

DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA HUMILDE ATRAVÉS DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL ASSISTIDA COM EQUINOS

DEVELOPING HUMBLE LEADERSHIP THROUGH EQUINE-ASSISTED EXPERIENTIAL LEARNING

Valéria Marques de Oliveira

Profa. Pesquisadora no Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, AEDB
E-mail: valeriamarques@ufrj.br

Tatianne Leme Oliveira Santos Godoi

Coordenação de Produção Integrada ao Ensino, Pesquisa e Extensão, e Pos-doutoranda no Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal Rural UFRRJ
E-mail: tatiannegodoi@yahoo.com.br

Tayane Botelho dos Santos

Psicóloga, Especializada em Neurociências Aplicadas à Aprendizagem, Mestranda no Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal Rural UFRRJ
E-mail: tayanebotelho@hotmail.com

Recebido em 10 de novembro de 2023
Aprovado em 22 de dezembro de 2023

Resumo

As soft skills são apontadas como tendências crescentes nas demandas organizacionais, principalmente para o perfil de gestão de pessoas. Estas habilidades interpessoais são valorizadas como diferencial humano nos processos de recrutamento e seleção, por exemplo. Embora conhecimento e habilidade técnicas sejam imprescindíveis, as soft skills, como atributos do líder, estão diretamente ligados à qualidade e ao modo de interação com a equipe. Neste sentido, as relacionamos com a ideia de liderança humilde, que transcende o indivíduo e amplia ao coletivo e ao clima de segurança. As soft skills podem ser aprendidas e aprimoradas por diferentes formas, neste artigo destacamos o Projeto de Desenvolvimento do Líder através da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos. A questão de estudo delineada é: Como o Grupo EQUilibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro desenvolve seu projeto relacionado à liderança com foco em: relacionamento interpessoal, resiliência, planejamento e visão Sistêmica, tomada de decisão e estimulação (motivação). A metodologia de pesquisa aplicada é de estudo de caso. A partir da sistematização e avaliação crítica da estrutura base do Projeto de Desenvolvimento do Líder iniciado em 2022, destacam-se os aspectos teórico-metodológicos das etapas implementadas articuladas ao aprimoramento das soft skills com exemplos de dinâmicas de grupo. Espera-se contribuir com o avanço do conhecimento na área organizacional sob o olhar transdisciplinar no campo das Intervenções Assistidas com¹ Cavalos.

¹ O grupo vivencia um momento de transição, por isto observa-se no texto a utilização de dois tipos de expressão. Embora o nome do grupo utilize a expressão Intervenção Assistida por Equinos, Aprendizagem Experiencial Assistida por Equinos, está em processo a substituição para a compreensão de Intervenção Assistida com Equinos e Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos. A substituição do “por” para o “com”, tem como objetivo enaltecer a importância da interação, do vínculo que se estabelece e do respeito à contribuição equina. Com respaldo da literatura atual de Wood et.al (2021) continuamos com o termo “Assistida”, porém é comum encontrarmos o termo “Facilitada”. No entanto, neste mesmo documento de consenso sugere a adoção da palavra “Serviços” ao invés de “Intervenções”, porém esta recomendação³⁵ não será por nós adotada nesta fase, pois nosso objetivo é ensino, pesquisa e extensão e não apenas a prestação de serviços.

Palavra-chave: Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos. Soft skills. Liderança. Liderança Humilde. Metacognição.

Abstract

Soft skills are highlighted as growing trends in organizational demands, especially for the people management profile. These interpersonal skills are valued as a human differentiator in recruitment and selection processes, for example. Although technical knowledge and skills are essential, soft skills, as attributes of the leader, are directly linked to the quality and manner of interaction with the team. In this sense, we relate them to the idea of humble leadership, which transcends the individual and extends to the collective and the climate of security. Soft skills can be learned and improved in different ways; in this article we highlight the Leader Development Project through Equine Assisted Experiential Learning. The study question outlined is: How does the EQUilibrium Rural Group: Transdisciplinary Interventions Assisted by Equines at the Federal Rural University of Rio de Janeiro develop its project related to leadership with a focus on: interpersonal relationships, resilience, planning and Systemic vision, Decision making and stimulation. The applied research methodology is case study. Based on the systematization and critical evaluation of the base structure of the Leader Development Project started in 2022, the theoretical-methodological aspects of the implemented steps linked to the improvement of soft skills will be highlighted. It is expected to contribute to the advancement of knowledge in the organizational area from a transdisciplinary perspective.

Key-words: Equine Assisted Experiential Learning. Soft skills. Leadership. Humble Leadership. Metacognition.

Introdução

Hard skills, Soft Skills, Life Skills, ... Estas palavras estão sendo enfocadas com veemência na atualidade! Porém, o que representam? Hard Skills referem-se a conhecimentos e habilidades técnicas, fruto de aprendizagem acadêmica relacionado à especificidade profissional, tais como gerência de projeto, fluência em língua estrangeira etc. Soft skills referem-se a conhecimentos e habilidades interpessoais, que perpassam características pessoais, tais como empatia, ética, resiliência, proatividade, bom relacionamento e comunicação com as pessoas etc. Life skills referem-se às competências psicossociais aprendidas voltadas para o comportamento adaptativo e positivo para transferidas para aplicação em questões do cotidiano, tais como sustentabilidade, respeito à diversidade etc. (Ciampolini; Milistetd; Kramers; Nascimento, 2020).

Com intuito de abordar uma estratégia inovadora do desenvolvimento de soft skills como atributos do líder, este artigo tem como objetivo apresentar o Projeto de Desenvolvimento através da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos. A questão de estudo delineada é: Como o Grupo EQUilibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro implanta seu Projeto de Desenvolvimento do Líder através da Aprendizagem Experiencial Assistida com Cavalos?

A justificativa deste estudo se sustenta porque o avanço tecnológico digital favoreceu o acesso à informação, contudo isto não é garantia de construção de conhecimento, de mudança de valores ou transformação comportamental. Programas alternativos de treinamento profissional estão sendo implementados em diferentes áreas e com diferentes configurações, a maioria em consonância com metodologias ativas. O projeto ora estudado baseia-se na aprendizagem experiencial associada à elaboração metacognitiva dirigida e aplicada no contexto da aprendizagem assistida com cavalos em

consonância com a liderança humilde (Schein; Schein, 2022). A metodologia de pesquisa escolhida foi de estudo de caso apoiada nos relatos de experiência das autoras, envolvidas diretamente neste projeto.

O texto apresenta inicialmente o Grupo EQUilibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos, com foco na modalidade Aprendizagem Assistida. Depois, apresenta o Projeto de Desenvolvimento do Líder, em duas partes, a primeira, a fundamentação teórica, e a segunda, a metodologia aplicada com exemplos de dinâmicas utilizadas.

Equilibrium Rural

O Grupo EQUilibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos é um grupo de pesquisa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) certificado no CNPq desde 2017 (dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/2328939001526172). Tem como pressuposto básico a saúde e o bem-estar de humanos e equinos, baseadas no respeito e na ética.

Sua equipe humana transdisciplinar é composta por professores pesquisadores, graduandos e pós-graduandos, além de profissionais parceiros. Os membros advêm de diferentes áreas que compartilham o interesse comum sobre o estudo interacional entre seres: humano e equino, tais como: Medicina veterinária, Psicologia, Zootecnia, Biologia, Pedagogia entre outras.

Os membros equinos são todos machos castrados, sendo quatro da raça Mangalarga Machador (proveniente do criatório de equinos da UFRRJ) e um cavalo de baixa estatura denominado como Piquira. Os cinco cavalos vivem juntos em um piquete com área total de 2 hectares, sendo a área dividida em locais de pastejo, com capim Florakirk e locais de convívio onde os cavalos recebem a suplementação de ração e feno de Tifton, neste local eles também recebem o manejo diário de escovação e são realizadas as sessões de Aprendizagem e Psicoterapia Assistida com os cavalos.

Utiliza-se a prática semi-intensiva, na qual os cavalos dispõem de piquetes próprios do projeto, favorecendo o propósito de maior aproximação ao habitat natural deles, e diariamente são manejados para verificação sanitária e outros cuidados, podendo ou não usar as baias e instalações do setor de Equinos da UFRRJ. Os principais momentos de utilização do galpão é durante a realização da Acupuntura no qual a médica veterinária realiza visando a prevenção das doenças e a redução de estresse dos animais que possam ser provenientes das atividades desenvolvidas, como descrito no artigo Godoi *et. al* (2022). A parte externa do galpão é utilizada durante o banho e os exercícios físicos de rodar o cavalo no redondel a fim de incremento da saúde física do animal e esta atividade também trabalha o vínculo homem-cavalo. Logo, há uma prática diária de interação, monitoramento e assistência aos cavalos, valorizando o vínculo e a comunicação, quando são desenvolvidas atividades sanitárias, alimentares, de saúde e de treinamento.

Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos

O Grupo EQUilibrium Rural, desenvolve duas modalidades: Psicoterapia Assistida por Equinos e Aprendizagem Assistida com Equinos. Esta segunda modalidade oferece desde 2022 um Projeto de Desenvolvimento do Líder, coordenado pela Profa Dra Tatianne Godoi (Médica veterinária), com apoio da Profa Dra Valéria Marques

(Psicóloga) e contribuição de Tayane Botelho (Psicóloga) do Programa Pós-graduação em Psicologia da UFRRJ.

A experiência relacionada à liderança descrita neste artigo articula-se ao Projeto de Pesquisa: “Aprendizagem Assistida por Equinos no desenvolvimento pessoal”, coordenado pela Profa Dra Tatianne Godoi, com apoio da Profa Dra Valéria Marques, mais precisamente no Projeto de dissertação de Tayane Botelho, sob orientação de ambas, denominado: “Desenvolvimento De Liderança Através Da Aprendizagem Experiencial Assistida Com Equinos No Equilibrium Rural”.

O foco está na liderança humilde (Schein; Schein, 2022) que valoriza o relacionamento, a coletividade baseada na máxima honestidade e confiança. A figura principal não é de herói, e sim do articulador que incentiva a equipe dar o melhor de si.

Para o alcance de nossa meta, utilizamos a perspectiva sistêmica que considera a especificidade de cada espécie: humana e equina, e foca no elementos articulador que favorece a interação e a comunicação entre eles fundamentada na consciência ecológica transdisciplinar. Aplica-se o olhar fluido (Oliveira, 2005) que valoriza o pensar, sentir e agir de modo indissociável, no qual importa não apenas a relação dual humano-equino, como a interação com o ambiente e a construção de sentido.

A fundamentação teórica básica, além do estudo sobre as características específicas de cada espécie, se compõe de: aprendizagem experiencial (Kolb, 1984), Treinamento Experiencial ao Ar Livre _ TEAL (Dinsmore, 2013) e Elaboração dirigida (Seminerio, 1987). Elas tem em comum a visão da aprendizagem ativa, integrativa e reflexiva que contribuem para a construção do conhecimento com sentido para o aprendente. Esta ação é possível pela valorização do processo de aprendizagem que favorece a autoecoorganização e a emancipação numa perspectiva dialógica.

A teoria de Kolb (1984) apresenta o Ciclo de aprendizagem no qual destaca o valor da aprendizagem associada à experiências. Vivências são planejadas para emergir o posicionamento crítico-reflexivo, utilizando-se de cenários de simulações e conexões metafóricas. A forma como cada pessoa percorre este ciclo está diretamente relacionada ao seu estilo de aprendizagem, ou seja, qual é o modo que prepondera de perceber, organizar, processar, compreender e dar sentido à informação transformada em conhecimento.

As fases descritas no ciclo são meramente didáticas, podendo ser simultâneas, por exemplo. Importantes para o planejamento das atividades, são elas: i) experiência concreta – agir (aprendizagem por meio dos sentimentos e uso dos sentidos corporais), ii) observação reflexiva – refletir (aprendizagem através da observação e reflexão), iii) conceitualização abstrata – conceitualizar (aprendizagem por meio de sistematização de ideias, com articulação conceitual, produção de novas abstrações) e iv) experimentação ativa – aplicar (usa o aprendido em situações, atualiza, influencia e modifica conhecimentos). Esta é considerada uma das tendências contemporâneas de aprendizagem que tem sido aplicada à formação profissional em diferentes áreas, inclusive na enfermagem, como exemplo da área da saúde (Bresolin et al., 2022).

O Treinamento Experiencial ao Ar livre (TEAL) se apresenta como uma dinâmica alternativa de aprendizagem implementada em contextos diversos ao tradicional, priorizando dinâmicas de grupo ao ar livre (Dinsmore, 2013). Assim como a teoria de

Kolb, é vivencial, valorizando simulações e metáforas. A metodologia prevê atividades dinâmicas, colaborativas e participativas que sustentem o trabalho em equipe (Costa, 2013), com posicionamento aberto à comunicação (falar e ouvir), motivação, visão (auto)crítica, criatividade, planejamento, problematização e sua resolução, e tomada de decisão. Os desafios propostos demandam o envolvimento do participante de modo integral, isto é, aspectos cognitivos, afetivos, sociais e psicomotores.

Mediação metacognitiva na elaboração dirigida em diálogo com as teorias base

A figura do mediador é fundamental em ambas propostas teóricas apresentadas no sentido de enriquecer a aprendizagem. Para tanto, dialogamos com a Teoria metacognitiva de Seminerio que focaliza o metaproceto e sua contribuição na aprendizagem através da Elaboração Dirigida aplicada pelo mediador. Seminerio (1987) reconhece quatro linguagens morfogenéticas no desenvolvimento humano em sua forma de perceber/construir a realidade: L1 -forma (estruturação), L2 – designação (denominação), L3 – nexos (imaginário) e L4 – recursividade (recursão).

Correndo o risco de simplificar a teoria, todavia com intuito de ilustrar, podemos resumir o processo destas quatro linguagens do seguinte modo: inicialmente o mundo precisa ser concebido através da percepção. Cada ser percebe (constrói) a realidade a partir de sua especificidade (L1); o mundo percebido de modo diferenciado e então suas partes denominadas em suas unidades/objetos percebidos (L2); estas cenas são percebidas em suas interrelações o que constitui o sentido do percebido formando um entrelaço, um encadeamento com sentido, um episódio (L3) e por fim, estas cenas introjetadas são internalizadas, ganham movimento e romper com a noção de espaço e tempo através da abstração, ou seja, não importa mais se são concretas, pois o valor está no processamento com as representações mentais (L4).

A elaboração dirigida pode ser aplicada em cada destas linguagens com intuito de explorá-la e enriquecê-la. O processo é diferente em cada uma, pois busca atender o foco específico presente. Contudo, a elaboração dirigida nas diferentes linguagens tem em comum a intenção de provocar a reequilibração, que se trata de buscar na ampliação de elementos, e na reorganização mais evoluída para superar o obstáculo/desafio encontrado com a construção de novos conhecimentos.

Esta noção simplificada pode ser aplicada e compreendida no desenvolvimento cognitivo humano, no qual a criança age/percebe o mundo, o interioriza através das representações, estas ganham movimento ainda presas ao concreto e depois se liberta e adentra no campo das abstrações reflexivas, e não mais unicamente empíricas.

A lógica transposta para o projeto em estudo inspirou-se na articulação destas três principais contribuições teóricas e busca fomentar no participante que ele modifique o seu nível de consciência para centrar-se no “aqui e agora” sem julgamentos, apenas constatação e reconhecimento de si no processo interacional e de construção perceptual da realidade.

Atividades são propostas com o intuito de que o participante a partir das vivências seja capaz de articular o seu pensar, sentir e agir. O objetivo maior é romper com a paralisação psíquica e a naturalização perceptiva da realidade, implicando o participante em seu próprio processo de estar no mundo, incentivando a assunção de um posicionamento ético e crítico que favorece à emancipação. As Aprendizagem

Experiências Assistidas com Equinos foram sistematizadas e testadas com diferentes grupos e diferentes objetivos. Atualmente ela está sendo direcionada à liderança, com destaque para os seguintes atributos: relacionamento interpessoal, resiliência, planejamento e visão Sistêmica, tomada de decisão e estimulação (motivação).

Em um exercício reflexivo, buscamos simular o processo no qual o mediador está inserido.

O mediador acolhe o participante ao campo de trabalho característico da ambiência equina. Este momento pode causar uma ruptura nas pessoas mais urbanas. No nosso caso, os participantes são recebidos no Galpão, para posteriormente serem encaminhados aos piquetes ou outro ambiente do campo. O participante é recebido e contextualizado não apenas com a apresentação pessoal e do projeto, mas com questões de segurança imprescindíveis.

Os cavalos do EQUilibrium Rural têm manejo diário e são preparados para as atividades propostas, mas comportamentos inesperados podem ocorrer. Respeita-se a natureza equina e são apresentados aos participantes informações sobre sua etologia e sua comunicação não-verbal, além da explicitação sobre o comportamento seguro.

Já no campo, porém, antes de iniciar as atividades inspiradas no Ciclo de Aprendizagem de Kolb e no TEAL propriamente ditas, são propostas atividades que incentivem o participante para perceber-se no momento presente, reconhecer seu estado interior atual e buscar reequilibrar-se. Para tanto são desenvolvidas atividades de respiração e alongamento que contribuam para a consciência corporal e psíquica. Cada pessoa é incentivada a falar uma palavra que represente seu objetivo pessoal para o dia. Ao final da atividade, esta palavra é retomada e refletida.

O participante busca observar-se no tocante a sua compreensão sobre liderança e como este papel atravessa a sua vida. O que o trouxe para a participação nesta oficina? Quais são suas expectativas? Como está se sentindo? Como foi chegar e estar lá? Quais são as características de líder/tipos de liderança? Quais são os principais atributos do líder? Quais são suas experiências, expectativas e afetos relacionados aos cavalos?

Inspiradas em L1 (linguagem morfogenética) e na Experiência concreta (Ciclo de aprendizagem), a primeira intenção das atividades é deflagrar o movimento perceptivo, olhar para si em interação consigo próprio, com o outro (humano/equino) e o ambiente. O mediador apresenta situações desafiadoras, diferentes do usual nas quais o participante precisa sair do “automático”. As atividades buscam afetar de algum modo o participante para provocar rupturas no naturalizado e conseqüentemente desencadear o movimento de reequilíbrio. Neste momento, a pessoa se “entrega” à vivência, explora a experiência.

Nesta situação, o mediador desafia, levanta questões, apresenta cenários que contribuem para o movimento reflexivo que conduz à reequilíbrio (desafio-desequilíbrio-reequilíbrio) favorecendo a desnaturalização do cotidiano e a generalização da aprendizagem. Ele fará isto explorando as quatro linguagens morfogenéticas e passando pelo Ciclo de aprendizagem. Diferentes dinâmicas de grupo (com ou sem o contato direto, mas sempre atravessadas, pelo cavalo) são aplicadas. No nosso caso, principalmente voltadas às soft skills elencadas como atributos do líder, mas não limitadas a elas.

Inspiradas na L2 (linguagem morfogenética) e na Observação reflexiva (Ciclo da aprendizagem), temos o próximo momento, a partir do que foi despertado, a pessoa deixa vir à tona de sua consciência, denominações/nomeações sem uma organização prévia. Deixa fluir associações deflagradas pela experiência sem culpa, rancor, julgamentos morais. Não é obrigatório o compartilhamento com o grupo, contudo a exploração de formas diferenciadas de registro desta vivência somadas ao seu compartilhamento coletivo enriquece a experiência. É comum uma sensação de desajuste, incômodo com o novo, conflito de afetos. É hora de formar quadros perceptivos e não os interpretar.

O mediador incentiva a exploração e a articulação entre pensar e sentir. Deixa aberta a possibilidade do compartilhamento, mas sem obrigatoriedade. Muitas vezes, o mediador dá exemplos sobre si, sobre a tropa equina ou sobre alguma situação vivenciadas por todos.

O momento a seguir é inspirado na L3 (linguagem morfogenética) e na Concepção abstrata (Ciclo da aprendizagem), o mediador buscará elementos que ajudem na sistematização, clarificação ou questionamentos do vivido. O objetivo é a apresentação e ilustração de dados que contribuam com a construção e/ou alargamento perceptivo. Isto pode ocorrer através da oferta de elementos teóricos e práticos, e/ou da organização dos dados compartilhados pelo grupo.

O mediador a partir de algo vivenciado no coletivo, articular com conceitos, comportamentos e valores elencados. Aprender a observar e aprender através da observação (vicariante) colaboram para o desenvolvimento pessoal e grupal. Muitas vezes o mediador reapresenta as ideias desordenadas dos participantes de modo organizado que favorece a compreensão de todos.

O último momento é inspirado na L4(linguagem morfogenética), e na Experimentação ativa (Ciclo da aprendizagem), o mediador incentiva a aplicação e generalização dos conhecimentos construídos em novas situações.

O mediador resgata a experiência vivida e refletida e questiona sua possibilidade de generalização e aplicação em outros contextos. No caso do líder, como ele reconhece em si os atributos considerados positivos e negativos, quais recursos internos e organizacionais ele possui para contribuir com um clima seguro, solidário, cooperativo.

Estes momentos podem se apresentar a cada atividade proposta ou distribuídas ao longo de blocos de atividades.

O papel de mediador pode ser desempenhado por qualquer profissional, quer seja da área da educação, saúde ou social, por exemplo, comprometido com o processo de aprendizagem, ou seja, assumindo o papel de educador em seu sentido amplo em coerência com os objetivos delineados. O mediador precisa formar vínculo tanto com sua equipe (humana e equina) e com os participantes. Para tanto, a segurança psicológica é fundamental, o clima de respeito e aceitação das diferenças é imprescindível.

Projeto de Desenvolvimento do Líder

Este Projeto foi iniciado em 2022 e influenciado por estas três perspectivas teórico-metodológicas reunidas sob a concepção da epistemologia não-ordinária

sustentada pelo Olhar Fluido (Oliveira, 2005). A partir de 2023 foi certificado na Escola de Extensão da UFRRJ sob o número CR244-2023.

Retomando o que foi discutido anteriormente, com intuito de melhor adequação ao projeto, foi acrescido ao enfoque tradicional do Ciclo de Aprendizagem, uma etapa inicial com objetivo de mudança no nível de consciência, na abertura interacional e na disponibilidade à vivência, totalizando cinco tempos. Inspira-se na metodologia do TEAL e aplica-se a elaboração dirigida na direção reflexiva dos participantes.

A quantidade de participantes ideal é de 10 pessoas, sendo dois participantes por cavalo de nossa tropa. Este quantitativo pode aumentar ou diminuir dependendo do objetivo e do processo planejado. Em grupos grandes, de no máximo 20 participantes, metade entra no piquete e interage diretamente com o cavalo, enquanto a outra metade de fora do piquete, desenvolve outras atividades, como por exemplo: observação e registro de comportamento (escrito, desenho, fotografia etc.), preparação para o manejo equino, visita local etc. A questão do bem-estar e da segurança são premissas básicas obrigatoriamente atendidas.

O projeto pode ser aplicado em oficinas (ou workshops) que variam de 2 a 6 horas de duração, conforme o objetivo traçado. São planejados os cinco tempos, denominados blocos de atividades, podendo ser subdivididos em momentos. Modificações podem ocorrer para se adequar às características, ritmos e especificidades de cada grupo de participantes. Cada bloco de atividade pode variar em sua duração, podendo suprimir alguma atividade ou bloco de atividade, conforme decisão do mediador baseado na leitura do processo vivencial. O mais importante é a qualidade interacional atingida, quer seja a interação consigo próprio, com o outro (humano e/ou equino) e/ou o ambiente.

Exemplos de planejamento de atividades

O planejamento das atividades se adequa ao perfil do grupo, ao objetivo proposto, recursos (materiais, temporais, contextuais) e às condições climáticas, visto que a vivência é ao ar livre no campo. Abaixo são apresentadas atividades possíveis para um planejamento, com detalhamento das dinâmicas aplicadas. Esta foi idealizada como uma oficina (workshop) de 6 horas de duração.

Momento da chegada

O horário marcado para a chegada dos participantes é calculado contando com a distância e transporte de cada um. Por isso, é previsto meia-hora de antecedência ao início das atividades propriamente ditas. Esta fase do treinamento tem duração, em média, de 50 minutos. Assim que os participantes chegam, se dirigem ao galpão, onde encontram a “sala” do projeto EQUilibrium Rural - uma baía adaptada onde permanece a estrutura de coxo de alimentação e bebedouro, porém é utilizada como escritório- com cadeiras e uma mesa com biscoitos e café - As pessoas começam a se adaptar ao local, a conhecer a estrutura do estabelecimento e a se familiarizar com o ambiente e umas com as outras. Para promover a conexão, um café da manhã básico é oferecido ao grupo.

Depois desse o primeiro momento, realizamos uma dinâmica de apresentação com os participantes. Em seguida, apresentamos o projeto EQUilibrium Rural, lemos o Termo de Risco, quando os dados forem usados em pesquisas os participantes são convidados a

assinar o Termo de Consentimento, Livre e Esclarecido (TCLE) referentes às atividades que realizaremos.

Com os termos assinados, apresentamos a proposta teórico-metodológica da Aprendizagem Experiencial Assistida com Cavalos, trazendo exemplos práticos de como se aplicará nas nossas atividades. Também esclarecemos sobre o comportamento equino, como identificar a linguagem do cavalo, garantir a segurança e respeitar seus limites e os do animal, apresentação da equipe equina. Procuramos conduzir esse momento de forma dinâmica, com imagens, fotos e bonecos que representam miniaturas de cavalo e pessoas para visualização prática das normas de segurança.

Momento da alimentação

Terminado o primeiro momento do treinamento, conduzimos os participantes para a preparação da alimentação dos cavalos. A duração dessa fase do treinamento é, em média, de 20 minutos. Ao longo do preparo, explicamos sobre as rações disponíveis, quantidades, processamento e a influência dela na nutrição dos animais. Orientamos aos participantes que, nesse primeiro contato com os cavalos, procurem identificar a resposta comportamental de cada animal perante a oferta de alimentos e se eles compartilham ou não o alimento, pelo ato de comer juntos, ou se são agressivos e solitários neste momento. Este olhar tem como objetivo colocar em prática as instruções dadas anteriormente. No momento de alimentar os animais, os participantes, juntamente com a equipe, caminham em direção aos cochos de alimentação. Nesse momento, os cavalos se encontram dentro do piquete e os participantes ainda estão do lado de fora e os participantes colocam a ração através da cerca. A escolha de estar do lado de fora na hora de alimentar os cavalos é feita para segurança dos participantes, uma vez que os animais costumam ficar agitados na hora de receberem a comida, além de oportunizar aos participantes uma melhor observação do ambiente, do comportamento dos animais e as suas interações. Conduzimos os participantes a realizarem cada atividade de forma consciente, observando o contexto em que está e seus próprios sentimentos.

Momento de relaxamento:

Quando os cavalos já estão terminando de comer, pedimos que os participantes entrem no piquete e os conduzimos para um espaço de sombra com tocos para se sentar e dispostos mais afastado dos cochos de alimentação, porém ao terminar a alimentação os animais são livres para interagirem neste espaço com o participantes ali presentes. Este momento tem o objetivo de promover a conexão dos participantes com a natureza, uns com os outros e consigo mesmo. A duração é, em média, de 15 minutos. Os participantes ficam em círculo, em pé, e passam por um momento de relaxamento, com condução de respiração diafragmática, concentração no “aqui-e-agora”, autopercepção e conexão com o ambiente. Em seguida, realizamos uma dinâmica de alongamento, em que cada participante, a partir da consciência das necessidades do seu próprio corpo, sugere um movimento para todos fazerem. Depois que todos participam, cada um é convidado a falar uma palavra que represente o seu objetivo pessoal para o dia.

Momento do primeiro contato:

Quando os participantes não possuem contato frequente com cavalos, propomos uma atividade para o primeiro contato. O objetivo é demonstrar, na prática, a linguagem do animal, as formas mais seguras de se aproximar e promover a conexão direta com o

cavalo e a forma correta de pegar o cavalo com o cabresto. Esse momento dura, em média, 50 minutos. Depois da demonstração da equipe com o cavalo, cada participante é convidado a se aproximar do animal, um ou dois de cada vez. Os participantes que estiverem esperando sua vez, devem observar os colegas que estão participando. A equipe procura orientar, responder as dúvidas, incentivar o contato com o animal e a autopercepção dos sentimentos. É uma atividade que precisa ser realizada com disposição de tempo, sem pressa.

Momento do manejo

Os participantes são incentivados a acompanharem a equipe e escolherem um cavalo, em que colocarão o cabresto e o conduzirão para o lugar que está o restante do grupo. Assim que todos já estiverem com seus respectivos cavalos, orientamos o participante às práticas do manejo com a rasqueadeira. O objetivo é estimular a atenção para o “aqui-e-agora”, a autopercepção e a criação de vínculo com o animal. Para essa atividade, é recomendado que o número de participantes seja de dois por animal e o tempo de duração é, em média, de 30 a 40 minutos. Se o número de participantes for maior do que o indicado, optamos por dividir em dois grupos. Enquanto um grupo realiza o manejo, o outro é conduzido para fora do piquete e, juntamente com uma parte da equipe, observa as ações do grupo que ficou e o comportamento de cada cavalo. Nesse momento de observação, os participantes podem tirar dúvidas, observar o temperamento de cada animal e a reação deles diante de algum comportamento humano.

Momento de confraternização

Optamos por realizar um piquenique nos dias de treinamento, pois, além da grande distância entre o local das atividades e um restaurante, este é um momento de troca de experiências entre os participantes e aprofundamento do vínculo. Pedimos que cada um leve um item para a realização de um piquenique. Os participantes e a equipe participam juntos do piquenique na área do galpão, fora do piquete dos cavalos. Depois, conduzimos a conversa com o objetivo de que todos participem. Geralmente, nesses momentos, os participantes assimilam os sentimentos e as reflexões que levantaram ao longo das atividades anteriores. Também é o momento em que são levantadas metáforas que apliquem as experiências vividas em outros contextos de vida, de acordo com cada participante. Essa fase tem duração de 90 minutos, em média.

Os treinamentos de liderança de seis horas costumam finalizar as atividades nesse momento. Assim, terminado o piquenique e a roda de conversa, os participantes se despedem e distribuem cenouras e frutas para os cavalos. É comum que treinamentos mais curtos tenham mais de um encontro, para a realização de outras atividades.

Atividade de Condução

Depois que os participantes já tiveram contato com os cavalos e construíram um vínculo inicial com eles, propomos uma dinâmica para condução. Cada participante escolhe um cavalo que irá conduzir por um caminho com obstáculos verticais e horizontais. O caminho é delimitado com bambus e os obstáculos horizontais são varas de plástico amarelas apoiadas em cones pretos, em alturas diferentes, e os obstáculos verticais, são bandeiras amarelas presas em canos de madeira amarelo e fincados no chão com ajuda de um martelo. Durante o trajeto, são coladas palavras referentes às

características de liderança que trabalhamos ao longo do treinamento e os participantes precisam selecionar algumas para retirar, enquanto conduzem o seu cavalo.

Primeiramente, a equipe demonstra o trajeto e como conduzir o animal. Depois, os participantes vão, um de cada vez, conduzir o seu cavalo. Enquanto isso, os participantes que não estão realizando a tarefa, ficam próximo ao início do trajeto motivando e torcendo pelo colega.

Ao final, realizamos uma roda de conversa em que falamos sobre as características que cada um retirou ao longo do caminho e como conseguiram observá-las ao longo do treinamento. O objetivo dessa atividade é trabalhar a autoconfiança, a capacidade de orientar e de incentivar, o relacionamento interpessoal e a autoconsciência. Essa atividade dura, em média, 60 minutos.

Atividade de condução em equipe

Para incentivar o trabalho em equipe, a conexão com o grupo, o relacionamento interpessoal e a autoconsciência, propomos a atividade de condução em grupo. O trajeto é o mesmo da atividade de condução individual, no entanto, o cavalo está sem a contenção do cabresto, ou seja, está livre, e ele deverá ser conduzido por um grupo de até cinco pessoas. A duração dessa dinâmica é, em média, de 50 minutos. Nessa dinâmica, os participantes deverão trabalhar em grupo, estabelecendo conexão com o cavalo e, de forma criativa, guiando o mesmo ao longo do percurso delimitado com bambus.

Dinâmica “cavalo por um dia”

Essa dinâmica é realizada com o grupo que já tenha realizado manejo com os cavalos. Isso, porque a atividade consiste em pedir que os participantes façam duplas e realizem os movimentos de manejo do cavalo em seu parceiro que imitará ser um cavalo. O objetivo é trabalhar o relacionamento interpessoal, noção de espaço pessoal, autoconsciência e consciência na relação com o animal. O tempo de duração é, em média, de 10 minutos.

Dinâmica “o que eu deixo e o que eu levo”

Nessa dinâmica, os participantes têm a oportunidade de dizer uma palavra que expresse o que eles sentem que entregaram para o grupo ao longo do dia e o que sentem que aprenderam e querem levar desse encontro. Para isso, é necessário que estejam em círculo e, com um barbante, o primeiro participante fala a palavra que expresse o que deixa para o grupo. Segurando uma ponta do barbante, ele joga o novelo para um participante de sua escolha, que deverá fazer o mesmo. No final desse momento, será formada uma “teia”, em que todos os participantes estarão conectados pelo fio de barbante que seguraram. O facilitador, então, fala para o grupo que, agora, todos temos gravado em nossos corações o que experimentamos nesse encontro. Por isso, iremos desfazer a teia, falando uma palavra que represente o que aprendeu no encontro. Assim, o último participante da rodada anterior, que está com o novelo, fala sua palavra, solta a ponta que estava segurando e joga o novelo para o participante anterior, que fará o mesmo. Ao final, a teia terá se desfeito e todos os participantes terão expressado suas impressões. Essa dinâmica dura, em média, 30 minutos e é realizada no final do encontro.

Considerações finais

Com o propósito de refletir formas alternativas de desenvolvimento de soft skills ligadas à liderança, este artigo apresentou o trabalho desenvolvido pelo Grupo EQUilibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, com foco no Projeto de Desenvolvimento do Líder através da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos. Este projeto foca os seguintes atributos do líder: relacionamento interpessoal, resiliência, planejamento e visão Sistêmica, tomada de decisão e estimulação (motivação). Adota-se a perspectiva da liderança humilde.

A escolha teórico-metodológica deste projeto caracteriza-se pelo pensamento sistêmico, não-ordinário, em diálogo no campo da aprendizagem com as metodologias ativas e estruturado a partir da inspiração teórica das ideias de Kolb, Dismore, Seminerio, dinamizadas pelo Olhar Fluido (Oliveira, 2005).

A partir das experiências interacionais entre ser humano e equino, são promovidas situações de aprendizagem com foco em simulações e metáforas para instigar e enriquecer reflexões que possam ser generalizadas para o cotidiano.

As características equinas são adequadas para enriquecer a aprendizagem experiencial do líder. O cavalo em seu modo de ser, estar e observar o mundo, no fato de ser sensível, social, interativo molda o seu comportamento no que percebe no ser humano com o qual interage. Sua sensibilidade, espontaneidade e franqueza colaboram na configuração de uma oportunidade para o autoconhecimento humano.

As características humanas são despertadas, e o desafio da situação desequilibra o naturalizado, e abre portas para novos pensamentos, sentimentos e comportamentos. A pessoa pode aproveitar a oportunidade para olhar e (re)conhecer seu interior com respeito ao seu estilo e ritmo, ponderando mudanças possíveis que aprimorem seu desenvolvimento. A empatia pode ser experimentada e posteriormente ampliada para interações em outros contextos.

O encontro humano-equino ultrapassa a comunicação verbal. Favorece o exercício para a conexão consigo, com o outro e com o ambiente. A comunicação amplificada fortalece a abertura dos canais dialógicos e favorece a sintonia da equipe em prol a negociação de um objetivo em comum. A confiança transparece na qualidade vincular e não apenas nas palavras ditas.

Valoriza-se a ampliação e a mudança do estado da consciência, assim como a espontaneidade e a disponibilidade ao encontro. Considera-se o inesperado que desafia o planejamento idealizado, em prol de desenvolver a (auto)consciência ecológica e o posicionamento crítico-reflexivo, ambos fundamentais para a liderança humilde e o clima de segurança psicológica da equipe.

A aprendizagem experiencial assistida com cavalo possibilita a quebra de pré-conceitos, crenças limitadoras e pensamentos disfuncionais. Aprender ocorre simultaneamente com o movimento de “desaprender”, ou seja, na construção de conhecimentos novos, os antigos são reavaliados, fortalecidos, adaptados, ampliados, subtraídos ou substituídos, Aprender exige ter a competência de lidar bem com a ansiedade.

Constata-se a riqueza do diálogo entre as teorias aplicadas, contribuindo para mais uma opção de metodologias alternativas inovadoras para o desenvolvimento do líder que favorecem a saúde mental e o bem-estar.

Referência

BRESOLINA, P.; MARTINIB, J. G.; MAFFISSONIA, A. L.; SANESA, M. S.; RIEGELC, F.; UNICOVSKYC, M. A. R. Debriefing na simulação clínica em enfermagem: uma análise a partir da teoria da aprendizagem experiencial. **Rev Gaúcha Enferm.** 2022;43:e20210050. doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2022.20210050.pt>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/jqpd6vxzh5xrFNyrnw7tM9F/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 15 novembro. 2023.

CIAMPOLINI, V.; MILISTETD, M.; KRAMERS, S.; NASCIMENTO, J. V. O Que São Life Skills e Como Integra-Las No Esporte Brasileiro Para Promover o Desenvolvimento Positivo De Jovens? **Revista de Educação Física UEM.** v. 31, e3150, jun 2020. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Vitor-Ciampolini/publication/342261684_O_que_sao_life_skills_e_como_integra-las_no_esporte_brasileiro_para_promover_o_desenvolvimento_positivo_de_jovens/link/s5eeb412e92851ce9e7ec97d2/O-que-sao-life-skills-e-como-integra-las-no-esporte-brasileiro-para-promover-o-desenvolvimento-positivo-de-jovens.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19. Aceso em 10 novembro 2023.

COSTA, M. C. M. **Treinamento Vivencial ao Ar Livre para Desenvolver Equipes e Capacitar Gestores:** um estudo de caso. Dissertação. Mestrado em Sistemas de Gestão. Niterói, UFF. 2013. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/1816/DISSERT%20MARIA%20CRISTINA%20MATOS%20DA%20COSTA.pdf>. Acesso em 09 de novembro. 2023.

DINSMORE, P. C. **Treinamento Experiencial ao Ar Livre:** uma revolução em educação empresarial. Rio de Janeiro: SENAC, 2013 [2004].

GODOI, T.L.O.S. et. al.. Acupuntura em Cavalos Coterapeutas do Grupo Equilibrium Rural. **Revista Valor**, v. 7, p. 1, 2022.

KOLB, D. **Experiential learning.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experien ce_As_The_Source_Of_Learning_And_Development>. Acesso em 19 de nov. de 2022.

SEMINERIO, F. L. P. **Elaboração Dirigida:** um caminho para o desenvolvimento metaprocessual da cognição humana. **Cadernos ISOP:** Instituto Superior de Estudos e Pesquisas Psicossociais, 1987, nº 10, Rio de Janeiro: FGV. 1987.

SCHEIN, E.; SCHEIN, P. **Liderança Humilde:** o poder dos relacionamentos da franqueza e da confiança na vida profissional. São Paulo: Cultrix, 2022.

OLIVEIRA, V. M. **Ruptura epistemológica e psicologia: a importância do olhar fluido.** Rio de Janeiro, 2005. Tese (Pós-graduação em Psicologia - Doutorado).

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Luiza Teixeira Assumpção Lo Presti Seminerio. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Psicologia, 2005. DOI: 10.13140/RG.2.2.35872.99841 .Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/315805535_Ruptura_epistemologica_e_psicologia_a_importancia_do_olhar_fluido. Acesso em 09 novembro. 2023.

WOOD et. al. Optimal Terminology for Services in the United States That Incorporate Horses to Benefit People: A Consensus Document. **The journal of alternative and complementary medicine** Vol. 27, pp. 88-95, n. 1, 2021.