



GUIA DE
TEAMBUILDING POR MEIO
DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

Sumário

O VALOR DO <i>TEAMBUILDING</i> PARA SUA EMPRESA	2
COMO FORMAR UMA EQUIPE DE SUCESSO?	3
DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS PARA GERAÇÃO DE RESULTADOS DE <i>TEAMBUILDING</i>	5
APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL COMO FERRAMENTA PARA DESENVOLVER EQUIPES E CONQUISTAR OBJETIVOS	6
OLHANDO DE PERTO COMO AS EQUIPES CONQUISTAM COMPETÊNCIAS POR MEIO DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL	10
PRÓXIMOS PASSOS	12

O valor do *teambuilding* para sua empresa

Empresas em todos os setores vivem uma crise de engajamento. De acordo com uma pesquisa realizada pelo instituto Gallup nos Estados Unidos¹, 70% dos colaboradores não estão engajados no trabalho. Essa é uma péssima notícia para muitos empregadores, já que, embora não seja a única variável relacionada ao crescimento, o engajamento impulsiona o crescimento.

Os estudos do instituto Gallup apontam também que o desempenho das equipes engajadas foi superior ao de equipes que não estavam engajadas em quesitos como lucratividade, produtividade, avaliação dos clientes, redução de rotatividade e prevenção de acidentes. As empresas com maior índice de engajamento apresentaram lucratividade 22% maior em comparação com aquelas classificadas como tendo engajamento mais baixo.¹

Qual é a espinha dorsal do engajamento no trabalho?

A forma como os colaboradores trabalham e se envolvem uns com os outros. O desenvolvimento eficaz de equipes melhora a comunicação, fortalece os relacionamentos e facilita a colaboração – fazendo com que os membros da equipe se sintam ligados à missão da empresa e conectados entre si. Em outras palavras: o investimento nas equipes melhora o engajamento dos colaboradores, o que pode fortalecer a lucratividade de maneira decisiva.

A eficácia em *teambuilding* passa por diversos conceitos organizacionais, os quais serão explorados neste guia. O objetivo fundamental de *teambuilding* é o fortalecimento de equipes para formação de uma força de trabalho mais engajada, eficaz e com melhor desempenho. Ao mesmo tempo, o termo “*teambuilding*” pode ser aplicado de forma genérica nas empresas como solução para problemas maiores e mais específicos. Por exemplo: uma equipe comercial cujos membros raramente trabalham em conjunto não necessitará do mesmo tipo de programa de *teambuilding* utilizado para uma equipe de marketing que trabalhe em conjunto para um mesmo objetivo. Por isso, é essencial dividir o desenvolvimento de equipes em objetivos mais tangíveis para garantir o sucesso.

Neste guia, você aprenderá estratégias de abordagem do desenvolvimento de seu treinamento de *teambuilding* e entenderá como a aprendizagem experiencial pode aumentar radicalmente a eficácia desse treinamento em sua empresa.

70 %
dos colaboradores *não*
estão engajados no trabalho.



Como formar uma equipe de sucesso?

Eis um problema comum no ambiente profissional atual: os departamentos reúnem algumas pessoas para a solução de problemas específicos sem pensar muito sobre quais pessoas deveriam ser incluídas nessa "equipe" e como ela seria organizada. Não basta chamar de "equipe" um grupo de colegas de trabalho! Você já sabe que isso não é suficiente, e é por isso que está planejando apresentar "*teambuilding*" (ou desenvolvimento de equipes) para sua organização. Qual é o real significado de uma equipe de excelência?

Algumas características fundamentais serão observadas nas equipes saudáveis e de alta performance. Aqui estão algumas dessas características:

- Equipes de alta performance identificam e trabalham para a conquista de um objetivo em comum (algo mais específico do que uma "preocupação").
- Cada membro da equipe contribui com entusiasmo e consistência em favor do esforço em comum.
- A comunicação entre os membros da equipe é frequente e eficaz.
- Em times maiores, podem ser formados subgrupos para conclusão de tarefas específicas.
- A equipe tem um líder que será responsável pelos resultados do grupo.

Se a sua equipe é composta por um grupo de colegas de trabalho sem laços entre si, em vez de ser uma unidade, essa é a primeira evidência da necessidade de um treinamento de *teambuilding* para melhorar o desempenho.



Se a sua equipe é composta por um grupo de colegas de trabalho sem laços entre si, em vez de ser uma unidade, essa é a primeira evidência da necessidade de um treinamento de *teambuilding* para melhorar o desempenho.

Outro fator determinante na formação e na manutenção de equipes de sucesso é a criação de uma cultura de equipe baseada em respeito e segurança. Aproveite uma dica do Google, em seu estudo sobre os fatores que geram equipes de sucesso que compôs a iniciativa “Projeto Aristóteles” em 2012.² Os pesquisadores do Google descobriram que o fator mais comum entre equipes de sucesso foi que seus membros contavam com um ambiente seguro para compartilhar ideias. Independentemente da eficácia – ou do caos – nas reuniões das equipes, o importante é que todos tenham oportunidades iguais para contribuir para o diálogo. Tenha em mente as características acima quando for determinar se (e quanto) pretende investir em treinamento de *teambuilding*.

Com esses fatores em mente, a expressão “desenvolvimento de equipe” passa a ser uma ação mais específica e não apenas um grupo de pessoas de mãos dadas ao redor de uma fogueira: haverá resultados reais a serem obtidos a partir do desenvolvimento real de uma equipe e objetivos reais que sua empresa conseguirá conquistar por meio de *teambuilding*.



Definição de objetivos para geração de resultados de *teambuilding*

Não basta simplesmente realizar exercícios corriqueiros de desenvolvimento de equipes, seja por meio de treinamentos no ambiente de trabalho ou em convenções externas, como um esforço para fortalecer a colaboração e camaradagem em equipes. Para tirar o máximo proveito de sua iniciativa de *teambuilding*, você deve ter objetivos específicos. A definição dos objetivos antes de você desenvolver o treinamento de *teambuilding* é fundamental, já que seus objetivos podem influenciar o formato de seu treinamento.

Considere as seguintes questões quando for estabelecer os objetivos de seu treinamento para equipes:



O que você pretende realizar após uma atividade de *teambuilding*?



Qual é o principal impacto no negócio? Como os objetivos de *teambuilding* estão alinhados com os objetivos do negócio?



Qual é a principal causa da necessidade por *teambuilding*?



Em quais aspectos suas equipes podem ser consideradas disfuncionais no momento? Elas estão lutando contra desafios comuns às equipes, como comunicação e camaradagem, ou com desafios mais específicos, como habilidade de planejamento e definição de objetivos?

Pense sobre o que você quer que aconteça após a experiência ou o programa de *teambuilding*. Quais são os resultados esperados? Quando você dá um passo para trás e estabelece quais são os resultados esperados antes de criar a experiência, o resultado é uma visão precisa que poderá ser utilizada como base para definição da agenda do exercício de treinamento. Além disso, a definição exata dos resultados esperados facilitará a conquista da adesão para seu treinamento, seja ele no ambiente de trabalho ou em uma convenção externa. Ao estabelecer o *ROI* (retorno sobre investimento) esperado e alinhar o treinamento de sua equipe com os objetivos gerais do negócio, você se comunica na língua que a liderança executiva da empresa entende.

A definição de objetivos torna a experiência mais valiosa para os participantes do treinamento. Sempre há um grupo de pessoas entre os participantes que não demonstram entusiasmo quanto à participação no treinamento de equipes. Essas pessoas geralmente enxergam o treinamento como uma “perda de tempo” que as impede de trabalhar de verdade. Esses participantes relutantes desejam saber qual será a vantagem desse evento. Quando você define metas claras que são vinculadas aos resultados do negócio e compartilha essas metas com os participantes, acaba eliminando as preocupações quanto à utilidade desse treinamento. Definir e compartilhar os objetivos durante o treinamento são ações que influenciam o processo mental dos participantes – enquanto passam pela experiência do treinamento, os participantes têm consciência da aplicabilidade desse treinamento em seu trabalho, e essa consciência atua como motivação para darem o melhor de si durante o treinamento.

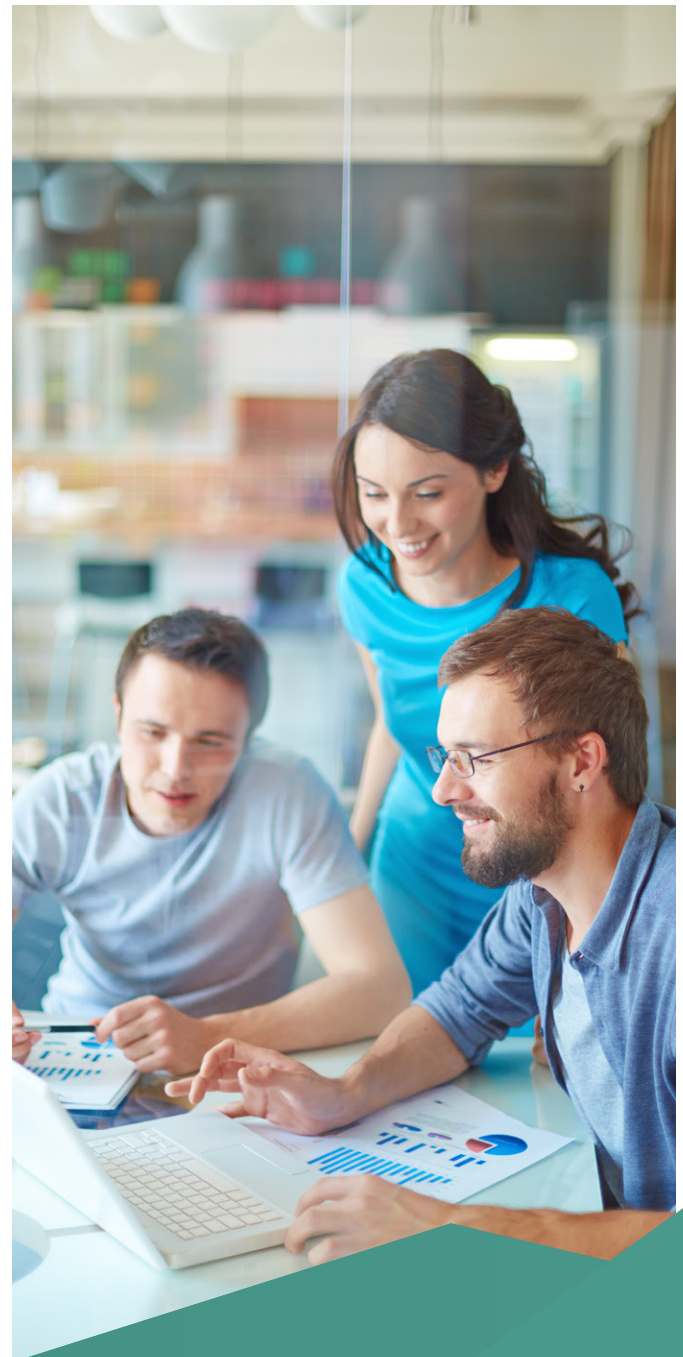
Aprendizagem Experiencial como ferramenta para desenvolver equipes e conquistar objetivos

A aprendizagem experiencial tem características únicas que atendem aos desafios das equipes e criam mudanças comportamentais duradouras em todos os envolvidos, tornando-se uma ferramenta valiosa para qualquer programa de treinamento. Por meio da aprendizagem experiencial, as pessoas fazem seu treinamento na prática, trabalhando em conjunto para solucionar um desafio temático que apresenta um paralelo com os desafios do ambiente de trabalho. Graças a sua natureza engajadora e inclusiva, a aprendizagem experiencial estimula todos os participantes a se envolverem na experiência.

Essencialmente, a aprendizagem experiencial é um método de aprendizagem “mão na massa”. Em um exercício de aprendizagem experiencial, os participantes se envolvem completamente em um treinamento de desenvolvimento de equipes. Com isso, a mensagem não é recebida apenas na teoria, mas se torna algo visceral, imediato e memorável. Quais são as diferenças entre a aprendizagem experiencial e outros métodos convencionais de treinamentos, como aulas ou apresentações *PowerPoint*? Com a aprendizagem experiencial, os participantes conseguem reter até 90% do material apresentado, em comparação com uma taxa de retenção de aproximadamente cinco por cento obtida com métodos tradicionais de treinamento.³

Quando falamos de treinamento para equipes, as abordagens tradicionais costumam ser meramente participativas – pense nos exercícios clássicos para equipes, como exercícios para fortalecer a confiança entre as pessoas. O grande diferencial da aprendizagem experiencial é a total imersão dos participantes em uma história ou situação. Os participantes devem trabalhar em conjunto para solucionar um desafio temático, como a construção de uma ponte para salvar espécies em extinção ou uma aventura na selva para encontrar um tesouro. Essas situações imersivas são carregadas de detalhes empolgantes e seguem os princípios de *storytelling*, trazendo as situações à vida real para os participantes.

Essencialmente, a aprendizagem experiencial é um método de aprendizagem “mão na massa”.



Com as situações temáticas e imersivas, a aprendizagem experiencial se diferencia das táticas convencionais de *teambuilding* por diversos fatores poderosos. Aqui estão alguns desses diferenciais.

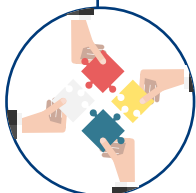


Uma situação temática cria um ambiente seguro no qual os participantes assumem riscos e aprendem com os próprios erros. Se o treinamento for somente uma simulação de um cenário comum de trabalho, os participantes terão menos incentivos para assumir riscos – já que ninguém quer correr riscos no trabalho!



Atividades experienciais imersivas trazem uma injeção de ânimo e diversão para os exercícios de fortalecimento de equipes, o que ajuda a manter o engajamento dos participantes durante todo o treinamento. Em nossa experiência, percebemos que mesmo os participantes que inicialmente não estão muito certos sobre sua participação em uma atividade de aprendizagem experiencial – por não perceberem imediatamente o valor da atividade ou por não se sentirem atraídos pelo ambiente mais lúdico (comum em muitos exercícios de *teambuilding*) – saem felizes e satisfeitos ao final do treinamento.

O grande diferencial da aprendizagem experiencial é a total imersão dos participantes em uma história ou situação.



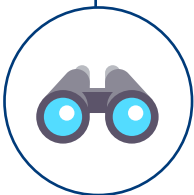
Mesmo que a atividade de aprendizagem experiencial seja semelhante a um jogo, os participantes devem usar suas habilidades reais de trabalho em uma situação real. A experiência é tão desafiadora como qualquer cenário real de trabalho. Compare essa abordagem com outros exercícios comuns para equipes – como travessias em cordas – nos quais o desafio é abstrato e não parece ter relação com as habilidades de solução de problemas necessárias para o trabalho.



Os temas são especialmente úteis para unificar eventos e convenções com duração de um dia inteiro (ou de vários dias). Você pode criar diversos exercícios de *teambuilding* com alguma ligação entre si para “costurar” o tema de uma convenção maior.



Os exercícios de aprendizagem experiencial são encerrados com uma explicação, chamada de *debriefing*, nas quais são apresentadas as conexões entre a experiência temática e a realidade cotidiana dos participantes. Durante o *debriefing*, um facilitador explica que as estratégias utilizadas pelos participantes para vencer na experiência são as mesmas que podem utilizar para “vencer” como equipe no trabalho. Além disso, a abordagem temática da atividade de aprendizagem experiencial não é relacionada somente a um problema específico de negócios, e por isso os facilitadores têm flexibilidade durante o *debriefing* para fazer conexões com diversos problemas diferentes que possam ser apresentados na experiência. Esse fator é especialmente importante para treinamentos de *teambuilding* porque as equipes ineficientes dificilmente são ineficientes em apenas um sentido. Se uma equipe apresentar diversos comportamentos disfuncionais durante um treinamento, o facilitador terá liberdade para tratar de todos eles durante o *debriefing*, ajustando o tempo dedicado a cada comportamento de acordo com as prioridades do treinamento.



Um exercício de aprendizagem experiencial cria uma perspectiva clara entre os comportamentos de uma equipe e seu impacto nos resultados. Em geral, as equipes são formadas no trabalho para lidar com grandes projetos. Esses projetos coletivos apresentam muitas variáveis como cronogramas longos e orçamentos flutuantes – o que dificulta a identificação dos motivos que fazem com que o projeto não saia como esperado. Entretanto, durante uma atividade compacta de aprendizagem experiencial (os exercícios não costumam durar mais que duas horas), o efeito do comportamento da equipe fica evidente em pouco tempo. Os membros da equipe saem de uma atividade de aprendizagem experiencial sabendo exatamente quais comportamentos causam a ineficácia. Assim, as pessoas ficam confiantes quanto à grande diferença que causarão quando aplicarem suas novas habilidades nos projetos de seu ambiente profissional.



A aprendizagem experiencial tem o poder de gerar convicção nos membros da equipe. Isso ocorre porque a aprendizagem experiencial é muito diferente dos exercícios de interpretação de papéis que costumam ser usados em treinamentos para equipes. Em um exercício de aprendizagem experiencial, os participantes não têm de assumir um personagem – eles devem ser eles mesmos. Por serem eles mesmos, em vez de representarem personagens, os participantes não podem fugir da responsabilidade pelos resultados. Ninguém consegue sair de uma experiência de treinamento dizendo “isso não foi minha culpa porque eu estava representando um personagem”. Essa participação ativa gera convicção nos participantes quanto à necessidade de mudança, pois estes vivenciaram em primeira mão as ações e reações em uma situação. Assim, as pessoas carregam para o trabalho a convicção pessoal para a mudança, assumindo a responsabilidade por suas ações e pelos resultados dessas ações – e são capazes de entender como suas ações do passado levaram a resultados específicos quando estiverem trabalhando em equipes.



A aprendizagem experiencial reforça a ideia de que, no sucesso ou no fracasso, ganhando ou perdendo, o resultado de uma experiência é conquistado em conjunto. Quando você é membro de uma equipe disfuncional, a ideia de culpar outra pessoa por um resultado negativo pode parecer tentadora. Isso acontece quando as pessoas trabalham em silos e os membros da equipe não enxergam – ou se recusam a reconhecer – como suas ações afetam um resultado maior. A natureza imersiva e intimista da aprendizagem experiencial impede os participantes de responsabilizar os outros. As atividades eficazes de aprendizagem experiencial são projetadas para gerar engajamento máximo. Com a ajuda dos facilitadores, os participantes trabalham em conjunto para solucionar um desafio temático ou falhar enquanto tentam solucioná-lo. Em uma atividade de aprendizagem experiencial, é normal “fracassar” em conjunto, já que as falhas revelam dinâmicas fundamentais da equipe que afetam o desempenho da equipe no mundo real. O fracasso é usado como oportunidade de aprendizagem durante o *debriefing*, pois os participantes compreendem quais mudanças comportamentais são necessárias para a conquista de resultados diferentes. Na aprendizagem experiencial, o foco do exercício de *teambuilding* é sempre a conquista de um resultado em conjunto. Essa abordagem treina as pessoas para identificarem e trabalharem para a conquista de um objetivo em comum, em vez de simplesmente fazerem sua parte e saírem da dinâmica da equipe.

Olhando de perto como as equipes conquistam competências por meio da aprendizagem experiencial

Como é a aplicação real da aprendizagem experiencial? Para ajudar a entender como a aprendizagem experiencial é especialmente recomendável para solucionar problemas relacionados às equipes, considere os três exemplos a seguir. Esses exemplos demonstram problemas típicos de equipes e como a aprendizagem experiencial pode os solucionar com alternativas divertidas e eficazes, gerando competências que devem estar presentes em todas as equipes saudáveis.

1. Comunicação ineficaz

O problema

Quando a maioria das pessoas pensa nos problemas de uma equipe disfuncional, a falta de comunicação é geralmente a primeira ideia que vem à mente. Falhas na comunicação são uma doença para a maior parte das equipes em algum momento – sejam equipes grandes ou pequenas, é difícil manter as linhas de comunicação abertas em uma equipe que tem de equilibrar diversas tarefas para a conquista dos objetivos da empresa. A comunicação ineficaz certamente é um empecilho à conquista desses objetivos. Quando os membros da equipe não estão no mesmo ritmo, podemos observar pessoas duplicando esforços ou informações cruciais sendo deixadas de lado, mesmo que estas sejam essenciais para acelerar o progresso ou aprimorar os resultados.

A abordagem da Aprendizagem Experiencial

A aprendizagem experiencial é especialmente eficaz para a solução de problemas de comunicação nas equipes, graças à natureza colaborativa de seus exercícios. É impossível solucionar um desafio de aprendizagem experiencial sozinho. Ignorar os outros membros da equipe durante um exercício é certeza de fracasso! As atividades de aprendizagem experiencial podem ser personalizadas para estimular a comunicação frequente e eficaz entre as pessoas na equipe enquanto estas unem esforços para solucionar o exercício de treinamento.



2. Ineficácia na tomada de decisões

O problema

O processo de tomada de decisões pode paralisar uma equipe disfuncional. Com tantas cabeças pensando ao mesmo tempo, pode ser difícil determinar quem deve tomar as decisões. Às vezes o problema é ao contrário: equipes que tomam decisões de forma precipitada sem considerar todas as informações disponíveis ou sem consultar os principais envolvidos. Em uma equipe disfuncional, a agilidade na tomada de decisões pode ser considerada um sinal de produtividade... Quando na realidade, a ineficácia na tomada de decisões leva a equipe para cada vez mais longe de seus objetivos.

A abordagem da Aprendizagem Experiencial

Um exercício de aprendizagem experiencial apresenta nitidamente a relação de causa e efeito entre as decisões de uma equipe e os resultados do projeto. Quando os resultados da ineficácia na tomada de decisões de uma equipe ficam evidentes, as pessoas conseguem mais fingir que a mera tomada de uma decisão – seja ela qual for – conta como produtividade. Decisões tomadas sem critério podem levar as equipes a “perder” o jogo. Os exercícios imersivos de aprendizagem experiencial ilustram como **todas** as decisões de uma equipe alimentam a conquista (ou o fracasso) de um objetivo.

3. Reuniões ineficazes

O problema

As reuniões da equipe são muito demoradas, muito entediadas e desperdiçam o tempo de todo mundo. Infelizmente, as reuniões de equipes tendem a repetir o mesmo ciclo, no qual os membros da equipe deixam a reunião com menos certezas do que tinham ao entrar nela!

A abordagem da Aprendizagem Experiencial

Reuniões podem ser uma das mais poderosas ferramentas à disposição de uma equipe, desde que sejam usadas para esclarecer as prioridades e impulsionar as equipes rumo ao seu objetivo. A aprendizagem experiencial ilustra claramente a diferença entre uma reunião que é uma perda de tempo e uma reunião eficaz. Por sua natureza temática, a aprendizagem experiencial pode criar um cenário que reflete a realidade um tanto quando caótica de uma reunião de equipe – excesso de informações e dados, mudanças constantes de prioridades e pessoas saindo do assunto – e exigir que sua equipe extraia um significado desse caos. As pessoas da equipe aprenderão a selecionar os dados mais pertinentes e manter o foco no objetivo do exercício para obter sucesso. Assim, as pessoas serão capazes de transportar essas novas habilidades para suas reuniões reais no ambiente de trabalho.

A definição de um resultado desejado para seu treinamento de *teambuilding* ajudará a determinar qual é o tipo de exercício de aprendizagem experiencial que trará os maiores benefícios para sua equipe. Felizmente, as atividades de aprendizagem experiencial são projetadas para atender a mais de um tipo de problema enfrentado por equipes e, portanto, você poderá conquistar diversos objetivos de desenvolvimento de equipes na mesma sessão.



Próximos passos

A solução dos problemas de uma equipe demanda que as pessoas deem o melhor de si – sendo que cada pessoa tem total compreensão de objetivos, papéis, comunicação e liderança. A aprendizagem experiencial também é um excelente veículo para melhorar a “sintonia” entre os membros da equipe. Durante sua jornada para fortalecer seu treinamento de *teambuilding*, considere os pontos a seguir como seus próximos passos:

- Determine quais são as dificuldades reais de sua equipe – falta de entrosamento, problemas com a dinâmica da equipe ou falta de habilidades específicas que impedem a execução correta dos projetos?
- Estabeleça os objetivos para seu treinamento de equipe e os resultados esperados a fim de mensurar os resultados reais do treinamento.
- Examine seus atuais esforços de desenvolvimento de equipes segundo a perspectiva da aprendizagem experiencial. Existem “furos” em seu treinamento atual que possam ser preenchidos pela aprendizagem experiencial?

As atividades imersivas e memoráveis de aprendizagem experiencial dão aos membros da equipe as habilidades necessárias para formar uma equipe de alta performance. Considere implementar atividades de aprendizagem experiencial em seu próximo evento para equipes e veja seu trabalho ser realizado com muito mais eficiência e criatividade.





Fontes

1. "State of the American Workplace." Gallup.com. N.d. Web. 23 de janeiro de 2017. <http://www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&g_medium=topic&g_campaign=tiles>.
2. Evans, Chris. "3 lições do Google sobre *Teambuilding*." Eagle's Flight, 7 de julho de 2016. Web. 23 de janeiro de 2017.
3. "Guia Visual de Aprendizagem Experiencial para Desenvolvimento Organizacional." Eagle's Flight, 22 de junho de 2016. Web. 23 de janeiro de 2017.