

A importância dos day outs corporativos

Como dias fora do escritório ajudam empresas a construir confiança, alinhamento, colaboração e energia de execução

Pertence a

P&D Performance and Development

Criado por

Gonçalo Morais Pascoal Fonseca Ribeiro

Baseado em Harvard Business Review, McKinsey, Gallup, Deloitte e PwC

Edição revista com citações no corpo do texto e referências APA

Índice

1. Sumário executivo
2. Tese central: day outs não são lazer, são infraestrutura de equipa
3. O problema que os day outs resolvem
4. O que é, e o que não é, um day out corporativo
5. Evidência: porque os day outs criam valor
6. O modelo operacional de um day out eficaz
7. Tipos de day out e quando usar cada um
8. Erros que destroem o retorno
9. Como medir impacto antes, durante e depois
10. Roadmap de implementação
11. Matriz de fontes e implicações práticas
12. Conclusão
13. Referências em formato APA

1. Sumário executivo

Um day out corporativo não é uma pausa simpática no calendário. Quando é bem desenhado, é uma ferramenta de gestão. Tira as pessoas do ambiente onde os problemas se repetem e cria uma situação onde a equipa pode alinhar prioridades, construir confiança, clarificar comportamentos e voltar ao trabalho com acordos concretos.

A evidência analisada é consistente. A Harvard Business Review mostra que os encontros fora do escritório diferem de uma reunião comum porque retiram a equipa da operação diária e abrem espaço para decisões de futuro (Frisch & Chandler, 2006). A HBR também alerta que muitos eventos falham quando criam energia no dia, mas não deixam continuidade depois do regresso ao trabalho (Dattner, 2015; Raffoni, 2019). A McKinsey mostra que equipas de alta performance estão ligadas a melhor desempenho financeiro e maior produtividade (Keller & Meaney, 2017). A Gallup demonstra que relações fortes no trabalho aumentam empenho, produtividade, segurança e lucro (Mann, 2018). A Deloitte e a PwC reforçam que, num contexto de tecnologia, automação e mudança rápida, as capacidades humanas, a pertença, a confiança e a aprendizagem são fatores centrais de competitividade (Bersin et al., 2019; Brown et al., 2017).

A conclusão é direta: empresas que querem equipas mais fortes precisam de criar momentos estruturados de contacto humano. O trabalho híbrido aumentou a autonomia, mas reduziu muitos dos contactos informais que constroem confiança. Os day outs respondem a essa falha. Funcionam quando têm objetivo, diagnóstico, facilitação, atividades coerentes, tempo informal e plano de continuidade. Falham quando são tratados como entretenimento, prémio ou reunião deslocada para outro local.

90%	1,9x	12%
dos investidores valoriza a qualidade da equipa de gestão como principal fator não financeiro num IPO, segundo McKinsey (Keller & Meaney, 2017).	maior probabilidade de desempenho financeiro acima da mediana quando a equipa de topo trabalha para uma visão comum (Keller & Meaney, 2017).	mais lucro quando as relações no trabalho são fortes e a proporção de colaboradores com melhor amigo no trabalho aumenta, segundo Gallup (Mann, 2018).

Definição curta

Day out é um encontro corporativo fora do contexto habitual de trabalho, desenhado para melhorar a forma como uma equipa trabalha em conjunto. O foco pode ser alinhamento, confiança, integração, inovação, cultura, liderança ou renovação. O valor não está no local. Está no desenho, nas conversas e na continuidade.

2. Tese central: day outs não são lazer, são infraestrutura de equipa

Muitas empresas ainda tratam day outs como benefício, momento social ou atividade de recursos humanos. Essa leitura é fraca. Um day out bem desenhado é uma intervenção organizacional. A equipa sai do escritório para trabalhar melhor quando regressa.

A palavra importante é infraestrutura. Uma organização investe em sistemas, processos, software, relatórios e instalações porque precisa de condições para executar. A equipa também precisa de condições. Precisa de confiança para falar cedo, alinhamento para decidir rápido, relações suficientes para resolver conflitos sem escalar tudo, e linguagem comum para transformar decisões em ação. Estas condições não aparecem de forma automática em equipas pressionadas por prazos, reuniões curtas, mensagens fragmentadas e trabalho híbrido.

O artigo de Kneeland, Gardner e Kleinbaum (2024) reforça que as redes informais de colaboração são decisivas em empresas intensivas em conhecimento. Quando o conhecimento está distribuído, ninguém executa sozinho. A empresa depende da velocidade com que as pessoas encontram ajuda, partilham informação, ligam áreas e desbloqueiam decisões. Um day out cria ligações que a rotina digital raramente cria com qualidade.

A tese deste white paper é simples: day outs importam porque transformam relações em capacidade operacional. Uma equipa que se conhece melhor decide melhor. Uma equipa que confia mais comunica mais cedo. Uma equipa que está alinhada desperdiça menos energia. Uma equipa que tem memória comum de trabalho e convivência aguenta melhor pressão.

3. O problema que os day outs resolvem

As empresas tornaram-se mais digitais, mais rápidas e mais distribuídas. Isso trouxe ganhos claros. Também reduziu contacto informal, enfraqueceu pertença e aumentou a dependência de interações curtas. O problema não é a tecnologia. O problema é a perda de contexto humano.

A McKinsey descreve o novo trabalho como mais autónomo, veloz e complexo, com equipas que operam segundo diferentes padrões de colaboração, como cycling, relay e rowing (De Smet et al., 2025). Cada padrão exige rituais e formas de coordenação diferentes. Isto aumenta a necessidade de momentos em que a equipa pare, olhe para o seu modo de funcionamento e ajuste a forma como trabalha.

A HBR acrescenta um ponto crítico: o trabalho remoto e híbrido tornou mais difícil criar conexões significativas entre colegas (Kneeland et al., 2024). Esta dificuldade não se resolve com mais mensagens, mais reuniões ou mais ferramentas. Resolve-se criando experiências comuns com intenção.

A Gallup mostra que relações fortes no trabalho não são detalhe emocional. Estão ligadas a empenho, produtividade e resultados de negócio. No artigo analisado, Mann (2018) reporta que mulheres que afirmam ter um melhor amigo no trabalho são mais de duas vezes mais propensas a estar envolvidas, 63% contra 29%. A mesma análise indica que aumentar a proporção de colaboradores com laços fortes pode estar associado a menos incidentes de segurança, mais clientes envolvidos e mais lucro.

O problema, portanto, tem três níveis: equipas menos ligadas, trabalho mais complexo e menor tempo para conversas de fundo. O day out atua precisamente nestes três níveis.

Problema operacional	Como aparece na empresa	Como o day out responde
Falta de alinhamento	Prioridades diferentes, decisões reabertas, equipas a executar interpretações distintas.	Cria um momento para clarificar prioridades, discutir trade-offs e transformar intenção em critérios comuns.
Baixa confiança	As pessoas evitam discordar, escondem dúvidas e só levantam problemas quando já são caros.	Cria contexto seguro para conversas difíceis, feedback e contacto humano fora da pressão normal.
Trabalho híbrido fragmentado	Colaboradores conhecem tarefas, mas não conhecem pessoas, contexto e motivações.	Constrói ligações presenciais ou estruturadas que tornam a colaboração posterior mais rápida.
Integração fraca	Novas pessoas demoram a perceber normas, relações e linguagem interna.	Acelera pertença e compreensão cultural através de experiências comuns.
Energia baixa	Rotina pesada, cinismo, afastamento e perda de iniciativa.	Cria renovação, reconhecimento e sentido de equipa quando ligado a ação real.

4. O que é, e o que não é, um day out corporativo

Um day out é um dia planeado fora da rotina habitual para melhorar a qualidade do trabalho coletivo. Pode ter atividades físicas, criativas, sociais ou estratégicas. O critério não é a atividade escolhida. O critério é a ligação entre atividade, objetivo e mudança esperada.

Um day out não é uma reunião num hotel. A HBR já tinha identificado este erro em 2006: muitas equipas de gestão passam um dia ou uma semana fora das responsabilidades normais para planear o futuro, mas tratam esse momento como outra reunião (Frisch & Chandler, 2006). Quando isso acontece, perde-se a oportunidade central: trabalhar a equipa, não apenas a agenda.

Também não é entretenimento sem consequência. Dattner (2015) alerta que alguns eventos de team building até podem reforçar competição e hostilidade se forem mal escolhidos. Isto é especialmente importante para day outs. Uma atividade divertida não é automaticamente boa para a equipa. Pode revelar tensão sem a trabalhar, expor diferenças sem dar linguagem para as resolver, ou criar a sensação de que a empresa está a mascarar problemas reais com lazer.

Um day out eficaz combina três camadas: relação, reflexão e execução. Relação, porque as pessoas precisam de se conhecer para confiar. Reflexão, porque a equipa precisa de falar sobre como trabalha. Execução, porque o evento tem de gerar acordos aplicáveis depois.

Formato	Sinal de baixa qualidade	Sinal de alta qualidade
Day out social	A equipa passa o dia junta, mas nada muda no trabalho.	A convivência é usada para aproximar pessoas que precisam de colaborar melhor.
Day out estratégico	A agenda replica uma reunião longa com apresentações.	A equipa resolve temas reais e avalia a forma como decidiu.
Day out de integração	As pessoas recebem informação, mas não criam relação.	Novos e antigos colaboradores constroem contexto, confiança e linguagem comum.
Day out de cultura	O evento comunica valores de forma abstrata.	As atividades testam comportamentos concretos ligados aos valores.
Day out híbrido ou virtual	A sessão é uma videoconferência prolongada.	O desenho adapta ritmo, interação, pré-trabalho e facilitação ao meio digital.

5. Evidência: porque os day outs criam valor

5.1. Criam redes de colaboração que a rotina não cria

Kneeland, Gardner e Kleinbaum (2024) defendem que os offsites funcionam porque permitem reorganizar redes informais de colaboração. Para day outs, esta ideia é central. Uma empresa pode ter organogramas claros e mesmo assim falhar na colaboração real. As pessoas procuram ajuda junto de quem conhecem, confiam e conseguem contactar sem fricção. Um day out aumenta a probabilidade de essas ligações existirem antes do momento crítico.

5.2. Transformam alinhamento em prática

A McKinsey mostra que equipas de topo alinhadas em torno de uma visão comum têm maior probabilidade de desempenho financeiro acima da mediana (Keller & Meaney, 2017). O day out torna o alinhamento visível. Quando a equipa discute prioridades fora da rotina, deixa de depender de frases vagas como "crescer", "inovar" ou "ser mais colaborativa". Passa a definir escolhas concretas: o que entra, o que sai, que comportamento muda e quem decide.

5.3. Reforçam confiança e reduzem custo de coordenação

Confiança reduz fricção. Equipas com confiança pedem ajuda mais cedo, contestam ideias sem medo, partilham informação incompleta e corrigem rota com menos teatro interno. A Gallup liga relações fortes no trabalho a maior empenho e produtividade (Mann, 2018). O day out cria condições para que a relação deixe de depender de conversas acidentais no corredor, sobretudo em equipas híbridas.

5.4. Criam renovação, não apenas descanso

Keller e Meaney (2017) identificam o sentido de renovação como uma das dimensões das equipas de alta performance. Renovação não é descanso passivo. É energia nova para pensar, aprender e agir. Um day out bem desenhado expõe a equipa a perspetivas diferentes, tira-a da repetição e cria espaço para rever práticas que a operação diária mantém por inércia.

5.5. Melhoram a experiência humana no trabalho

A Deloitte defende a passagem de uma visão estreita de employee experience para uma visão de human experience, com foco em significado, identidade, pertença e obstáculos que impedem as pessoas de fazer bom trabalho (Bersin et al., 2019). Day outs são uma forma prática de materializar essa visão. Não basta declarar que a empresa valoriza pessoas. É preciso criar situações onde as pessoas sintam pertença e tenham voz.

5.6. Preparam equipas para o futuro do trabalho

A PwC mostra que o futuro do trabalho não depende apenas de automação. Exige adaptabilidade, colaboração, liderança, criatividade e inteligência emocional (Brown et al., 2017). Estas capacidades crescem com prática social, não apenas com formação individual. Day outs dão treino coletivo a essas competências.

Ideia-chave

O day out cria valor quando passa de evento para mecanismo. O mecanismo é simples: aproxima pessoas, torna prioridades explícitas, cria acordos e reforça comportamentos que a equipa pode praticar no trabalho real.

6. O modelo operacional de um day out eficaz

A maior diferença entre um day out forte e um day out fraco está no antes e no depois. O dia em si conta, mas não compensa falta de diagnóstico nem falta de continuidade. Raffoni (2019) é clara ao apontar que os benefícios de encontros externos podem desaparecer quando a equipa regressa à operação diária. A solução é desenhar o day out como processo.

O modelo proposto tem cinco etapas. Cada etapa tem uma função. Sem estas etapas, o evento pode ser agradável, mas dificilmente será estratégico.

Etapas	Pergunta de gestão	Entregável
1. Diagnóstico	Que problema de equipa queremos resolver?	Mapa curto de tensões, necessidades e objetivos.
2. Objetivo	Que mudança deve existir depois do day out?	Objetivo único ou conjunto reduzido de objetivos mensuráveis.
3. Desenho	Que atividades criam a experiência certa?	Agenda com equilíbrio entre trabalho real, dinâmica relacional, reflexão e tempo informal.
4. Facilitação	Quem garante foco, segurança e qualidade de conversa?	Facilitador interno preparado ou facilitador externo, com regras claras.
5. Continuidade	Como o comportamento muda depois?	Acordos, responsáveis, rituais de seguimento e medição a 30, 60 e 90 dias.

Antes do day out

- Definir o problema de equipa em linguagem concreta. Exemplo: "a equipa não decide prioridades", não "falta alinhamento".
- Fazer escuta curta: entrevistas, questionário ou recolha anónima de perceções.
- Escolher participantes com base no objetivo. Inclusão sem critério torna a conversa vaga.
- Escolher atividades depois do objetivo, nunca antes.
- Definir que decisões, compromissos ou comportamentos devem sair do encontro.

Durante o day out

- Começar com objetivo claro e regras de conversa.
- Alternar atividades de relação com trabalho sobre temas reais.
- Usar perguntas que obriguem a equipa a nomear padrões de trabalho.
- Dar espaço a conversas informais. Refeições e intervalos não são desperdício. São parte do desenho.
- Fechar com compromissos específicos, donos e prazos.

Depois do day out

- Enviar síntese simples nas 48 horas seguintes.
- Transformar compromissos em rituais. Exemplo: check-in quinzenal de decisões bloqueadas.
- Medir sinais comportamentais, não apenas satisfação com o evento.
- Rever progresso a 30, 60 e 90 dias.
- Agendar novo momento de consolidação quando a mudança exigir prática.

7. Tipos de day out e quando usar cada um

Nem todos os day outs têm a mesma função. Um erro comum é comprar uma atividade e depois tentar justificar a sua relevância. O caminho certo é escolher o formato a partir da necessidade da equipa.

Os formatos abaixo ajudam a transformar day outs numa solução mais precisa. A empresa deve escolher o tipo de encontro com base no momento da equipa, não na novidade da atividade.

Tipo de day out	Quando usar	Resultado esperado
Day out de alinhamento	Quando há prioridades concorrentes, decisões reabertas ou fricção entre áreas.	Prioridades claras, critérios de decisão e compromissos partilhados.
Day out de confiança	Quando há baixa segurança para discordar, equipas novas ou conflitos latentes.	Relações mais fortes, maior abertura e regras de feedback.
Day out de integração	Quando há novas contratações, fusões, crescimento rápido ou equipas recém-formadas.	Pertença, contexto, redes internas e entendimento cultural.
Day out de inovação	Quando a equipa precisa de pensar fora da rotina, gerar ideias ou resolver problemas complexos.	Aprendizagem, experimentação e propostas concretas.
Day out de cultura	Quando valores não se traduzem em comportamentos observáveis.	Comportamentos definidos, exemplos práticos e normas de equipa.
Day out de liderança	Quando líderes precisam de alinhar visão, estilo de decisão e responsabilidades.	Maior coesão no topo e melhor cascata de decisões.
Day out híbrido	Quando a equipa trabalha remotamente e precisa de ligação regular.	Rituais de colaboração e ligação entre pessoas que interagem pouco presencialmente.

8. Erros que destroem o retorno

A literatura sobre offsites mostra que o problema raramente é a ideia de sair do escritório. O problema é o desenho. Um day out falha quando a empresa confunde presença física com ligação, atividade com aprendizagem, e entusiasmo com mudança.

Os erros abaixo aparecem com frequência e reduzem o retorno do investimento.

Erro 1: escolher a atividade antes do objetivo

A equipa acaba num karting, escape room ou workshop criativo sem ligação ao problema real. Solução: começar pelo diagnóstico e só depois escolher a experiência.

Erro 2: transformar o day out numa reunião longa

Apresentações em excesso matam conversa. Frisch e Chandler (2006) alertam que o encontro fora do escritório não deve ser tratado como uma reunião normal. Solução: reduzir slides, aumentar decisão e reflexão.

Erro 3: ignorar tensões reais

Atividades leves não resolvem conflitos que já afetam a execução. Solução: criar segurança, nomear o tema e usar facilitação.

Erro 4: criar competição onde era preciso confiança

Dattner (2015) alerta que certas atividades podem reforçar hostilidade. Solução: escolher dinâmicas que trabalhem colaboração quando esse é o objetivo.

Erro 5: não preparar líderes

Um líder que domina a conversa pode bloquear o objetivo sem perceber. Solução: alinhar papel do líder antes e usar facilitador.

Erro 6: medir apenas satisfação

As pessoas podem gostar do dia e a equipa continuar igual. Solução: medir comportamentos depois do evento.

Erro 7: não fazer seguimento

Raffoni (2019) sublinha que os benefícios podem perder-se no regresso à operação. Solução: definir continuidade antes do evento.

9. Como medir impacto antes, durante e depois

Medir um day out não significa transformar uma experiência humana num relatório pesado. Significa verificar se o evento produziu mudança no que prometeu mudar. A métrica deve nascer do objetivo. Há três níveis de medição: percepção, comportamento e resultado. A percepção mostra se o evento foi bem recebido. O comportamento mostra se a equipa mudou práticas. O resultado mostra se essa mudança afetou trabalho real.

Nível	O que mede	Exemplos de indicadores
Percepção	Como as pessoas avaliaram utilidade, segurança e clareza.	NPS do evento, clareza do objetivo, qualidade da facilitação, sensação de pertença.
Comportamento	Se a equipa passou a trabalhar de forma diferente.	Mais pedidos de ajuda entre áreas, decisões fechadas, feedback mais cedo, menos reabertura de temas.
Resultado	Se o trabalho melhorou.	Tempo de decisão, execução de prioridades, retenção, engagement, melhoria de colaboração entre equipas.

Métrica recomendada

Aplicar três perguntas antes e 30 dias depois: 1. Sei quais são as prioridades da equipa. 2. Sinto segurança para levantar problemas cedo. 3. Sei a quem pedir ajuda quando uma decisão exige outra área. A evolução destas respostas mostra se o day out mexeu no trabalho real.

10. Roadmap de implementação

Um day out forte não precisa de meses de preparação, mas precisa de sequência. O roteiro seguinte foi desenhado para uma empresa que quer passar de intenção para execução sem transformar o processo em burocracia.

Momento	Ação	Responsável	Produto final
T-30 dias	Definir objetivo, equipa participante e patrocinador.	Líder da equipa ou RH.	Brief do day out.
T-21 dias	Recolher perceções por questionário curto ou entrevistas.	RH, People ou facilitador.	Diagnóstico de 1 página.
T-14 dias	Desenhar agenda e escolher atividades.	Facilitador com líder.	Agenda validada.
T-7 dias	Enviar pré-trabalho simples.	Facilitador.	Participantes chegam preparados.
Dia D	Executar experiência, conversas e compromissos.	Facilitador e líder.	Lista de acordos, responsáveis e rituais.
D+2 dias	Enviar síntese e calendário de follow-up.	Líder ou RH.	Plano de continuidade.
D+30 dias	Rever comportamentos e bloqueios.	Equipa.	Ajustes práticos.
D+60 dias	Medir evolução de colaboração e alinhamento.	RH ou líder.	Pulse check.
D+90 dias	Decidir se é preciso novo momento de consolidação.	Patrocinador.	Relatório curto de impacto.

11. Matriz de fontes e implicações práticas

A matriz abaixo mostra como cada fonte contribui para a tese dos day outs. A intenção é evitar citações decorativas. Cada artigo usado tem uma função concreta no argumento.

Fonte	Contribuição para o argumento	Implicação para day outs
Kneeland, Gardner & Kleinbaum, 2024	Mostra que redes colaborativas são críticas e que o trabalho híbrido dificulta conexões significativas.	Day outs devem criar ligações entre pessoas que precisam de colaborar, não apenas juntar quem já trabalha próximo.
Frisch & Chandler, 2006	Distingue offsites eficazes de reuniões normais deslocadas para outro local.	O day out deve ter desenho próprio, objetivo próprio e dinâmica diferente de uma reunião.
Dattner, 2015	Mostra que eventos de team building podem falhar ou aumentar competição.	Atividades devem ser escolhidas com cuidado e ligadas à necessidade real da equipa.
Raffoni, 2019	Mostra que offsites são caros e que benefícios se perdem sem acompanhamento.	O day out precisa de continuidade, responsabilidades e follow-up.
Frisch, Greene & Prager, 2020	Mostra que formatos virtuais exigem princípios específicos de desenho.	Day outs híbridos e virtuais não podem ser reuniões longas por vídeo.
De Smet et al., 2025	Introduz arquétipos de equipa e reforça complexidade do novo trabalho.	O desenho deve depender do tipo de equipa e da forma como o trabalho flui.
Keller & Meaney, 2017	Liga equipas de alta performance a produtividade, alinhamento e desempenho financeiro.	Day outs devem ser tratados como investimento em performance, não como custo social.
Bersin et al., 2019	Defende a passagem de employee experience para human experience.	O day out deve criar significado, pertença e remoção de obstáculos humanos ao trabalho.
Brown et al., 2017	Mostra que o futuro do trabalho exige competências humanas e adaptabilidade.	Day outs devem treinar colaboração, liderança, criatividade e aprendizagem coletiva.
Mann, 2018	Liga amizades no trabalho a empenho, produtividade, segurança e lucro.	Day outs devem criar condições para relações genuínas, não apenas contacto funcional.

12. Conclusão

A importância dos day outs está naquilo que constroem entre pessoas. Empresas não executam estratégias. Pessoas executam estratégias. E pessoas executam melhor quando existe confiança, clareza, pertença e capacidade de colaboração.

O day out não resolve todos os problemas de gestão. Não substitui liderança diária, objetivos claros, bons sistemas ou decisões difíceis. O seu valor é outro: cria um espaço raro onde a equipa pode interromper a rotina, ver-se como equipa, trabalhar relações, alinhar prioridades e sair com compromissos que melhoram a execução.

A investigação usada neste white paper aponta sempre para o mesmo princípio: equipas fortes produzem melhores resultados. A McKinsey mostra a ligação entre equipas de alta performance e desempenho financeiro. A Gallup mostra que laços fortes no trabalho têm impacto em produtividade, segurança, engagement e lucro. A HBR mostra que encontros fora do escritório funcionam quando são desenhados com intenção e continuidade. Deloitte e PwC mostram que o futuro do trabalho continua dependente de capacidades humanas.

Por isso, day outs não devem ser tratados como luxo. Também não devem ser improvisados. Devem ser desenhados como qualquer outro investimento relevante: com diagnóstico, objetivo, execução, medição e continuidade. Quando isto acontece, o day out deixa de ser um dia fora. Passa a ser um ponto de viragem na forma como a equipa trabalha.

Síntese final

Um bom day out não termina quando as pessoas regressam ao escritório. Termina quando a equipa trabalha melhor do que trabalhava antes.

13. Referências em formato APA

- Bersin, J., Denny, B., Van Durme, Y., Hauptmann, M., Roy, I., Schwartz, J., & Volini, E. (2019, April 11). From employee experience to human experience: Putting meaning back into work. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html>
- Brown, J., Gosling, T., Sethi, B., Sheppard, B., Stubbings, C., Sviokla, J., Williams, J., Zarubina, D., & Fisher, L. (2017). Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>
- Dattner, B. (2015, June 25). How to plan a team offsite that actually works. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/06/how-to-plan-a-team-offsite-that-actually-works>
- De Smet, A., D'Auria, G., Albaharna, M., et al. (2025, September 3). Team building for a new era. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-guide-to-navigating-the-new-world-of-work/team-building-for-a-new-era>
- Frisch, B., & Chandler, L. (2006, June). Off-sites that work. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2006/06/off-sites-that-work>
- Frisch, B., Greene, C., & Prager, D. (2020, March 25). Virtual offsites that work. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/virtual-offsites-that-work>
- Keller, S., & Meaney, M. (2017, June 28). High-performing teams: A timeless leadership topic. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/high-performing-teams-a-timeless-leadership-topic>
- Kneeland, M., Gardner, H. K., & Kleinbaum, A. M. (2024, October 24). Why offsites work and how to get the most out of them. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2024/10/why-offsites-work-and-how-to-get-the-most-out-of-them>
- Mann, A. (2018, January 15). Why we need best friends at work. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/236213/why-team-building-important.aspx>
- Raffoni, M. (2019, July 22). 6 tips for running offsites that aren't a waste of time. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/07/6-tips-for-running-offsites-that-arent-a-waste-of-time>