

Programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) baseados na Metodologia Experiencial

Por Simon Priest, traduzido e adaptado por Fernando Loureiro*

Definição de Termos

Aprendizado – é uma mudança na maneira em que sentimos, pensamos ou nos comportamos. Quando estamos conscientes da mudança, quando queremos fazer a mudança, quando a mudança se mantém através do tempo, então nosso aprendizado foi consciente, deliberado e vai durar. Infelizmente, e muitas vezes, as tentativas de aprender ou de mudar são frustradas por falta de reflexão (anulando a consciência), a presença de resistência (anulando a intenção), e muitas barreiras para o suporte posterior (anulando a manutenção). Se a pessoa, grupo ou organização demonstrar uma mudança no pensamento, na emoção ou no comportamento, então o aprendizado teve seu espaço.

Baseado na experiência – Todo aprendizado é baseado na experiência. Quando assistimos uma palestra ou lemos um livro, nosso aprendizado é baseado nessas experiências (ou vivências). Infelizmente nós lembramos 20% do que ouvimos, 50% do que vemos. Entretanto, recordamos 80% do que fazemos.

*Como Confúcio disse: Eu ouço e eu esqueço,
eu vejo e eu me lembro, eu faço e eu compreendo.*

Experiencial – Experiencial é um neologismo para o termo em inglês *experiential*, que quer dizer através de experiência ou vivência. A tradução literal seria vivencial, entretanto o termo experiencial tem sido largamente empregado no Brasil. Aprendizado “baseado na experiência” torna-se “Aprendizado Experiencial” quando elementos de reflexão, transferência e suporte são adicionados na experiência (atividade, ação):

- **Reflexão** – um exame intencional do processo da experiência aumenta a consciência do aprendizado e guia a mudança nas percepções, pensamentos ou comportamentos que derivam desta experiência;
- **Transferência** – quando a mudança obtida em um programa experiencial aparece na vida real do ambiente de trabalho e convívio social: essa transferência pode ser amplificada com o uso de metáforas; e
- **Suporte** – proporcionando tempo, fontes, e oportunidades de trabalho ou projetos que permitam a contínua mudança (ou a manutenção do novo aprendizado) e permita aos treinandos diminuir suas resistências.

Facilitação – Sendo a reflexão a chave para o real aprendizado, que direciona para mudanças de longa duração, tudo que um facilitador faz para realçar a reflexão antes, durante ou depois da experiência é chamado de Facilitação. Quatro técnicas de Facilitação tem especial relevância no ambiente experiencial :

- **Funnelling** – uso de uma sequência de questões para guiar o *debriefing*. Popularmente conhecido como “*Dibrifi com Funil*”;
- **Frontloading** – uso pontual de questões antes ou durante a experiência para re-direcionar a reflexão;
- **Framing** – introduzir a experiência de uma forma metafórica, que realce sua relevância e seu significado.
- **Foco na solução** – ao contrário do que parece, os problemas não são ignorados. A implementação da solução dos mesmos passa pela definição e clareza do que deve ser

perseguido, do que já funciona bem, ao invés de se investir tempo focado em algo que não funciona.

Debriefing – Nesta etapa os participantes são encorajados a descobrir e compartilhar suas próprias conexões metafóricas (insights) de forma fazer a experiência significativa e relevante. Utilizando-se de um *Framing*, técnica citada acima, o facilitador pode introduzir a experiência em uma metáfora que a contextualiza na cultura dos participantes, maximizando a descoberta destas conexões.

Programa Experiencial – o uso deliberado de ações e reflexões facilitadas para trazer mudanças efetivas e aprendizados aos participantes. De acordo com os propósitos de mudança e aprendizado, quatro tipos de programas foram definidos:

- **Recreacional** – desenhado para mudar a maneira com que as pessoas **sentem** (para entreter, re-energizar, relaxar, recrear, socializar, integrar, ensinar e aprender novas habilidades, etc).
- **Educacional** – tem a intenção de mudar a maneira com que as pessoas sentem e **pensam** (tornar consciente de necessidades, agregar conhecimento de novos conceitos, compreender novas formas de olhar para conceitos antigos e arraigados, mudar paradigmas, etc).
- **Desenvolvimento** – desenhado para mudar a maneira com que as pessoas sentem, pensam e se **comportam** (agregando comportamento positivo e funcional, desenvolvendo relações inter-pessoais e intra-pessoais, etc)
- **Redirecional** – intenciona mudar a maneira com que pessoas sentem, pensam, se comportam e **resistem** (por desestimular comportamentos negativos ou disfuncionais, reduzindo oposições e recusas, etc).

EXEMPLOS

Recreação: Uma empresa usa jogos ou dinâmicas de grupo em uma conferência para manter os convidados alegres e integrados.

Educacional: Uma empresa usa tarefas similares para demonstrar o valor do trabalho em equipe e introduzir novas estratégias para os times.

Desenvolvimento: Uma vez que o benefício do trabalho em equipe é evidente, a empresa usa novas tarefas em um programa para construir novos times.

Re-direcionamento: Um grupo não está progredindo muito bem, eles retém informação, sabotam esforços de mudança, e se desacreditam uns aos outros – então a empresa usa um programa para ajudá-los a se tornar mais eficientes em seu trabalho.

Características gerais dos programas de T&D baseados na metodologia experiencial

Tipo de Programa	Recreacional	Educacional	Desenvolvimento	Re-direcionamento
Propósito	Mudar sentimentos	Mudar pensamentos	Mudar comportamento	Mudar resistências
Aplicação	universal	em toda Organização	time, grupo íntegro	pares ou indivíduos
Atividades	da prateleira	sob medida	altamente customizadas	únicas e originais
Ênfase no Ciclo do Aprendizado	na Ação	na Reflexão	na Transferência do Aprendizado	na Transferência e no Suporte
Objetivos de Desenvolvimento Organizacional	desconectado	consciente e relacionado	bem integrado	altamente conectado
Papel do RH¹	pode estar ausente	pode observar	deve dar assistência para a facilitação no programa	precisa co-facilitar
Intenção Organizacional	sem necessidade de mudança	necessidade de mudança superficial	necessidade de mudança razoável	necessidade de mudança profunda
Impacto Organizacional	nenhum	indivíduo	sistema	sistema + indivíduos
Duração Típica	0.5 - 2 dias	1 - 3 dias	2 - 5 dias	3 - 10 dias
Custo por pax²	\$50 por dia	\$100 por dia	\$200 por dia	\$500 por dia
Nº de pax	20 - 1000	10 - 100	5 - 20	1 - 10
Relação Staff : Pax	1 : 20	1 : 10	1 : 5	1 : 2 (min.=2)
Tempo de Diagnóstico	nenhum	uma hora	meio dia	dia inteiro
Tempo de Formatação	uma hora	meio dia	dia inteiro	diversos dias
% de Ação	100%	75%	50%	25%
% de Debriefing	0%	25%	50%	75%
Sustentação	nenhuma	responsabilidade do RH	auxílio no follow up	ao longo do trabalho
Habilidades de Facilitação	nenhuma (não há necessidade formal de facilitadores)	<i>funneling</i>	<i>direct frontloading, framing</i>	Foco na Solução, <i>indirect frontloading, etc</i>

¹ RH – Recursos Humanos (geralmente a área de Treinamento e Desenvolvimento – T&D).

² Custo estimado em dólares, em uma realidade norte-americana. Serve apenas como comparativo na tabela.

Programas recreacionais modificam sentimentos e são para entretenimento. Estes são aplicados universalmente, para todos e quaisquer públicos. O ênfase está na ação, as atividades são as “de prateleira” sem modificações. O objetivo do programa é desconectado dos objetivos de desenvolvimento da organização. O envolvimento dos Recursos Humanos normalmente é nenhum. Como resultado, mudanças são praticamente nulas e nenhum impacto de médio ou longo prazo na organização. Os programas variam entre meio dia a dois dias em duração, e custam menos de US\$50 por pax/dia. O tamanho do grupo varia entre 20 a 1000 clientes com uma proporção de 1 staff para cada 20 clientes. Não é necessário um diagnóstico e o tempo dispendido para formatação do programa é de uma hora. Toda energia do staff é direcionada para entregar as atividades e nenhum processamento (*debriefing*) ocorre. O programa acontece por si só, e desta forma não é preciso nenhum esforço direcionado para transportar informações para o cotidiano de trabalho. Como as atividades falam por si só e são inerentemente divertidas, habilidades especializadas de facilitação não são necessárias.

Programas educacionais mudam o pensamento e são sobre aprender novas lições. Estes são geralmente aplicados em toda a organização. O ênfase está na Reflexão, com atividades adaptadas ao cliente (geralmente pela linguagem do negócio). Os objetivos do programa são relacionados aos objetivos de desenvolvimento da organização. Profissionais de Recursos Humanos podem observar o programa, desde que tenham a responsabilidade de ajudar a transferir o aprendizado. Como resultado, a necessidade de mudança é superficial, e focada no aprendizado dos participantes. O sistema organizacional entretanto permanece o mesmo. Estes programas variam entre um a três dias de duração e custam em torno de US\$100 por pax/dia. O tamanho do grupo varia entre 10 a 100 clientes com uma proporção de 1 staff para cada 10 clientes. Aproximadamente 1 hora é destinada para o diagnóstico, e meio dia para a formatação do programa. A energia do staff é destinada mais para as atividades (75%) do que para o *debriefing* (25%). A sustentação da ação do programa é feita pelos profissionais de Recursos Humanos que estiveram observando anteriormente. Os staffs precisam de relativa habilidade para conduzir *debriefings* utilizando algumas técnicas (exemplo: *funneling*).

Programas de Desenvolvimento mudam comportamentos e são sobre como agir diferente. Estes programas são geralmente aplicados a grupos coesos, times estabelecidos. A ênfase está na Transferência, com atividades altamente customizadas para a cultura do cliente. Os objetivos do programa são bem integrados com os objetivos de desenvolvimento da organização. Os profissionais de Recursos Humanos têm papel de assistentes dos facilitadores do programa. Como resultado, as mudanças são em segunda instância, atingindo o sistema da organização, e dando suporte para as mudanças comportamentais dos envolvidos. Estes programas variam entre 2 a 5 dias de duração e custam em torno de US\$200 por pax/dia. O tamanho do grupo varia entre 5 a 20 clientes com a proporção de 1 staff para cada 5 clientes. O diagnóstico deve tomar aproximadamente meio dia, e a formatação do programa um dia inteiro. As energias do staff são igualmente divididas entre atividades e *debriefings* (50% - 50%). A sustentação da ação do programa inclui um impulso inicial e um auxílio no follow up para os profissionais de Recursos Humanos. Os staffs precisam de habilidade para conduzir *debriefings* utilizando variadas técnicas (exemplo: *funneling, framing, direct frontloading*).

Programas de Re-direcionamento mudam resistências e são endereçados para comportamentos disfuncionais. Estes programas são usualmente aplicados aos pares que diretamente se relacionam (mal, obviamente), ou a indivíduos de grupos estabelecidos (times). O ênfase é no Suporte e na Transferência do aprendizado para o ambiente de trabalho. Atividades originais, ou variações são criadas para atender as necessidades únicas de programas deste tipo. Os objetivos do programa são altamente conectados com os objetivos de desenvolvimento da organização. Os profissionais de RH são co-facilitadores, atuando lado-a-lado com os facilitadores do programa. Como resultado, as mudanças são em terceira instância, proporcionando mudanças comportamentais dos envolvidos em consonância com mudanças no sistema da organização. Estes programas variam entre 3 a 10 dias de duração e custam em torno de US\$500 por pax/dia. O tamanho do grupo varia entre 2 a 10 clientes com a proporção de 1 staff para cada 2 clientes. O diagnóstico deve tomar no mínimo um dia inteiro, e a formatação do programa diversos dias. As energias do staff são principalmente direcionadas para os *debriefings* (75%) e menos para as atividades (25%). A sustentação da ação do programa raramente é necessária, pois o mesmo é de longa duração e a sustentação se dá ao longo deste período. Os staffs precisam de exímia habilidade para conduzir *debriefings* utilizando variadas técnicas (exemplo: *funneling, framing, direct frontloading, indirect frontloading, foco na solução, etc*).

* Livre tradução e adaptação do capítulo 14: "The Process of Facilitation" e 17: "Facilitation Roles" in Priest, S. & Gass, M.A. (1997). *Effective Leadership in Adventure Programming*. Champaign: Human Kinetics.