, transportem os participantes para fora de seu ambiente convencional de trabalho. Por exemplo: um evento de aprendizagem experiencial desenvolvido para enfatizar a importância do foco no cliente pode apresentar um cenário no qual as equipes tenham de trabalhar em conjunto para fornecer os suprimentos para uma empresa que está construindo uma ferrovia, enquanto obtêm lucros com os suprimentos fornecidos.

Durante o exercício, as equipes aprendem que alguns itens têm uma margem de lucro mais elevada, então geralmente focam em comprar e vender esses itens com o objetivo de ganhar mais dinheiro. Entretanto, quando o cliente informa que não necessita mais desses produtos com maior lucratividade, as equipes ficam com excesso de produtos em estoque, sem demanda no mercado e sem recursos, porque investiram tudo enchendo um estoque com produtos encalhados.

O exercício usa um tema que envolve os participantes e demanda que eles utilizem suas habilidades enquanto o contexto ensina uma lição importante: deixar de se preocupar com as necessidades do clientes pode até trazer um lucro temporário, mas acaba por resultar na perda de oportunidades de longo prazo.

Essas informações são trazidas à vida real por meio de um debriefing no qual os participantes compreendem e avaliam as lições que acabaram de aprender, repensam o que poderiam ter feito melhor em sua estratégia e discutem como aplicar esse novo conhecimento no mundo real. Por vivenciarem uma experiência em que sentiram o impacto negativo causado por ignorar as necessidades do cliente, os participantes tendem a adotar uma postura diferente em situações de trabalho semelhantes no futuro.

Esse foi apenas um exemplo de como a aprendizagem experiencial pode atrair a atenção dos participantes e produzir resultados duradouros de uma forma que jamais seria possível por meio de uma apresentação PowerPoint ou uma palestra.





## QUAIS TIPOS DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO PODEM SER BENEFICIADOS PELA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL?

Eventos de aprendizagem experiencial podem ser utilizados de maneira individual ou como componentes de praticamente qualquer programa tradicional de treinamento. As habilidades que podem ser ensinadas por meio de aprendizagem experiencial incluem:

- Melhoria de processos
- Atendimento ao cliente
- Trabalho em equipe
- Condução de reuniões
- Realização de apresentações
- Gerenciamento de projetos
- Delegação de tarefas
- Supervisão de pessoal
- Gestão do tempo
- Liderança de equipes

As raríssimas exceções são programas de treinamento que demandam simulações intensas ou habilidades físicas como treinamento de pilotos de aeronaves ou capitães de navios. Entretanto, mesmo nesses setores, as pessoas podem ser beneficiadas por aprendizagem experiencial para adquirir competência em áreas como liderança de equipes ou tomada de decisões em momentos críticos.

## QUAIS NÍVEIS HIERÁRQUICOS RESPONDEM MELHOR À APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL?

Um dos muitos benefícios da aprendizagem experiencial é que as pessoas podem aproveitar seus benefícios independentemente de seu nível hierárquico. É comum perceber que os profissionais mais experientes não gostam de investir tempo em treinamentos, mas, em nossa experiência, até mesmo os profissionais mais críticos acabam se envolvendo quando participam de eventos de aprendizagem experiencial. Por serem atividades divertidas e cativantes, muitas pessoas nem percebem que estão participando de uma atividade de treinamento. Porém, quando chega o momento do debriefing e os participantes conversam sobre o que acabaram de vivenciar e como essa experiência pode ser aplicada no mundo real, as pessoas, em todos os níveis hierárquicos, demonstram impressões positivas a respeito do treinamento e empolgação para usar seus novos conhecimentos.

## QUAIS SÃO AS EVIDÊNCIAS DE QUE A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL FUNCIONA MELHOR QUE OUTRAS FORMAS DE TREINAMENTO?

A aprendizagem experiencial não é um conceito novo. Na verdade, Aristóteles já afirmava que “É fazendo que se aprende a fazer aquilo que se deve aprender a fazer.” Mais de dois milênios depois, os pesquisadores Jeffrey Pfeffer e Robert Sutton concluíram que “É mais provável que os conhecimentos que serão realmente aplicados sejam adquiridos ao aprender na prática em vez de ler, ouvir ou mesmo pensar.”

Uma boa história de sucesso no mundo real é o TPS (*Toyota Production System - Sistema de Produção Toyota*). Além de ser o precursor do que conhecemos como “lean manufacturing” (ou “manufatura enxuta”), o TPS incorpora a aprendizagem na prática como um dos requisitos fundamentais para a melhoria contínua. O sucesso da empresa fala por si, especialmente em comparação com os concorrentes.

Os verdadeiros resultados da aprendizagem experiencial são determinados por mensuração de resultados. As métricas devem variar de acordo com as competências desejadas, mas podem incluir fidelidade dos clientes, aumento de faturamento ou melhores resultados em pesquisas internas de satisfação dos colaboradores. O *feedback* dos participantes nos mostra que a aprendizagem experiencial funciona. Quando as pessoas contam que, mesmo passados alguns anos do evento, ainda o consideram a melhor experiência de treinamento e que ainda empregam ativamente o que aprenderam, podemos dizer com confiança que a aprendizagem experiencial cria mudanças duradouras de comportamento.





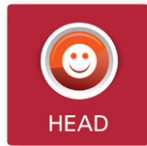
## POR QUE A ABORDAGEM EXPERIENCIAL É MAIS EFICIENTE?

A aprendizagem experiencial combina quatro conceitos importantes para sua eficácia. Cada etapa é uma progressão da etapa anterior e todas são necessárias para a conquista do sucesso. As quatro etapas fundamentais da aprendizagem experiencial são:



**Coração**

construir a convicção



**Mente**

oferecer conhecimento



**Mãos**

ensinar habilidades



**Colheita**

ver os resultados

A primeira etapa demanda a construção da convicção de modo que os participantes se sintam motivados a aprender novas habilidades e aplicá-las em seu ambiente de trabalho. Não é seguro presumir que a convicção estará lá, mesmo em pessoas que já estejam motivadas com seu trabalho. É o caso de pessoas que não compreendem o valor do treinamento ou que não sabem que podem evoluir muito ao adquirir novos conhecimentos. Você pode gerar convicção por meio de um evento que demonstre uma lacuna de conhecimento gerando resultados negativos. O envolvimento dos participantes no processo do treinamento é maior quando eles percebem que realmente têm algo a aprender.

***Não é seguro presumir que a convicção estará lá, mesmo em pessoas que já estejam motivadas com seu trabalho.***

Quando os participantes já compreenderam o valor de aprender algo novo, a próxima etapa será fornecer o conhecimento. Existem diversas formas de transmitir informações, mas algumas são melhores que outras. Incluir um componente visual, contar histórias e apresentar a mesma história de diversas maneiras diferentes são meios de garantir uma retenção maior em comparação com métodos tradicionais. Entretanto, mesmo esses métodos têm suas limitações.

É comum que novas informações não sejam absorvidas se forem ensinadas por meio de uma apresentação ou por vídeo, ao menos não serão retidas por muito tempo. Por outro lado, habilidades transmitidas por meio de aprendizagem experiencial produzirão resultados duradouros devido à variedade de aplicações que o participante pode ter para essas lições no futuro. Em vez de terem de confiar na recordação de uma apresentação PowerPoint, pessoas que aprenderam lições cometendo seus próprios erros, evoluindo no caminho e compreendendo quais comportamentos contribuíram para o sucesso terão mais possibilidades de implementar mudanças duradouras de comportamento.

O engajamento contínuo é um importante elemento para retenção de novas habilidades após um evento de aprendizagem experiencial. Quando você vivencia os resultados positivos da aprendizagem experiencial, reconhece o sucesso e é recompensado com melhores resultados, as novas habilidades adquiridas durante o treinamento são reforçadas. Avaliações periódicas e exercícios de reforço também são úteis para manter essas novas informações em evidência.

## QUANDO É POSSÍVEL USAR A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL?

Desenvolvimento organizacional tem a ver com atingir ou exceder os objetivos – por meio de aumento de produtividade, melhoria na comunicação entre departamentos, etc. – e a aprendizagem experiencial pode ajudar a conquistar esses objetivos. A meta da aprendizagem experiencial é desenvolver competências para que estas sejam utilizadas sempre que for necessário. É possível aplicar a aprendizagem experiencial como um evento individual, mas se sua empresa pretende estabelecer melhorias contínuas, a aprendizagem experiencial deve ser um componente regular de um programa progressivo de treinamento.

## COMO É A RECEPÇÃO DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL POR PARTE DA FORÇA DE TRABALHO ATUAL?

Eventualmente, podemos encontrar alguma resistência inicial à aprendizagem experiencial. Entretanto, os participantes de todos os níveis hierárquicos respondem positivamente após o treinamento, sem exceções. A geração mais jovem, que está entrando agora para o mercado de trabalho, costuma aceitar prontamente a aprendizagem experiencial devido à familiaridade com a ideia de aprender por meio de jogos e atividades. Pessoas que já trabalham há alguns anos geralmente são receptivas à oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Profissionais experientes, que já viram apresentações PowerPoint demais, percebem na aprendizagem experiencial uma saudável mudança de ritmo e uma alternativa mais eficiente.



## QUAL É A DIFERENÇA DE CUSTOS DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL EM COMPARAÇÃO COM OUTRAS FORMAS DE ENSINO?

O custo da aprendizagem experiencial é comparável a outros tipos de treinamentos, mas podemos considerar que essa solução tem melhor relação custo-benefício devido à maior duração de seus resultados. Graças à maior retenção das informações por parte dos participantes (em muitos casos, uma vida inteira), você não terá de investir em treinamentos com frequência.

## QUAL É A DIFERENÇA DE TEMPO NECESSÁRIO PARA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL EM COMPARAÇÃO COM OUTRAS FORMAS DE ENSINO?

Assim como ocorre com qualquer outro tipo de programa de treinamento, os treinamentos de aprendizagem experiencial podem ter duração de poucas horas ou até mesmo alguns dias. Além disso, devido à eficiência significativamente maior da aprendizagem experiencial, o retorno do investimento de tempo e dinheiro será maior.

Por exemplo: considere uma sessão de treinamento de quatro horas para ensinar como conduzir reuniões. Um treinamento convencional, com apresentação PowerPoint e algumas simulações de cenários, pode até transmitir habilidades que os participantes utilizarão por algumas semanas. Entretanto, a maioria das pessoas retornará aos hábitos regulares a partir do momento em que o treinamento não estiver mais tão fresco na memória.

*Devido à maior eficácia da aprendizagem experiencial e a seus resultados mais duradouros, o retorno do investimento de tempo e dinheiro é maior.*

Por outro lado, uma sessão de aprendizagem experiencial de quatro horas que demande dos participantes um trabalho prático em grupos para solucionar crimes será muito mais envolvente. Quando os “detetives” do grupo ficam sobrecarregados com “evidências” de informações e um facilitador oferece um processo para vencer os desafios causados por um dilúvio de informações e opiniões, eles conseguem observar os benefícios imediatamente. Conforme a sessão vai seguindo, os crimes tornam-se mais e mais complicados, mas, com a utilização de novas habilidades e a repetição do processo, os grupos vão se especializando na solução dos casos. Os participantes experimentam o sucesso causado por utilizarem suas novas habilidades. Em comparação com uma palestra convencional de treinamento, esse grupo estaria muito mais preparado e motivado para conduzir reuniões no mundo real e os participantes vão se lembrar do conteúdo por mais tempo.





## QUAL A DIFERENÇA ENTRE APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL E GAMIFICAÇÃO OU SIMULAÇÕES?

Simulações e gamificação são ferramentas eficientes de aprendizagem, mas são diferentes da aprendizagem experiencial. Apesar de geralmente haver algum tipo de jogo incorporado à aprendizagem experiencial, a diferença está no debriefing. Essa etapa importante serve para conectar a experiência lúdica e o mundo real de tal forma que as pessoas entendam como é possível aplicar em seu ambiente de trabalho aquilo que acabaram de aprender tão bem. A aprendizagem experiencial é divertida e envolvente, assim como um jogo, mas com maior valor devido ao poderoso debriefing que leva os participantes a uma consciência sobre o poder contido na aplicação das novas habilidades e à convicção para fazer isso.

O uso de metáforas é algo que também diferencia a aprendizagem experiencial das simulações. Uma simulação é uma réplica exata de uma situação vivenciada em ambiente de trabalho. Por exemplo: é possível simular o convés de um navio, uma linha de produção ou ainda construir um cenário de *call center* para treinamento. As simulações são essenciais para alguns setores e podem ser úteis para outros, mas há limitações quanto às habilidades ou aos conceitos que a serem transmitidos. Por exemplo: um modelo de *call center* serve para ensinar protocolos, roteiros e habilidades técnicas para capacitar um profissional de atendimento ao cliente, mas não será útil para ensinar o valor e os benefícios inerentes de um raciocínio centrado no cliente.

## QUAL É O PAPEL DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL NA RETENÇÃO E NA APLICAÇÃO DE CONTEÚDO PÓS-CURSO?

A aprendizagem experiencial oferece aos participantes um ponto de referência universal e uma linguagem comum que podem ser utilizados muito tempo após o treinamento para aplicação das lições aprendidas. Não é incomum observarmos essas experiências compartilhadas se tornarem parte da cultura de uma empresa e ficarem enraizadas na mente dos participantes muito tempo após o evento. Quantas vezes você já ouviu um colega de trabalho dizer: “Você se lembra daquele curso online excelente do qual participamos há alguns anos?” Provavelmente nunca. Por outro lado, você pode esperar que os participantes continuem falando sobre quando todos trabalharam em conjunto para “garimpar ouro no deserto”. Acima de tudo, você pode esperar que as pessoas continuem aplicando as novas habilidades de otimização de desempenho pelo resto de suas carreiras.

Lembre-se da quarta etapa da aprendizagem experiencial: Colheita. Você pode (e deve) incentivar a retenção de conteúdo pós-curso por meio de discussões periódicas sobre os sucessos e os desafios que as pessoas vivenciaram desde o treinamento. Também é importante mensurar o progresso e recompensar as pessoas por seu sucesso como forma de motivá-las a continuar aplicando esse conhecimento na prática.

## QUAIS SÃO OS “PRÓS E CONTRAS” DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL?

Os benefícios da aprendizagem experiencial foram amplamente abordados nessa lista de perguntas frequentes. Resumindo, a aprendizagem experiencial:

- É divertida e envolvente para participantes de todos os níveis hierárquicos.
- Incentiva uma convicção pessoal sobre o valor da mudança comportamental.
- Demonstra às pessoas como aplicar suas novas habilidades no mundo real.
- Cria novos comportamentos desejados que duram muito tempo.
- Oferece uma experiência compartilhada que os participantes podem ter como referência no futuro.

O maior potencial de risco em uma atividade experiencial é a falta de um debriefing eficaz. Essa etapa é fundamental para amarrar os conhecimentos e mostrar aos participantes como aplicar essas novas habilidades no mundo real. Realizar uma atividade experiencial sem um facilitador competente pode resultar em um dia divertido e envolvente, mas não terá o benefício dos resultados duradouros que deseja ver em sua empresa. Ainda bem que existem facilitadores especialistas com quem você poderá trabalhar para personalizar o evento de aprendizagem experiencial de sua empresa.

A melhor forma de compreender o valor da aprendizagem experiencial é participar de um evento de treinamento e ver os resultados. Se sua empresa está trabalhando para conquistar objetivos de desenvolvimento, identifique quais tipos de habilidades são necessários para chegar a um novo patamar. Certamente, a aprendizagem experiencial será útil para desenvolver essas habilidades. Entre em contato hoje mesmo com a Eagle's Flight e saiba quais treinamentos são ideais para você.

[SOLICITE CONTATO](#)

## SEJA O PRIMEIRO A SABER!

O NOVO LIVRO DA EAGLE'S FLIGHT "APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL - MUDANÇA DE COMPORTAMENTOS PARA POTENCIALIZAR AS PERFORMANCES" ESTARÁ DISPONÍVEL EM 2017.

