



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

DISSERTAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA ATRAVÉS DA
APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL ASSISTIDA COM EQUINOS NO
EQUILIBRIUM RURAL**

TAYANE BOTELHO DOS SANTOS

2025



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA ATRAVÉS DA APRENDIZAGEM
EXPERIENCIAL ASSISTIDA COM EQUINOS NO EQUILIBRIUM RURAL**

TAYANE BOTELHO DOS SANTOS

*Sob a Orientação da Professora Doutora
Valéria Marques de Oliveira*

*e Coorientação da Professora Doutora
Tatianne Leme Oliveira Santos Godoi*

Dissertação submetida como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre em
Psicologia, no Curso de Pós-Graduação em
Psicologia.

Seropédica, RJ
Fevereiro de 2025

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S678d Santos, Tayane Botelho dos, 1995-
Desenvolvimento de liderança através da
Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos no
EQUILIBRUM Rural / Tayane Botelho dos Santos. - Rio
de Janeiro, 2025.
161 f.: il.

Orientadora: Valéria Marques de Oliveira.
Coorientadora: Tatianne Leme Oliveira Santos Godoi.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro, Pós-graduação em Psicologia ,
2025.

1. Liderança Humilde . 2. Aprendizagem Experiencial.
Assistida com Equinos. 3. Aprendizagem Experiencial.
4. Desenvolvimento de liderança. I. Oliveira, Valéria
Marques de, 1963-, orient. II. Godoi, Tatianne Leme
Oliveira Santos, 1983-, coorient. III Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro. Pós-graduação em
Psicologia . IV. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA

FOLHA DE APROVAÇÃO

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA ATRAVÉS DA
APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL ASSISTIDA COM EQUINOS NO
EQUILIBRIUM RURAL

TAYANE BOTELHO DOS SANTOS

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, no Programa de Pós-Graduação em Psicologia, área de Concentração em Psicologia.

APROVADA EM 28/02/2025

Documento assinado digitalmente
gov.br VALÉRIA MARQUES DE OLIVEIRA
Data: 04/03/2025 19:33:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Valéria Marques de Oliveira. Profa. Dra. UFRRJ
(Presidente)

Documento assinado digitalmente
gov.br MARCOS AGUIAR DE SOUZA
Data: 19/03/2025 17:29:41-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Marcos Aguiar de Souza. Prof. Dr. UFRRJ/UFRJ (Membro Interno)

Documento assinado digitalmente
gov.br PRISCILA PIRES ALVES
Data: 20/03/2025 09:41:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Priscila Pires Alves. Profa. Dra. UFF (Membro Externo)

Dedico este trabalho a Deus, ao meu marido, aos meus pais e irmã. Sem vocês nada disso seria possível. Com vocês, compartilho minha vitória.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é símbolo de uma trajetória com muitas surpresas, medos, anseios e alegrias. Agradeço, de todo meu coração, a Deus por ter me presenteado com esta linda oportunidade e me capacitado em cada passo.

Sou imensamente grata ao meu marido, com quem realizo meus maiores sonhos. Seu suporte, incentivo, apoio físico e emocional me deram forças. Obrigada por estar comigo nas noites mal dormidas e nos dias cansativos. Obrigada por celebrar os dias felizes e fazer das minhas, as suas conquistas.

Agradeço aos meus pais que sempre se esforçaram por mim e me incentivaram em cada fase da minha vida. Obrigada por acreditarem em mim. Essa vitória é de vocês também.

À minha irmã, minha inspiração, meu muito obrigada. Ter seu apoio foi essencial em todos os momentos da minha vida. Saber que você estaria aqui por mim me deu coragem para embarcar nessa jornada.

Eu agradeço aos meus animais de estimação, Johnny, Hanna e Tom, que estiveram presentes em minha vida, trazendo alegria, conforto e acolhimento aos meus dias. Durante as noites mal dormidas ou os dias de trabalho intenso, sempre pude recarregar minhas energias com vocês.

Agradeço aos membros da minha família, de sangue ou não, e amigos queridos que tanto torcem e oram por mim. Obrigada por entenderem minha ausência, valorizarem meus esforços e por caminharem ao meu lado.

Muito obrigada às minhas orientadoras. O cuidado, ensino, carinho, compreensão, orientação e motivação que vocês me entregaram me fez não apenas uma mestre, como uma pessoa melhor. Vocês são verdadeiras líderes em quem me inspiro.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que investiu em mim como pesquisadora e na pesquisa, me fazendo bolsista. Esse suporte foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho científico.

Sou grata à minha querida Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Fazer parte deste lugar é uma grande alegria para mim. Gratidão pelo ensino, recursos, oportunidades e beleza que pude experimentar durante esse período.

Muito obrigada, EQUilibrium Rural, por me aceitar, trazer a sensação de pertencimento e me dar um objetivo incrível durante minha trajetória acadêmica. Tenho muito orgulho de fazer parte dessa equipe incrível.

Agradeço aos cinco “meninos” de nossa tropa: Absinto, Arizona, Veloz, Vinícius e Petrus. Meus coterapeutas equinos que me aceitaram e tanto me ensinaram. Como sou grata por terem participado desse momento em minha vida.

À você, caro leitor, que, além de se interessar pela pesquisa, lê estes singelos agradecimentos.

Como sou abençoada! Muito obrigada!

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

“Os olhos de um animal têm o poder de falar mais do que uma grande linguagem.”
Martin Buber

SANTOS, Tayane Botelho. **Desenvolvimento de Liderança Através da Aprendizagem Experiencial Assistida Com Equinos no EQUILibrium Rural.** RJ. 2025. 161 p. Dissertação. (Mestrado em Psicologia). Orientação Profa. Dra. Valéria Marques de Oliveira. Coorientação Profa. Dra. Tatianne Leme Oliveira Santos Godoi. Instituto de Educação, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2025.

Resumo

A liderança é uma das funções que o futuro profissional poderá assumir ao longo de sua carreira, e deve ser desenvolvida na sua vida acadêmica. O Grupo de Pesquisa: EQUILibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, trabalha com a formação de universitários na prestação de serviços voltados ao bem-estar e qualidade de vida através da interação ser humano e cavalo, baseada na liderança humilde, incentiva a aprendizagem desta habilidade na equipe. Este projeto de investigação faz parte de uma pesquisa maior denominada: “Aprendizagem Assistida por Equinos no desenvolvimento pessoal”, e faz aqui um recorte no tema liderança. A Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE) foi escolhida como modelo de desenvolvimento de liderança, com base na visão sistêmica e horizontal sobre o líder e o ato de liderar, em consonância com o conceito *humble leadership* de Schein, inteligências pessoais de Gardner e atributos de liderança descritos por Freitas, Klein e Fargundes. O objetivo geral desta pesquisa é avaliar o impacto da vivência da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE) para o desenvolvimento de atributos de liderança nos mediadores discentes da Equipe EQUILibrium Rural. Os objetivos específicos são: a) verificar os atributos de líderes percebidos pela autoconsciência despertadas nas vivências, através da observação em campo e da narrativa dos líderes em formação; b) testar propostas de atividades segundo o ciclo de aprendizagem de Kolb, através da observação em campo e da narrativa dos líderes em formação; c) avaliar os protocolos de treinamentos de liderança utilizados. O delineamento do estudo é descritivo, qualitativo e intervencional. Dois estudos foram realizados, uma pesquisa piloto, através de um workshop com sete membros discentes do projeto EQUILibrium Rural e a pesquisa propriamente dita, com o treinamento da equipe, com cinco membros. Os resultados da pesquisa piloto colaboraram no aprimoramento do desenho da pesquisa que foi implementada com três ações: i) 2 workshops abertos a toda equipe no início e no final do semestre letivo; ii) três encontros de capacitação dirigido apenas aos participantes da pesquisa; iii) três encontros de observação (da pesquisadora e auto-observação do participante). Foram usados quatro instrumentos para coleta de dados: Questionário; Instrumento quali-quantitativo de autoavaliação da competência de liderança; Escala de autorreflexão e insight; diário de bordo da pesquisadora. Os dados quantitativos das escalas seguiram seus procedimentos próprios, e os dados qualitativos foram interpretados através da Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE). A análise dos resultados obtidos apontou que a AEAE contribui para a aprendizagem da liderança. Percebemos que o treinamento oportunizou espaço para ampliação da autoconsciência dos participantes acerca das características de liderança exercitadas. Observamos também o desenvolvimento dos atributos de liderança ao longo das fases do treinamento. Este trabalho avançou na sistematização teórica-metodológica da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos em especial no tocante ao programa voltado à liderança, com a criação de protocolos replicáveis.

Palavras-chave: Liderança Humilde. Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos. Aprendizagem Experiencial. Desenvolvimento de liderança.

SANTOS, Tayane Botelho. Leadership Development Through Equine Assisted Experiential Learning at EQUilibrium Rural, RJ. 2023. 161 p. Research Project. Qualification. (Master's in psychology). Guidance Prof. Dra Valéria Marques de Oliveira. Co-supervision Prof. Dra Tatianne Leme Oliveira Santos Godoi. Institute of Psychology, Department of Psychology, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

Abstract

Leadership is one of the roles that future professionals may assume throughout their careers, and it should be developed during their academic life. The Research Group: EQUilibrium Rural: Equine-Assisted Transdisciplinary Interventions at the Federal Rural University of Rio de Janeiro works to train university students to provide services focused on well-being and quality of life through human-horse interaction, and based on humble leadership, it encourages the learning of this skill within the team. This research project is part of a larger research project called: "Equine-Assisted Learning in Personal Development", and here it focuses on the topic of leadership. Equine-Assisted Experiential Learning (EAEL) was chosen as a leadership development model, based on the systemic and horizontal view of the leader and the act of leading, in line with Schein's concept of humble leadership, Gardner's personal intelligences and leadership attributes described by Freitas, Klein and Fargundes. The general objective of this research is to evaluate the impact of the Equine-Assisted Experiential Learning (EAEL) experience on the development of leadership attributes in student mediators of the EQUilibrium Rural Team. The specific objectives are: a) to verify the attributes of leaders perceived by the self-awareness awakened in the experiences, through field observation and the narrative of leaders in training; b) to test activity proposals according to Kolb's learning cycle, through field observation and the narrative of leaders in training; c) to evaluate leadership training protocols used. The study design is descriptive, qualitative and interventional. Two studies were carried out, a pilot study, through a workshop with seven student members of the EQUilibrium Rural project and the research itself, with team training, with five members. The results of the pilot study contributed to the improvement of the research design, which was implemented with three actions: i) 2 workshops open to the entire team at the beginning and end of the school semester; ii) three training meetings aimed only at research participants; iii) three observation meetings (by the researcher and self-observation by the participant). Four instruments were used for data collection: Questionnaire; Qualitative-quantitative instrument for self-assessment of leadership competence; Self-reflection and insight scale; and researcher's field diary. The quantitative data from the scales followed their own procedures, and the qualitative data were interpreted through Emancipatory Dialogic Narrative Analysis (ANDE). The analysis of the results obtained indicated that EAEL contributes to leadership learning. We noticed that the training provided space for expanding the participants' self-awareness about the leadership characteristics exercised. We also observed the development of leadership attributes throughout the training phases. This work advanced the theoretical-methodological systematization of Equine-Assisted Experiential Learning, especially regarding the program focused on leadership, with the creation of replicable protocols.

Keywords: Humble Leadership. Equine Assisted Experiential Learning. Experiential Learning. Leadership development.

Lista De Abreviaturas e Siglas

AAE	Aprendizagem Assistida por Equinos
AEAE	Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos
ANDE	Análise Narrativa Dialógica Emancipatória
CASST	Coordenação de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EAGALA	<i>Equine Assisted Growth and Learning Association</i>
IAE	Intervenções Assistidas por Equinos
IAHAIO	<i>International Association Human-Animal Interaction</i>
PAE	Psicoterapia Assistida por Equinos
PPGPSI	Programa de Pós-graduação em Psicologia
PROEXT	Pró-reitoria de Extensão
SAE	Serviços Assistidos por Equinos
SRIS	<i>Self-Reflection and Insight Scale</i>
TEAL	Treinamento Experiencial ao Ar Livre
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Lista de Tabelas

Tabela 1 Resultado Quantitativo do Instrumento de Autoavaliação de Competências de Liderança	41
Tabela 2 Resultados da Escala de Autorreflexão e Insight	41
Tabela 3 Resultado Escala de Autorreflexão e Insight - Fase “a”	72
Tabela 4 Resultado Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança - Fase“a”	72
Tabela 5 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 4) - Fase “a”	73
Tabela 6 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 5) - Fase “a”	73
Tabela 7 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 6) - Fase “a”	74
Tabela 8 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 7) - Fase “a”	75
Tabela 9 Escala de Autorreflexão e Insight - 1º workshop	80
Tabela 10 Atividades com comparação antes/depois	82
Tabela 11 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 4) - 1º workshop	
85	85
Tabela 12 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 5) - 1º workshop	
86	86
Tabela 13 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 6) - 1º workshop	
87	87
Tabela 14 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 7) - 1º workshop	
88	88
Tabela 15 Resultado Instrumento de acompanhamento- Fase “e”	96
Tabela 16 Resultado Escala de Autorreflexão e Insight - Fase “a”	98
Tabela 17 Atividades com comparação antes/depois	99
Tabela 18 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 4) - 2º workshop	
100	100
Tabela 19 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 5) - Fase “a”	101
Tabela 20 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 6) - 2º workshop	
103	103
Tabela 21 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 7) - 2º workshop	
104	104

Lista de Quadros

Quadro 1 – Síntese dos Atributos da Competência do Líder	19
Quadro 2 Fases do Workshop piloto	35
Quadro 3 Correlação entre o ciclo da aprendizagem e as fases do workshop	36
Quadro 4 - Respostas do Questionário Inicial	39
Quadro 5 _ Resultado Qualitativo do Instrumento de Autoavaliação de Competências de Liderança	41
Quadro 6 Informações sobre os participantes da pesquisa	63
Quadro 7 Momentos da aplicação dos instrumentos	64
Quadro 8 Fases do Treinamento	68
Quadro 9 Fases do Workshop	70
Quadro 10 - Crivo de análise – guia de observação do Diário de Bordo	77
Quadro 11 Correspondência das perguntas do questionário reduzido pós-atividade com as dos instrumentos pré-atividade	81
Quadro 12 Respostas das mediadoras à questão 5 - 1º workshop	87

Lista de Figuras

Figura 1 - Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984)	25
Figura 2 Etapas para o TEAL	26
Figura 3 Ciclo de Aprendizagem Experiencial junto aos Equinos	28
Figura 4 Categorias do diário de bordo – Workshop Piloto	45
Figura 5 Imagem para resumo dos atributos de liderança	67
Figura 6 Categorias do diário de bordo – fase “a”	78

SUMÁRIO

Resumo	vii
Abstract	viii
Lista De Abreviaturas e Siglas	ix
Lista de Tabelas	x
Lista de Quadros	xi
Lista de Figuras	xi
Apresentação	14
Introdução	16
Revisão de literatura	18
Liderança e Desenvolvimento de Liderança Organizacional	18
Conceituação da Liderança e seus atributos	19
Aprendizagem Experiencial e Desenvolvimento Profissional	24
Treinamento Experiencial ao Ar Livre (TEAL)	25
Aprendizagem Experiencial Assistida por Equinos (AEAE)	27
Capítulo I: Proposta de AEAE voltada para o Desenvolvimento de Liderança: Estudo Piloto	29
Resumo	30
Abstract	30
Introdução	31
EQUilibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos	32
Objetivos	33
Geral	33
Específicos	33
Material e Métodos	34
Participantes da pesquisa	34
Dados: procedimentos e instrumentos para coleta	35
Resultados	39
Discussão dos resultados	45
Considerações finais	53
Capítulo II: TREINAMENTO DE LIDERANÇA COM OS MEDIADORES DA AAE	56
Resumo	57
Introdução	58
Justificativa	60

Objetivo Geral	61
Objetivos específicos	61
Material e Métodos	61
Participantes da pesquisa	62
Instrumentos de coleta de dados	63
Procedimento na coleta de dados	65
Primeiro encontro	66
Segundo encontro	66
Terceiro encontro	68
Resultados	71
Discussão	107
Considerações Finais	122
Considerações finais	124
Referências	127
Anexo	133
Anexo A: Certificado da Pesquisa: “Aprendizagem Assistida por Equinos no Desenvolvimento pessoal e Profissional: Projeto EQUilibrium Rural”	134
Anexo B - Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança – (ESTUDO PILOTO)	135
Anexo C- Escala de Autorreflexão e Insight	137
Anexo D - Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança – (Adaptado pela pesquisadora)	138
Anexo E - Questionário de autoavaliação das competências de liderança	141
Anexo F- Parecer do Comitê de Ética - Plataforma Brasil	144
Apêndice	146
Apêndice 1 – Questionário Aberto sobre Autoavaliação de Liderança – (ESTUDO PILOTO)	
147	
Apêndice 2 - Autoavaliação durante período de prática sem a pesquisadora	148
Apêndice 3 - Questionário Reduzido pós-atividade	150
Apêndice 4 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	153

Apresentação

Como pesquisadora, sou parte da realidade investigada e, inevitavelmente, minha subjetividade está ao longo da formação desta pesquisa. Isto se explica porque o pesquisador não é neutro, ele observa, é observado, e sua observação interfere no contexto analisado. Por outro lado, componho a equipe de psicologia da EQUILibrium Rural desde o início de meu mestrado, em 2022, participando do cotidiano, o que me oportuniza uma vivência etnográfica e um atravessamento na motivação deste estudo. Sendo assim, cabe me apresentar e expor meu ponto de partida, como ingressei no tema e meus referenciais.

Pesquisar sobre a potência do vínculo animal entre humano e não-humano é um grande privilégio para mim. Ainda na graduação vivenciei esse tema em grupos de estudo, vivências práticas e iniciação científica, com a professora doutora Valéria Marques, que hoje tenho o prazer de ter como minha orientadora. Naquela época, era apenas uma oportunidade de juntar o mundo pelo qual me interesso - a complexidade do ser humano - com o qual sou apaixonada – os animais. Essa paixão começou há tanto tempo que parece sempre ter existido dentro de mim. Meus pais sempre me incentivaram a respeitar os animais e logo criança tive a alegria de escolher meu primeiro bichinho de estimação. Escolhi um gatinho, o Max, que com seu jeito mais independente me ensinou que o amor nem sempre vem com muitos toques físicos. Depois, ganhei o Nero, meu cachorro companheiro com quem aprendi a abraçar, brincar e jamais me sentir sozinha. Meus passarinhos, alguns que estavam machucados e os ajudei, outros que ganhei para cuidar, ambos tinham meu carinho e me ensinaram sobre liberdade. Não posso deixar de mencionar meus peixinhos que ganhei de presente porque as pessoas próximas conhecem meu amor pelos animais. Com eles, eu aprendi sobre a vida, a fragilidade, a importância de deixar ir e a sutileza de observar. Hoje, tenho dois amigos caninos, Johnny e Hanna. É incrível como o olhar deles procura o meu e como eu consigo compreender o jeito deles de se comunicar. Recentemente, tive a alegria de ser adotada por um gatinho, o Tom, que chegou aos pouquinhas e hoje tem seu espaço.

Dentre todas as minhas experiências com animais, eu nunca tive contato com cavalos até chegar na graduação. Considero uma das experiências mais importantes da minha formação. Conheci outras temáticas dentro da Psicologia, com as quais eu também me identifico, mas me aprofundar na conexão com eles é cativante. Me tira da zona de conforto, me leva a estar atenta e, ao mesmo tempo, me tranquiliza.

Depois de me formar, realizei uma pós-graduação em Neurociências Aplicadas à Aprendizagem, na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e de pronto aproveitei a oportunidade para retomar ao tema que tanto me provoca: a relação entre humano e não-humano. Pesquisei acerca do desenvolvimento da neuroplasticidade a partir da interação nas terapias assistidas por animais¹. Percebi o quanto esta área carece de estudos com maior rigor científico, especialmente no Brasil. A falta de uma nomenclatura específica para se referir às atividades com animais dificulta muito o trabalho do pesquisador. Sinto que pude contribuir para esta área de pesquisa e retomar os estudos nesse viés.

Ao entrar no programa de mestrado da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), primeiramente pensei em pesquisar sobre animais em contexto laboral, mas, depois de ingressar, conheci o projeto de extensão EQUilibrium Rural. Encontrei, então, uma grande oportunidade de estudar não apenas a teoria, como experimentar a prática das Intervenções Assistidas por Equinos no meu dia a dia como mestrandra.

Logo na prova para o concurso, conheci a relação entre liderança e Aprendizagem Assistida por Equinos, através do texto indicado pela professora. Foi um dos textos que li com mais curiosidade, pois, para mim era uma grande novidade e descoberta. Depois de ingressar no mestrado, a cada encontro foi ganhando mais sentido pesquisar sobre Aprendizagem Assistida com Equinos. Percebi que minha postura diante do animal foi mudando e, juntamente com isso, minha postura como líder da minha própria vida. No contato com os cavalos, sou convidada a refletir sobre a mensagem que quero transmitir, se estou me comunicando de forma adequada, quais os limites do outro, como agir com humildade e coragem para vencer novos desafios.

Para mim, a conexão com os animais e a importância do vínculo autêntico é o grande diferencial da prática que aprendi no EQUilibrium Rural comparado a outros trabalhos onde exercei a Psicologia na Equoterapia. Poder enxergar na minha vivência o que eu gostaria de me aprofundar teoricamente me gerou motivação e curiosidade para me aprofundar mais. Espero inspirar outros profissionais sobre a potência em construir um vínculo genuíno com os animais, contribuir para a consolidação desse tema de pesquisa e auxiliar o projeto EQUilibrium Rural a ter mais espaço de atuação. Hoje, retratar as descobertas da relação cavalo-humano é mais do que uma atividade, é encontro, potência, vínculo e respeito.

¹ SANTOS, Tayane B.; VELASQUES, Bruna; OLIVEIRA, Valéria Marques. Terapia Assistida por Animais e o Cérebro Humano. *Revista Valore*, V.7, 2022. Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1149>>.

Introdução

Esta pesquisa tem como tema o desenvolvimento da liderança através da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos². Quais são suas bases teórico-metodológicas? É possível a criação de um protocolo de intervenção replicável para trabalhar este tema? Quais atributos do líder se destacam nesta modalidade? A autoconsciência pode estar presente neste processo de desenvolvimento? Para responder a estas questões gerais, propomos este estudo, tendo como contexto de trabalho o Grupo de Pesquisa: EQUilibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Este grupo de pesquisa, certificado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), foi criado em 2017, e desenvolve ações de ensino, pesquisa e extensão. O projeto de extensão é cadastrado na Pró-reitoria de Extensão (PROEXT/UFRRJ) e aberto a alunos de graduação dos cursos da UFRRJ com intuito de contribuir na formação profissional. Seu funcionamento é possibilitado pela atuação de professores dos Institutos de Educação (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia - PPGPSI), de Medicina Veterinária (graduação de Medicina Veterinária), pela parceria com a Fazenda Universitária/UFRRJ, vinculada à Coordenação de Produção, Integrada ao Ensino, Pesquisa e Extensão (COPIEPE), com a Coordenação de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho (CASST/UFRRJ) e com a Organização não-governamental SOHAM Centro de Equoterapia. A estrutura organizacional no eixo gerencial por coordenadores docentes/profissionais e coordenadores discentes.

O EQUilibrium Rural - nome abreviado utilizado nesta pesquisa - oferece, atualmente, duas modalidades de atividades: a Psicoterapia Assistida por Equinos (PAE) e a Aprendizagem Assistida por Equinos (AAE) no desenvolvimento pessoal. A primeira trata-se de atividades em grupo, orientadas por psicólogos, a fim de produzir acompanhamento psicológico para alunos, servidores públicos da UFRRJ e público externo. A segunda, refere-se às atividades de manejo equino, a fim de aprimorar a qualidade interacional homem-cavalo-ambiente, guiadas pela equipe discente do projeto e direcionadas para alunos da universidade e público externo. Esta pesquisa nasce a partir desta segunda ação, com a seguinte questão investigativa: É viável a articulação entre a Teoria Experiencial de Kolb e a

² Aprendizagem Experiencial Assistida por ou com Equinos? É mais comum encontrarmos na literatura a primeira expressão, contudo, como desenhamos realçar a interação, optamos pela segunda, ou seja, Aprendizagem Assistida com Equinos.

Teoria de Liderança Humilde de Schein como fundamento para a proposta teórico-metodológica da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos resultando em protocolos replicáveis?

Esta é uma pesquisa exploratória-descritiva, qualitativa e intervenciva que teve como objetivo geral: avaliar o impacto da vivência da Aprendizagem Experiencial Assistidas com Equinos (AEAE) para o desenvolvimento de atributos de liderança nos mediadores discentes da Equipe EQUilibrium Rural. Seus objetivos específicos foram: a) verificar os atributos de líderes percebidos pela autoconsciência despertadas nas vivências, através da observação em campo e da narrativa dos líderes em formação; b) testar propostas de atividades segundo o ciclo de aprendizagem de Kolb, através da observação em campo e da narrativa dos líderes em formação; c) avaliar protocolos de treinamentos de liderança utilizados.

Esta dissertação está estruturada em dois capítulos, cada um em formato de artigo científico, precedida pelas seções de: introdução e pela revisão teórica, e sucedida pelas considerações gerais. No final, são apresentadas todas as referências reunidas³, além dos anexos e apêndices.

Nesta introdução, delimitamos o tema de pesquisa: Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos em conexão com o desenvolvimento de liderança e o desenho investigativo, apresentando o contexto de estudo, o Grupo EQUilibrium Rural.

Na seção de revisão de literatura, o embasamento conceitual foi definido, delimitando o conceito de liderança a partir da visão de Schein (2017), Schein e Schein (2022), Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015) e Gardner (2013); as bases teóricas da Aprendizagem Experiencial (Kolb, 1984), traçando um paralelo com a Aprendizagem Experiencial ao Ar Livre (Dinsmore, 2013) e chegando na Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (Stock; Kolb, 2016).

O primeiro capítulo trata do estudo piloto realizado pelas pesquisadoras, através de um workshop, em que a equipe do projeto EQUilibrium Rural passou por um treinamento de liderança. Isso possibilitou o aprimoramento das atividades e dos instrumentos aplicados para coleta de dados na pesquisa propriamente dita. O segundo capítulo apresenta a pesquisa principal, implementada ao longo de um semestre letivo, em que mediadores da Aprendizagem Assistida por Equinos (AAE) – uma das atividades oferecidas no projeto EQUilibrium Rural –, passaram por um treinamento longitudinal para desenvolvimento de competências de liderança. O treinamento foi dividido em sete fases, envolvendo três

³ Optamos por apresentar as referências ao final da dissertação, ao invés do final de cada artigo para otimizar a leitura.

encontros com a pesquisadora, observação, autobservação e dois workshops com os demais integrantes do EQUilibrium Rural.

Revisão de literatura

Os conceitos centrais deste estudo são desenvolvidos em dois tópicos são eles: Liderança e Desenvolvimento de Liderança Organizacional; Aprendizagem Experiencial Assistida por Equinos. No primeiro tópico serão apresentados os conceitos fundamentais sobre liderança, os programas de desenvolvimento de liderança implementados, com destaque para os que envolvem cavalos. No segundo tópico serão apresentados os conceitos básicos sobre aprendizagem experiencial, aprendizagem experiencial ao ar livre, aprendizagem experiencial assistida com cavalos.

Liderança e Desenvolvimento de Liderança Organizacional

As organizações existem a partir de quatro ideias básicas, segundo Schein (1968): i) obtenção de esforços para o serviço de ajuda mútua; ii) objetivos em comum a serem atingidos através da coordenação de atividades, sendo essa coordenação relacionada a atividades e não a pessoas; iii) divisão das tarefas para que diferentes indivíduos as realizem de forma coordenada; iv) necessidade do estabelecimento de uma autoridade, podendo ser exercida de várias formas. Ou seja, elas não se formam espontaneamente, mas sim em prol de uma meta a partir da ação coordenada de uma ou mais pessoas (Schein, 2017). Um líder está envolvido de forma explícita ou implícita ao longo desse processo, atuando como facilitador da ação em conjunto.

Os processos de grupo estão intimamente ligados à liderança, uma vez que o objetivo da liderança, para Schein e Schein (2022), é induzir os outros a fazer algo “novo” e “melhor” e são os prováveis seguidores que influenciam o que será considerado “novo” e “melhor”. É, portanto, um processo relacional.

Sethuraman e Suresh (2014) veem a liderança como a responsabilidade de influenciar um grupo, orientando-os para um objetivo em comum. Um líder não é encontrado apenas em cargos elevados, mas em toda a cultura organizacional (Pentecost, 2017; Schein; Schein, 2022). Ou seja, um gestor não necessariamente é um líder. Um gerente tem a sua atuação voltada para os recursos físicos da organização, como o capital, matéria-prima, tecnologia e mão-de-obra. Já um líder, atua nos recursos emocionais e espirituais da organização, como

valores, comprometimento e aspirações (Haim, 2003). Lima (2007, p. 28) ainda acrescenta que:

Para administrar, o gerente usa consigo o poder que lhe é atribuído juntamente com sua função específica de comandar a organização, onde acabará inibindo a criatividade de seus colaboradores, podendo desencadear uma série de marcas negativas para a organização e consequentemente para o futuro da mesma.

Diante disso, percebemos que o melhor para a organização é que o gestor também desenvolva a posição de liderança.

Conceituação da Liderança e seus atributos

Para se entender quais as competências que um líder precisa possuir a fim de realizar seu papel, é preciso entender o que são competências e as diferentes visões sobre o assunto. O termo possui diferentes significados dependendo da área em que é utilizado. A presente pesquisa se refere às competências pessoais.

A perspectiva adotada por Boterf (2003) vai ao encontro dos referenciais adotados na presente pesquisa, ao considerar a competência como questão individual e social. Para o autor, não pode haver competência sem transação. Ou seja, a competência é uma construção que envolve o indivíduo em troca com seus colaboradores. Os saberes-fazer individuais são compartilhados, formando novas combinações. Assim, considerar as competências apenas como receitas a serem seguidas esvazia seu sentido.

Tendo os conceitos de Boterf como base, Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015) investigam a competência de liderança e resumem os principais atributos pontuados pelos autores pesquisados, bem como a aplicação prática dessas habilidades apresentados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Síntese dos Atributos da Competência do Líder

Atributos mais presentes na Competência de Liderança	Definições dos atributos	Elementos práticos que podem de evidenciá-los/ avaliá-los
Relacionamento (interna e externamente);	Comunicação e cooperação entre o indivíduo e o coletivo, apresentando e ouvindo ideias (OCDE, 2005); Reconhecimento do papel de cada indivíduo na organização (ZARIFIAN, 2001). O líder deve ter capacidade emocional para dar apoio à organização. (SCHEIN, 1996).	capacidade de ouvir; como são passadas as ordens e determinações; controle emocional (exemplo: manter a calma durante as conversas, ouvir).
Resiliência/Adaptação face às mudanças;	Depende da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados. O líder deverá se adaptar às mudanças nessas variáveis (SCHEIN, 1996); O líder deve aprender a desaprender, não sendo	capacidade de criar face à novos desafios; criatividade para resolver problemas inesperados;

	resistente à mudança. (SCHEIN, 1996).	reagir no sentido de aceitar facilmente as mudanças
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	Capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa (ROWE, 2002); Habilidade de construção de alianças táticas ou sustentáveis (OCDE, 2005);	antes da ação, o líder prevê os possíveis resultados? executar um planejamento alinhado à estratégia da organização ou do grupo; buscar estabelecer contatos para alianças ou parcerias.
Decisão	Autonomia para agir em prol da coletividade (ZARIFIAN, 2001); Decidir diante de diferentes opiniões (OCDE, 2005);	ter coragem para agir, mesmo contrariando interesses de alguns; assumir a responsabilidade de seus atos.
Estimular (para que o liderado se motive)	Apoiar, estimular, criar condições, as mais favoráveis, para que os indivíduos possam mobilizar suas competências (Zarifian, 2001); Influenciar funcionários a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização (ROWE, 2002);	adotar comportamentos solidários e colaborativos; estimular os demais integrantes do grupo (sem preconceitos e sem eleger “os preferidos”).

Fonte: Freitas Jr.; Klein; Fargundes (2015, p. 9)

Schein e Schein (2022), em seu livro Liderança Humilde, sustentam a importância de considerar a liderança a partir da complexidade de relacionamentos colaborativos e não apenas como uma condição bidimensional (hierárquica, de cima para baixo). Para isso, propõem um estilo de liderança baseado em relacionamentos pessoais. Os autores classificam as formas de relacionamento em quatro níveis:

- 1- Nível negativo 1: quando há exploração e indiferença; não há uma visão de que o outro é um ser humano igual;
- 2- Nível 1: caracterizado pela impessoalidade; relacionamento burocrático; conversas automáticas; conexão formal e distante;
- 3- Nível 2: geralmente encontrado em relacionamentos com amigos e familiares; vê o outro como uma pessoa plena, para além do papel que ocupa; conversas mais pessoais; relação baseada em confiança e honestidade;
- 4- Nível 3: relacionamentos íntimos; caracterizado por um comportamento emocional; busca por ajudar o outro; geralmente encontrado em casamentos.

O elemento diferenciador entre os níveis é um conceito apresentado pelos autores como *personização*. Este termo se refere à construção mútua de relacionamento de trabalho, em que o outro é visto de forma ampla, para além da função que desempenha no momento. Quanto maior a *personização*, maior a abertura para uma relação honesta e segura a fim de estreitar o relacionamento e promover confiança mútua.

Para Schein e Schein (2022), a liderança humilde é caracterizada por uma busca sincera de desenvolver relacionamentos de nível 2 (e até mesmo 3) entre líderes e subordinados. Isso porque, ao buscar um relacionamento honesto e pessoal no trabalho, acredita-se que o outro se empenhará mais para alcançar os objetivos em comum e haverá maior abertura para falar sobre problemas ou erros.

É importante destacar que o adjetivo “humilde” relacionado à liderança, traduzido do original em inglês “*humble leadership*”, tem um sentido que se assemelha ao adjetivo “modesto”, como pode ser visto na seguinte frase extraída do livro “a liderança deve ser, inquestionavelmente, humilde, pois não é de modo algum possível a um indivíduo acumular conhecimento suficiente para dar todas as respostas.” (Schein; Schein, 2022, p. 26). Cabe esclarecer que líder humilde não significa líder “bonzinho”, e sim líder não arrogante, que valorize a comunicação bilateral e o respeito mútuo.

Nesse sentido, o psicólogo Howard Gardner (2013) enriquece a discussão sobre liderança, trazendo uma perspectiva cognitivista. Para ele, um líder é como um contador de histórias com a habilidade de, ao trazer novas histórias, combater as que já atuam na mente do público. Para o autor existem seis atributos indispensáveis para o exercício de uma liderança de sucesso: i) desenvolver e transmitir de maneira convincente uma história clara e persuasiva; ii) avaliar o tipo de público, inclusive suas características mutáveis; iii) investir a própria energia (ou a alheia) na construção e a preservação de uma organização; iv) se personificar na própria vida os contornos da história; v) se fornecer liderança direta ou encontrar maneiras de exercer influência por meios indiretos; e, finalmente, vi) se adquirir e aplicar, cada vez mais, expertise técnica, sem se deixar oprimir por ela.

Tanto na abordagem de liderança proposta por Schein e Schein (2022) quanto na visão de Gardner (2013) sobre uma liderança de sucesso, percebemos a necessidade do desenvolvimento de habilidades pessoais, com destaque para algumas *soft skills*.

Gardner (2002) é autor da teoria das Inteligências Múltiplas, sustentando a ideia de que um indivíduo tem em si diferentes inteligências que podem ser desenvolvidas a partir das dimensões biológica, psicológica e cultural (ou social). As Inteligências Múltiplas são separadas em: linguística, Musical, Lógico-Matemática, Espacial, Corporal-Cinestésica, Natural, Existencial e Pessoais.

As inteligências Naturalista e Existencial não estão presentes nas primeiras obras de Gardner, vindo a serem consideradas por ele posteriormente. Gardner esclarece que as categorias de inteligências podem mudar e serem acrescentadas novas, de acordo com os critérios por ele elencados (Gardner, 1995).

As inteligências pessoais, separadas em Inteligência Intrapessoal e Inteligência interpessoal, serão destaque nesta pesquisa. Essas formas de inteligência estão intimamente ligadas de modo que uma não pode se desenvolver sem a outra. Isto porque a capacidade interna que uma pessoa tem de conhecer a si mesma está vinculada às lições que aprende a partir da observação de outras pessoas; assim como o conhecimento que tem dos outros está ligado à capacidade de discriminação interna. No entanto, como afirma Gardner (1995), são inteligências diferentes, cada qual com sua singularidade. A Inteligência Interpessoal corresponde à capacidade de observar o outro, conseguir distinguir seus humores, temperamentos, motivações e intenções e agir a partir disso. O autor usa como exemplo, pessoas que, a partir da inteligência pessoal, conseguem influenciar um grupo com diferentes indivíduos a se comportarem de acordo com o objetivo desejado, como nos casos de líderes políticos e religiosos.

Já a inteligência intrapessoal se refere à capacidade do sujeito de ter acesso a sua própria vida sentimental, conseguir discriminar seus afetos e emoções, rotulá-los, envolvendo-os em códigos simbólicos, e, a partir disso, orientar seu próprio comportamento. Assim, o indivíduo agirá de forma mais consciente.

Ambas as inteligências têm como base importante o sistema simbólico, presente na cultura. Sendo assim, elas se diferem de acordo com a cultura, uma vez que o sistema de símbolos varia culturalmente, as interpretações também irão variar. Além disso, há uma pressão social maior, em comparação a outras inteligências, para o indivíduo saber empregar suas inteligências pessoais (Gardner, 1995).

Batista, Souza e Barbosa (2021), faz uma correspondência entre os conceitos de inteligência intrapessoal e a autoconsciência como uma das diferentes formas em que o conceito de autoconsciência é definido pelas diversas teorias dentro da área de Dotação e Talento. Assim como estes autores, a presente pesquisa também tratará os termos “Inteligência Intrapessoal” e a “autoconsciência” como correspondentes.

A autoconsciência deve ser compreendida a partir de uma perspectiva multidimensional. O processo reflexivo da consciência é compreendido na literatura internacional como o estudo do *self*. Este, por sua vez, trata-se de um processo humano intencional que combina eventos internos e externos permitindo a expressão de pensamentos e sentimentos através de atos do corpo, como a linguagem (De Souza; Gomes, 2005).

Fenigstein, Scheier e Buss (1975) dividem a autoconsciência em três aspectos mensurados na Escala de Autoconsciência (EAC) proposta por eles: a autoconsciência privada, a autoconsciência pública e a ansiedade social. Leal, Souza e Souza. (2018), em sua

revisão de literatura pontuam as principais discussões acerca da definição de autoconsciência e suas dimensões. Com o tempo, essas definições foram aprimoradas e entendeu-se que o aspecto autoconsciência privada seria composto por duas dimensões. Houve discordância acerca da nomenclatura e definição das dimensões (Leal; Souza; Souza, 2018). No entanto, Grant, Franklin e Langford (2002) propuseram um ciclo autorregulatório de aprendizagem, em que foi possível observar as duas facetas da autoconsciência privada (a autorreflexão e o estado interno de consciência, também reconhecido como insight), mensuradas na escala *Self-Reflection and Insight Scale* (SRIS). Da Silveira, De Castro e Gomes (2012) validaram essa escala para a população brasileira (adultos)⁴ e confirmaram a hipótese de que as dimensões de Autorreflexão e Insight são distintas⁵.

Chung, Su e Su (2012), em sua pesquisa sobre a relação da flexibilidade cognitiva e mudança organizacional examinaram funcionários de grandes fabricantes de Taiwan e constataram que o insight e a autorreflexão foram variáveis antecedentes da flexibilidade cognitiva, o que sugere que quanto melhor for a habilidade de insight e autorreflexão, menor será a resistência às mudanças organizacionais.

Essa investigação vai ao encontro do que Schein (2017) propõe, como pode ser visto no trecho “Essa capacidade de perceber as limitações da cultura própria de alguém e de desenvolver adaptativamente a cultura constitui a essência e o desafio final da liderança” (Schein, 2017, p.11). Gardner (2013) ainda pontua que um líder deve ter em mente que uma atitude tomada em determinada circunstância talvez não funcione tão bem em outra. Por isso, precisa ser flexível, mas não ao ponto de deixar a sua posição. Um líder precisa ter a habilidade de iniciar processos de mudanças que sejam mais adaptativas, mesmo que isso signifique transformar a cultura da organização, para evoluir. A liderança precisa ser capaz de se adaptar ao aumento do nível de competição, desafios éticos, crises e mudanças ambientais, sem precedentes (Maziere; Gunnlaugson, 2015).

Esta pesquisa baseia-se nos atributos de relacionamentos, interno e externo (Freitas Jr; Klein; Fargundes, 2015), dialogando com o conceito de liderança humilde, proposto por Schein e Schein (2022) e as inteligências múltiplas de Gardner (2002), mais especificamente

⁴ Grant, Franklin e Langford (2002), adaptada para adultos brasileiros por Da Silveira, De Castro e Gomes (2011).

⁵ Na presente pesquisa os conceitos de autorreflexão e insight não serão aprofundados. A função desses apontamentos é a de apoio para a análise dos dados. A escolha desse instrumento tem como finalidade analisar o nível de autoconsciência dos participantes da pesquisa, uma vez que um dos objetivos a serem atingidos no treinamento é ampliar a autopercepção acerca do desenvolvimento de atributos de liderança. Será trabalhada a definição de autorreflexão e insight como dimensões da autoconsciência privada, e esta como um dos aspectos da autoconsciência.

as inteligências pessoais (entendendo que a Inteligência Intrapessoal e a Autoconsciência são termos correspondentes).

Aprendizagem Experiencial e Desenvolvimento Profissional

Para haver desenvolvimento profissional, o indivíduo deve estar envolvido de forma ativa no seu próprio processo de aprendizagem, tendo consciência da necessidade de buscar a autonomia e responsabilidade. A formação profissional deve ser contínua (Craco; Biegelmeyer; Camargo, 2017; Pimentel, 2007), logo é importante a autonomia no processo de aprendizagem.

Destacamos nesta seção a aprendizagem ativa, que considera o aprendiz no centro do processo e que valoriza a experiência no processo de construção do conhecimento. Três abordagens foram escolhidas: Aprendizagem Experiencial (Kolb, 1984); Treinamento Experiencial ao Ar Livre e Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE).

Aprendizagem Experiencial

Aprendizagem Experiencial é uma teoria de aprendizagem, baseada numa visão holística e integradora, que engloba experiência, percepção, cognição e comportamento (Kolb, 1984). O termo “experiencial” é utilizado tanto como uma referência às bases teóricas de Dewey, Lewin e Piaget, quanto para enfatizar o papel central das experiências para o desenvolvimento da aprendizagem.

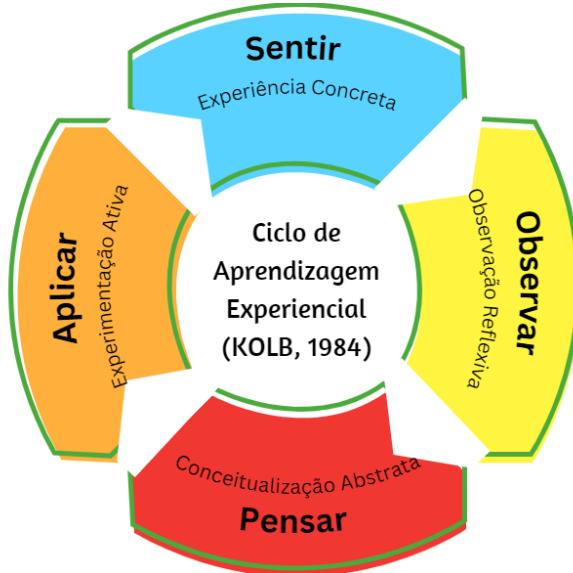
A aprendizagem, para Kolb, é vista como um processo pelo qual o conhecimento vem da experiência e é continuamente modificado por ela. Pimentel (2007) salienta que nem toda experiência resulta em aprendizado. É necessário haver um envolvimento mental, com processos contínuos de ação e reflexão acerca da experiência vivida.

Kolb explicou o processo de aprendizagem em quatro estágios, formando uma espécie de ciclo (Figura 1): a experiência concreta, diz respeito ao contato com situações que trazem um dilema e são vistas sob a referência de conhecimentos prévios que o sujeito aprendeu anteriormente; então, a pessoa é conduzida para a observação reflexiva; na conceitualização abstrata, o sujeito assimila as reflexões e, a partir de então, forma novos conceitos voltados para ação; por fim, a experiência ativa, na qual há aplicação dos conhecimentos refletidos, o que geram novas experiências direcionadas a relações interpessoais (Fry; Kolb, 1979).

As dinâmicas de grupo são ferramentas que estimulam o sujeito a sair da zona de conforto e a tomar uma posição mais ativa no seu processo de aprendizagem, indo ao

encontro do que Kolb propõe (Craco; Biegelmeyer; Camargo, 2017). Segundo Perpétuo e Gonçalvez (2005), as dinâmicas de grupo não são um fim, mas sim um meio para estimular a construção de conhecimento e recriação em nível coletivo e individual.

Figura 1 - Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984)



Fonte: A própria pesquisadora inspirada em Kolb (1984)

Esta é uma figura meramente ilustrativa, o processo de aprendizagem é dinâmico. Isto significa dizer que um encontro educativo, não necessariamente é dividido em quatro momentos correspondentes a cada etapa do ciclo de aprendizagem. O ciclo representa o processo de construção do conhecimento, quando o aprendiz parte de uma experiência, ou seja, ele se aproxima do conceito a ser aprendido não pela razão, mas pela sensibilidade e pelo sentido (Experiência concreta), observa reflexivamente a vivência, fazendo comparações, levantando questionamentos (Observação reflexiva), a seguir ele sistematiza, organiza e relaciona os dados (Conceitualização abstrata) e por fim, ele aplica o novo conceito, generalizando em outras situações, consolidando a aprendizagem (Experimentação ativa).

Treinamento Experiencial ao Ar Livre (TEAL)

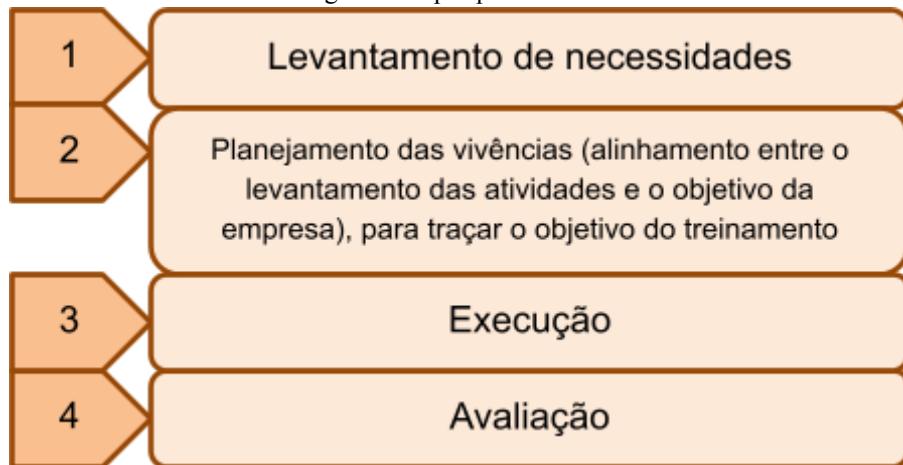
O Treinamento Experiencial ao Ar Livre (TEAL) é uma ferramenta que prepara o indivíduo para superar suas dificuldades, gerenciar mudanças comportamentais e atuar em equipes proativas em ambientes externos, comumente junto à natureza. No campo empresarial, é um treinamento para identificar oportunidade de negócios, aumentar a qualidade dos produtos ou serviços e maximizar o desempenho das vendas (Dinsmore, 2013).

O TEAL é um modelo não convencional de aprendizado que busca unir o corpo e a mente em atividades de desenvolvimento pessoal, promoção de autoconhecimento, formação de equipes vencedoras e gerenciamento de situações adversas (Dinsmore, 2013).

Os primeiros trabalhos que construíram a base do TEAL foram realizados por Kurt Hahn, em 1920, na Alemanha, com a criação de uma escola cujos princípios eram responsabilidade, igualdade, justiça social, respeito e serviço comunitário. Hahn atuava com uma forma de educação inovadora através da prática ao ar livre (Kilimnik; Reis, 2010). Em 1930, os primeiros trabalhos relacionados ao TEAL ganharam espaço nos Estados Unidos (Hammerman, 1980). Já no Brasil, o TEAL aconteceu pela primeira vez em 1992, organizado pela *Dinsmore Associates* e pela empresa americana *Pro Action* (Costa, 2013).

O Treinamento Experiencial ao Ar Livre, também chamado de Treinamento Vivencial, possui uma metodologia que busca tirar o trabalhador do seu ambiente de trabalho e levá-lo a enfrentar situações similares às que podem ocorrer no seu dia a dia, desafiando-o a vencer seus próprios limites (Costa, 2013). Para o sucesso do TEAL é fundamental considerar as quatro etapas descritas na Figura 2 a seguir:

Figura 2 Etapas para o TEAL



Fonte: A própria pesquisadora

As críticas quanto à eficiência desse método consistem no fato de ser impossível reproduzir com fidelidade o ambiente de negócios. No entanto, a TEAL cria condições conceitualmente semelhantes às vivenciadas numa empresa, a fim de servirem de metáfora para os participantes relacionarem ao seu dia a dia. Além disso, vivenciar na prática, com a cooperação da mente e do corpo agindo em conjunto, facilita a memorização das soluções dos problemas experimentados (Dinsmore, 2013).

Os conceitos da TEAL se comunicam com a proposta da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE), na qual são utilizadas metáforas nas interações

homem-cavalo que funcionam como uma simulação emocional e facilitam a compreensão do participante. Essa metodologia já é muito utilizada nos modelos da *Equine Assisted Growth and Learning Association* (EAGALA)⁶ para Psicoterapia Assistida por Equinos (Fournier *et al.*, 2018).

Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE)

A Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE) pode ser trabalhada em grupo e funciona como uma ferramenta para o processo de aprendizagem. A AEAE gera grande oportunidade de desenvolver a autoconsciência (Maziere, Gunnlaugson, 2015), conexão entre o grupo, comunicação e confiança, características essenciais para um bom líder (Pentecost, 2017). É uma forma prática de facilitar o aprendizado em diferentes âmbitos ao mesmo tempo: mente, emoção, espírito e corpo (Pohl, 2006).

AEAE pode ser considerada um dos Serviços Assistidos por Equinos (SAE), termo este eleito no documento de consenso de Wood *et al.* (2021) para se referir às atividades que envolvem equinos para benefício humano⁷. Todavia, o EQUILibrium Rural optou pela manutenção do termo anterior para classificar a AEAE, sendo assim, ao se referir às suas atividades, adota o termo Intervenções Assistidas por Equinos (IAE), baseado nas definições da *International Association Human-Animal Interaction* (IAHAIO)⁸.

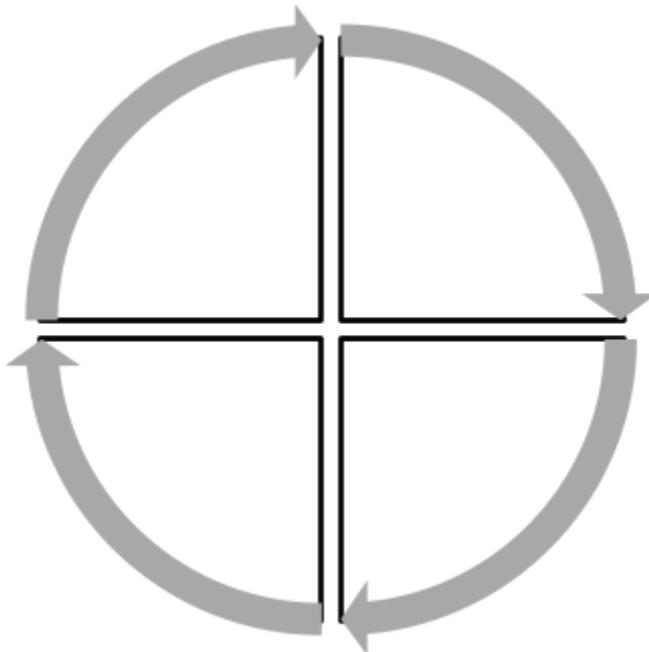
Stock e Kolb (2016) propõem que a experiência equina segue o mesmo molde do Ciclo de Aprendizagem Experiencial, as semelhanças estão no modo de introdução da Teoria da Aprendizagem Experiencial e no modo como os participantes interagem, entre si, inovando com a interação com os equinos (Figura 3).

⁶ Trata-se de uma organização sem fins lucrativos pioneira no desenvolvimento de padrões profissionais para incorporar cavalos na promoção da saúde mental. Hoje, a EAGALA está presente em diversos países e sua sede se encontra nos Estados Unidos.

⁷ O termo adotado pelo projeto EQUILibrium Rural é “Intervenções Assistidas por Equinos”. No entanto, para fins de esclarecimento das atividades realizadas, esta pesquisa adotará os termos propostos no documento de consenso de Wood *et al.* (2021), tal como Serviços Assistidos por Equinos (SAE). Esta escolha se deve ao fato de não ser objetivo da pesquisa argumentar qual termo melhor se adequa às atividades realizadas. Entende-se que o documento de consenso facilita a compreensão e a elucidação das nomenclaturas utilizadas nas atividades que envolvem equinos e humanos.

⁸ Trata-se de uma organização que investiga o tema Intervenções Assistidas por Animais e reúne diversos profissionais da área. Originalmente, foi criada nos Estados Unidos, mas hoje é uma organização internacional.

Figura 3 Ciclo de Aprendizagem Experiencial junto aos Equinos



Fonte: A própria pesquisadora baseada em Stock e Kolb (2016, p. 45)

Trata-se de atividades experenciais que oportunizam o desenvolvimento de habilidades para a vida, aplicáveis a contextos educacionais, profissionais ou a objetivos pessoais (Alm, 2018) por meio de atividades práticas que envolvem de forma direta ou indireta os cavalos para trazer benefícios para os participantes. As experiências criadas são adaptadas às necessidades dos participantes, permitindo flexibilidade na prestação desse serviço. O objetivo não é aprender habilidades de equitação, mas sim experimentar como o cavalo pode melhorar a autoconsciência e a comunicação. Os participantes podem trabalharativamente com os cavalos ou apenas observá-los (Mckissock; Anderson, 2018).

Diferentemente de muitos programas de treinamento de liderança, essa abordagem coloca a teoria em prática e possibilita o feedback imediato vindo do coterapeuta equino (Pentecost, 2017). O líder em questão é convidado a sair da sua zona de conforto e ingressar num ambiente desconhecido, mas seguro. Este movimento estimula os participantes a estarem mais abertos e os auxilia a ver os problemas sob um novo ângulo, obtendo uma compreensão mais clara (Bilginoğlu, 2021).

A presente pesquisa propõe uma forma de treinamento de liderança através da Aprendizagem Assistida por Equinos, baseada no modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984). Sendo assim, o termo Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE) será utilizado para nomear as atividades aqui propostas.

**Capítulo I:
Proposta de
Aprendizagem
Experiencial
Assistida por
Equinos voltada
para o
Desenvolvimento
de Liderança:
Estudo Piloto**

Resumo

A Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE) trata-se de uma forma de treinamento não convencional que utiliza técnicas e interações com cavalos para o desenvolvimento do indivíduo, podendo ser aplicada com diferentes objetivos, inclusive para o desenvolvimento de liderança. Este estudo piloto é parte de uma pesquisa maior sobre a viabilidade da AEAE voltada para o desenvolvimento de liderança. Seu objetivo geral é testar um modelo de workshop e instrumentos de coleta de dados utilizados na AEAE e desenvolvimento de liderança. Os objetivos específicos são: a) Levantar a atualização da articulação teórica entre aprendizagem experiencial assistida com equinos e liderança, b) Conhecer a percepção dos participantes acerca dos atributos de liderança - eleitos na presente pesquisa, c) Verificar a adequação dos instrumentos de coleta de dados. Os sujeitos da pesquisa foram sete graduandos, membros da equipe do Grupo de Pesquisa: EQUilibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Aplicou-se uma metodologia exploratória-descritiva, qualitativa e de intervenção. A coleta de dados ocorreu no workshop realizado no Setor de Garanhões, UFRRJ, campus Seropédica. Os dados foram analisados quanti-qualitativamente. Como resultado obtivemos: a) sistematização e escolha do modelo de AEAE de Stock e Kolb, do conceito de liderança de Schein e Schein (2022) e dos atributos de liderança levantados na pesquisa de Freitas como base; b) percepção dos participantes acerca dos atributos de liderança eleitos nesta pesquisa; c) o aprimoramento dos instrumentos de coleta. A análise crítica dos resultados apontou para a necessidade de: a) acréscimo a uma fase anterior do Ciclo de Aprendizagem Experiencial, denominado “Momento de chegada” e reformulação da duração dos workshops de acordo com objetivo, demanda e participantes, b) reorganização e acréscimo de perguntas no questionário. Observamos que o workshop contribuiu para o entrosamento da equipe, a autoconsciência e o despertar dos participantes para o exercício de liderança. Desejamos que estes apontamentos colaborem não apenas com a continuidade de nossas investigações, mas com o aprimoramento na área.

Palavras-chave: Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos. Liderança. Autorreflexão. Atributos de líder.

Abstract

Equine-Assisted Experiential Learning (EAEL) is an unconventional training method that uses techniques and interactions with horses for individual development, and can be applied for different purposes, including leadership development. This pilot study is part of a larger study on the feasibility of EAEL for leadership development. Its general objective is to reflect on the design and theoretical-methodological feasibility of EAEL in the format of a leadership workshop, focusing on the attributes of the leader and their self-awareness in this role. The specific objectives are: a) To assess the current theoretical articulation between equine-assisted experiential learning and leadership, b) To understand participants' perceptions of leadership attributes - chosen in this study, c) To verify the adequacy of data collection instruments. The research subjects were seven undergraduate students, members of the Research Group: EQUilibrium Rural: Transdisciplinary Interventions Assisted by Equines of the Federal Rural University of Rio de Janeiro (UFRRJ). An exploratory-descriptive, qualitative and intervention methodology was applied. Data collection took place at a workshop held at the Garanhões Sector, UFRRJ, Seropédica campus. The data were analyzed quantitatively and qualitatively. The results were: a) systematization and selection of the AEAE model by Stock and Kolb, the leadership concept by Schein and Schein (2022) and the

leadership attributes raised in Freitas' research as a basis; b) participants' perception of the leadership attributes chosen in this research; c) improvement of the collection instruments. The critical analysis of the results pointed to the need for: a) addition to a previous phase of the Experiential Learning Cycle, called "Moment of Arrival" and reformulation of the duration of the workshops according to the objective, demand and participants; b) reorganization and addition of questions to the questionnaire. We observed that the workshop contributed to team integration, self-awareness and awakening of participants to the exercise of leadership. We hope that these notes contribute not only to the continuity of our investigations, but also to the improvement of the area.

Key-words: Equine-Assisted Experiential Learning. Leadership. Self-reflection. Leader attributes.

Introdução

Uma forma de treinamento não convencional vem ganhando espaço no mundo organizacional (Pentecost, 2017). A Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE) trata-se de uma forma de aprendizagem experiencial que utiliza técnicas e interações com cavalos para o desenvolvimento do indivíduo, podendo ser aplicada com diferentes objetivos (Stock, Kolb, 2016)⁹. Dentro do contexto das organizações, ela é utilizada como forma de treinamento ativo para os líderes em potencial. Essa forma de aprendizagem compõe os Serviços Assistidos por Equinos, que englobam Terapia Assistida por Equinos, Aprendizagem Assistida por Equinos e *Horsemanship*. São atividades que interagem com o cavalo para que estes tragam benefícios ao ser humano, cada modalidade com seu objetivo. A Terapia Assistida por Equinos, tem como foco atingir objetivos terapêuticos pré-definidos, através da interação entre um terapeuta (psicólogo, fisioterapeuta, fonoaudiólogo etc.), o cavalo e o praticante. A Aprendizagem Assistida por Equinos, que pode ser aplicada no contexto escolar, organizacional ou no desenvolvimento pessoal. O *Horsemanship*, que propõe exercícios com cavalos sem objetivos terapêuticos (Wood *et al.*, 2021).

Com a finalidade de contribuir para essa forma inovadora de treinamento de liderança através da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE) delineou-se uma pesquisa de mestrado¹⁰, inserida em uma pesquisa mais ampla denominada: Aprendizagem Assistida por Equinos no Desenvolvimento Pessoal e Profissional: Projeto EQUilibrium Rural”, projeto de pós-doutorado da Profa Dra Tatianne Godoi (Anexo A – Certificado da

⁹ O termo “experiencial” faz menção ao modelo de aprendizagem utilizado dentro dos treinamentos, baseado na Teoria da Aprendizagem Experiencial criada por Kolb (1984)

¹⁰ Pesquisa de Dissertação de Mestrado intitulada “Desenvolvimento de liderança através da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos”, de Tayane Botelho, sob orientação das Prof.a Dr.a Valéria Marques de Oliveira e Tatianne Godoi no Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, no período entre 2022-2025.

Pesquisa – Aprendizagem Assistida por Equinos no Desenvolvimento Pessoal e Profissional: Projeto EQUilibrium Rural) sob supervisão da Profa Dra Valéria Marques de Oliveira. Este artigo apresenta o estudo piloto que serviu de base para o desenvolvimento da referida pesquisa. Seu objetivo foi o levantamento inicial de dados teórico-metodológicos relevantes relacionando aprendizagem experiencial assistida com equinos e liderança para contribuir com o planejamento das ações, e a testagem do design da proposta de estudo posterior, tais como escolha de procedimento de coleta e análise de dados, para verificar adequação e necessidade de adaptação de instrumentos. A investigação delineada foi descriptiva-exploratória, qualitativa e intervenciva, no formato de workshop.

Os participantes da pesquisa foram membros do próprio EQUilibrium Rural, de modo voluntário, visto que, independentemente das atividades que exercem, todos em algum momento, assumem a responsabilidade de orientar, direcionar e inspirar os usuários dos serviços prestados pelo grupo. Esta pesquisa tem como base de informação, o treinamento das competências de liderança através da AEAE nos membros, independente das atividades que exercem, uma vez que todos, em algum momento, assumem a responsabilidade de orientar, direcionar e motivar os participantes nas atividades.

Aprofundar os estudos acerca da Aprendizagem Experiencial Assistida por Equinos no contexto de desenvolvimento de liderança oportuniza a elaboração de treinamentos eficientes, que colaborem, efetivamente, na construção de um líder de sucesso. O estudo piloto permite testar metodologias e instrumentos a fim de verificar a melhor aplicação dos mesmos e, assim, chegar a resultados mais consistentes (Bailer; Tomitch; D'ely, 2011).

Esta pesquisa é um passo para a sistematização dos estudos sobre os benefícios que as Atividades Assistidas por Equinos geram no desenvolvimento de competências de liderança. Esta é uma modalidade inovadora e já praticada em muitos lugares. No entanto, a escassez de pesquisas sobre as técnicas e a falta de instrumentos específicos da área para coleta de dados dificultam o aprofundamento dos estudos. Apesar de ser uma área promissora, ainda é pouco divulgada no Brasil.

EQUilibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos

O Grupo de pesquisa EQUilibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) trabalha com esta perspectiva junto aos cavalos. Ele foi certificado pelo CNPq em 2017. Desenvolve ações de ensino, pesquisa e extensão. Sua equipe é composta de graduandos, professores, técnicos da

UFRRJ, profissionais colaboradores voluntários, provenientes dos Institutos de Educação (Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia), de Medicina Veterinária (graduação de Medicina Veterinária) e pela parceria com a Fazenda Universitária/UFRRJ, com a CAST/UFRRJ e com SOHAM Centro de Equoterapia. Seus projetos de extensão envolvem a comunidade interna e externa e direciona-se para a saúde mental e o bem-estar, através de atividades educacionais, terapêuticas e recreacionais em duas modalidades de ações: a Psicoterapia Assistida por Equinos (PAE) e a Aprendizagem Assistida por Equinos (AAE).

O EQUilibrium Rural trata-se de um projeto de extensão da UFRRJ, cuja sede se encontra no Setor dos Garanhões, campus Seropédica. Seu objetivo é oferecer ações de ensino, pesquisa e extensão no campo dos Serviços Assistidos por Equinos para benefício humano, sem renunciar ao bem-estar animal. Para isso, contam com a atuação de membros docentes, membros discentes, técnicos administrativos e voluntários.

Em muitos sentidos, o cavalo auxiliou na evolução humana. Os indícios mais antigos de sua domesticação são datados entre 5.000 e 6.000 anos atrás (Levine, 1990). Os cavalos são seres que se organizam em uma estrutura social bem definida, se tornando um modelo de liderança, pois escolhem líderes fortes na manada, a fim de sentirem segurança no ambiente em que estão (Pentecost, 2017; Pohl, 2015). Como são presas, os cavalos estão em constante estado de alerta e desenvolveram capacidade de “ler” os comportamentos, espelhando as emoções de quem estiver ao seu redor (Evans, 2010; Lee; Makela, 2015).

Depois de tanto tempo em contato com seres humanos, os cavalos passaram a reconhecê-los como parte da sua manada, o que abre espaço para a formação de novos tipos de vínculos (Pentecost, 2017). Hoje, sabe-se que este animal pode colaborar não apenas com as necessidades físicas, como também é um poderoso suporte para o desenvolvimento emocional e de liderança (Maziere; Gunnlaugson, 2015).

Objetivos

Geral

Refletir sobre o design e a viabilidade teórico-metodológica da AEAE em formato de workshop de liderança, focando os atributos do líder e sua autoconsciência neste papel.

Específicos

- i. Levantar a atualização da articulação teórica-metodológica entre aprendizagem experiencial assistida com equinos e liderança, que servirão como base para o protocolo de atividades, dinâmicas e materiais instrucionais utilizados nos workshops;
- ii. Conhecer a percepção dos participantes acerca dos atributos de liderança (relacionamento interpessoal, resiliência, visão sistêmica, decisão, motivação), através da observação livre da pesquisadora durante o workshop, registrado no diário de bordo e dos instrumentos impressos.
- iii. Verificar a adequação dos instrumentos de coleta de dados (Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein, Fargundes, 2015); Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro, Gomes, 2011); Questionário criado para a pesquisa), no que tange aos: constructos e objetivo próprio de cada um, tamanho, e tempo de resposta.

Material e Métodos

Este estudo se baseou em uma metodologia exploratória-descritiva, qualitativa e de intervenção. Optamos por uma abordagem exploratória-descritiva (Gil, 2008), a fim de sistematizar os fenômenos para, então, compreendê-los. Por ser um tema inovador e pouco pesquisado, este trabalho possui algumas características da pesquisa exploratória, tais como: objetivo de proporcionar uma aproximação do objeto estudado; maior flexibilidade no planejamento e aplicação dos métodos; foco em explorar possibilidades e conhecer melhor o tema (Gil, 2008). A pesquisa qualitativa busca compreender o fenômeno a partir de uma perspectiva integrada, considerando a subjetividade dos participantes do estudo (Neves, 1996). A pesquisa-intervenção (Aguiar; Rocha, 1997) caracteriza-se por sua transversalidade, uma vez que valoriza todo os saberes que compõe o campo pesquisado, buscando a interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa (Rocha; Aguiar, 2003). Naturalmente, o ato de pesquisar já transforma o objeto pesquisado. A pesquisa-intervenção assume esse papel transformador. Aguiar e Rocha (1997, p. 97) salientam que “Na pesquisa-intervenção, a relação pesquisador/objeto pesquisado é dinâmica e determinará os próprios caminhos da pesquisa, sendo uma produção do grupo envolvido”. O pesquisador planeja as ações interventivas, possibilitando a produção de conhecimento de forma compartilhada e cooperativa.

Participantes da pesquisa

Toda a equipe discente do Grupo de Pesquisa: EQUilibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) foi convidada a participar de modo voluntário, independentemente do curso de graduação, período, gênero, tempo no projeto. Todavia, apenas sete membros tiveram a disponibilidade de participar do workshop.

É importante destacar que as funções dos membros discentes da equipe dependem do dia em que estarão disponíveis. A atividade deles na Psicoterapia é diferente da Aprendizagem. Na primeira, eles estão na função de apoio ao psicólogo. Na segunda, a ação deles influenciará mais diretamente o participante, pois direcionam as atividades. Embora o convite tenha sido aberto a todos os membros do EQUilibrium Rural (graduandos e não-graduandos), apenas membros discentes estiveram presentes, totalizando sete participantes¹¹. Foram usados nomes fictícios.

Dados: procedimentos e instrumentos para coleta

Os dados foram coletados a partir da vivência em um workshop, no Setor de Garanhões, instalado nas dependências da UFRRJ, campus Seropédica. Foram oito horas de duração, aproximadamente, sendo duas horas, em média, o tempo utilizado para almoço e *coffee break* em formato de piquenique. O Quadro 2 abaixo traz a divisão das fases do Workshop piloto:

Quadro 2 Fases do Workshop piloto

Momento	Descrição
a) Chegada	Antes do contato físico direto entre os membros da equipe e os cavalos, realizamos a instrução acerca do Workshop e do contato com os animais e a assinatura do Termo de Risco. Propomos momentos de observação, relaxamento e interação entre os participantes.
b) Experimentação	As atividades de aprendizagem seguiram as etapas de aprendizagem experiencial assistida com equinos, propostas por Stock e Kolb (2016), baseadas nos ciclos de aprendizagem. Na primeira etapa, o membro da equipe EQUilibrium Rural participa de modo ativo na aprendizagem concreta ao pegar o cavalo, colocar o cabresto e realizar as atividades propostas.
c) Reflexão	Esta etapa se baseia na reflexão observacional, quando os membros do projeto observam as ações dos outros colegas cumprindo as tarefas.

¹¹ Nove pessoas participaram do workshop piloto, porém, uma não respondeu ao formulário e a outra respondeu depois de um mês (o que a diferencia dos demais e pode influenciar suas respostas). Por isso, contabilizamos, para a análise de dados nesta pesquisa, sete sujeitos.

d) Ação	A terceira etapa caracterizou-se pela conceitualização abstrata dos participantes, através das metáforas e reflexões sobre o ocorrido naquele dia, podendo relacioná-los às suas práticas dentro do projeto EQUilibrium Rural.
e) Avaliação	Nesta etapa, eram almejadas mudanças comportamentais dos participantes presentes no contexto em que atuam. Os pesquisadores fizeram relatórios e aplicação de um conjunto de instrumentos impressos. As vivências proporcionam situações a fim de estimular a autoavaliação sobre as competências de liderança, aumentando o autoconhecimento e a compreensão sobre o tema.

Fonte: Elaborado pela autora.

As atividades propostas, de modo geral, tiveram como base o objetivo de favorecer o aprimoramento da autoconsciência e do relacionamento interpessoal, estimulando a conexão tanto do grupo humano entre si, quanto com os cavalos. Esperava-se que a vivência no workshop incentivasse uma melhor desenvoltura do trabalho em equipe, maior entendimento do papel assumido no EQUilibrium Rural, aprimoramento no desenvolvimento pessoal e, a adaptação dos equinos às atividades implementadas pelo grupo. O Quadro 3 mostra a correlação entre as fases do ciclo de aprendizagem e as atividades do workshop piloto:

Quadro 3 Correlação entre o ciclo da aprendizagem e as fases do workshop

Momento	Atividade desenvolvida
a) Chegada	Café da manhã; elucidação da Aprendizagem Experiencial e dos atributos de um líder; cuidados para segurança.
b) Experimentação	Observação do ambiente; dinâmicas de grupo (“Condução às cegas”, “Balão para o alto”); atividades com os cavalos (condução individual; condução em grupo; manejo consciente; alimentar os animais).
c) Reflexão	Piquenique; perguntas sobre as dinâmicas e atividades realizadas.
d) Ação	Roda de conversa após as atividades em que foram aplicados os conceitos trabalhados em outras áreas da vida do participante.
e) Avaliação	Questionários impressos entregues ao final do workshop.

Fonte: A autora inspirada em Stock e Kolb (2016)

Os instrumentos de coleta de dados estavam diretamente relacionados ao atendimento dos objetivos específicos. Com exceção de um questionário inicial criado pela pesquisadora com apoio das orientadoras composto por cinco perguntas abertas, que tinha objetivo de conhecer alguns aspectos subjetivos dos participantes da pesquisa: 1) Descreva o que significa para você ser um cavalo, 2) O que lhe trouxe para integrar no EQUilibrium Rural?, 3) Qual é a sua expectativa sobre as atividades neste semestre?, 4) Descreva com detalhes quais atribuições você desempenhará no grupo, e 5) O que você gostaria de aprender neste semestre?)

As demais ações de coleta de dados foram:

i. Para atender ao Objetivo específico 1 – Articulação teórico-metodológica

Instrumento: levantamento bibliográfico exploratório virtual de artigos, dissertações, teses e livros (Pesquisa Bibliográfica)

Descrição: Paralelamente à pesquisa científica, optou-se pela pesquisa livre para ampliar o espectro de cobertura com a intenção de encontrar além de relatos de pesquisas, relatos de experiências no campo. A meta teórica foi direcionada para liderança segundo Schein e Aprendizagem experiencial segundo Kolb.

Momento de aplicação: Durante o planejamento das atividades para o workshop;

Modo de análise: leitura crítica e adaptação das dinâmicas para o contexto interacional com equinos focando o tema liderança.

ii. Para atender ao Objetivo específico 2 – Autoconsciência dos atributos de líder. Foram utilizados três instrumentos: a) Autoavaliação de competências de liderança proposto por Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015) e b) Escala adaptada por Da Silveira, De Castro e Gomes (2011), c) Diário de bordo da pesquisadora.

a) Instrumento quanti-qualitativo: Autoavaliação de Competência de liderança

Descrição: Este instrumento possui três perguntas discursivas e uma escala Likert criada por Gomes (2012) com quinze perguntas divididas em cinco categorias (relacionamento interpessoal, resiliência, visão sistêmica, decisão e motivação), cujas opções variam de 1 (competência não desenvolvida) a 5 (competência em nível de excelência). (Anexo B – Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança;

Momento de aplicação: Final do workshop, entregue de modo impresso para que os participantes respondessem, de preferência, no mesmo dia;

Modo de análise: Para analisar os dados qualitativos deste instrumento, optamos por realizar a categorização das respostas obtidas. Primeiro, assinalamos o núcleo de cada resposta e, depois, identificamos as palavras-chaves que melhor resumiam o que o respondente quis dizer. Na parte qualitativa, dividimos a primeira pergunta em duas seções para facilitar a análise.

b) Instrumento: Escala de Autorreflexão e Insight (Anexo C – Escala de Autorreflexão e Insight)

Descrição: Escala de Autorreflexão e Insight Grant, Franklin e Langford (2002), adaptada para adultos brasileiros por Da Silveira, De Castro e Gomes (2011). O instrumento é

composto por vinte (20) questões, em escala Likert de zero (0) a quatro (4) e dividido em duas subescalas: autorreflexão e insight.

Momento de aplicação: Final do workshop, entregue de modo impresso para que os participantes respondessem, de preferência, no mesmo dia.

Modo de análise: Seguimos as instruções descritas no artigo “Escala de Autorreflexão e Insight: Nova Medida de Autoconsciência Adaptada e Validada para Adultos Brasileiros” (Da Silveira; De Castro; Gomes, 2011)¹². É importante destacarmos que não tivemos como objetivo produzir diagnóstico. Os dados levantados foram utilizados, unicamente, para avaliação das atividades propostas.

Não é indicado que o instrumento seja analisado agrupando as respostas de todas as questões. Primeiramente, identificamos questões da subescala insight (questões 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20) e da subescala autorreflexão (questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12). Em seguida, verificamos as questões com respostas reversas, ou seja, que devem ser contabilizadas ao contrário (quando a resposta for 0, considerar 4; quando for 1, considerar 3; quando for 2, considerar 2; quando for 1, considerar 3; quando for 4, considerar 0). São elas as perguntas de número 1, 2, 4, 7, 14, 16, 17, 18, 19. Por fim, realizamos a porcentagem das duas categorias.

Ou seja, primeiramente, identificamos as questões referentes à subescala de autorreflexão e as da subescala de insight. Em seguida, verificamos as questões com respostas reversas. Por fim, realizamos a porcentagem de cada subescala.

c) Instrumento: Diário de bordo da pesquisadora

Descrição: Os registros dos atributos de lideranças (relacionamento interpessoal, resiliência, visão sistêmica, decisão e motivação) versava sobre a (auto)percepção dos participantes e da própria pesquisadora, se deram em diferentes tempos: imediatamente ao final da atividade, ao final do dia, depois das supervisões/orientações, e durante o processo vivencial do desenvolvimento da pesquisa.

Momento de aplicação: Ao longo de todo processo.

Modo de análise: ANDE.

iii. Para atender ao Objetivo específico 3 - avaliação crítica dos instrumentos aplicados: constructos e objetivo próprio de cada um, tamanho, e tempo de resposta

¹²Artigo disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/11693/8039>>. Acesso em: 06 de jan. de 2023.

Instrumento: As observações registradas no diário de bordo

Descrição: Observações realizadas durante o workshop e registradas após o evento pela pesquisadora.

Momento de Aplicação: Ao longo de todo o trabalho do projeto piloto.

Modo de análise: Análise Narrativa Emancipatória (ANDE).

Resumo dos procedimentos, passo a passo:

1. Revisão da literatura, desenho inicial do workshop, levantamento de dinâmicas a serem selecionadas, negociação com o EQUILíbrium Rural sobre o design da pesquisa, participantes selecionados, cronograma de trabalho¹³;
2. Preparação do workshop e convite aos participantes da pesquisa
3. Antes de começar o workshop, a proposta da pesquisa foi apresentada a todos os participantes, e solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
4. Execução do Workshop e coleta de dados. A aplicação dos instrumentos ocorreu na seguinte ordem e momentos: início - Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein, Fargundes, 2015); Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro, Gomes, 2011); Questionário; durante - diário de bordo; fim - Questionário pós-atividade. Os instrumentos foram aplicados no formato impresso ao final do workshop.
5. Reunião e organização dos dados
6. Categorização e interpretação dos dados
7. Escrita do relatório sobre o workshop com destaque para a consolidação do design da pesquisa a ser implementada a partir dos ajustes levantados no estudo piloto.

Resultados

Descreveremos inicialmente as categorias correspondentes às respostas dos sete participantes no questionário inicial (Quadro 4), e em seguida os resultados de cada instrumento em atendimento aos três objetivos específicos.

Quadro 4 - Respostas do Questionário Inicial

Pergunta	Categoria
1) Descreva o que significa para você ser um cavalo	aqui e agora; esperto; determinado; admirável; empático; liberdade; sensível; delicado; autêntico; forte; bonito; esperto; inteligente; corajoso; bom ouvinte

¹³ Esta pesquisa insere-se em um estudo maior aprovado pelo Conselho de Ética em Pesquisa (CEP), denominado “Aprendizagem Assistida por Equinos no desenvolvimento pessoal”, sob o número 76132423.3.0000.0311.

2) O que lhe trouxe para integrar no EQUilibrium Rural?	contato com os cavalos; bolsa de estudos; satisfação pessoal; tranquilidade; experiência; motivação; psicoterapia; aprendizado; conexão.
3) Qual é a sua expectativa sobre as atividades neste semestre?	ajudar pessoas; aprendizado; sem expectativa; desafios; produtividade; tranquilidade; parceria; visibilidade; sucesso; trocas; organização; crescimento; novidades; experiências
4) Descreva com detalhes quais atribuições você desempenhará no grupo	doma; marketing; Aprendizagem Assistida por Equinos (AAE); Psicoterapia Assistida por Equinos (PAE); planejamento; produção científica; trabalho em equipe; manejo; redes sociais; auxiliar
5) O que você gostaria de aprender neste semestre?	autoconhecimento; aprendizado; desenvolvimento pessoal; desenvolvimento profissional; liderança; autoconfiança; doma; dessensibilização; nutrição; treinamento; montagem; Intervenções Assistidas por Equinos (IAE); metodologias novas

i. Atualização e articulação teórico-metodológica (Objetivo específico 1)

A revisão teórica elaborada apontou pontos de conexão e diálogos entre Schein (2017) e Kolb (1984), com destaque para a visão ativa da aprendizagem, valorizando a autonomia, e a competência de abstrair da experiência elementos para a co-construção de conhecimentos.

A partir do estudo das teorias sobre liderança de Schein e da aprendizagem experiencial de Kolb, buscou-se levantar dinâmicas que considerassem o encontro entre ambas. Ideias para dinâmicas de grupo foram levantadas: artigo *“Equine-Assisted experiential learning* (Stock; Kolb, 2016), no livro Liderança Humilde (Schein; Schein, 2022), no documento retirado na internet chamado Coletânea dinâmicas de grupo (s.d./ Gente Mais Consultoria e Treinamento Bauru/SP- <https://www.gentemais.com.br/>), no vídeo extraído da plataforma YouTube *“Equine Leadership training”* (Bob Mueller Art, 2013 - <https://www.youtube.com/watch?v=nJfmS04TLbg>).

Algumas dinâmicas foram aproveitadas como descritas e outras serviram como base para a criação de novas dinâmicas utilizadas no workshop. Para uma ação posterior (em pesquisas futuras), sugere-se a compilação de dinâmicas que possam ser utilizadas na AEAE.

O modelo seguido no workshop foi elaborado principalmente a partir do artigo de Stock e Kolb (2016) considerando o ciclo de aprendizagem proposto por Kolb (1984), em conjunto com dinâmicas de grupo que correspondessem aos objetivos escolhidos. Como meta, buscamos trabalhar atributos importantes para o exercício de liderança, especialmente o relacionamento intra e interpessoal.

ii. Percepção dos atributos de líder (Objetivo específico 2)

Este objetivo é atendido a partir da coleta de três instrumentos (um quanti-qualitativo, outro quantitativo e o terceiro qualitativo). Para observarmos os dados quantitativos, optamos por realizar a porcentagem das respostas em cada categoria e, por fim, a porcentagem geral,

de todas as categorias. Por exemplo, se um participante respondeu (4) nas três perguntas da categoria “relacionamento interpessoal”, multiplicamos o resultado (12) por cem (100) e dividimos pelo valor máximo que seria possível atingir (15), gerando, assim, a porcentagem de número oitenta (80). Destacamos que essa não é a única maneira de analisar os dados obtidos pelo instrumento. Escolhemos a porcentagem por demonstrar com mais clareza os resultados com o número de participantes que obtivemos.

O total de respondentes considerado na maioria das análises dos resultados apresentados nos instrumentos foi de sete, número total de participantes, no entanto, por ser um instrumento impresso, algumas questões passaram desapercebidas e não foram respondidas. No instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança, por exemplo, isso aconteceu, o que nos levou a analisar apenas seis respostas em algum item, pois ao pular uma questão, a respondente teve seus resultados afetados, como podemos ver na Tabela 1 - Resultado Quantitativo do Instrumento de autoavaliação de competências de liderança, abaixo.

a) Autoavaliação de competências de liderança

Este é um instrumento quali-quantitativo. A Tabela 1 – Resultado Quantitativo do Instrumento de autoavaliação de competências de liderança apresenta os dados quantitativos e logo a seguir são apresentados os dados qualitativos.

Tabela 1 Resultado Quantitativo do Instrumento de Autoavaliação de Competências de Liderança

Nome	Porcentagem					
	Relacionamento interpessoal	Resiliência	Visão sistêmica	Decisão	Motivação	Média total individual
Patrícia	60	73,33	66,66	60	100	77,33
Larissa	73,33	80	86,66	66,66	80	77,33
Vanessa	93,33	66,66	80	86,66	100	85,33
Victor	80	73,33	86,66	80	100	84
Lavínia	80	53,33	100	73,33	100	81,33
Karen	80	60	93,33	66,66	100	80
Média total	77,78	67,77	85,55	72,21	96,67	-

Fonte: Elaborado pela autora.

A parte qualitativa do Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein, Fargundes, 2015) possui três perguntas. A primeira questão é composta por duas indagações. Para analisarmos as respostas, as dividimos em duas partes. As categorias são apresentadas nos Quadro 5 - Resultado Qualitativo do Instrumento de Autoavaliação de Competências de Liderança.

Quadro 5 Resultado Qualitativo do Instrumento de Autoavaliação de Competências de Liderança

Pergunta	Resultado
1a - O que você entende por liderança?	Manejar; guiar; ensinar; influenciar; instruir; conduzir; comunicar; empatia.

	Obs.: Uma participante deixou de responder a essa questão.
1b - O líder já nasce pronto ou ele se torna líder?	Quatro dos sete respondentes afirmaram que a pessoa se torna líder; Dois responderam que as duas afirmativas estão corretas; Uma disse que há uma predisposição para ser líder
2 - Explique como você se vê como líder. Pontue suas características principais. Correlacione suas atribuições com o lugar enquanto líder	Direcionar; não me sinto líder; ensinar; ajudar; ser ouvido; Determinação; destemida; curiosidade; comunicação; metódica; Organização; ouvir; ter domínio do assunto; reconhecer os erros
3 - Com suas palavras, o que você acha que deve aprender ou praticar para desenvolver-se como líder ou tornar-se um líder melhor?	Percepção; relacionamento interpessoal; motivar; cognição; ouvir; autoconfiança; relacionamento intrapessoal; oportunidade; adaptação

Fonte: Elaborado pela autora.

b) Escala adaptada por Da Silveira, De Castro e Gomes (2011)

Tabela 2 Resultados da Escala de Autorreflexão e Insight

Nome	Porcentagem	
	Insigh t	Autorreflexão
Patrícia	31,25	97,91
Larissa	46,87	87,5
Vanessa	34,37	87,5
Victor	90,62	72,91
Denise	18,75	66,66
Lavínia	40,62	100
Karen	31,25	64,58

Fonte: Elaborado pela autora.

Optamos pela porcentagem por melhor se adaptar à quantidade de sujeitos e aos instrumentos, mostrando de forma mais clara os resultados.

c) Diários de bordo da pesquisadora

As conversas informais e as observações no campo apontaram o momento de desenvolvimento característico da juventude, quando tem um novo olhar para si, para o outro e para a realidade. Neste momento, podem ascender sentimentos conflitantes, como por exemplo confiança, desconfiança, segurança e insegurança etc. O aumento da autoconsciência pode colaborar com a dissolução e/ou diminuição destas discrepâncias, esta competência parece necessitar ser exercitada, visto que em conversas livres os participantes por vezes não reconheciam em si suas características.

iii. Avaliação crítica dos instrumentos aplicados: constructos e objetivo próprio de cada um, tamanho, e tempo de resposta (Objetivo específico 3)

Os dados provêm do diário de bordo da pesquisadora. Os resultados serão apresentados de duas formas: uma livre, na qual descreveremos de modo resumido, as principais observações da pesquisadora sobre o processo do workshop. Optamos pelo modo de narrativa livre para facilitar ao leitor a construção imagética do cenário descrito; a outra categorizada a partir da aplicação da Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE).

Visão geral sobre o Workshop

Os participantes foram recepcionados com café da manhã. No entanto, por conta de alguns atrasos, nosso cronograma precisou ser adaptado para comportar todas as atividades. Nosso foco era proporcionar uma experiência de conexão e formação de vínculo entre os participantes e os animais, por isso, consideramos esse objetivo mais importante do que manter os horários de forma precisa. Percebemos que os participantes desejavam conversar nesse primeiro momento. Além disso, por ter sido o primeiro Workshop com esse tema, eles compartilhavam suas expectativas e tensões enquanto tomavam café da manhã juntos. Aproveitamos para fazer uma apresentação dos participantes e do Workshop. Relembramos juntos as principais regras de segurança perante os cavalos, reforçando a importância de estar atento às características do comportamento do animal (posição das orelhas, postura do corpo, por exemplo).

Em seguida, os participantes preparam a ração dos animais e se dirigiram ao piquete, onde ficam os cinco cavalos do projeto EQUilibrium Rural. Ainda do lado de fora da cerca, propomos um momento de observação dos comportamentos de cada cavalo, do ambiente, das sensações que aquele momento trazia ao participante.

Depois, os animais foram alimentados e os integrantes do encontro entraram no piquete. Enquanto os animais comiam, realizamos uma dinâmica de relaxamento conduzido, com o objetivo de aumentar a consciência sobre o momento presente, as sensações vividas, o estado físico e emocional em que cada um se encontrava. Este primeiro momento teve, em média, trinta minutos.

Durante toda a parte da manhã, as atividades sugeridas tiveram como objetivo trabalhar a autoconsciência e o desenvolvimento de habilidades intrapessoais. Enquanto os cavalos ainda se alimentavam, propomos a dinâmica “Condução às cegas”, que propõe a divisão em duplas e a condução do participante que está de olhos fechados por aquele que tem a visão do espaço, através de toques nas costas. Depois a dupla inverteu os papéis. O objetivo foi promover uma experiência e reflexão sobre como é confiar no

outro e ter alguém que confia e depende de sua condução. Esta dinâmica teve duração de, em média, 10 minutos.

Assim que os cavalos terminaram de comer, os participantes colocaram o cabresto nos animais e realizaram a condução de dois cavalos (um de cada vez): o primeiro cavalo, avaliado pelas pesquisadoras como o animal mais obediente quanto à condução; o segundo, avaliado pelas pesquisadoras como o que costuma ter mais dificuldade em aceitar ser conduzido. Os participantes realizaram o percurso preparado previamente dentro do piquete, um de cada vez, para possibilitar que todos observassem os comportamentos (tanto do condutor quanto dos animais). O percurso foi criado com materiais improvisados como baldes e feno. Este momento teve previsão de quarenta minutos de duração.

Em seguida, a atividade proposta teve o objetivo de realizar uma conexão - através do toque - com o cavalo (também escolhido previamente pelas pesquisadoras por demonstrar maior abertura para esse tipo de atividade), a fim de que ele seguisse o participante, sem precisar fazer uso do cabresto, ao longo do mesmo circuito anterior, um participante de cada vez. Esta atividade durou, em média, trinta e cinco minutos.

Por volta das 12h às 13h separamos um tempo de confraternização com um piquenique que foi realizado dentro do piquete, enquanto os cavalos estavam se alimentando com capim cortado. Nesse momento, realizamos uma roda com os participantes, onde foram propostas perguntas para nortear a reflexão do que havia sido vivido até o momento. Essa fase do Workshop se mostrou muito rica, uma vez que os integrantes já haviam dividido algumas experiências e pareciam desejosos de compartilhar suas impressões. Ao longo desse momento de conversa, percebemos que a conexão entre eles foi aumentando na medida em que compartilhavam, naturalmente, questões mais íntimas.

Ao retomar na parte da tarde, o foco das tarefas foi a promoção de relacionamento interpessoal e suas habilidades. Primeiro, fizemos um exercício de respiração e concentração. Em seguida, realizamos a dinâmica “Balão para o alto”. Esta dinâmica teve como objetivo proporcionar momentos de atividades em equipe, comunicação e compromisso. A dinâmica propõe que os participantes ganhem bolas de encher e recebam a missão de enchê-las e mantê-las no alto. Na medida em que o tempo passava, a facilitadora selecionava, aleatoriamente, participantes que saíam, mas suas bolas cheias permaneciam no jogo. Ao final, ficavam muitas bolas de encher e poucos participantes

para manterem a missão, exigindo que estes despessem mais energia. Este momento teve previsão de vinte minutos de duração.

Logo após, os participantes foram separados em duas equipes e tiveram como tarefa conduzir, juntos, um cavalo (avaliado pelos pesquisadores como de fácil condução), sem cabresto, por um circuito diferente dos anteriores, com alguns obstáculos. Cada equipe realizou a atividade a seu tempo, a fim de que os outros participantes pudessem observar os colegas. Este momento teve, em média, quarenta minutos de duração.

Em seguida, realizamos o manejo consciente dos cavalos - consiste no manejo com rasqueadeira, pentes, limpadores de pata, e a facilitadora guia este momento para que o participante realize cada tarefa buscando ter consciência no que está fazendo/sentindo e criar conexão com o animal.

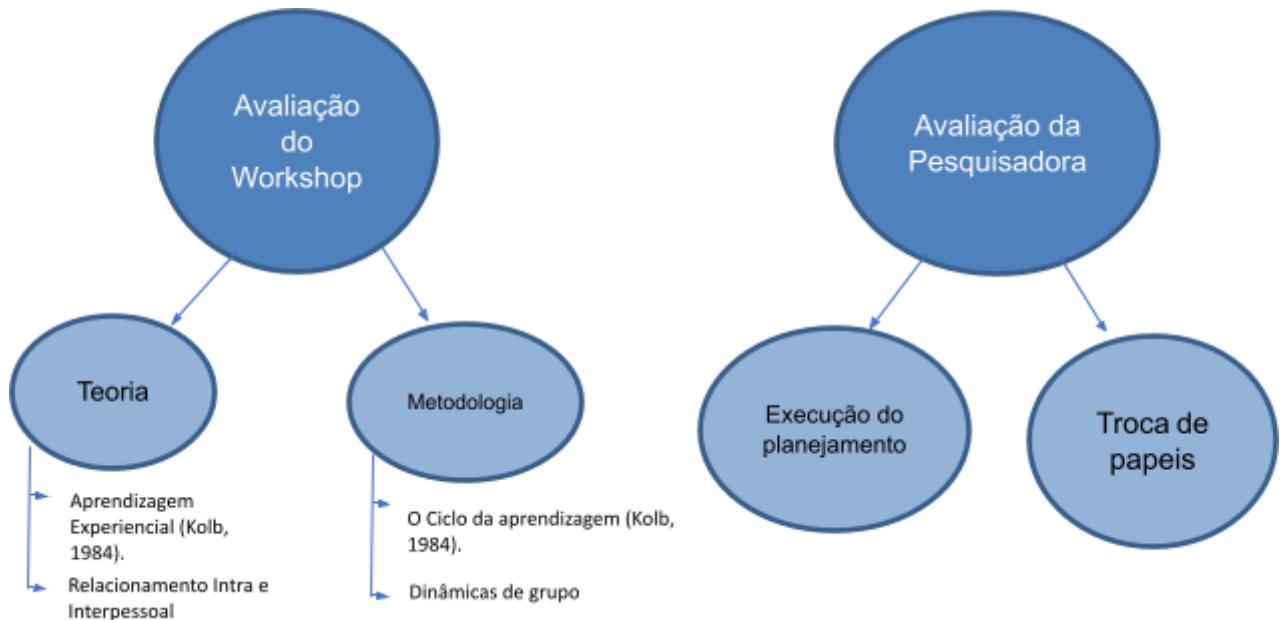
Optamos por ter uma pessoa segurando o cabresto, enquanto outra realiza o manejo, para garantir maior segurança do participante. Seguido esse tempo, propomos um relaxamento juntamente com os cavalos, abraçando-os ou buscando uma aproximação confortável e, depois, distribuímos cenoura para os animais, por ser um alimento que demonstram preferência. O objetivo foi promover conexão, relaxamento, observação e interação com o cavalo. A duração desta atividade foi de, em média, sessenta minutos.

Para finalizar, realizamos uma roda de conversa, onde os participantes puderam compartilhar suas visões sobre as experiências do dia, suas dificuldades e facilidades. Neste momento, os pesquisadores falaram, de forma mais direta, sobre a aplicação das atividades vividas aos seus contextos de liderança. O enfoque dado foi na importância da autoconsciência e do relacionamento interpessoal para o desenvolvimento de uma liderança mais eficaz. O encontro terminou com um *coffee break* e com a distribuição dos instrumentos impressos para que os participantes respondessem o mais rápido possível.

Aplicação da ANDE ao Diário de bordo da pesquisadora

Realizamos a primeira leitura das observações sobre o dia do workshop. Em seguida, sinalizamos os principais pontos, de acordo com a base teórico-metodológica da pesquisa. Por fim, elegemos as categorias que melhor definem o que foi observado (Figura 4):

Figura 4 Categorias do diário de bordo – Workshop Piloto



Fonte: Elaborado pela autora.

Como podemos observar, as duas categorias macro são referentes à avaliação que fizemos do workshop e de mim mesma. Em relação ao workshop, a avaliação é dividida em duas áreas, a teoria e a metodologia. A subcategoria “teoria” envolve a Aprendizagem Experiencial (Kolb, 1984) e os relacionamentos intra e interpessoais, eleitos como os atributos a serem estimulados ao longo do encontro. A subcategoria “metodologia” refere-se à avaliação das práticas realizadas seguindo o Ciclo de Aprendizagem de Kolb (1984) e as dinâmicas escolhidas. Em relação à minha autoavaliação, dois aspectos foram observados: a execução do que fora planejado e as mudanças de papéis que experimentei, uma vez que ocupava o lugar de integrante do projeto EQUilibrium Rural e, ao mesmo tempo, de pesquisadora.

Discussão dos resultados

Observamos que o modelo de Aprendizagem Experiencial se encaixa na proposta da Aprendizagem Assistida por Equinos, uma vez que ambas partem da experiência para promover a aprendizagem. O Ciclo de Aprendizagem é dinâmico, ou seja, embora existam atividades na AEAE pensadas para estimular cada fase (experimentação concreta; observação reflexiva; conceitualização abstrata; experiência ativa), estas se intercomunicam, acontecendo em diferentes momentos ao longo do workshop.

Embora tenhamos encontrado conexões dialógicas possíveis entre o conceito de Schein e Schein (2022) e Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984), a aplicabilidade deste

encontro aplicada ao contexto das Atividades Assistidas por Equinos não é direta. Mesmo o artigo encontrado de Stock e Kolb (2016) não teve continuidade, não foram encontrados outros textos de igual teor. As dinâmicas trazidas nas publicações sobre liderança não eram adequadas ao contexto da AEA, necessitando de adaptações, e o material sobre a aprendizagem com equinos, demonstrava, apenas, de forma superficial algumas atividades possíveis relacionadas à aprendizagem sistemática, principalmente relacionada ao tema liderança. Por isso, utilizamos essas fontes principalmente para nos inspirar a criar ou adaptar as dinâmicas aos nossos objetivos, público-alvo e contexto ambiental.

Embora as médias da autoavaliação de competência de liderança tenham se apresentado alta, a pesquisadora observou que os atributos estão em desenvolvimento, por vezes com dificuldade ou contradição na autopercepção dos participantes. Em associação ao resultado do instrumento de Autorreflexão e Insight, a inferência da pesquisadora se reforça, visto que o exercício da autorreflexão é maior do que o insight. Talvez por serem graduandos, quando se espera que a prática de reflexão seja mais estimulada, possa ser uma das variáveis neste cenário. O processo de insight, relacionado à tomada de consciência, demanda outro tipo de prática, de exercício, que pode ser facilitado por um mediador, assumido por exemplo, na prática do psicólogo em sua atuação profissional.

Na expressão oral mostrou-se uma predominância no reconhecimento de menos competências do que as observadas pela própria pesquisadora. Articulando os dados quali e quanti do instrumento de autoavaliação da competência de liderança, observamos que a maioria dos participantes consideram que é possível o desenvolvimento dos atributos do líder através da aprendizagem. Todavia, cabe destacar que isto não significa que este processo seja fácil, visto que ativa questões racionais, emocionais e sociais/contextuais.

O modo como cada um se percebe como líder, relacionado com suas características e o que julga que deve aprender aponta para um processo desde “não se sentir líder”, mas julgar que é possível aprender, e um conjunto de soft skills importantes para esta meta, tais como autoconfiança, motivação, aprimoramento intra e interpessoal.

Observamos, através do diário de bordo da pesquisadora, na categoria “Avaliação do workshop - teoria”, que as atividades do workshop foram pensadas para desenvolver dois atributos de liderança, a autoconsciência (relacionamento intrapessoal) e a comunicação (relacionamento interpessoal). Porém, constatamos a necessidade de abranger mais características importantes para o exercício de liderança e pontuadas pelos teóricos da área. Por isso, sugerimos considerar para os próximos workshops, as cinco competências propostas por Freitas Jr., Klein, Fargundes (2015), a partir do levantamento bibliográfico realizado, são

elas: relacionamento (intra e interpessoal), resiliência/adaptação, planejamento/visão sistêmica, tomada de decisão, estimular/motivação, em consonância com a liderança humilde e verificar a contribuição da inteligência emocional de Gardner.

Constatamos, através do diário de bordo da pesquisadora, na categoria “Avaliação do workshop – metodologia”, que acrescentar um momento de chegada, com café da manhã, apresentação dos objetivos e dos participantes foi benéfico para as próximas atividades. Nos baseamos em Stock e Kolb (2016), em seu relato sobre a experiência de treinamento de liderança realizado junto aos cavalos, separaram o momento inicial para apresentação e instruções de segurança. Decidimos expandir esta etapa para um café da manhã e estimular a interação entre os participantes. O “momento da chegada” foi importante para entrosamento da equipe, apresentação dos conceitos de liderança e da aprendizagem experiencial, além de falarmos sobre o comportamento dos cavalos e das técnicas de segurança para manejo. Para essa apresentação, utilizamos slides no *notebook*.

Percebemos que, para a realidade do local em que nos encontramos, os slides ficaram pequenos e não tiveram muita aderência dos participantes. A partir desse encontro, optamos por utilizar figuras/fotografias impressas, demonstrando a forma de comunicação do animal, além de miniaturas de cavalo e pessoas para encenarmos as formas de aproximação segura. Além disso, percebemos a necessidade de acrescentar cadeiras, trazendo mais conforto para esse momento, como observado no diário de bordo da pesquisadora: “*O local também poderia contar com mais mesas e cadeiras para tornar o ambiente mais confortável.*”

O ambiente físico das atividades tem relação direta com a aprendizagem, uma vez que pode estimular a concentração e o processamento das informações, ou atrapalhar, trazendo distrações, fadiga e estresse. Silva (2020, p. 696), disserta sobre a relação entre o espaço físico e a aprendizagem no seguinte trecho: “A composição de um ambiente de aprendizagem tem por objetivo potencializar a forma como o aprendizado dos indivíduos se desenvolve. Sua disposição física deve proporcionar um ambiente agradável, transformador, experiencial, construtivo, adequadamente propício para a ocorrência dos diversos tipos de aprendizados formais, não-formais e informais. Tais características têm o potencial de fomentar o desenvolvimento do aprendizado na dimensão física do ambiente de aprendizagem”.

Ainda sobre a categoria “Avaliação do workshop – metodologia” do diário de bordo, percebemos que, embora os participantes tenham demonstrado cansaço em algum momento do dia, como **observei**: “*Durante o workshop, fiquei preocupada com duas questões: o tempo, pois tivemos atrasos, e a motivação dos participantes, pois pareciam cansados*” percebemos grande participação e envolvimento dos mesmos, como vemos no trecho “*Além disso, os*

participantes pareceram muito relaxados, em sintonia e muito participativos.”. Utilizamos como base a experiência de Stock e Kolb (2016) e propomos um workshop com oito horas de duração. No entanto, nem todos os públicos conseguem disponibilizar um dia inteiro para realizar o workshop, seja pela demanda de tempo ou de esforço físico. Com isso, criamos diferentes modalidades de treinamentos. O workshop maior, como o que foi realizado neste estudo piloto, com oito horas de duração; o workshop menor, com quatro horas de duração e outras oficinas pontuais de duas horas. Assim, procuramos nos adaptar aos objetivos e necessidades de cada público-alvo nos encontros futuros.

Na categoria “Avaliação da pesquisadora - execução do planejamento”, no diário de bordo, observamos que obtivemos êxito na realização do workshop. Os objetivos de treino, estímulo dos participantes e entrosamento da equipe foram atingidos. Os trechos a seguir resumem essa análise: “*Mas o [workshop] de hoje foi um marco muito grande e importante, tanto para nossa pesquisa quanto para mim*”; “[...] *recebi muitos feedbacks positivos e percebi que o tempo que tivemos juntos como equipe foi importante para a construção de vínculo, para ouvir ideias e conhecer um ao outro.*”

Na Análise Narrativa Dialógica (ANDE), a subjetividade do pesquisador é levada em consideração, compreendendo que é impossível atingir uma neutralidade e reconhecendo a potência transformadora do encontro. Por isso, cabe ressaltar alguns aspectos levantados no diário de bordo, que enriquecem a presente pesquisa. Na categoria “Avaliação da pesquisadora - execução do planejamento”, ressaltamos o meu olhar sobre a experiência vivida no seguinte trecho “*Sinto que fui bem, consegui passar a mensagem e as tarefas foram bem sucedidas. Para mim, este dia foi essencial para treinar*”. Percebemos, nessa fala, uma relação com a metodologia proposta nesta pesquisa, a Aprendizagem Experiencial. Através da experiência do workshop eu, como pesquisadora e facilitadora, pude sentir, observar (os acontecimentos, as pessoas e a mim mesma), pensar (articulando com a teoria estudada) e aplicar (tanto no próprio workshop quanto em pesquisas futuras) o que foi aprendido.

Também sou membro do projeto EQUilibrium Rural. Sendo assim, o contato com os participantes do workshop piloto já existia, porém, com diferentes papéis. Anteriormente, participei da Aprendizagem Assistida por Equinos, modalidade oferecida pelo EQUilibrium Rural aos alunos da UFRRJ, no papel de participante. Como participante, fui ensinada, motivada e liderada pela equipe. Embora tenha relatado preocupação com as consequências da mudança de função, observamos, através do diário de bordo, que o encontro fluiu naturalmente e o vínculo se fortaleceu, como nos trechos a seguir: “*Mesmo assim, precisei [...] mostrar segurança, tanto pelo tema (liderança), quanto por ser com a equipe em que*

muitos me ensinaram a manejear os cavalos. Sinto que fui bem, consegui passar a mensagem e as tarefas foram bem sucedidas"; "*Mesmo assim, recebi muitos feedbacks positivos e percebi que o tempo que tivemos juntos como equipe foi importante para a construção de vínculo, para ouvir ideias e conhecer um ao outro*". Este relato vai ao encontro do conceito de *personização* de Schein e Schein (2022). Os autores propõem que o líder tenha, de fato, um relacionamento próximo - denominado como relacionamento de nível 2 - com os liderados, buscando vê-los não de maneira hierárquica, mas de forma integral e respeitosa. Para isso, um líder deve saber se comunicar de forma a expressar um interesse genuíno na construção desse relacionamento.

Para respondermos ao segundo objetivo específico, analisamos a percepção dos participantes acerca dos atributos de liderança (eleitos na presente pesquisa – autoconsciência e relacionamento interpessoal), através dos instrumentos impressos (Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein, Fargundes, 2015); Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro, Gomes, 2011); Questionário criado por nós) e do diário de bordo da pesquisadora. Coletamos os dados dos instrumentos depois do workshop, no encerramento. O diário de bordo da pesquisadora foi redigido após o evento.

Apesar dos instrumentos utilizados se proporem a analisar diversos atributos de liderança, elegemos para este workshop piloto apenas dois: autoconsciência e relacionamento interpessoal. Na pág 47 foi referido como, a autoconsciência (relacionamento intrapessoal) e a comunicação (relacionamento interpessoal). Observamos que, para as próximas pesquisas, seria interessante o estudo do desenvolvimento de mais características que, não apenas sustentam uma boa liderança, como também se relacionam com a autoconsciência e o relacionamento interpessoal.

Durante as dinâmicas e rodas de conversa realizadas, havia sempre a preocupação em suscitar a autorreflexão, como observamos no trecho do diário de bordo da pesquisadora "*Aproveitamos esse momento para trazer essas reflexões e incentivar os participantes a entrarem em contato com o que estavam sentindo na hora de realizar a tarefa, como se posicionaram e como os cavalos reagiram a isso*".

As metáforas levantadas através das atividades com os cavalos e das dinâmicas de grupo geravam mais oportunidades de autoconhecimento e aplicação em diferentes contextos, como observamos no diário de bordo depois da dinâmica "Balão para o alto", descrita no tópico de coleta de dados: "*No final conversamos sobre como foi para cada um, o que estavam pensando e quais foram suas dificuldades. Uma das aplicações da dinâmica foi que*

quando nós deixamos de fazer nossa tarefa, aumentamos a dificuldade do restante do grupo, que precisará dar conta de mais tarefas.”.

Na análise da Escala de Autorreflexão e Insight, observamos que as porcentagens da subcategoria autorreflexão em todos os respondentes foram acima de 50%, indicando alta habilidade em “inspecionar e avaliar pensamentos, sentimentos e comportamentos próprios” (Da Silveira; De Castro; Gomes, 2012). Essa porcentagem foi menor na subcategoria “*insight*”, em que apenas um participante obteve resultado acima da média. Inferimos que esse resultado se deve ao fato de o *insight* ser um movimento pessoal, num momento específico, em que o sujeito alcança um estado interno oriundo de um entendimento sobre seus pensamentos, sentimentos e comportamentos (*Ibidem*).

Observamos que os participantes escolheram atributos de liderança semelhantes aos que elegemos nesta pesquisa para responder à pergunta “Com suas palavras, o que você acha que deve aprender ou praticar para desenvolver-se como líder ou tornar-se um líder melhor?” do Instrumento quali-quantitativo de autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein, Fargundes, 2015). Obtemos as categorias “relacionamento interpessoal”, “motivação” e “resiliência/adaptação”, a partir da resposta de, pelo menos, um participante. Das sete respostas, quatro se encaixaram na categoria “autoconfiança” (também compreendida na presente pesquisa como o sujeito se organiza internamente no relacionamento intrapessoal/autoconsciência). Isso sugere que eles compreendem o conceito de liderança que propomos, bem como a importância da autoconsciência e do relacionamento interpessoal para o desenvolvimento do líder. No entanto, não parecem possuir esses conceitos interiorizados, o que é compreensível, uma vez que os participantes estão na graduação para aprenderem e se desenvolverem.

Na parte quantitativa do instrumento de Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015), constatamos que todos tiveram porcentagem acima de 50% nos atributos. Os resultados sugerem que os participantes já possuem esses atributos. Isso pode indicar que estão sendo exercitados nas suas funções dentro do projeto EQUIlilibrium Rural. O atributo “motivação” teve a maior média do grupo. Ao observarmos o diário de bordo da pesquisadora, na categoria “avaliação do workshop – metodologia”, percebemos que grande parte da demonstração de motivação era oriunda do relacionamento entre o grupo, como podemos observar nos trechos: “*Foi um dia muito intenso e cansativo, mas que fluiu naturalmente e aumentou a parceria entre nós. Além disso, os participantes pareceram muito relaxados, em sintonia e muito participativos.*” (grifo da pesquisadora); “*Foi muito interessante porque quando era hora de um grupo observar, ele também dava sugestões e torcia para o que estava realizando a*

atividade. Foi um momento em que exercitamos o trabalho em equipe, dar a direção e a capacidade de motivar o outro.” (grifo da pesquisadora).

Ainda em relação ao atributo “relacionamento interpessoal”, analisamos que o workshop contribuiu para o entrosamento da equipe, bem como na promoção da *personização*, incentivando relacionamentos de nível 2, como Schein e Schein propõe (2022). Observamos no diário de bordo da pesquisadora sua percepção sobre esses momentos:

[...] recebi muitos feedbacks positivos e percebi que o tempo que tivemos juntos como equipe foi importante para a construção de vínculo, para ouvir ideias e conhecer um ao outro” [...] “O momento do piquenique foi muito importante. Eu não esperava que seria assim. Pensava que seria a hora das pessoas comerem, conversarem um pouco e retornarem às atividades. Mas aconteceu que foi um dos momentos em que as pessoas mais se abriram. Falaram sobre suas histórias, lembranças, atuações na faculdade e algumas dificuldades. O tempo parecia não passar e teve uma pessoa que até se emocionou.” [...] “Foi um dia muito intenso e cansativo, mas que fluiu naturalmente e aumentou a parceria entre nós. Além disso, os participantes pareceram muito relaxados, em sintonia e muito participativos.” (grifo da pesquisadora).

Também podemos observar que a autoavaliação dos participantes no Instrumento quali-quantitativo de autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein, Fargundes, 2015) sobre sua capacidade de relacionamento interpessoal foi acima da média (77,78%)¹⁴.

Nesse ponto específico, destacamos a importância do papel social do ato de se alimentar em conjunto. Através deste estudo piloto, constatamos que os momentos de confraternização e alimentação proporcionam oportunidades de abertura para a interação e conexão que não observamos em outros momentos. Como Flandrin e Montanari (p.108, 1998) pontuam, a maior função de comer em grupo é, sobretudo, “um momento de sociabilidade, em um ato carregado de forte conteúdo social e de grande poder de comunicação”. Sendo assim, constatamos que acrescentar às atividades baseadas na Aprendizagem Experiencial períodos de confraternização e alimentação juntos, favorece o desenvolvimento das habilidades interpessoais, importantes para o exercício de liderança.

Para responder ao terceiro objetivo específico de verificar a adequação dos instrumentos de coleta de dados, observamos que, nas duas primeiras questões qualitativas do Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança proposto por Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015), continham mais de uma indagação em cada questão.

¹⁴ Ver Quadro 5.

Para facilitar a análise, decidimos, para futuras aplicações, desmembrá-las em perguntas distintas. Sendo assim, o instrumento adaptado passaria de três questões qualitativas para cinco nas futuras aplicações.

O questionário criado por nós para este projeto piloto tinha como objetivo conhecer os integrantes, o que os trouxe ao projeto EQUilibrium Rural e suas aspirações. Observamos que, para as próximas vezes, alterar o foco do questionário poderia responder melhor aos objetivos de um treinamento de liderança através da AEAE. Por isso, reformulamos as questões qualitativas e acrescentamos novas questões trazidas da pesquisa de Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006) para compreender o que os participantes entendem por liderança, bem como as características que consideram importantes num líder e se conseguem observá-las em si mesmos. Adicionamos, também, um espaço para os participantes falarem livremente sobre sua experiência no workshop, possibilitando termos acesso ao *feedback* deles.

Percebemos que, ao aplicar o instrumento impresso, os participantes poderiam deixar de responder a alguma questão ou levá-lo para casa e esquecer de responder. Por isso, escolhemos experimentar, em uma próxima oportunidade, a modalidade online, através da plataforma *Google forms*, pretendendo proporcionar mais agilidade para responder e um aviso automático caso o participante deixe de responder a alguma questão.

Harrison (2018) apresenta um total de quatorze teorias de liderança surgidas desde o início do século passado até os dias atuais, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Abordagens de Liderança

1	Teoria do Grande Homem	8	Liderança Servidora
2	Teoria dos Traços	9	Liderança Carismática
3	Teoria das Habilidades	10	Liderança Transacional
4	Teoria Comportamental	11	Liderança Transformacional
5	Teoria da Contingência	12	Liderança Compartilhada
6	Teoria Implícita da Liderança	13	Liderança Autêntica
7	Teoria da Troca Líder-liderado	14	Liderança Empreendedora

Fonte: Harrison (2018).

O uso do meio virtual para a coleta de dados de pesquisa apresenta vantagens e limitações. Alguns exemplos levantados por Vasconcellos-Guedes e Guedes (2007) acerca das vantagens: atingir um número maior de sujeitos; menos tempo para a realização; baixo custo de aplicação; tabulação dos resultados facilitada; possibilidade de usar mais estímulos como cores, imagens, sons e animações a um menor custo; automatização do questionário (como pular ou não pular alguma questão) e das etapas para enviar o instrumento ao participante

(com links, por exemplo); facilitar a entrada de dados e validação. Algumas limitações pontuadas pelos autores: não ter representatividade da população sem acesso à internet; baixo controle amostral; necessidade de alto grau de instrução dos meios eletrônicos; custo de manutenção e infraestrutura; tempo de desenvolvimento para analisar os dados; maior preocupação com layout e formatação; inclusão de explicações; dificuldade de incluir incentivos para envio das respostas; forma de envio do formulário influencia a taxa de respostas; discrepância entre a resposta e os valores reais do respondente.

Diante disso, observamos que, para o nosso contexto, o uso do formato virtual para futuras aplicações tem um balanço positivo, uma vez que o público-alvo possui um grau de instrução para o uso de meios eletrônicos, fazem uso de *internet* e já tem familiaridade em responder formulários *online*. Além disso, nosso número de sujeitos é baixo e possuímos contato com eles presencialmente com certa frequência.

Também decidimos que, para as próximas vezes, a fim de oportunizar a comparação pré/pós atividade, faremos a aplicação dos instrumentos antes e depois do workshop. Além disso, para otimizar o tempo, pode-se enviar o *link* dos instrumentos com antecedência através de redes sociais, como o *Whatsapp*, para aplicação pré-atividade e, após o workshop, o instrumento poderá ser respondido no local (de preferência), através do link, ou até o final do dia. Desta forma, a expectativa é que possamos levantar dados comparativos.

Ainda sobre a avaliação sobre os instrumentos para coleta de dados, percebemos que os participantes estavam cansados ao final do dia de workshop. Como não existe um instrumento específico para avaliar o desenvolvimento das competências de liderança com o treinamento da AEAE, inicialmente, construímos um grande questionário a partir da junção dos instrumentos: Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein, Fargundes, 2015); Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro, Gomes, 2011); Questionário criado por nós. Isso levou a um instrumento extenso, que exige a disponibilidade de muito tempo e concentração para responder. Optamos por construir um instrumento reduzido, com uma pergunta sobre cada atributo de liderança trabalhado, para ser aplicado ao final dos workshops, momento em que os participantes estão mais cansados. Além disso, percebemos que não havia uma pergunta específica para os participantes falarem sobre sua experiência no workshop. Acrescentamos, então, um espaço para incentivá-los a expressarem suas percepções sobre as atividades.

Considerações finais

A presente pesquisa buscou testar a viabilidade metodológica da investigação sobre a influência da AEAE no desenvolvimento de equipe, dentro do contexto do projeto EQUILibrium Rural. Este estudo oportunizou aprofundar os conhecimentos sobre os benefícios que as Atividades Assistidas por Equinos geram no desenvolvimento de competências de liderança.

Verificamos que a proposta metodológica da Aprendizagem Experiencial concebida por Kolb se encaixa no programa da Aprendizagem Assistida por Equinos. O ciclo da aprendizagem foi observado e estimulado ao longo de todas as atividades do workshop. É importante ressaltar que o ciclo de aprendizagem é dinâmico, acontecendo em diferentes momentos, independente da prática proposta.

Utilizamos como base para planejar o workshop a experiência descrita por Stock e Kolb (2016). Acrescentamos o momento inicial denominado como “momento da chegada” para auxiliar os participantes a interagirem, se ambientarem, tirarem dúvidas e compreenderem os objetivos a serem trabalhados. Observamos que o uso de imagens auxiliou na apresentação do comportamento equino.

Acrescentamos, também, momentos específicos para alimentação em conjunto, como o “momento de chegada”, piquenique no almoço e *coffee break* ao final do encontro. Observamos que esses momentos foram essenciais para o entrosamento da equipe, aprofundamento das reflexões levantadas e compartilhamento de experiências pessoais, o que contribuiu para o objetivo do treinamento.

Percebemos, também, que um workshop de oito horas de duração exige grande disponibilidade física e de tempo dos participantes. Por isso, criamos outras propostas de atuação com workshops reduzidos, de acordo com o objetivo traçado, para futuras aplicações.

O workshop contribuiu para o entrosamento da equipe, a autoconsciência e o despertar dos participantes para o exercício de liderança. Observamos que a equipe dividia uma visão similar com a que adotamos nesta pesquisa acerca do papel de um líder e seus atributos. Isto indica coesão entre o grupo e apreensão dos conceitos trabalhados ao longo do workshop. Os respondentes também obtiveram porcentagem acima da média na autoavaliação dos atributos de liderança. Isso aponta que os participantes já possuem essas características, podendo ser exercitadas nas suas funções dentro do EQUILibrium Rural. Observamos a relação positiva entre a motivação e o relacionamento interpessoal.

A partir do workshop piloto, reformulamos os instrumentos aplicados, reorganizando algumas perguntas e adicionando novas a fim de facilitar a análise e abranger mais percepções do participante. Percebemos a necessidade de se criar um instrumento específico para o acompanhamento do desenvolvimento de liderança através da AEAE, uma vez que os instrumentos aplicados formaram um questionário muito extenso.

Entendemos que este estudo teve um número de sujeitos reduzido e que a aplicação de um workshop não assegura que a aprendizagem tenha sido solidificada e aplicada em outros contextos da vida do participante. Por isso, mais pesquisas são necessárias para a compreensão do impacto desse tipo de treinamento a longo prazo.

Capítulo II:
TREINAMENTO
DE LIDERANÇA
COM OS
MEDIADORES
DA AAE

Resumo

Há grandes investimentos em treinamentos corporativos com objetivo de aprimorar as habilidades de liderança. No entanto, os programas tradicionais parecem não corresponder às necessidades atuais. Há uma carência de entendimento amplo acerca da liderança, levando em consideração aspectos contextuais e interacionais para práticas e treinamentos mais adequados. A Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE) trata-se de uma modalidade de treinamento inovadora, que vem ganhando espaço com a proposta de trabalhar competências importantes para liderança, através de atividades em grupo, ao ar livre, com cavalos como coterapeutas. A AEAE baseia-se na metodologia da Aprendizagem Experiencial criada por Kolb. A fim de aprofundarmos os estudos acerca dessa temática, realizamos uma investigação longitudinal, descritiva, qualitativa, de intervenção no projeto de pesquisa e extensão intitulado “EQUILibrium Rural: Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)”. Selecionamos como público-alvo da presente pesquisa, cinco mediadores responsáveis por conduzir as Atividades Assistidas por Equinos durante um período letivo. O objetivo geral é avaliar o impacto da vivência da Aprendizagem Experiencial Assistidas com Equinos (AEAE) para o desenvolvimento de atributos de liderança nos mediadores discentes da Equipe EQUILibrium Rural. Para isso, procuramos: a) verificar os atributos de líderes percebidos pela autoconsciência despertada nas vivências; b) testar propostas de atividades segundo o ciclo de aprendizagem de Kolb; c) avaliar os protocolos de treinamentos de liderança utilizados. Esta pesquisa consistiu num trabalho para desenvolvimento de liderança dividida em sete fases: três encontros com os mediadores ao longo do período; observação *in loco*; auto-observação, dois workshops – um no início e outro no final do período - com os mediadores e demais membros de outras áreas do projeto EQUILibrium Rural. Foram aplicados os seguintes instrumentos ao longo do treinamento (antes do primeiro encontro e antes e depois dos workshops): Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança; Escala de Autorreflexão e Insight; questionário aberto para Autoavaliação de Liderança organizado por nós. Durante a fase de auto-observação, elaboramos o Instrumento de automonitoramento para os mediadores. Os resultados encontrados apontam que o treinamento oportunizou a ampliação da autoconsciência dos participantes acerca das características de liderança exercitadas. Observamos o despertamento dos participantes acerca do seu papel como líder e o desenvolvimento de todas as competências de liderança selecionadas nesta pesquisa e ainda acrescentamos a proatividade como atributo de um líder. Consideramos que a Aprendizagem Experiencial se encaixou com a proposta da Aprendizagem Assistida por Equinos e que o ciclo de aprendizagem se dá de forma dinâmica ao longo dos encontros. Além disso, sistematizamos protocolos replicáveis, com diferentes propostas de atividades que servem para direcionar futuros treinamentos e pesquisas.

Palavras-chave: Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos. Aprendizagem Experiencial. Aprendizagem Assistida por Equinos. Atributos de liderança. Treinamento de liderança.

Abstract

There are large investments in corporate training aimed at improving leadership skills. However, traditional programs do not seem to meet current needs. There is a lack of broad understanding about leadership, taking into account contextual and interactional aspects for more appropriate practices and training. Equine-Assisted Experiential Learning (EAEL) is an

innovative training modality that has been gaining ground with the proposal of working on important leadership skills through group activities, outdoors, with horses as co-therapists. It is based on the Experiential Learning methodology created by Kolb. In order to deepen studies on this topic, we conducted a longitudinal, descriptive, qualitative, intervention investigation in the research and extension project entitled “EQUILibrium Rural: Transdisciplinary Interventions Assisted by Equines at the Federal Rural University of Rio de Janeiro (UFRRJ)”. We selected five mediators responsible for conducting Equine-Assisted Activities during a school term as the target audience for this research. The overall objective is to evaluate the impact of the Equine-Assisted Experiential Learning (EAEL) experience on the development of leadership attributes in student mediators of the EQUILibrium Rural Team. To this end, we sought to: a) verify the attributes of leaders perceived by the self-awareness awakened in the experiences; b) test activity proposals according to Kolb's learning cycle; c) evaluate the leadership training protocols used. This research consisted of a leadership development work divided into seven phases: three meetings with the mediators throughout the period; on-site observation; self-observation; two workshops - one at the beginning and one at the end of the period - with the mediators and other members of other areas of the EQUILibrium Rural project. The following instruments were applied throughout the training (before the first meeting and before and after the workshops): Qualitative-quantitative instrument for self-assessment of leadership competencies; Self-reflection and Insight Scale; open questionnaire for Leadership Self-Assessment organized by us. During the self-observation phase, we developed the Self-Monitoring Instrument for the mediators. The results indicate that the training provided an opportunity to increase the participants' self-awareness regarding the leadership characteristics exercised. We observed the participants' awakening to their role as leaders and the development of all the leadership skills selected in this research, and we also added proactivity as an attribute of a leader. We consider that Experiential Learning fit with the proposal of Equine-Assisted Learning and that the learning cycle occurs dynamically throughout the meetings. In addition, we systematized replicable protocols, with different activity proposals that serve to guide future training and research.

Keywords: Equine-Assisted Experiential Learning. Experiential Learning. Equine-Assisted Learning. Leadership Attributes. Leadership Training.

Introdução

Diversos são os programas de desenvolvimento de liderança e concepções de aprendizagem nas organizações. A liderança é peça fundamental para o desenvolvimento de uma organização, sendo fundamental para gerar seu sucesso ou fracasso (Schein, 2017). O papel de líder não cabe apenas aos que possuem cargos de chefia. Em diversos contextos é possível se beneficiar das habilidades e competências de um bom líder (Schein; Schein, 2022).

A liderança possui uma natureza interativa com o meio em que se encontra, mudando e sendo mudado pela cultura. Atualmente, o ambiente de trabalho é marcado por um aumento de atividades complexas, altos níveis de mudança, ritmo acelerado e grande competitividade e se realça o valor da liderança sem ego, sem prepotência (Schein; Schein, 2022). Por isso, é

necessário pesquisar formas de treinamento de liderança eficazes. O intuito é instruir e familiarizar sobre o que é ser um líder, bem como os pontos positivos e as possíveis dificuldades (Gardner, 2013).

Santos, Porto e Borges-Andrade (2021) salientam a importância e a necessidade de pesquisas nacionais com maior rigor científico, acerca do fenômeno da liderança nas ciências organizacionais. Destacam a carência de um entendimento amplo acerca da liderança, levando em consideração aspectos contextuais e interacionais para práticas e treinamentos mais adequados. Em seu levantamento sobre pesquisas atuais na área, constataram lacunas na produção científica que poderiam ser preenchidas se os problemas de pesquisa fossem integrados a um trabalho empírico prévio. Os autores detectaram pouca evolução nos estudos da área nos últimos anos. No entanto, observaram a inclusão de subtemas como aspectos relacionais e situacionais da liderança organizacional.

Há grandes investimentos em treinamentos corporativos com objetivo de aprimorar as habilidades de liderança. No entanto, os programas tradicionais parecem não corresponder às necessidades atuais (Craco; Biegelmeyer; Camargo, 2017). Eles são desenvolvidos, principalmente, para ensinar de forma intensiva conhecimentos técnicos e administrativos, deixando de lado o que diz respeito ao processo de interação pessoal no contexto da liderança (Bergamini, 1994). Reconhecer o valor e o processo de subjetivação que ocorre amplia a chance de obter sucesso, pois o comportamento do ser humano é complexo e mutável.

Larsson, Holmberg e Kempster (2020), ao investigarem sobre a relação entre a participação em programas de desenvolvimento de liderança e o desligamento da organização empregadora, constataram que metade dos participantes de sua pesquisa se sentiram distantes e menos engajados nas suas organizações depois de passarem por um programa de desenvolvimento de liderança. Percebe-se, então, que é preciso investir em uma forma de treinamento mais efetiva.

Uma modalidade de treinamento inovadora vem ganhando espaço com a proposta de trabalhar competências importantes para liderança, através de atividades em grupo, ao ar livre, com cavalos como coterapeutas. A Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE) baseia-se na metodologia da Aprendizagem Experiencial, desenvolvida por Kolb (1984) e propõe uma série de atividades como observação, dinâmicas em grupo, exercícios com os cavalos e rodas de conversa. A fim de aprofundarmos os estudos acerca dessa temática, selecionamos como público-alvo da presente pesquisa, mediadores responsáveis por conduzir atividades no projeto de pesquisa e extensão intitulado “EQUilibrium Rural:

Intervenções Transdisciplinares Assistidas por Equinos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)".

Esta pesquisa insere-se como uma parte de uma pesquisa de pós-doutorado, mais ampla, denominada: Aprendizagem Assistida por Equinos no Desenvolvimento Pessoal e Profissional: Projeto EQUilibrium Rural" coordenada pela Profa Dra Tatianne Godoi sob a supervisão da Profa Dra Valéria Marques (Anexo A). Sendo assim, este projeto de pesquisa faz um recorte no tema liderança - com enfoque nas competências -, e nos sujeitos da pesquisa - membros da equipe. Delineia uma proposta de investigação longitudinal, descritiva, qualitativa e de intervenção.

O recorte que fizemos foram os discentes da equipe EQUilibrium Rural que trabalham na modalidade Aprendizagem Assistida por Equinos, atuando de forma direta como orientadores das atividades para os participantes (universitários de diferentes cursos da UFRRJ inscritos nessa modalidade). Como mediadores, essa parte da equipe precisa proporcionar a segurança dos participantes, assegurar o bem-estar do animal e das pessoas envolvidas, trazer as informações necessárias, conduzir as atividades para a execução correta, oportunizar a aprendizagem, trazer a visão do objetivo a ser trabalhado, articulando as tarefas a uma execução consciente dos participantes, tomar decisões de acordo com as necessidades, estar sensível às demandas dos participantes e estimular a motivação. Enfim, precisam exercer o papel de líder diante dos participantes dessa modalidade.

A questão norteadora da presente pesquisa procura investigar como se dá o impacto da vivência interacional saudável com cavalos, através AEE, para o desenvolvimento de atributos de liderança nos mediadores discentes da Equipe EQUilibrium Rural. Os dados são coletados através da (auto)narrativa, observação e aplicação de instrumentos de autoavaliação de liderança e autoconsciência.

O treinamento em liderança com discentes de graduação através da interação com cavalos é uma abordagem de aprendizagem inovadora, motivadora e eficaz. Nas vivências, os participantes desenvolvem habilidades essenciais para a liderança, como comunicação, confiança, conexão com o grupo e autoconsciência. (Pentecost, 2017; Maziere, Gunnlaugson, 2015). Espera-se, através desta pesquisa, estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes e desenvolver protocolos replicáveis para reprodução do treinamento nas organizações e elaboração de novas pesquisas na área.

Justificativa

A Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos oportuniza avanços pessoais que demorariam meses em formas de treinamento tradicionais, trazendo um retorno significativo do investimento. É uma forma efetiva de treinamento, uma vez que gera oportunidade de desenvolver a autoconsciência, conexão entre o grupo, comunicação e confiança, características essenciais para um bom líder.

Este projeto contribui socialmente através de metodologias ativas e tecnologia sustentável e inovadora. Além disso, fornece sistematização de protocolos replicáveis para futuras pesquisas e treinamentos. Seu tema é de grande relevância para o desenvolvimento pessoal e profissional do participante, bem como um investimento para o sucesso de uma organização. Aprofunda o conhecimento em formas inovadoras de treinamento e desenvolvimento de liderança eficazes.

Esta pesquisa também é uma oportunidade para propagar o conceito de liderança,clareando e estendendo-o a toda população. Saber reconhecer características de um bom líder e as dificuldades que enfrentam é importante, uma vez que os participantes, em algum momento da vida, possivelmente irão conviver, escolher e até exercer liderança.

Mesmo sendo um tema promissor e relevante para diferentes áreas, liderança relacionada às atividades equestres, ainda é pouco explorado e investigado pelos pesquisadores no Brasil.

Objetivo Geral

Avaliar o impacto da vivência da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos (AEAE) para o desenvolvimento de atributos de liderança nos mediadores discentes da Equipe EQUilibrium Rural.

Objetivos específicos

A partir do Programa de Desenvolvimento de Liderança no grupo EQUilibrium Rural no modelo da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos:

- Verificar os atributos de líderes percebidos pela autoconsciência despertada nas vivências, através dos instrumentos, da observação em campo e da narrativa dos líderes em formação.
- Testar propostas de atividades segundo o ciclo de aprendizagem de Kolb, através da observação em campo e da narrativa dos líderes em formação.

- Avaliar protocolos de treinamentos de liderança utilizados.

Material e Métodos

A presente pesquisa trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e de intervenção. A pesquisa descritiva busca descrever os fenômenos para sistematizá-los e buscar compreendê-los. O desenho deste estudo, em alguns momentos, margeia a pesquisa exploratória, dado o seu caráter inovador (GIL, 2017)

A abordagem qualitativa foi escolhida pela valorização da subjetividade dos participantes da pesquisa para melhor compreensão do cenário com maior alcance para responder à questão investigativa (Ibidem).

Rocha e Aguiar (2003) contribuem para reflexão sobre pesquisa intervenção caracterizar-se como um dispositivo de transformação que considera os processos de subjetivação e as forças do poder. Na maioria das vezes esta opção está vinculada à formação profissional acadêmica e às práticas nas instituições, possibilitando novas análises. Em contraposição às pesquisas tradicionais que fragmentam para efetivar o estudo, a proposta da pesquisa intervenção segue na direção da articulação entre teoria e prática, sujeito e objeto, conhecimento e ação numa visão sistêmica, colaborativa e co-construtiva. Organiza e sistematiza formas de atuação efetiva sobre a realidade, podendo provocar transformações sociais e políticas.

Moreira (2008), destaca dois princípios que norteiam a pesquisa intervenção: ✓ a consideração das realidades sociais e cotidianas. ✓ o compromisso ético e político da produção de práticas inovadoras.

Esta pesquisa consistiu num trabalho para desenvolvimento de liderança dividido em diferentes etapas. Foram realizados três encontros presenciais, ao longo do período letivo, com a equipe líder-discente responsável por mediar as atividades de Aprendizagem Assistida por Equinos (AAE) no desenvolvimento pessoal do projeto EQUilibrium, três semanas de observação *in loco*, três semanas de auto-observação e dois workshops de imersão com toda a equipe do projeto EQUilibrium Rural, um no início e outro no final do período letivo. As mediadoras da AAE foram divididas em dois subgrupos dada a necessidade de abranger um horário comum a todas e pela possibilidade de observar a atuação nos dois dias de atividade de AAE: grupo a - se encontrava às terças-feiras; grupo b - se encontrava às quintas-feiras. Contou com a presença de cinco mediadoras, no total, que são o público-alvo desta pesquisa.

Os dois workshops com a equipe geral tiveram sete e seis participantes em cada, respectivamente. No entanto, a presente pesquisa focará, apenas, nas mediadoras presentes.

Participantes da pesquisa

O público-alvo, participantes desta pesquisa, foram os graduandos pertencentes à equipe do projeto EQUilibrium Rural, mais especificamente os mediadores da modalidade Aprendizagem Assistida por Equinos (AAE) no desenvolvimento pessoal. São alunos dos cursos de graduação Zootecnia (3), Ciências Biológicas (1) e Agronomia (1) da UFRRJ que, ao fazerem parte da equipe do projeto e atuarem na modalidade AAE, possuem papel de liderança frente às ações dessa modalidade, conduzindo os participantes e orientando-os nas atividades. O Quadro 6 abaixo mostra as informações sobre os participantes da pesquisa, os nomes foram modificados para manter suas identidades anônimas:

Quadro 6 Informações sobre os participantes da pesquisa

Nome (fictício)	Idade	Período	Função
Patrícia	29 anos	13º	Mediadora da AAE
Gisele	20 anos	6º	Mediadora da AAE
Vanessa	24 anos	9º	Mediadora da AAE
Isadora	22 anos	5º	Mediadora da AAE
Natália	21 anos	6º	Mediadora da AAE

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe destacar que escolhemos os participantes desta pesquisa, que serão denominados aqui como “mediadores”, para não confundir com a nomenclatura “participantes” atribuídas às pessoas que são atendidas pelo grupo EQUilibrium Rural nas prestações de serviços.

Os critérios de inclusão na pesquisa foram:

- alunos devidamente matriculados na UFRRJ, integrantes da equipe do projeto de extensão EQUilibrium Rural - projeto voltado para pesquisas e desenvolvimento de Serviços Assistidos por Equinos (SAE), na UFRRJ,
- Alunos que estivessem à frente das atividades de Aprendizagem Assistida por Equinos no desenvolvimento pessoal (atividade proposta pelo projeto de extensão) no semestre vigente, de qualquer faixa etária ou gênero.

Como critério de exclusão foram:

- Alunos membros da equipe que deixaram de exercer suas funções de mediadores

Instrumentos de coleta de dados

Foram aplicados:

- Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança, proposto por Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015), adaptado pelas pesquisadoras (Anexo D),
- Escala de Autorreflexão e Insight validada por Da Silveira, De Castro e Gomes (2011) (Anexo C),
- Questionário aberto para Autoavaliação de Liderança (Anexo E) desenvolvido pela pesquisadora e suas orientadoras a partir do projeto piloto como ferramentas de análise dos participantes, contendo questões de Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006),
- Instrumento de automonitoramento para as mediadoras, criado pela pesquisadora e suas orientadoras (Apêndice 2 – Autoavaliação durante o período de prática sem a pesquisadora).
- Diário de bordo da pesquisadora
- Narrativas das mediadoras e da pesquisadora decorrentes de vivências na modalidade (escritas, orais, corporais e simbólicas).

Com exceção dos dois últimos instrumentos, os demais foram aplicados no primeiro encontro e no último encontro (conforme descrito no quadro 7, abaixo) e buscaram investigar se houve mudança (e de qual tipo) sobre competências de líder a partir da autopercepção dos mediadores (participantes da pesquisa), tendo como foco atributos do líder, fruto do levantamento feito na revisão teórica, em consonância com as observações da pesquisadora. As vivências da AEAE proporcionaram situações a fim de estimular a autoavaliação e autoconsciência dos mediadores quanto às competências do líder, visando contribuir no aumento do autoconhecimento e da compreensão de liderança. Eles foram aplicados de forma virtual através da plataforma *Google Forms*. No Quadro 7, abaixo, observamos os momentos de aplicação:

Quadro 7 Momentos da aplicação dos instrumentos

Momento	Instrumento utilizado
Antes do treinamento	Aplicação Aplicação do Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein e Fargundes 2015 - adaptado); da Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro e Gomes, 2011); questionário elaborado pelas pesquisadoras, contendo questões de Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006); diário de bordo.

Primeiro encontro com as mediadoras	Diário de bordo da pesquisadora
Primeiro Workshop geral	<p>Antes do Workshop: Aplicação do Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein e Fargundes 2015 - adaptado); da Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro e Gomes, 2011); questionário elaborado pelas pesquisadoras contendo questões de Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006); diário de bordo da pesquisadora.</p> <p>Depois do Workshop: Instrumento reduzido de autoavaliação criado pelas pesquisadoras; diário de bordo da pesquisadora</p>
Dia 1 do primeiro ciclo da AAE - Observação <i>in loco</i>	Diário de bordo da pesquisadora
Dia 2 do primeiro ciclo da AAE - Observação <i>in loco</i>	Diário de bordo da pesquisadora
Dia 3 do primeiro ciclo da AAE - Observação <i>in loco</i>	Diário de bordo da pesquisadora
Segundo encontro com as mediadoras	Diário de bordo da pesquisadora
Dia 1 do segundo ciclo da AAE - Auto-observação	Instrumento de automonitoramento criado pelas pesquisadoras
Dia 2 do segundo ciclo da AAE - Auto-observação	Instrumento de automonitoramento criado pelas pesquisadoras
Dia 3 do segundo ciclo da AAE - Auto-observação	Instrumento de automonitoramento criado pelas pesquisadoras
Terceiro encontro com as mediadoras	Diário de bordo da pesquisadora
Segundo Workshop geral	<p>Antes do Workshop: Aplicação do Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein e Fargundes 2015 - adaptado); da Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro e Gomes, 2011); questionário elaborado pelas pesquisadoras contendo questões de Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006); diário de bordo da pesquisadora.</p> <p>Depois do Workshop: Instrumento reduzido de autoavaliação criado pelas pesquisadoras; diário de bordo da pesquisadora</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Procedimento na coleta de dados

Para melhor compreensão, serão detalhados os momentos e procedimentos adotados, a seguir.

Primeiro encontro

O primeiro encontro foi na semana de capacitação da equipe, com o objetivo de explicar a prática e o que seria esperado dos integrantes enquanto parte da liderança discente. Também foram elucidados os atributos de liderança que seriam observados ao longo do período¹⁵, bem como a forma com a qual seriam avaliados e o ciclo de aprendizagem de Kolb. O encontro foi composto por rodas de conversa no galpão do Garanhões, onde fica a sede do projeto EQUilibrium Rural e dentro do piquete onde ocorrem as atividades do projeto junto aos membros equinos; dinâmicas de grupo entre os integrantes e com os animais; treinamento das funções que cada um desempenha ao longo do semestre como facilitador da aprendizagem no projeto. Todas as atividades envolvem os cavalos do projeto EQUilibrium Rural, de forma direta ou indireta. Para finalizar a semana de capacitação, ocorreu um workshop para imersão de toda a equipe do projeto EQUilibrium Rural seguindo a temática desenvolvimento de liderança.

Em seguida, entre este primeiro momento e o segundo encontro, as atividades dos mediadores são observadas e avaliadas, de acordo com os atributos de liderança escolhidos nesta pesquisa.

Observação *in loco*

Esta etapa consistiu na observação das mediadoras realizando as atividades pertinentes à posição que ocupam enquanto equipe do projeto EQUilibrium Rural. Foram três semanas de observação do grupo A e três semanas de observação do grupo B, sendo em ambas um encontro por semana. Nesse período, a observadora não realizou muitas intervenções, pois o objetivo foi analisar como os atributos de liderança foram colocados em prática. Os dados ficaram armazenados em formas de anotações no diário de bordo.

Segundo encontro

O segundo encontro teve como objetivo trabalhar os atributos de liderança que os líderes discentes demonstraram maior dificuldade ao longo do primeiro ciclo. Para isso, realizamos rodas de conversa e dinâmicas de grupo. Nesta fase, ouvimos as percepções das

¹⁵ Os atributos de liderança observados foram descritos no Quadro 08 - Crivo de análise.

mediadoras sobre como estava sendo, para elas, refletir sobre os atributos de liderança e praticá-los.

Neste encontro, reforçamos, através de uma roda de conversa, os atributos de liderança que objetivamos aperfeiçoar durante o treinamento. Realizamos um exercício de rememoração das características trabalhadas, bem como uma autoavaliação das que foram mais fáceis e difíceis praticar durante os encontros anteriores. Para auxiliar os mediadores a memorizarem as características de liderança, criamos uma imagem (Figura 5) que apresentamos nesse encontro e disponibilizamos no nosso grupo no *Whatsapp* para que tivessem acesso sempre que desejassesem. A Figura 5 traz um resumo do que é ser um líder e uma pergunta para cada atributo de liderança a ser trabalhado, a fim de incentivar a autoconsciência:

Figura 5 Imagem para resumo dos atributos de liderança



Fonte: Arquivo pessoal da pesquisadora

Realizamos, também, a dinâmica “Aprofundamento”, que consistia nas mediadoras se dividirem em duplas e buscarem o máximo de informação sobre a outra, focando nos atributos de liderança, para, depois, se apresentarem como se fossem suas duplas, imitando o jeito de falar e pontuando suas principais características.

Auto-observação

Neste momento, as mediadoras ficaram sem a presença da pesquisadora por três semanas, sendo uma sessão de AAE semanal em cada grupo. O objetivo era que realizassem as atividades, tomando consciência das suas ações e colocando em prática os atributos de liderança trazidos nos encontros anteriores. Pedimos que respondessem a um questionário (Apêndice 2 – Autoavaliação durante período de prática sem a pesquisadora) ao final de cada encontro, com o objetivo de ampliar a consciência, para reforçar as características de liderança a serem trabalhadas e, também, como forma de coleta de dados para a pesquisa.

Terceiro encontro

Por fim, foi realizado o terceiro encontro para finalização do treinamento, levantamento de dados e autoavaliação acerca do desenvolvimento de cada integrante. A primeira dinâmica realizada foi um sorteio das características de liderança para conceituarmos cada uma e lembrarmos momentos em que observamos a característica acontecendo na prática.

Em seguida, realizamos a dinâmica chamada “Janela de Johari - adaptada”, que foi conduzida da seguinte forma: as mediadoras se dividiram em duplas e escreveram suas características e as da dupla (segundo sua visão) positivas e as que precisam melhorar tendo como base os atributos de liderança que elegemos neste semestre, mas podendo acrescentar novas. Depois, na página seguinte, elas preencheram um quadro onde o primeiro quadrante superior corresponde às características em comum (que a pessoa e sua dupla escreveram iguais), tanto positivas quanto negativas; no segundo quadrante de cima, a pessoa deveria escrever as características que o outro falou dela, mas que ela não falou sobre si; no primeiro quadrante inferior, entram as características que a pessoa escreveu sobre si mas que o outro não escreveu igual; já no segundo quadrante inferior, elas escrevem as características que nenhuma das duas perceberam antes mas que, depois de uma conversa, tiveram *insights*. Assim, a pessoa verá de forma clara o que ela pensa de si e que é público, já que os outros veem essas características nela também; as características que demonstra para o outro, mas que ela não tem consciência de que está demonstrando; e as características que são privadas, a pessoa sabe que tem, mas não está sendo perceptível ao outro. A Quadro 08 abaixo traz um resumo sobre todas as fases do treinamento:

Quadro 8 Fases do Treinamento

Fase	Descrição
“A” - 1º Encontro	O primeiro encontro aconteceu na semana de capacitação da equipe de alunos responsável pelas atividades nos dias de

	<p>Aprendizagem Assistida por Equinos no desenvolvimento pessoal. Foi explicado o que se esperava deles no dia a dia no projeto, os atributos característicos da liderança e como seriam observado esses atributos. Aplicamos o Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein, Fargundes, 2015 - adaptado) (Anexo D); da Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro e Gomes, 2011) (Anexo C); questionário elaborado pelas pesquisadoras, contendo questões de Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006) (Anexo E).</p>
<p>“B” 1º Workshop geral</p>	<p>Consistiu numa imersão no tema Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos no desenvolvimento de liderança, com a equipe completa do projeto EQUILIBRIUM Rural, incluindo integrantes de outras atividades.</p> <p>Aplicamos, antes do workshop, o Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein, Fargundes, 2015 - adaptado) (Anexo D); da Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro e Gomes, 2011) (Anexo C); questionário elaborado pelas pesquisadoras, contendo questões de Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006) (Anexo E). No final, aplicamos o Instrumento reduzido (Apêndice 3 – Questionário reduzido pós-atividade).</p>
<p>“C” Observação da prática</p>	<p>Durante três sessões de Aprendizagem Assistida por equinos, a pesquisadora esteve presente para observação do desempenho da equipe. Neste momento, foram analisados os atributos eleitos no crivo de análise em comparação com as respostas dos instrumentos. Os dados foram coletados através do diário de bordo da pesquisadora.</p>
<p>“D” 2º Encontro</p>	<p>Neste encontro abordamos questões que foram levantadas nas fases anteriores, a fim de trabalhar os aspectos que o grupo teve maior dificuldade.</p> <p>Os dados foram coletados através do diário de bordo da pesquisadora.</p>
<p>“E” Prática</p>	<p>Neste momento, a equipe foi convidada a dirigir suas atividades sozinha, sem a presença da observadora.</p> <p>Respondiam, no final das atividades, o instrumento de automonitoramento de liderança (Apêndice 2 Autoavaliação durante período de prática sem a pesquisadora).</p>
<p>“F” 3º Encontro e finalização</p>	<p>Este foi o último encontro, com o objetivo de trazer uma autoavaliação quanto ao desenvolvimento individual e de grupo em relação aos aspectos de liderança. Neste encontro, não aplicamos os instrumentos para coleta de dados, pois o Workshop estava próximo e as mediadoras responderiam aos instrumentos novamente, se tornando redundante.</p>
<p>“G” 2º Workshop geral e Finalização</p>	<p>Consistiu numa segunda imersão no tema Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos no desenvolvimento de liderança, com a equipe completa do projeto EQUILIBRIUM</p>

	Rural, incluindo integrantes de outras atividades. Aplicamos, antes do workshop, o Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein, Fargundes, 2015 - adaptado) (Anexo D); da Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro e Gomes, 2011) (Anexo C); questionário elaborado pelas pesquisadoras, contendo questões de Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006) (Anexo E). No final, aplicamos o Instrumento reduzido (Apêndice 3).
--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

À princípio, nosso objetivo era realizar o workshop geral antes do primeiro encontro de capacitação das mediadoras. No entanto, por motivos de disponibilidade no calendário, precisamos marcar o workshop para uma semana depois do primeiro encontro. O workshop teve como objetivo a imersão no projeto, nas atividades e a interação com toda a equipe, inclusive os integrantes das outras áreas do projeto que não estão presentes na Aprendizagem Assistida por Equinos (AAE). O workshop teve duração de cinco horas e meia, com pausa para almoço e *coffee break*. Foram realizadas rodas de conversa e dinâmicas de grupo com o objetivo de facilitar a troca de experiências e o aprendizado. O encontro aconteceu no piquete, onde os equinos do projeto de extensão EQUILibrium Rural se encontram. O local escolhido foi pensado para permitir a contextualização do grupo junto aos animais e o ambiente do projeto.

As fases do workshop seguiram o mesmo modelo aplicado no projeto piloto devido aos resultados satisfatórios obtidos no mesmo. O Quadro 09, abaixo, traz a divisão das fases do Workshop:

Quadro 9 Fases do Workshop

Momento	Descrição
a) Chegada	Antes do contato físico direto entre os membros da equipe e os cavalos, houve instrução acerca do Workshop e do contato com os animais. Foram propostos momentos de observação, relaxamento e interação entre os participantes.
b) Experimentação	As atividades de aprendizagem seguiram as etapas de aprendizagem experencial assistida com equinos, propostas por Stock e Kolb (2016), baseadas nos ciclos de aprendizagem. Na primeira etapa, o membro da equipe EQUILibrium Rural participou de modo ativo na aprendizagem concreta ao pegar o cavalo, colocar o cabresto e realizar as atividades propostas.
c) Reflexão	Esta etapa se baseia na reflexão observacional, quando os membros do projeto observaram as ações dos outros colegas cumprindo as tarefas.
d) Ação	A terceira etapa ocorreu quando os participantes fizeram a conceptualização abstrata, através de metáforas e reflexões sobre o ocorrido naquele dia, podendo relacioná-los às suas práticas dentro do projeto EQUILibrium Rural.

e) Avaliação	<p>Nesta etapa, são almejadas mudanças comportamentais dos participantes presentes no contexto em que atuam. Foram realizados relatórios pelos pesquisadores e aplicação de instrumentos para coleta de dados.</p> <p>Assim, as vivências proporcionaram situações a fim de estimular a autoavaliação sobre as competências de liderança, aumentando o autoconhecimento e a compreensão sobre o tema.</p> <p>Os participantes já terão assinado o termo de risco por fazerem parte do projeto de extensão.</p>
--------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Os participantes foram orientados a vestir calça comprida e blusa de manga, sapato fechado (botas, de preferência), bonés, utilizar protetor solar e repelente, levar sua garrafinha de água e evitar o uso de perfumes ou cremes com fragrâncias fortes.

No início da pesquisa, foi apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice 4), o qual todos leram e assinaram antes das atividades. Neste consta que o participante pode desistir a qualquer momento da pesquisa, sem sofrer sanções por isso, além de orientar os participantes quanto aos riscos e benefícios da pesquisa, esclarecimentos e direitos e autorização do uso da imagem nas fotografias e vídeos.

Resultados

2.4.1 Fase “A” - 1º Encontro - Dados Quantitativos

Nessa fase, foi aplicado, através do *Google Forms*, o questionário maior, que continha os instrumentos: Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein e Fargundes, 2015) (Anexo D), Escala de Autorreflexão e Insight - quantitativo (Da Silveira, De Castro e Gomes, 2011) (Anexo C), e o questionário elaborado pelas pesquisadoras, contendo questões de Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006) - quali-quantitativo (Anexo E). O objetivo foi verificar a visão dos participantes acerca do seu papel, da liderança e de si mesmos, antes de começarmos o treinamento. Começamos com seis participantes, sendo que houve uma desistência. Por isso, o total dos sujeitos desta pesquisa foram cinco. Neste tópico, focaremos nos resultados obtidos na parte quantitativa dos instrumentos aplicados.

A Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro e Gomes, 2011) não tem como objetivo produzir diagnóstico, sendo, exclusivamente, para fins de levantamento de dados para avaliação das atividades propostas. Para interpretar os dados, primeiramente, identificamos as questões cujos resultados devem ser revertidos, ou seja, cujas respostas

devem ser inversamente proporcionais por se tratar de perguntas com negativas (quando respondido 4, deve ser considerado 0; 3 deve ser considerado 1; 2 deve ser considerado 2; 1 deve ser considerado 3; 0 deve ser considerado 4). São elas as perguntas de número 1, 2, 4, 7, 14, 16, 17, 18, 19.

Não é indicado que esse instrumento seja analisado agrupando as respostas de todas as questões. Uma vez que ele é composto por duas subescalas - autorreflexão e insight -, as respostas devem ser agrupadas de acordo com o aspecto que se busca mensurar. As questões correspondentes à subescala de autorreflexão são: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12. As perguntas da subescala de insight são: 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20. Depois de agrupar as respostas correspondentes a cada subescala, realizamos porcentagem para observarmos os resultados.

A tabela 3, abaixo, mostra os resultados obtidos nessa fase de aplicação do instrumento:

Tabela 3 Resultado Escala de Autorreflexão e Insight - Fase “a”				
Momento de aplicação	Nome	Insight (%)	Autorreflexão (%)	
Antes do 1º encontro	Patrícia	43,75	95,83	
	Gisele	68,75	85,41	
	Vanessa	18,75	95,83	
	Isadora	59,37	72,91	
	Natália	62,5	87,5	

Fonte: Elaborado pela autora.

O Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança Jr., Klein e Fargundes (2015) - adaptado por nós - possui uma parte qualitativa, com perguntas abertas e uma parte quantitativa, com escala Likert em quinze perguntas agrupadas em cinco grupos diferentes, de acordo com o conceito que busca mensurar. Para analisar a parte quantitativa, realizamos a porcentagem dos respondentes em cada grupo. Os dados obtidos nos instrumentos quantitativos foram interpretados dentro do contexto, com o auxílio dos outros instrumentos e do diário de bordo da pesquisadora. O quadro 11, abaixo, mostra os resultados:

Tabela 4 Resultado Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança - Fase “a”						
Momento de aplicação	Nome	Relacionamento (intra e interpessoal) (%)	Resiliência (%)	Visão Sistêmica (%)	Decisão (%)	Motivação (%)
Antes do 1º encontro	Patrícia	86,66	80	86,66	73,33	100
	Gisele	73,33	73,33	73,33	86,66	93,33
	Vanessa	80	86,66	86,66	80	100

Isadora	73,33	86,66	80	86,66	100
Natália	66,66	66,66	66,66	66,66	80

Fonte: Elaborado pela autora.

O questionário de Autoavaliação da Competência de Liderança, é baseado em Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006), adaptado por nós. É composto por perguntas abertas - qualitativas - e fechadas - quantitativas. Analisamos os dados quantitativos através da porcentagem ((número de seleção de característica/número de pessoas) *100). Na tabela 05, abaixo, observamos os resultados obtidos na questão número quatro, primeira pergunta quantitativa (“Na sua opinião, no exercício da liderança, podemos dizer que um verdadeiro líder é alguém capaz de (marque cinco características)”:)

Tabela 5 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 4) - Fase “a”

Momento de aplicação	Característica escolhidas para definir um verdadeiro líder	Porcentagem (%)
Antes do 1º Encontro	Comunicar-se bem	100
	Tomar decisões	75
	Desenvolver pessoas	50
	Cooperar ou participar de equipes	50
	Desenvolver soluções criativas	50
	Valorizar os outros	50
	Assumir responsabilidades	50
	Orientar a visão e a direção	25
	Gerenciar o desempenho	25
	Impulsionar mudanças	25

Fonte: Elaborado pela autora.

Na questão acima (número quatro), precisamos desconsiderar uma das respostas. A pergunta pedia que os participantes escolhessem cinco de uma lista com dezenove características que considerassem importantes para um líder verdadeiro. No entanto, um dos mediadores escolheu mais do que o pedido. Por isso, a porcentagem foi calculada apenas com quatro participantes. Na tabela 5 acima, encontram-se apenas as características que foram escolhidas por, pelo menos, um participante. Percebemos que a característica “Comunicar-se bem” foi escolhida de forma unânime, seguida por “Tomar decisões” que teve 75% dos votos e por “Desenvolver pessoas”, “Cooperar ou participar de equipes”, “Desenvolver soluções criativas”, “Valorizar os outros”, “Assumir responsabilidades” que empataram com 50%.

Abaixo, na tabela 06, vemos as respostas obtidas na questão cinco (“Das características acima, quais você identifica em você.”), analisadas a partir do cálculo ((seleção de cada categoria/número de pessoas) *100):

Tabela 6 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 5) - Fase “a”

Momento de aplicação	Característica de liderança	Mais frequente (%)	Menos desenvolvida (%)	Ausente (%)	Mais importante (%)
Antes do 1º Encontro	Desenvolver pessoas	20	80	0	0
	Obter resultados	40	20	0	40
	Concentra-se no cliente	20	40	0	40
	Comunicar-se bem	40	20	0	40
	Orientar a visão e a direção	40	20	20	20
	Criar laços de relacionamento profissional	20	40	0	40
	Tomar decisões	60	40	0	0
	Gerenciar o desempenho	0	40	20	40
	Influenciar a organização	20	40	20	20
	Cooperar ou participar de equipes	60	0	0	40
	Criar equipes	40	40	20	0
	Desenvolver soluções criativas	80	0	0	20
	Criar um ambiente de alto desempenho	0	80	0	20
	Impulsionar mudanças	20	20	0	60
	Ser um modelo em sua função	0	60	0	40
	Gerenciar a diversidade	40	0	0	60
	Valorizar os outros	60	0	0	40
	Desenvolver estratégias	40	20	0	40
	Assumir responsabilidades	40	0	0	60

Fonte: Elaborado pela autora.

Observamos que as principais escolhas na categoria de característica mais frequente (marcante) foram “Desenvolver soluções criativas” (80%), “Tomar decisões” (60%) e “Valorizar os outros” (60%); como menos desenvolvida as mediadoras responderam “Desenvolver pessoas” (80%), “Criar um ambiente de alto desempenho” (80%) e “Ser um modelo em sua função” (60%); na categoria de características ausentes, as únicas escolhidas foram “Orientar a visão e a direção (20%)”, “Gerenciar o desempenho” (20%), “Influenciar a

organização” (20%) e “Criar equipes” (20%); as principais respostas na categoria mais importante (útil) foram “Impulsionar mudanças” (60%), “Gerenciar a diversidade” (60%) e “Assumir responsabilidades” (60%).

A tabela 7, a seguir refere-se à questão de número seis (“Na sua opinião, os principais atributos de um verdadeiro líder são (marque cinco características)”), analisada através da porcentagem ((número de seleção de característica/número de pessoas) *100), e encontram-se apenas as características que foram escolhidas por, pelo menos, um participante:

Tabela 7 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 6) - Fase “a”

Momento de aplicação	Atributos de um líder	Porcentagem (%)
Antes do 1º Encontro	Integridade / Ética	80
	Habilidade de lidar com pessoas	80
	Autoconfiança	60
	Orientação para o aprendizado	40
	Capacidade de influenciar pessoas	40
	Iniciativa	40
	Capacidade de comunicação	40
	Comprometimento	40
	Sinceridade	20
	Capacidade de direcionar e controlar	20
	Responsabilidade	20
	Capacidade de tomar decisões	20

Fonte: Elaborado pela autora.

Os atributos mais escolhidos pelas mediadoras para caracterizarem um verdadeiro líder foram “Integridade/ética” (80%), “Habilidade de lidar com pessoas” (80%) e “Autoconfiança” (60%).

Os resultados obtidos na questão número sete (“Quais atributos você reconhece em você?”) foram analisados a partir da porcentagem ((número de seleção de característica/número de pessoas) *100) e estão reunidas na Tabela 08, abaixo:

Tabela 8 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 7) - Fase “a”

	Atributos de um líder	%
Antes do 1º Encontro	Integridade / Ética	100
	Sinceridade	60
	Energia e entusiasmo	60
	Adaptabilidade	60
	Coragem	60
	Cooperação	60

Iniciativa	40
Flexibilidade	40
Orientação para o aprendizado	40
Habilidade de lidar com pessoas	40
Capacidade de influenciar pessoas	40
Capacidade de comunicação	40
Capacidade de tomar decisões	40
Responsabilidade	20
Compreensão de conceitos	20
Comprometimento	20
Conhecimento e informação	20
Capacidade de julgamento	20
Raciocínio estratégico	20
Autoconfiança	20
Orientação para a ação	20

Fonte: Elaborado pela autora.

Os principais atributos que as mediadoras identificaram em si mesmas foram “Integridade/ética” (100%), “Sinceridade” (60%), “Energia e entusiasmo” (60%), “Adaptabilidade” (60%) e “Coragem” (60%) e “Cooperação” (60%).

2.4.2 Fase “A” - 1º Encontro - Dados Qualitativos

Como descrito anteriormente, a fim de contemplar os diferentes grupos de mediadores do EQUilibrium Rural, o treinamento ocorreu em dois dias da semana, sendo terça-feira o grupo A e quinta-feira o grupo B. O grupo A era composto, inicialmente, por quatro alunas de graduação, sendo duas membros veteranos da equipe EQUilibrium Rural. Uma das alunas solicitou sua saída do grupo, não sendo computada na presente pesquisa. O grupo B era composto por três alunas, sendo uma veterana da equipe EQUilibrium Rural, uma caloura que também pertencia ao grupo A e uma caloura que estava presente apenas nas quintas-feiras.

Para análise de dados qualitativos foi utilizada a Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE), que se baseia na construção do significado das narrativas captadas a partir da interação entre pesquisador-participante da pesquisa. Tal procedimento é possível através de um olhar fluido. Este olhar significa perceber a realidade/construir na interação, principal característica de investigação. É uma forma de análise que leva em consideração o olhar do próprio pesquisador, uma vez que a realidade captada é sempre parcial (Oliveira,

Sartriano, Silva, 2019). Os procedimentos da ANDE envolvem a análise de narrativa (escritas, orais, corporais, simbólicas, registros fotográficos e de vídeo) e análise do diário de bordo.

A seguir apresentamos, no Quadro 10, o crivo de análise que aplicamos nos dados observados pela pesquisadora em campo, através do diário de bordo, e coletados através dos instrumentos descritos acima. Como crivo de análise, analisamos no Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein, Fargundes, 2015); os atributos levantados a partir do referencial teórico. Nas observações, consideramos o relacionamento horizontal, por exemplo, olhar nos olhos do participante; o mediador convidar o participante a tentar novamente, mesmo com a resistência ou que o participante fale que não leva jeito para isso; o mediador considerar as opiniões do liderado. No Quadro 10, temos o crivo de análise utilizado para guiar as observações:

Quadro 10 - Crivo de análise – guia de observação do Diário de Bordo

Referências	Definição/Exemplos
Atributo de relacionamento interpessoal/inteligência interpessoal (GOMES, 2012 <i>apud</i> FREITAS Jr.; KLEIN; FARGUNDES, 2015; GARDNER, 2002).	Capacidade de comunicar o que deseja e ser compreendido; comunicação verbal e não-verbal; capacidade de compreender o que o outro está comunicando verbal ou não-verbalmente. <i>Exemplo:</i> o mediador deu uma instrução e o participante compreendeu.
Atributo de resiliência (GOMES, 2012 <i>apud</i> FREITAS Jr., KLEIN; FARGUNDES, 2015).	Capacidade de se adaptar às mudanças e de se reinventar de acordo com a necessidade. <i>Exemplo:</i> o mediador encontrar formas criativas de trazer para as atividades o participante que está inseguro ou pouco atuante.
Atributo de planejamento/visão sistêmica (GOMES, 2012 <i>apud</i> FREITAS Jr.; KLEIN; FARGUNDES, 2015).	Capacidade de planejar as atividades, adaptando-as ao público e às necessidades; observar o contexto; planejar objetivos. <i>Exemplo:</i> o mediador conduz as atividades do dia aumentando o foco para relaxamento e concentração quando os participantes relatarem ansiedade por estar na semana de provas.'
Capacidade de tomar decisão (GOMES, 2012 <i>apud</i> FREITAS Jr.; KLEIN; FARGUNDES, 2015)	Capacidade de considerar as variáveis e decidir a partir disso. <i>Exemplo:</i> o mediador começou as atividades no piquete, mas começou a chover, então, ele decide e conduz as atividades para outro ambiente mais fechado.
Capacidade de estimular a motivação (GOMES, 2012 <i>apud</i> FREITAS Jr.; KLEIN; FARGUNDES, 2015)	Sensibilidade para perceber a motivação do grupo e capacidade de estimulá-la. <i>Exemplo:</i> o mediador elogia o participante quando ele consegue fazer alguma atividade nova.

Autoconsciência/percepção dos seus sentimentos e pensamentos/inteligência intrapessoal (DA SILVEIRA, DE CASTRO E GOMES, 2011; GARDNER, 2002)	Capacidade de se auto observar, identificar como os pensamentos/sentimentos estão influenciando suas ações no momento. <i>Exemplo:</i> o mediador relata que está muito cansado no dia e, por isso, escolhe não ficar à frente de atividades que requerem mais atenção.
Visão de liderança horizontal/personização (SCHEIN; SCHEIN, 2022)	Capacidade de ver o outro de forma ampla, para além da função que ele exerce no momento. <i>Exemplo:</i> o mediador percebe que o participante está desanimado e pergunta como ele está se sentindo hoje.
Proatividade (Bateman e Crant, 1993)	Capacidade de agir para melhorar o ambiente; tomar iniciativas. <i>Exemplo:</i> o mediador limpa o ambiente sem ninguém pedir.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar os dados qualitativos do diário de bordo da pesquisadora, realizamos a primeira leitura das anotações, em seguida, sinalizamos os pontos centrais, e, por fim, categorizamos os dados, tendo em vista os objetivos da presente pesquisa. Sendo assim, chegamos nas seguintes categorias demonstradas na Figura 06 a seguir:

Figura 6 Categorias do diário de bordo – fase “a”



Fonte: Elaborado pela autora.

Como podemos perceber, os relatos do diário de bordo foram organizados em três categorias: sobre as atividades realizadas (a descrição dos acontecimentos e a avaliação da pesquisadora sobre eles); sobre as mediadoras (avaliação da pesquisadora sobre o comportamento das mediadoras); sobre a própria pesquisadora (autoavaliação sobre seu desempenho).

Analisamos também a parte qualitativa do Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança, de Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015) - adaptado por nós, e do questionário elaborado pelas pesquisadoras, contendo questões de Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006) através de categorias, a partir do núcleo de cada

resposta.

O instrumento proposto por Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015) era composto por três questões: “O que você entende por liderança? O líder já nasce pronto ou ele se torna líder?”; “Explique como você se vê como líder. Pontue suas características principais. Correlacione suas atribuições com o lugar enquanto líder.”; “Com suas palavras, o que você acha que deve aprender ou praticar para desenvolver-se como líder ou tornar-se um líder melhor?”. Como podemos observar, cada questão contém mais de uma indagação. Para facilitar a análise, decidimos desmembrá-las em perguntas distintas. Sendo assim, o instrumento adaptado passa de três questões qualitativas para cinco.

Analisamos cada resposta agrupando-as em categorias, de acordo com as palavras-chave que resumem o conteúdo trazido. Na primeira questão, “O que você entende por liderança?”, obtivemos as seguintes categorias: condução; modelo; inspiração; motivar; objetivo; ajudar; ouvir; confiança; tomada de decisão; comunicação.

A segunda pergunta, “O líder já nasce pronto ou ele se torna líder?”, foi uma questão fechada. Duas das cinco respondentes disseram que as duas afirmações são verdadeiras, indicando que pode haver uma predisposição, mas também uma aprendizagem; três responderam que a pessoa se torna líder, apontando para um processo construtivo através da aprendizagem.

Na terceira questão (“Explique como você se vê como líder.”), as seguintes categorias foram observadas: não me vejo como um bom líder; comunicação; respeito; ajuda; autoconfiança; força; decisão; conhecimento.

A quarta questão, “Pontue suas características principais. Relacione suas atribuições com o lugar enquanto líder.”, contou com as categorias: calma; disciplina; reflexiva; ouvinte; observação; ambição; disposição para aprender; esperta; sagaz; esforçada.

A quinta questão, “Com suas palavras, o que você acha que deve aprender ou praticar para desenvolver-se como líder ou tornar-se um líder melhor?” gerou as categorias conhecimento; foco; criatividade; comunicação; autoconfiança; ter um modelo de líder; responsabilidade.

Também aplicamos o questionário, composto por seis perguntas. A primeira, “Descreva o que significa ser líder para você.”, foi analisada com as categorias condução; relacionamento interpessoal; conecta pessoas; paciência; respeito; diálogo; ensinar; aprender; ouvir; compreender; confiança; tomada de decisão; justo; ética; autoconfiança; responsabilidade.

Na segunda questão, “Como você se sente na posição de liderança?”, observamos as categorias esforço; insegurança; disposição; indefinido; boa líder; aprimorar a responsabilidade.

A terceira pergunta, “Você já teve experiência anterior enquanto líder?”, foi uma questão fechada. Três das cinco respondentes afirmaram que já tiveram experiência como líder e duas não.

A quarta pergunta era uma continuação da questão anterior (“Se você respondeu sim à pergunta anterior, qual experiência você já teve?"), em que observamos as seguintes categorias: ensinar idosos; apresentar artigo; líder da família.

Na quinta questão, “Para você, um líder verdadeiro é” obtivemos as categorias condução; vínculo; aptidão; comprometimento; inspirar; ensinar; estimular; encorajar; ética; autoconfiança; exemplo; conhecimento; experiência; resolução de problemas; tomada de decisão; comunicação; comprometimento.

Na última pergunta, “O que você gostaria de aprender neste Workshop?”, os participantes responderam as seguintes categorias: autoconfiança; aprender sobre equinos; comunicação; aprender sobre liderança; esforço; responsabilidade; ser exemplo.

Observamos que nas perguntas sobre definição de liderança, os participantes pontuaram características correspondentes às que elegemos no crivo de análise, tais como relacionamento intrapessoal (como, por exemplo, nas categorias reflexão e autoconfiança); relacionamento interpessoal (como nas categorias comunicação; condução; ensino); tomada de decisão e motivação/estimular.

Percebemos que as categorias “autoconfiança” e “comunicação” se repetiram diversas vezes, especialmente nas perguntas sobre as características que precisa melhorar em si para ser um líder melhor ou sobre o que deseja aprender no treinamento.

2.4.3 Fase “b” - 1º Workshop Geral - Dados Quantitativos

Como não existem instrumentos específicos para avaliar o desenvolvimento de liderança através da AEAE, optamos por compor um questionário com todos esses instrumentos mencionados¹⁶, contendo perguntas abertas e fechadas. Esse instrumento maior, como dito anteriormente, também foi aplicado antes do primeiro workshop (Fase “b”). A tabela 09, a seguir, mostra os resultados encontrados nessa fase de aplicação da Escala de

¹⁶ Os nomes dos instrumentos encontram-se no quadro 5.

Autorreflexão e Insight (Da Silveira; De Castro; Gomes, 2011), seguindo o mesmo esquema de correção que na fase anterior:

Tabela 9 Escala de Autorreflexão e Insight - 1º workshop

Momento da aplicação	Nome	Insight (%)	Autorreflexão (%)
Antes 1º workshop:	Karen	12,5	87,5
	Larissa	53,12	89,58
	Isadora	25	58,33
	Patrícia	31,25	81,25
	Kátia	53,12	85,41
	Victor	71,87	89,58
	Denise	0	77,08

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste capítulo, iremos nos ater apenas nas mediadoras da AAE do projeto EQUilibrium Rural (grifadas na cor amarela). Os demais participantes serão considerados apenas com a finalidade de contextualização do sistema em que os sujeitos da pesquisa estão inseridos.

O Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança proposto por Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015) e adaptado por nós, possui cinco grupos com três perguntas, totalizando quinze perguntas. Realizamos a porcentagem de cada grupo, correspondente às características de liderança.

No entanto, para compararmos as respostas dos participantes antes e depois de vivenciarem as atividades, criamos um questionário reduzido, com perguntas abertas e fechadas para ser aplicado após a vivência. Cada pergunta fechada corresponde a um atributo investigado pelo conjunto de instrumentos que formaram o questionário maior, aplicado antes do workshop. Esse questionário enxuto foi elaborado a partir da demanda observada no Estudo Piloto (descrito no capítulo I) que realizamos anteriormente. Observamos que, após as atividades, os participantes ficavam cansados e menos dispostos a responder muitas perguntas, como indicou o Estudo Piloto. Por isso, aplicamos, após as atividades, esse instrumento menor, cujas perguntas fechadas possuem escala likert (de 1 a 5, sendo 1 “menos observei em mim hoje” e 5 “mais observei em mim hoje”). Esse instrumento não foi validado estatisticamente, uma vez que não era possível nos aprofundarmos na sua análise. O Quadro 11 abaixo mostra as características correspondentes do conjunto de instrumentos pré-atividade (questionário maior) e do instrumento pós-atividade (questionário menor):

Quadro 11 Correspondência das perguntas do questionário reduzido pós-atividade com as dos instrumentos pré-atividade

Pergunta do Instrumento Reduzido aplicado	Correspondente do conjunto de instrumentos
---	--

pós-atividade	aplicados pré-atividade
Hoje eu busquei perceber como as pessoas ao meu redor estavam se sentindo.	Corresponde à categoria “Relacionamento” do Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein e Fargundes 2015 - adaptado).
Hoje eu consegui me adaptar e me reinventar diante das dificuldades.	Corresponde à categoria “Resiliência/Adaptação face às mudanças” do Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein e Fargundes 2015 - adaptado).
Hoje eu planejei minhas ações de acordo com a necessidade daquele momento, observando o contexto.	Corresponde à categoria “Planejamento e Visão Sistêmica” do Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein e Fargundes 2015 - adaptado).
Hoje eu percebi que tomei decisões de acordo com a necessidade do momento	Corresponde à categoria “Tomada de decisão” do instrumento Autoavaliação de Liderança (Freitas Jr., Klein e Fargundes 2015 - adaptado).
Hoje eu encontrei em mim a capacidade de motivar as pessoas para um objetivo comum.	Corresponde à categoria “Estimular para que o liderado se motive” do Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein e Fargundes 2015 - adaptado).
Hoje eu percebi meus sentimentos e pensamentos coerentes com meu comportamento.	Corresponde à categoria “Relacionamento” do Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein e Fargundes 2015 - adaptado) e à Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro e Gomes, 2011).
Hoje eu considerei as ideias e pontos de vista do outro.	Corresponde ao conceito de “Liderança Humilde”, elaborado por Schein e Schein (2022) e trabalhado na presente pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar os dados, comparamos as respostas em forma de porcentagem, obtidas nos instrumentos pré-atividade, com as porcentagens coletadas no questionário reduzido, pós-atividade. Inicialmente, pensamos ser possível essa comparação com todos os constructos. No entanto, o atributo de autoconsciência medido pela Escala de Autorreflexão e Insight (Freitas Jr., Klein e Fargundes 2015 - adaptado) e o conceito de Liderança Humilde (Schein e Schein, 2022) não produziram porcentagens passíveis de comparação com o questionário pós-atividade criado por nós. O primeiro porque gera dois resultados diferentes (um para a autorreflexão e outro para o insight), não sendo recomendado pelos autores a análise em conjunto. O segundo porque é um conceito amplo, levantado pelos autores e sem um instrumento específico para aplicação.

Por isso, fizemos a comparação antes/depois quantitativamente apenas com os cinco atributos citados por Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015). Assim como os autores, juntamos na categoria “Relacionamento” tanto a pergunta voltada para relacionamento interpessoal (pergunta de número um) quanto a pergunta voltada para relacionamento intrapessoal (pergunta de número seis) e analisamos a porcentagem de ambas as perguntas juntas. Não comparamos a última pergunta do instrumento reduzido (voltada para o constructo liderança humilde). Com isso, obtivemos uma comparação antes/depois workshop da autopercepção sobre os seguintes atributos, demonstradas na tabela 10:

Tabela 10 Atividades com comparação antes/depois

Atividade	Nome	Antes/Depois (%) Rel. intra e Interpessoal	Antes/Depois (%) Resiliência	Antes/Depois (%) Visão Sistêmica	Antes/Depois (%) Decisão	Antes/Depois (%) Motivação
1º Workshop	Isadora	73,33 / 50	80 / 80	53,33 / 80	60 / 80	93,33 / 60
	Larissa	66,66 / 90	73,33 / 80	86,66 / 80	80 / 80	93,33 / 100
	Patrícia	86,67 / 90	86,67 / 100	86,66 / 100	73,33 / 80	93,33 / 100
	Denise	33,33 / 100	33,33 / 100	33,33 / 100	40 / 100	53,33 / 100
	Kátia	60 / 90	66,66 / 80	66,66 / 60	73,33 / 60	73,33 / 80
	Karen	73,33 / 100	73,33 / 100	93,33 / 100	66,66 / 100	100 / 100
	Victor	73,33 / 100	80 / 100	86,66 / 100	66,66 / 100	80 / 100
Média (Antes / Depois)		66,67 / 88,57	70,48 / 91,43	72,38 / 88,57	65,71 / 85,71	83,81 / 91,43
Diferença (Depois - Antes)		21,90	20,95	16,19	20	7,61

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste capítulo, iremos focar apenas nos participantes destacados com a cor amarela, pois são o público-alvo que delimitamos (mediadores da Aprendizagem Assistida por Equinos). Os demais dados gerados servem para observação do contexto da equipe geral onde os mediadores estão inseridos.

A partir dos dados coletados nos instrumentos¹⁷ aplicados antes/depois do workshop, realizamos o teste de Wilcoxon, apenas com as seis primeiras perguntas do instrumento pós-atividade, referentes aos atributos investigados pelo instrumento pré-atividade de Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015). Analisamos as porcentagem obtidas nas perguntas 2.1 (“Hoje

¹⁷ Disponíveis nos Anexos C e G.

eu busquei perceber como as pessoas ao meu redor estavam se sentindo.”) e 2.6 (“Hoje eu percebi meus sentimentos e pensamentos coerentes com meu comportamento.”) juntas, pois se referem ao relacionamento interpessoal e intrapessoal, respectivamente. Os autores propuseram essas habilidades como pertencendo a um único constructo.

Os resultados da comparação antes/depois do atributo “resiliência/adaptação” apresentou um aumento na porcentagem do atributo de 70,48% (antes) para 91,43% (depois), com significância de $p=0,036$. Nos demais atributos não foram encontradas diferenças significativas, apesar de ser observado um aumento nos atributos: relacionamento 66,67% (antes) para 88,57% (depois); visão sistêmica 72,38% (antes) para 88,57% (depois); tomada de decisão 65,71% (antes) para 85,71% (depois); motivação 83,81% (antes) para 91,43% (depois).

Embora a estatística de Wilcoxon tenha demonstrado uma significância no aumento do atributo “resiliência/adaptação”, ao analisarmos os dados das mediadoras, percebemos que Isadora não teve alterações no resultado desse construto, sendo igual as porcentagens antes/depois (80%). Enquanto Patrícia aumentou seu resultado de 86,67% (antes) para 100% (depois). Isadora apresentou uma diminuição no atributo “relacionamento intra e interpessoal” 73,33% (antes) para 50% (depois), e Patrícia um aumento de 86,67% (antes) para 90% (depois).

Foi realizada a análise de correlação de Spearman com as respostas obtidas depois do workshop, pois nosso objetivo é verificar como foi para os participantes vivenciarem o treinamento e não as expectativas que tinham antes da atividade. O teste de correlação de Spearman foi aplicado em todas as perguntas do instrumento reduzido. Encontramos as seguintes correlações entre atributos: correlação positiva entre “resiliência/adaptação” e “relacionamento intra e interpessoal” $\rho=0,78$ ($p=0,039$); correlação positiva entre “resiliência/adaptação” e “planejamento/visão sistêmica” $\rho=0,0966$ ($p<0,001$); correlação positiva entre “tomada de decisão” e “relacionamento intra e interpessoal” $\rho=0,833$ ($p=0,020$); correlação positiva entre “resiliência/adaptação” e “tomada de decisão” $\rho=0,78$ ($p=0,039$); correlação positiva entre “planejamento/visão sistêmica” e “tomada de decisão” $\rho=0,839$ ($p=0,018$); correlação positiva entre “liderança humilde” e “motivação” $\rho=0,764$ ($p=0,046$); correlação positiva “liderança humilde” e “autoconsciência” $\rho=0,764$ ($p=0,046$).

Ao analisarmos se essas correlações aconteceram nas respostas das mediadoras, apenas, percebemos que para Isadora não ocorreu correlação entre os atributos “relacionamento intra e interpessoal” e “resiliência/adaptação”, sendo o primeiro 50% e o segundo 80%. Para Patrícia também não houve correlação (90% relacionamento intra e

interpessoal, 100% resiliência/adaptação). Já nos atributos “resiliência/adaptação” e “planejamento/visão sistêmica” as mediadoras tiveram correlação (Isadora: 80% e Patrícia: 100%). Não houve correlação dos constructos “tomada de decisão” e “relacionamento intra e interpessoal” para as mediadoras, sendo o primeiro 80% para Isadora e Patrícia e o segundo 50% para Isadora e 90% para Patrícia. Nas características “resiliência/adaptação” e “tomada de decisão” houve correlação entre os resultados de Isadora (80%), mas não nos de Patrícia (“resiliência/adaptação” 100%; “tomada de decisão” 80%). Os atributos “planejamento/visão sistêmica” e “tomada de decisão” apresentaram correlação para Isadora (80%), mas não para Patrícia (“planejamento/visão sistêmica” 100%; “tomada de decisão” 80%). Já nos constructos “liderança humilde” e “motivação”, Isadora não apresentou correlação, uma vez que a “liderança humilde” foi 80% e “motivação” 60%, enquanto Patrícia obteve correlação (resposta 100% em ambas). Por fim, nas características “liderança humilde” e “autoconsciência” Isadora também não apresentou correlação (“liderança humilde” 80% e “autoconsciência” 40%) e Patrícia teve correlação com as porcentagens 100% nas duas.

O questionário criado por nós, baseado em Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006) possui quatro perguntas qualitativas que foram analisadas a partir da porcentagem ((número de seleção de característica/número de pessoas) *100). A tabela 11, a seguir, mostra apenas as características que foram escolhidas por, pelo menos, um respondente. Tivemos sete participantes cujas respostas foram analisadas para a pergunta de número quatro (“Na sua opinião, no exercício da liderança, podemos dizer que um verdadeiro líder é alguém capaz de (marque cinco características)”:

Tabela 11 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 4) - 1º workshop

Momento da Aplicação	Característica escolhidas para definir um verdadeiro líder	Porcentagem (%)
Primeiro workshop	Comunicar-se bem	85,71
	Desenvolver pessoas	57,14
	Tomar decisões	57,14
	Orientar a visão e a direção	42,85
	Assumir responsabilidades	42,85
	Influenciar a organização	28,57
	Desenvolver soluções criativas	28,57
	Criar um ambiente de alto desempenho	28,57
	Obter resultados	14,28

Criar laços de relacionamento profissional	14,28
Gerenciar o desempenho	14,28
Impulsionar mudanças	14,28
Ser um modelo em sua função	14,28
Valorizar os outros	14,28
Desenvolver estratégias	14,28

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebemos que as principais características escolhidas pelos participantes foram: Comunicar-se bem (85,71%); Desenvolver pessoas (57,14%), Tomada de decisões (57,14%); Orientar a visão e a direção (42,85%); Assumir responsabilidades (42,85%).

As mediadoras que estavam presentes, público-alvo da presente pesquisa, escolheram as seguintes características: Isadora - “Obter resultados”, “Comunicar-se bem”, “Orientar a visão e a direção”, “Tomar decisões”, “Ser um modelo em sua função”, sendo três as mais escolhidas pelo grupo; Patrícia - “Desenvolver pessoas”, “Comunicar-se bem”, “Tomar decisões”, “Desenvolver soluções criativas”, “Impulsionar mudanças”, sendo três as mais escolhidas pelo grupo.

Na questão de número cinco “Das características acima, quais você identifica em você:” os participantes deveriam categorizar as características em “mais frequente (marcante)”, “menos desenvolvida”, “ausente” e “mais importante (útil)”. Eles puderam escolher mais de uma categoria para cada característica. A porcentagem ((seleção de cada categoria/número de pessoas)*100) gerou as seguintes respostas (apenas as características que foram escolhidas por, pelo menos, um participante) descritas na tabela 12:

Tabela 12 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 5) - 1º workshop

Momento de aplicação	Característica de liderança	Mais frequente (%)	Menos desenvolvida (%)	Ausente (%)	Mais importante (%)
Antes do 1º workshop	Desenvolver pessoas	14,28	42,85	14,28	42,85
	Obter resultados	42,85	57,14	0	0
	Concentra-se no cliente	42,85	28,57	0	28,57
	Comunicar-se bem	28,57	28,57	28,57	14,28
	Orientar a visão e a direção	57,14	14,28	0	14,28
	Criar laços de relacionamento profissional	57,14	14,28	0	28,57
	Tomar decisões	14,28	57,14	0	28,57
	Gerenciar o desempenho	42,85	42,85	14,28	0
	Influenciar a organização	85,71	0	14,28	0

	Cooperar ou participar de equipes	71,42	0	14,28	14,28
	Criar equipes	14,28	28,57	28,57	28,57
	Desenvolver soluções criativas	28,57	28,57	14,28	28,57
	Criar um ambiente de alto desempenho	14,28	28,57	14,28	42,85
	Impulsionar mudanças	57,14	0	28,57	0
	Ser um modelo em sua função	28,57	42,85	28,57	14,28
	Gerenciar a diversidade	42,85	28,57	0	28,57
	Valorizar os outros	57,14	0	14,28	42,85
	Desenvolver estratégias	28,57	28,57	14,28	28,57
	Assumir responsabilidades	71,42	14,28	0	28,57

Fonte: Elaborado pela autora.

As características escolhidas como mais frequentes (marcantes) foram “Influenciar a organização” (85,71%); “Cooperar ou participar de equipes” (71,42%); “Assumir responsabilidades” (71,42%); “Orientar a visão e a direção (57,14); “Criar laços de relacionamento profissional” (57,14); “Impulsionar mudanças” (57,14); “Valorizar os outros” (57,14%). As características avaliadas como menos desenvolvidas foram “Obter resultados” (57,14%); “Tomar decisões” (57,14%); “Desenvolver pessoas” (42,85%); “Gerenciar o desempenho” (42,85%); “Ser um modelo em sua função” (42,85%). As características consideradas ausentes foram “Comunicar-se bem” (28,57%); “Criar equipes” (28,57%); “Impulsionar mudanças” (28,57%); “Ser um modelo em sua função” (28,57%). Finalmente, as características consideradas mais importantes (úteis) foram “Desenvolver pessoas” (42,85%); “Criar um ambiente de alto desempenho” (42,85%); “Valorizar os outros” (42,85%).

O Quadro 12, abaixo, mostra as escolhas das mediadoras:

Quadro 12 Respostas das mediadoras à questão 5 - 1º workshop

Isadora		Patrícia	
Mais frequente:	Desenvolver pessoas; Obter resultados; Gerenciar o desempenho; Influenciar a organização; Cooperar ou participar de equipes; Impulsionar mudanças; Valorizar os outros; Desenvolver estratégias	Mais frequente:	Concentra-se no cliente; Criar laços de relacionamento profissional; Influenciar a organização; Cooperar ou participar de equipes; Impulsionar mudanças; Gerenciar a diversidade; Valorizar os outros; Assumir responsabilidades
Menos desenvolvida:	Orientar a visão e a direção; Criar laços de relacionamento profissional; Tomar decisões; Ser um modelo em sua função; Gerenciar a diversidade	Menos desenvolvida:	Desenvolver pessoas; Obter resultados; Comunicar-se bem; Orientar a visão e a direção; Tomar decisões; Gerenciar o desempenho; Criar equipes; Desenvolver soluções criativas;

			Criar um ambiente de alto desempenho; Ser um modelo em sua função; Desenvolver estratégias
Ausente:	-	Ausente:	-
Mais importante:	Desenvolver pessoas; Concentra-se no cliente; Comunicar-se bem; Criar equipes; Desenvolver soluções criativas; Criar um ambiente de alto desempenho; Assumir responsabilidades	Mais importante:	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisamos a pergunta de número seis “Na sua opinião, os principais atributos de um verdadeiro líder são (marque cinco características)” através da porcentagem ((número de seleção de característica/número de pessoas) *100). Apesar de serem sete respondentes, nesta questão, contamos apenas com seis participantes, pois um deles marcou mais do que cinco itens. A seguir, na tabela 13, estão as características selecionadas por, pelo menos, um participante:

Tabela 13 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 6) - 1º workshop

Momento de aplicação	Atributos de um líder	%
Antes do 1º workshop	Integridade / Ética	66,6 6
	Habilidade de lidar com pessoas	66,6 6
	Capacidade de direcionar e controlar	66,6 6
	Sinceridade	50
	Raciocínio estratégico	50
	Responsabilidade	50
	Adaptabilidade	33,3 3
	Capacidade de tomar decisões	33,3 3
	Iniciativa	16,6 6
	Orientação para a ação	16,6 6
	Comprometimento	16,6 6
	Conhecimento e informação	16,6 6

Fonte: Elaborado pela autora.

Os atributos “integridade/ética” (66,66%); “Habilidade de lidar com pessoas” (66,66%); “Capacidade de direcionar e controlar” (66,66%), “Sinceridade” (50%); “Raciocínio estratégico” (50%) e “Responsabilidade” (50%) foram os mais escolhidos pelos participantes como principais atributos de um verdadeiro líder.

Para as mediadoras, os atributos principais do verdadeiro líder são: Isadora - “Integridade / Ética”, “Sinceridade”, “Habilidade de lidar com pessoas”, “Capacidade de direcionar e controlar”, “Raciocínio estratégico”, quatro desses foram as principais escolhas do grupo; Patrícia - “Integridade / Ética”, “Habilidade de lidar com pessoas”, “Adaptabilidade”, “Responsabilidade”, “Capacidade de tomar decisões”, três desses foram as principais escolhas do grupo.

A pergunta de número sete (“Quais atributos você reconhece em você?”) também foi analisada através de porcentagem ((número de seleção de característica/número de pessoas) *100). O cálculo gerou as seguintes respostas apresentadas na tabela 14:

Tabela 14 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 7) - 1º workshop

Momento de aplicação	Atributos de um líder	%
Antes do 1º workshop	Integridade / Ética	85,7
		1
	Sinceridade	71,4
		2
	Adaptabilidade	57,1
		4
	Responsabilidade	57,1
		4
	Compreensão de conceitos	42,8
		5
	Coragem	42,8
		5
	Iniciativa	42,8
		5
	Cooperação	42,8
		5
	Comprometimento	42,8
		5
	Habilidade de lidar com pessoas	28,5
		7
	Flexibilidade	28,5
		7
	Conhecimento e informação	28,5
		7
	Capacidade de realização	14,2
		8
	Capacidade de direcionar e	14,2

controlar	8
Capacidade de influenciar pessoas	14,2
Raciocínio estratégico	8
Autoconfiança	14,2
Orientação para a ação	8
Capacidade de comunicação	14,2
Habilidade política	8
Raciocínio analítico	14,2
Capacidade de tomar decisões	14,2

Fonte: Elaborado pela autora.

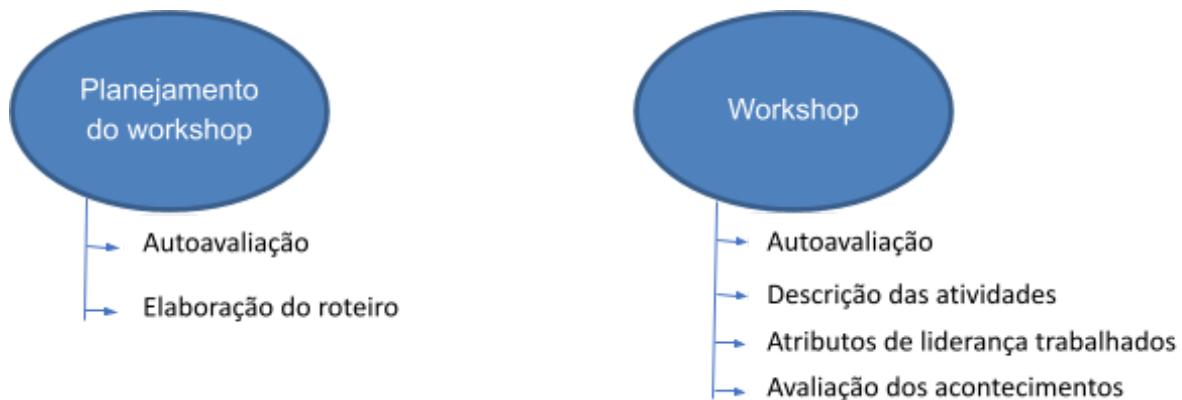
Os principais atributos identificados pelos participantes em si mesmos foram “Integridade/ética” (85,71%); “Sinceridade” (71,42%); “Adaptabilidade” (57,14%); Responsabilidade (57,14%).

Os atributos identificados pelas mediadoras foram: Isadora - “Integridade / Ética”, “Capacidade de realização”, “Habilidade de lidar com pessoas”, “Raciocínio estratégico”, “Cooperação”, sendo um deles mais escolhidos pelo grupo; Patrícia - “Integridade / Ética”, “Sinceridade”, “Habilidade de lidar com pessoas”, “Compreensão de conceitos”, “Adaptabilidade”, sendo três deles mais escolhidos pelo grupo.

2.4.4 Fase “B” - 1º Workshop Geral - Dados Qualitativos

Analisamos os dados qualitativos obtidos através do diário de bordo da pesquisadora de forma semelhante à etapa anterior. Primeiro realizamos uma leitura, marcando as ideias centrais do texto. Em seguida, criamos categorias, de acordo com os objetivos da pesquisa, para analisar os dados. Nesta fase, dividimos os relatos em dois grandes momentos: o planejamento do workshop e o workshop propriamente dito. No primeiro, observamos a autoavaliação da pesquisadora e o processo de elaboração do roteiro para a confecção do workshop. No segundo, encontramos a autoavaliação da pesquisadora, a descrição das atividades, menção dos atributos de liderança trabalhados ao longo das atividades e a avaliação da pesquisadora sobre os acontecimentos. A figura 13 a seguir mostra um resumo das categorias analisadas:

Figura 13 - Categorias do diário de bordo na fase “B”.



Fonte: Elaborado pela autora.

As perguntas qualitativas aplicadas nesta fase foram as mesmas da fase anterior. Cinco perguntas do instrumento de Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015, adaptado) e seis questões criadas por nós. No primeiro, obtivemos as seguintes categorias na primeira questão (“O que você entende por liderança?”): adaptação; responsabilidade; tomada de decisão; objetivo*; direcionar; ética*; empatia*; compreender*; administrar*; respeitar*; manejar*; coordenar*; direcionar; incentivar; controle; organizar; delegar; influenciar; trabalho em equipe. As categorias marcadas com asterisco foram as escolhidas por, pelo menos, uma mediadora presente nesse primeiro workshop, assim como nas próximas questões.

A segunda pergunta (“O líder já nasce pronto ou ele se torna líder?”), uma questão fechada, seis dos sete respondentes escolheram que a pessoa se torna líder, enquanto uma afirmou que as duas sentenças são verdadeiras. Das mediadoras presentes, uma escolheu a primeira categoria, enquanto a outra escolheu a segunda.

Na terceira questão (“Explique como você se vê como líder.”), as seguintes categorias foram observadas: observação; iniciativa; objetivo; segurança*; comunicação*; exemplo*; perguntar*; aceitar conselho*; orientação*; ouvir*; aprender*; não me vejo como líder; líder de crianças; amizade; ajuda; não me acho boa como líder.

A quarta questão, “Pontue suas características principais. Relacione suas atribuições com o lugar enquanto líder.”, contou com as categorias: honestidade; empatia; organização; pontualidade; comunicação*; respeito*; motivar*; humildade*; responsável*; dedicação*; reconhecer os méritos; paciência; sinceridade; empatia; exigente; esforço; gênio forte; distração; falta de autoconfiança.

A quinta questão, “Com suas palavras, o que você acha que deve aprender ou praticar para desenvolver-se como líder ou tornar-se um líder melhor?” gerou as categorias tomar decisões, comunicação; autenticidade*; proatividade*; aprender*; autoconfiança; paciência.

No questionário criado por nós, a primeira pergunta: “Descreva o que significa ser líder para você.”, foi analisada com as categorias responsabilidade; comprometimento; direcionamento; condução*; orientação*; paciência*; compreensão*; incentivar, direcionar; vínculo; justiça; ensinar; aprender.

Na segunda questão, “Como você se sente na posição de liderança?”, observamos as categorias mal; intermediário; desconforto*; não me vejo como líder*; tensão; confortável; resposta impessoal.

Na terceira pergunta (“Você já teve experiência anterior enquanto líder?”), uma questão fechada, todos responderam que sim, tiveram alguma experiência na posição de liderança.

A quarta pergunta era uma continuação da questão anterior (“Se você respondeu sim à pergunta anterior, qual experiência você já teve?”), em que observamos as seguintes categorias: atividades no EQUilibrium Rural*; trabalhos em grupo; dar aula*; apresentação na escola; com crianças; atividades na igreja; administração de equipe; vida pessoal.

Na quinta questão, “Para você, um líder verdadeiro é” obtivemos as categorias exemplo; inspira; confiança*; promove crescimento; responsabilidade; comprometimento*; dar direção; clareza*; compreensão*; humildade*; inteligência*; gestão de pessoas*; responsabilidade; vínculo; otimismo; ensinar; aprender.

Na última pergunta, “O que você gostaria de aprender neste Workshop?”, os participantes responderam as seguintes categorias: autoconfiança; liderança*; autoconhecimento*; relacionamento interpessoal*.

Observamos que os respondentes definiram um líder a partir de características que se relacionam com os atributos de liderança eleitos nesta pesquisa, tais como relacionamento interpessoal (compreensão, ensinar, clareza, confiança), liderança humilde (humildade, vínculo), motivação (incentivar).

Os participantes afirmaram ter experiência anterior como líderes em diversas situações no dia a dia, independentemente da idade ou dos cargos que ocupavam. Isso mostra que possuem uma compreensão ampla acerca do exercício de liderança, indo ao encontro do que propomos no treinamento. Apesar disso, apenas um participante disse se sentir confortável nessa posição, enquanto a maioria caracterizou a experiência com adjetivos negativos como

“tensão” e “desconforto”. Percebemos que havia uma expectativa de desenvolver habilidades de relacionamento intra e interpessoal no workshop.

Percebemos que as respostas das mediadoras presentes iam ao encontro das respostas do restante da equipe. Apenas na pergunta “O líder já nasce pronto ou ele se torna líder?” que uma mediadora foi a única a escolher as duas afirmações como verdadeiras, enquanto o grupo optou por afirmar que o líder “se torna”.

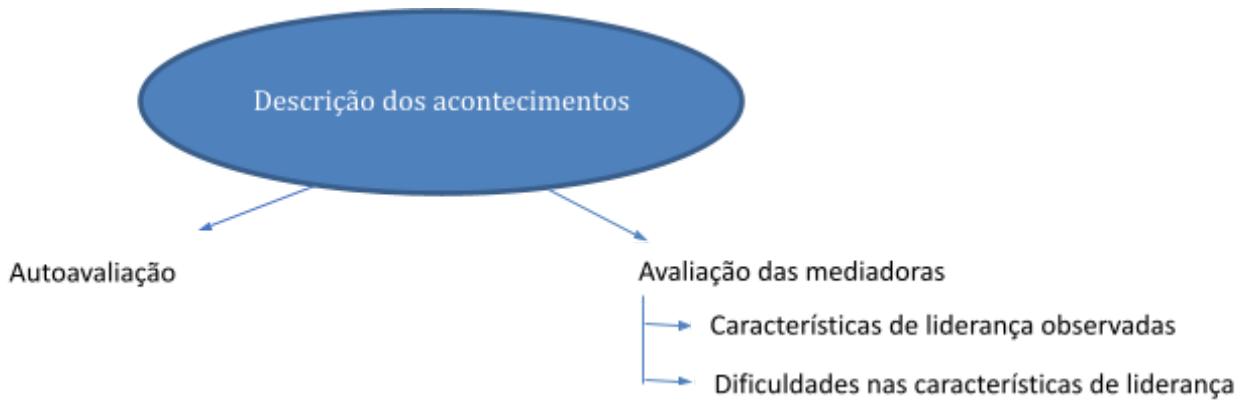
2.4.5 Fase “C” – Observação prática - Dados Qualitativos

Nessa fase, a pesquisadora presente no campo observou as mediadoras desenvolvendo as atividades pertinentes ao papel que ocupam no EQUilibrium Rural, sem fazer interferência. No final das tarefas, eram realizadas rodas de conversa em que a pesquisadora e as mediadoras davam *feedbacks* sobre suas percepções dos momentos vividos.

Seguindo o cronograma de três semanas de atividades, obtivemos três dias de observação das mediadoras do grupo A (nas terças-feiras) e três dias de observação das mediadoras do grupo B (nas quintas-feiras). O grupo A era composto por Patrícia (veterana), Vanessa (veterana) e Isadora (integrante nova). As mediadoras do grupo B eram Natália (veterana), Isadora (integrante nova) e Gisele (integrante nova).

A principal forma de coleta de dados nesta fase foi através do diário de bordo da pesquisadora. Para analisar os relatos, realizamos uma leitura, demarcando as ideias centrais para, em seguida, realizarmos a categorização das mesmas, como nas fases anteriores. A figura 15 a seguir mostra as categorias encontradas:

Figura 15: Categorias da análise de dados da fase “C”



Fonte: Elaborado pela autora.

Como podemos observar, os relatos da pesquisadora sobre esta fase se concentraram na descrição dos acontecimentos, se dividindo em dois eixos: a própria avaliação e a avaliação

sobre as mediadoras. Em relação a este segundo, foram descritas as características de liderança observadas e as que as mediadoras demonstraram dificuldades em algum momento.

Observamos que nas terças-feiras as mediadoras aparentavam maior segurança nas suas atividades e demonstraram, nas rodas de conversa, aprofundar o autoconhecimento e a autoavaliação das características de liderança apresentadas nos encontros anteriores. Já nas quintas-feiras, as mediadoras aparentaram maior dificuldade em realizar as tarefas, apresentando mais dúvidas e dependência da integrante veterana Natália. Apesar de desenvolverem reflexões sobre liderança durante as rodas de conversa, demonstraram estar mais focadas em desenvolver suas funções do que pensar sobre a aplicação dos atributos de liderança.

2.4.6 Fase “D” – 2º Encontro - Dados Qualitativos

Este encontro foi realizado em dois momentos diferentes. O primeiro, para as mediadoras do grupo A e o segundo para as do grupo B. Por conta de algumas alterações do calendário, precisamos fazer o encontro do grupo B na terça-feira à tarde, o que influenciou na adesão das mediadoras. O principal instrumento utilizado para coletar dados foi o diário de bordo da pesquisadora.

Para chegar nessa fase do treinamento, as mediadoras precisaram perseverar e se comprometerem em suas funções. Percebemos maior adesão no grupo A dos membros veteranos da equipe EQUilibrium Rural. A mediadora que ingressou nesse período, confundiu o nome das atividades que o projeto ofereceu e compreendeu que naquele dia não haveria o treinamento. Esse fato pontua uma dificuldade comum para quem está conhecendo o projeto, a de identificar as diferenças na nomenclatura, que são parecidas.

A partir desse encontro, acrescentamos a característica “proatividade” como um dos atributos relacionados ao exercício da liderança. A última pergunta descrita na figura 11, “Consigo tomar iniciativas sem ninguém me pedir?”, faz menção a esse novo constructo. A proatividade é um estímulo ao desenvolvimento de liderança (Bateman; Crant, 1993). Os autores da definem como o comportamento de uma pessoa que procura mudar o ambiente, a fim de trazer melhorias. Essa característica foi muito observada no campo e pontuada no diário de bordo da pesquisadora, como demonstrado no trecho a seguir: “*Gisele e Isadora, já acostumadas com a rotina, prepararam a comida dos cavalos mesmo sem ninguém pedir, demonstrando agir com proatividade.*”

Realizamos a dinâmica “Aprofundamento”, descrita no tópico 2.3.2, que gerou relaxamento e entrosamento entre os presentes. A partir dessa discussão inicial, elas pontuaram os pontos fortes e fracos uma da outra, ressaltado o que já havia sido exposto durante a roda de conversa. Vanessa considera que tem dificuldades no atributo “planejamento estratégico”, enquanto Patrícia acredita ser difícil desenvolver o “relacionamento interpessoal”.

O encontro para a equipe B ocorreu em seguida e apenas a mediadora Gisele encontrava-se presente. Procuramos seguir a mesma ordem de acontecimentos: roda de conversa e dinâmica “Aprofundamento” que foi realizada em dupla com a coordenadora do EQUilibrium Rural, já que não havia outra mediadora presente. A coordenadora Tatianne está presente durante as atividades da AAE e ao longo da maioria dos nossos encontros.

Nesse momento, aproveitamos para dar um *feedback* para Gisele sobre o que observamos em sua participação nas fases anteriores. Ressaltamos sua habilidade em se conectar com as pessoas, demonstrando interesse genuíno nelas. Perguntamos quais atributos de liderança percebeu ter mais dificuldade e facilidade, a fim de estimular a autoconsciência e a memorização das características que estamos trabalhando.

Naturalmente, o encontro com a equipe B teve desdobramentos diferentes do com a equipe A, nos seguintes sentidos: quanto ao local, pois estava ventando muito forte, o que impediu que o encontro da equipe B ocorresse no mesmo local; quanto às dinâmicas e conversas, uma vez que apenas uma integrante da equipe B esteve presente; quanto ao tempo, pois Gisele precisou se retirar em determinado horário.

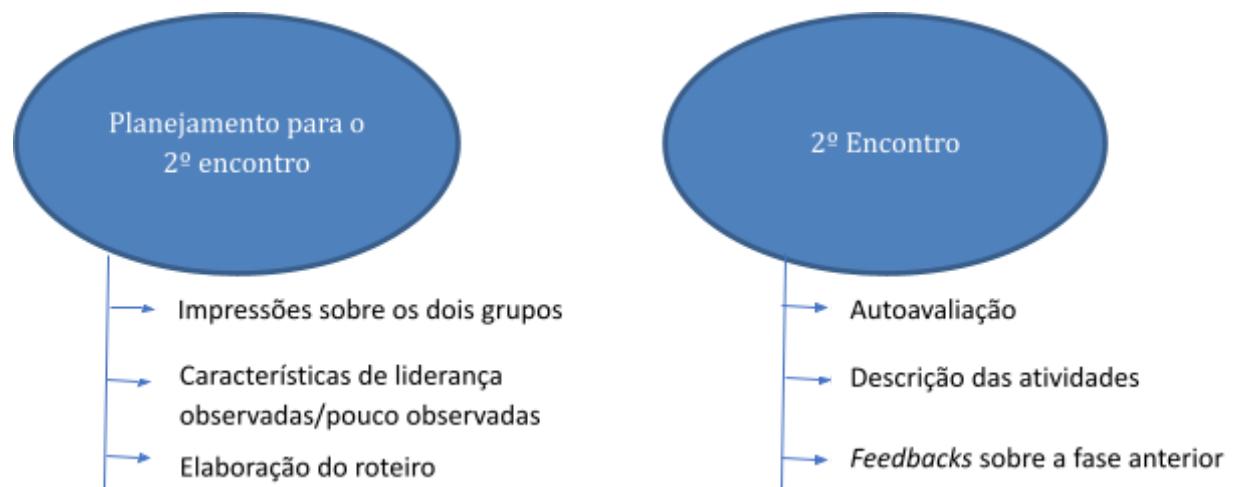
A fim de alcançar as demais mediadoras que não estiveram presentes, propus um encontro online em outro dia. Isadora e Natália compareceram virtualmente e conseguimos realizar a dinâmica “Aprofundamento”. Situamos em qual momento do treinamento estamos e apresentamos o folder com as características de liderança (figura 11). Utilizamos o folder como base para as perguntas da dinâmica, a fim de promover o autoconhecimento sobre os atributos de liderança trabalhados. Este encontro online possuiu algumas limitações.

Apesar do esforço das mediadoras presentes, a pesquisadora observou um distanciamento entre elas e o treinamento, o que pode ter sido aumentado pelo fato de não se verem (pois não quiseram ligar a câmera), como encontramos neste trecho do diário de bordo: “*Ao longo do encontro busquei motivá-las e despertá-las para o papel da mediação que exercem durante as AAE. Apesar disso, senti que no nosso encontro eu estava mais animada que elas. Percebi o esforço para interagirem, mas não sei até que ponto eu as inspirei em*

relação ao projeto.” Entendemos esse acontecimento como natural durante um treinamento longitudinal, em que há maior dificuldade em controlar as variáveis e manter a motivação.

O diário de bordo da pesquisadora foi a maior fonte de coleta de dados nesta fase. Para analisá-los, realizamos a primeira leitura, demarcando as ideias centrais do relato e, em seguida, categorizamos os dados encontrados, como mostra a figura 16, a seguir:

Figura 16: Análise do diário de bordo da fase “D”



Fonte: Elaborado pela autora.

Observamos, então, que os relatos se dividiram em dois momentos: o planejamento para o segundo encontro e o segundo encontro propriamente dito. No primeiro, encontramos impressões da pesquisadora sobre os dois grupos de mediadoras (grupo A e grupo B), características de liderança observadas ou pouco observadas nas mediadoras e elaboração do roteiro do próximo encontro. Já no segundo, temos a autoavaliação da pesquisadora, a descrição das atividades desenvolvidas e os *feedbacks* (tanto da pesquisadora quanto das mediadoras) sobre a fase anterior.

2.4.7 Fase “E” – Prática - Dados Quantitativos

Durante as três semanas em que as mediadoras realizaram suas atividades sem a presença da pesquisadora foi pedido que respondessem um questionário¹⁸ a fim de se auto avaliarem e lembrarem dos conceitos trabalhados nas fases anteriores. Esse instrumento tinha

¹⁸ Disponível no Anexo G.

perguntas quantitativas e qualitativas. As perguntas quantitativas são as mesmas do instrumento pequeno aplicado após os workshops, com o acréscimo da última questão sobre o constructo proatividade. Essa característica foi percebida através da observação da pesquisadora em campo. Por ser um atributo recorrente durante as atividades e um estímulo ao desenvolvimento de liderança (Bateman; Crant, 1993), foi acrescida ao instrumento de automonitoramento das mediadoras, bem como nas rodas de conversa. Para análise dos resultados, realizamos a porcentagem. Na tabela 15, abaixo, observamos as respostas:

Tabela 15 Resultado Instrumento de acompanhamento- Fase “e”

Nome	Natália	Natália	Natália	Isadora	Patrícia	Patrícia	Gisele	Gisele
Dia %	1º dia de AAE (5 f)	2º dia de AAE (5 f)	3º dia de AAE (5 f)	1º dia de AAE (5 f)	2º dia de AAE (3 f)	3º dia de AAE (3 f)	2º dia de AAE (5 f)	3º dia de AAE (5 f)
Relacionamento Intra e interpessoal	80	80	100	40	100	100	80	80
Resiliência/adaptação	80	80	60	80	80	100	80	80
Planej. Estrat./ Visão Sistêmica	80	40	100	80	100	100	60	100
Decisão	60	60	60	80	100	100	80	60
Motivação	100	80	100	80	100	100	40	100
Autoconsciência	40	40	60	80	100	100	60	100
Liderança humilde	60	80	100	80	100	100	100	100
Proatividade	100	100	100	100	100	100	80	80

Fonte: Elaborado pela autora.

Muitas mediadoras se esqueceram de responder durante esse período. Das pessoas que lembraram, podemos observar que a Natália foi a única a responder durante as três semanas de atividades. Observamos um aumento na autoavaliação da Natália para o atributo “relacionamento interpessoal”; diminuição na “resiliência/adaptação”; aumento depois de uma diminuição no atributo “planejamento estratégico/visão sistêmica”; manteve a mesma porcentagem na “tomada de decisão”, diminuição seguida de um aumento no constructo “motivação”; aumento na “autoconsciência”; aumento gradativo na autoavaliação sobre a “liderança humilde” e manteve a avaliação máxima na “proatividade”.

Uma das perguntas desse instrumento pedia que os mediadores escrevessem uma palavra para sintetizar o que vivenciaram naquele dia. As respostas obtidas foram:

tranquilidade; confiança; aprendizado; responsabilidade; coragem; conexão; proatividade e trabalho em equipe. Nenhuma das palavras foi repetida pelas mediadoras ao longo das semanas. Todas foram escolhidas apenas uma vez.

2.4.8 Fase “E” Dados Qualitativos

A última pergunta do questionário deixava um espaço para que as mediadoras registrassem o que desejavam falar sobre o dia e o treinamento. Ao separar por categorias o que foi falado ao longo dos três dias, encontramos: evolução; confiança; proatividade; resposta impessoal; conexão; confortável; coragem; responsabilidade; comprometimento; bem-estar; autoconhecimento; vínculo; insegurança; paciência; superação.

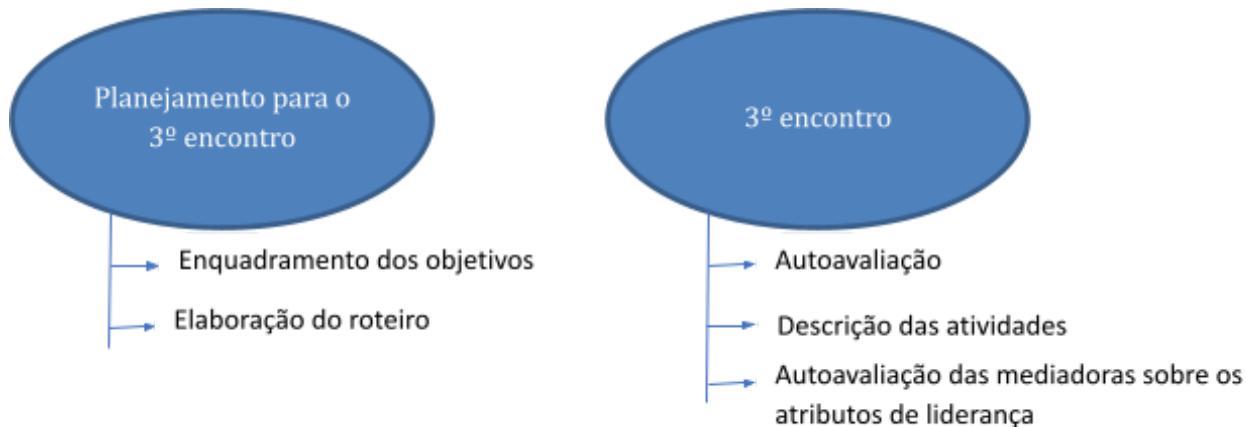
As respostas variaram de acordo com o dia e com a mediadora participante. Percebemos que, embora tenham relatado momentos de insegurança, terminaram suas respostas pontuando algum tipo de evolução ou superação que vivenciaram. Não houve avaliações negativas em nenhum dia. As respostas obtidas nas categorias se relacionam com as palavras-chave que as mediadoras escolheram para caracterizar o dia.

2.4.9 Fase “F” - 3º Encontro - Dados Qualitativos

O terceiro encontro, assim como nos anteriores, foi dividido em dois momentos, um para a equipe A e outro para a equipe B. Ambos os encontros ocorreram no mesmo dia, sendo o primeiro na parte da manhã e o segundo à tarde. Nesta fase, o principal instrumento utilizado para coletar dados foi o diário de bordo da pesquisadora.

Realizamos a categorização dos relatos, de acordo com os objetivos da presente pesquisa, assim como nas fases anteriores. Observamos duas grandes categorias: planejamento para o terceiro encontro e o terceiro encontro de fato. No primeiro, encontramos enquadramento dos objetivos para esse último encontro e elaboração do roteiro. No segundo, temos a autoavaliação da pesquisadora, descrição das atividades e autoavaliação das mediadoras sobre os atributos de liderança. A figura 17 a seguir resume as categorias encontradas:

Figura 17 - Categorias do diário de bordo na fase “F”



Fonte: Elaborado pela autora.

O encontro da equipe A contou com a presença das mediadoras Patrícia e Vanessa, a pesquisadora e a coordenadora do EQUILíbrium Rural. Realizamos uma roda de conversa e utilizamos cartolina e tiras de papel com os nomes dos atributos de lideranças como recurso visual para auxiliar na memorização. Na medida em que as características eram sorteadas, colamos na cartolina e as mediadoras conversavam sobre em quais momentos elas e a equipe vivenciaram esses atributos e suas dificuldades. A visualização dos atributos auxiliou no processo de autoavaliação das mediadoras, como observamos no seguinte trecho do diário de bordo: *“Nesse esquema de sorteio e visualização dos atributos, percebi maior facilidade das mediadoras relembrarem os momentos e fazerem suas autoavaliações”*.

Em seguida, realizamos a dinâmica “Janela de Johari - adaptada”, descrita no tópico 2.3.3. As mediadoras deram um feedback positivo sobre a dinâmica, embora tenham tido dificuldades em visualizá-la antes de terminarem todas as etapas. A dissonância causada por se depararem com as diferenças e semelhanças da percepção do outro e de si mesmos criou uma oportunidade de ampliar a consciência sobre como desempenham seu papel.

2.4.10 Fase “G” - 2º Workshop geral – Dados Quantitativos

Assim como no primeiro workshop, este contou com a presença da equipe geral do EQUILíbrium Rural. Embora o convite tenha sido feito a toda a equipe, apenas membros discentes estiveram presentes, totalizando seis participantes. O questionário maior foi aplicado antes das atividades, como dito anteriormente, e o questionário reduzido foi aplicado

pós-atividade. O quadro que mostra a comparação entre as questões dos dois instrumentos, encontra-se no tópico 2.4.3 Fase “B” - 1º Workshop Geral - Dados Quantitativos (Quadro 18).

Abaixo, na tabela 16, observamos os resultados obtidos na Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro e Gomes, 2011):

Tabela 16 Resultado Escala de Autorreflexão e Insight - Fase “a”

Momento de aplicação	Nome	Insight (%)	Autorreflexão (%)
Antes do segundo workshop	Kátia	43,75	100
	Larissa	65,62	87,5
	Patrícia	25	95,83
	Karen	12,5	100
	Victor	93,75	79,16
	Vanessa	31,25	91,66

Fonte: Elaborado pela autora.

Apenas as respostas marcadas na cor amarela correspondem ao público alvo desta pesquisa (mediadoras da AAE do projeto EQUilibrium Rural).

A seguir, temos a tabela 17 com Atividades de comparação antes/depois (instrumento proposto por Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015), adaptado por nós / instrumento reduzido pós-atividade):

Tabela 17 Atividades com comparação antes/depois

Atividade	Nome	Antes/Depois (%) Rel. Intra e interpessoal	Antes/Depois (%) Resiliência	Antes/Depois (%) Visão Sistêmica	Antes/Depois (%) Decisão	Antes/Depois (%) Motivação
2º Workshop	Victor	93,33 / 60	80 / 80	80 / 100	93,33 / 100	80 / 100
2º Workshop	Larissa	86,66 / 90	80 / 40	86,66 / 80	66,66 / 80	80 / 100
2º Workshop	Kátia	73,33 / 100	80 / 80	53,33 / 80	66,66 / 80	86,66 / 100
2º Workshop	Karen	60 / 100	53,33 / 100	93,33 / 100	60 / 100	80 / 100
2º Workshop	Patrícia	73,33 / 70	86,66 / 100	86,66 / 80	80 / 100	86,66 / 80
2º	Vanessa	80 / 90	93,33 / 100	100 / 100	100 / 100	100 / 100

Workshop						
Média (Antes / Depois)		77,77 / 85	78,88 / 83,33	83,33 / 90	77,77 / 93,33	85,55 / 96,66
Diferença (Depois - Antes)		7,22	4,44	6,66	15,56	11,11

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste capítulo iremos nos aprofundar nas respostas das mediadoras do AAE do projeto EQUILíbrium Rural, marcadas de amarelo. Porém, utilizamos os dados de todos os participantes, a fim de compreendermos o contexto em que elas estão inseridas.

Realizamos o teste de Wilcoxon com as porcentagens geradas nos instrumentos¹⁹ aplicados antes e depois do workshop. No instrumento aplicado pós-atividade, comparamos apenas as seis primeiras perguntas, correspondentes aos atributos propostos por Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015). Analisamos as porcentagens obtidas nas perguntas 2.1 (“Hoje eu busquei perceber como as pessoas ao meu redor estavam se sentindo.”) e 2.6 (“Hoje eu percebi meus sentimentos e pensamentos coerentes com meu comportamento.”) juntas, pois se referem ao relacionamento interpessoal e intrapessoal, respectivamente. Os autores propuseram essas habilidades como pertencendo a um único constructo. Percebemos que não houve diferença significativa em nenhum atributo entre os resultados antes/depois dos instrumentos aplicados.

O teste de Spearman foi realizado contando com todas as perguntas do instrumento reduzido, aplicado após o workshop. Verificamos que há uma correlação positiva entre os atributos “liderança humilde” e “resiliência/adaptação” $\rho=0,822$ ($p=0,045$) e “liderança humilde” e “tomada de decisão” $\rho=0,98$ ($p<0,001$).

Observamos que as mediadoras, individualmente, também tiveram a correlação “liderança humilde” e “resiliência/adaptação”, sendo a porcentagem de ambas 100% nos dois atributos. Também houve correlação das mediadoras na “liderança humilde” e “tomada de decisão”, com porcentagem 100% para as duas participantes, nos dois constructos.

Na próxima tabela 18, observamos as porcentagens (corrigidas do mesmo modo que no primeiro workshop) referentes às respostas do questionário feito por nós, baseado em Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006), pergunta quatro (“Na sua opinião, no exercício da liderança, podemos dizer que um verdadeiro líder é alguém capaz de (marque cinco características)”).

¹⁹ Disponível nos anexos C e G.

Tabela 18 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 4) - 2º workshop

Momento de aplicação	Característica escolhidas para definir um verdadeiro líder	Porcentagem (%)
Antes do 2º workshop	Desenvolver soluções criativas	80
	Orientar a visão e a direção	60
	Cooperar ou participar de equipes	60
	Comunicar-se bem	50
	Desenvolver estratégias	40
	Desenvolver pessoas	20
	Obter resultados	20
	Tomar decisões	20
	Influenciar a organização	20
	Impulsionar mudanças	20
	Ser um modelo em sua função	20
	Gerenciar a diversidade	20
	Valorizar os outros	20
	Assumir responsabilidades	20

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela 18, acima, estão as características que foram escolhidas por, pelo menos, um respondente. Nessa questão, precisamos desconsiderar uma das respostas, pois o participante selecionou mais do que cinco itens. Percebemos que as características mais escolhidas pelos participantes foram “Desenvolver soluções criativas” (80%); “Orientar a visão e a direção” (60%); “Cooperar ou participar de equipes” (60%); “Comunicar-se bem” (50%); “Desenvolver estratégicas (40%).

As mediadoras são o público-alvo desta pesquisa. Apenas duas estavam presentes, sendo que uma delas escolheu mais itens do que o pedido no enunciado dessa questão. Por isso, iremos observar apenas os dados da Patrícia, que respondeu corretamente: “Obter resultados”, “Comunicar-se bem”, “Tomar decisões”, “Desenvolver soluções criativas”, “Assumir responsabilidades”, dentre elas, uma estava dentro das mais escolhidas pelo grupo.

Na tabela 19, abaixo, corresponde às características selecionadas pelos participantes para a questão de número cinco (“Das características acima, quais você identifica em você.”), corrigida da mesma forma que no primeiro workshop:

Tabela 19 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 5) - Fase “a”

Momento de aplicação	Característica de liderança	Mais frequente (%)	Menos desenvolvida (%)	Ausente (%)	Mais importante (%)
----------------------	-----------------------------	--------------------	------------------------	-------------	---------------------

Antes do 2º workshop	Desenvolver pessoas	33,33	66,66	0	0
	Obter resultados	50	0	16,66	33,33
	Concentra-se no cliente	33,33	16,66	16,66	33,33
	Comunicar-se bem	16,66	33,33	0	50
	Orientar a visão e a direção	16,66	50	0	33,33
	Criar laços de relacionamento profissional ²⁰	-	-	-	-
	Tomar decisões	16,66	33,33	0	50
	Gerenciar o desempenho	16,66	66,66	0	16,66
	Influenciar a organização	50	16,66	0	33,33
	Cooperar ou participar de equipes	83,33	0	0	16,66
	Criar equipes	16,66	16,66	16,66	33,33
	Desenvolver soluções criativas	66,66	16,66	0	16,66
	Criar um ambiente de alto desempenho	0	50	0	50
	Impulsionar mudanças	33,33	16,66	0	50
	Ser um modelo em sua função	33,33	33,33	0	33,33
	Gerenciar a diversidade	66,66	33,33	0	0
	Valorizar os outros	66,66	0	0	33,33
	Desenvolver estratégias	16,66	50	0	33,33
	Assumir responsabilidades	33,33	0	0	66,66

Fonte: Elaborado pela autora.

Observamos que as características mais escolhidas na categoria “mais frequente (marcante)” são “Cooperar ou participar de equipes (83,33%); “Desenvolver soluções criativas” (66,66%); “Gerenciar a diversidade” (66,66%); “Valorizar os outros” (66,66%). Como “menos desenvolvida”, os participantes escolheram principalmente “Desenvolver pessoas” (66,66%); “Gerenciar o desempenho” (66,66%); “Orientar a visão e a direção” (50%); “Criar um ambiente de alto desempenho” (50%); “Desenvolver estratégias” (50%). Poucas características foram avaliadas como “ausente”, apenas “Obter resultados” (16,66%); “Concentrar-se no cliente (16,66%) e “Criar equipes” (16,66%). Finalmente, a categoria “mais importante (útil)” teve as seguintes características mais escolhidas: “Assumir responsabilidades” (66,66%); “Comunicar-se bem” (50%); “Tomar decisões” (50%); “Criar um ambiente de alto desempenho” (50%); “Impulsionar mudanças” (50%).

²⁰ A característica “Criar laços de relacionamento profissional” não pode ser analisada, uma vez que um dos participantes respondeu à questão 5 (“Das características acima, quais você identifica em você?”), selecionando duas categorias que se excluem (“Mais frequente” e “Menos desenvolvida”). Entendemos que foi um erro de resposta e desconsideramos esta característica nesta aplicação.

O Quadro 30, a seguir, mostra as escolhas apenas as respostas das mediadoras:

Quadro 30 - Respostas das mediadoras à questão 5 - 1º workshop

Patrícia		Vanessa	
Mais frequente:	Obter resultados; Gerenciar o desempenho; Criar laços de relacionamento profissional; Influenciar a organização; Cooperar ou participar de equipes; Valorizar os outros.	Mais frequente:	Desenvolver pessoas; Criar laços de relacionamento profissional; Desenvolver soluções criativas; Impulsionar mudanças; Ser um modelo em sua função; Gerenciar a diversidade.
Menos desenvolvida:	Desenvolver pessoas; Concentra-se no cliente; Orientar a visão e a direção; Gerenciar o desempenho; Criar um ambiente de alto desempenho; Impulsionar mudanças; Gerenciar a diversidade; Desenvolver estratégias.	Menos desenvolvida:	Gerenciar o desempenho; Criar um ambiente de alto desempenho;
Ausente:	Criar equipes	Ausente:	-
Mais importante:	Comunicar-se bem; Tomar decisões; Desenvolver soluções criativas; Ser um modelo em sua função; Assumir responsabilidades	Mais importante:	Obter resultados; Concentra-se no cliente; Comunicar-se bem; Orientar a visão e a direção; Tomar decisões; Influenciar a organização; Cooperar ou participar de equipes; Criar equipes; Valorizar os outros; Desenvolver estratégias; Assumir responsabilidades.

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 20, abaixo, traz as características selecionadas pelos participantes para a pergunta de número seis (“Na sua opinião, os principais atributos de um verdadeiro líder são (marque cinco características)”, que foi analisada através de porcentagem, da mesma forma que no primeiro workshop:

Tabela 20 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 6) - 2º workshop

Momento de aplicação	Atributos de um líder	%
Antes do 2º workshop	Habilidade de lidar com pessoas	80
	Integridade / Ética	60
	Autoconfiança	60
	Capacidade de direcionar e controlar	40
	Flexibilidade	40

Responsabilidade	40
Sinceridade	20
Capacidade de influenciar pessoas	20
Compreensão de conceitos	20
Adaptabilidade	20
Iniciativa	20
Capacidade de comunicação	20
Cooperação	20
Comprometimento	20

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebemos que os principais atributos escolhidos foram “Habilidade de lidar com pessoas” (80%); “Integridade/ética” (60%); “Autoconfiança” (60%); “Capacidade de direcionar e controlar” (40%); “Flexibilidade” (40%) e “Responsabilidade” (40%). Para analisarmos essa questão, desconsideramos uma das respostas, pois o participante selecionou mais itens do que o que foi pedido.

Para analisar as respostas das mediadoras, precisaremos considerar apenas uma das respostas, pois a outra participante escolheu menos do que cinco itens, como o pedido no enunciado. Patrícia escolheu “Integridade / Ética”, “Sinceridade”, “Capacidade de influenciar pessoas”, “Responsabilidade”, “Comprometimento”, dois desses atributos foram os principais escolhidos pelo grupo.

A questão sete (“Quais atributos você reconhece em você?”) gerou o seguinte resultado, analisado com porcentagem como no primeiro workshop, apresentado na tabela 21:

Tabela 21 Resultado Autoavaliação da Competência de Liderança (Questão 7) - 2º workshop

Momento de aplicação	Atributos de um líder	%
Antes do 2º workshop	Cooperação	83,33
	Comprometimento	83,33
	Sinceridade	66,66
	Energia e entusiasmo	66,66

	Responsabilidade	66,6 6
	Integridade / Ética	50
	Flexibilidade	50
	Adaptabilidade	50
	Iniciativa	50
	Orientação para o aprendizado	33,3 3
	Compreensão de conceitos	33,3 3
	Coragem	33,3 3
	Habilidade de lidar com pessoas	16,6 6
	Capacidade de direcionar e controlar	16,6 6
	Capacidade de influenciar pessoas	16,6 6
	Raciocínio estratégico	16,6 6
	Autoconfiança	16,6 6
	Orientação para a ação	16,6 6
	Raciocínio analítico	16,6 6
	Conhecimento e informação	16,6 6

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela acima, foram escritas apenas as características escolhidas por, pelo menos, um participante. Os atributos que os participantes mais reconheceram neles mesmos foram “Cooperação” (83,33%); “Comprometimento” (83,33%); “Sinceridade” (66,66%); “Energia e entusiasmo” (66,66%); “Responsabilidade” (66,66%).

As mediadoras identificaram os seguintes atributos: Patrícia “Integridade / Ética”, “Compreensão de conceitos”, “Iniciativa”, “Energia e entusiasmo”, “Cooperação”, “Responsabilidade”, “Comprometimento”, sendo quatro deles os mais escolhidos pelo grupo; Vanessa “Sinceridade”, “Capacidade de influenciar pessoas”, “Energia e entusiasmo”, “Cooperação”, “Comprometimento”, sendo quatro deles os mais escolhidos pelo grupo.

2.4.11 Fase “G” - 2º Workshop Geral – Dados Qualitativos

O diário de bordo da pesquisadora na fase “G” foi dividido em categorias conforme nas fases anteriores. Observamos as categorias de autoavaliação da pesquisadora, a descrição das atividades propostas, a adaptação das atividades frente às mudanças e aplicação prática dos conceitos trabalhados como prevê o ciclo de Kolb (1984). A figura 18 demonstra as categorias encontradas:

Figura 18 - Categorias do diário de bordo na fase “G”



Fonte: Elaborado pela autora.

O instrumento proposto por Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015, adaptado), composto por cinco perguntas foi analisado através da categorização das respostas, agrupando-as em categorias, de acordo com as palavras-chave que resumiam o conteúdo trazido. Na primeira questão, “O que você entende por liderança?”, obtivemos as seguintes categorias: guiar; resposta impessoal; coordenar*; propósito*; dia a dia; gerenciar; planejar; motivar; inspirar*; ouvir*; paciência*. As categorias marcadas com um asterisco foram as obtidas a partir da resposta das mediadoras presentes, público-alvo desta pesquisa.

A segunda pergunta, “O líder já nasce pronto ou ele se torna líder?”, foi uma questão fechada. Cinco dos seis respondentes afirmaram que uma pessoa se torna líder, indicando que há aprendizagem. Uma respondente, que é mediadora, optou pelas duas afirmações, a de que pode haver uma predisposição e aprendizagem juntas.

Na terceira questão (“Explique como você se vê como líder”), as seguintes categorias foram observadas: com crianças; controle; guiar; não me vejo como líder*; responsabilidade; otimista; paciência*; inspirar*; relacionamento*.

A quarta questão, “Pontue suas características principais. Relacione suas atribuições com o lugar enquanto líder.”, contou com as categorias: compreensão; conforto; proatividade*; organização*; responsabilidade*; criatividade; ouvir; motivar*; paciência*; tomada de decisão*.

A quinta questão, “Com suas palavras, o que você acha que deve aprender ou praticar para desenvolver-se como líder ou tornar-se um líder melhor?” gerou as categorias

posicionamento; resposta impessoal; liderança horizontal*; posicionamento; paciência; demandar; comunicação*; planejamento*.

Também aplicamos um questionário criado por nós, composto por seis perguntas. A primeira, “Descreva o que significa ser líder para você.”, foi analisada com as categorias guiar; resiliência; coordenar*; planejamento estratégico*; sabedoria; posicionamento; responsabilidade; compreensão; criatividade; paciência; inspirar*; motivar*; empatia*.

Na segunda questão, “Como você se sente na posição de liderança?”, observamos as categorias tensão; prefiro ser liderada; não me sinto líder*; frustração; confortável; desafiada*.

A terceira pergunta, “Você já teve experiência anterior enquanto líder?”, foi uma questão fechada em que todos os participantes responderam afirmativamente.

A quarta pergunta era uma continuação da questão anterior (“Se você respondeu sim à pergunta anterior, qual experiência você já teve?”), em que observamos as seguintes categorias: seminários; cursos; trabalho; com crianças; trabalhos de grupo; dar aula*; resposta indefinida; AAE; apresentações*.

Na quinta questão, “Para você, um líder verdadeiro é” obtivemos as categorias verdadeiro; justo; guiar; compreensivo; trabalhar em equipe*; motivador*; comprometido; paciente; ouvinte*.

Na última pergunta, “O que você gostaria de aprender neste Workshop?”, os participantes responderam as seguintes categorias: autoconfiança; se impor; liderança; resposta impessoal*; iniciativa; ser menos controlador; comunicação*; planejamento*.

Observamos que as mediadoras responderam de forma similar aos demais participantes. Utilizaram para caracterizar um verdadeiro líder, atributos correspondentes aos constructos que elegemos nesta pesquisa, tais como relacionamento interpessoal (ouvir; paciência), motivação (motivar; inspirar); visão sistêmica/planejamento estratégico (coordenar; planejar; propósito). Isso indica que os respondentes estavam em sintonia entre si e em relação ao treinamento proposto.

Apesar da maioria ter caracterizado sua própria experiência no papel de liderança de forma negativa (tensão; frustração; prefiro ser liderada) - inclusive uma mediadora respondeu “eu não me sinto líder” - na pergunta de número quatro do questionário de Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015, adaptado) - “Pontue suas características principais. Relacione suas atribuições com o lugar enquanto líder.” -, eles pontuaram características positivas sobre si mesmos, tais como compreensão; proatividade e tomada de decisão. Isso indica que, embora

percebiam características importantes para o exercício de liderança em si mesmos, parecem ter dificuldade em se verem ocupando esse espaço.

2.4.12 Observação – Adaptações de percurso

Inicialmente, o objetivo era colher os dados dos mediadores, antes e depois de todo o processo de treinamento. No entanto, por se tratar de uma pesquisa com características exploratórias, muitos acontecimentos não tinham como ser previstos por nós. Não foi possível coletar os dados de todos os mediadores, público-alvo desta pesquisa, no final do treinamento. Primeiro, porque como algumas mediadoras participaram do segundo workshop, que foi a última atividade do treinamento, responderam aos instrumentos novamente e seria redundante aplicar de novo, logo após. Segundo, porque, depois da última fase, não voltamos a nos encontrar e diminuímos o contato, o que dificultou a aplicação dos instrumentos nas demais mediadoras. Por isso, iremos trabalhar com os dados coletados e com as comparações possíveis. A única mediadora que participou de todas as fases do treinamento e respondeu a todos os instrumentos foi a Patrícia.

Discussão

Ao analisar os dados, precisamos ter em mente a complexidade que compõe o ser humano e as inúmeras questões que o atravessam. A finalidade deste estudo não é generalizar os resultados, uma vez que tivemos um baixo número de sujeitos e consideramos a individualidade de cada participante. Os resultados obtidos nos ajudam a observar o impacto do treinamento de liderança através da Aprendizagem Assistida por Equinos e a nortear novas pesquisas na área.

Para responder ao primeiro objetivo específico da presente pesquisa, analisamos os resultados qualitativos e quantitativos a fim de verificar os atributos de líderes percebidos pela autoconsciência dos mediadores, despertada nas vivências. Ao analisarmos as respostas obtidas na Escala de Autorreflexão e Insight, na primeira aplicação, observamos que todas as mediadoras obtiveram porcentagem considerada alta na subescala autorreflexão. Os autores se baseiam na definição de autorreflexão como a capacidade de “inspecionar e avaliar pensamentos, sentimentos e comportamentos próprios” (Da Silveira; De Castro; Gomes, 2012). Por outro lado, chamou a atenção as diferenças entre as porcentagens do insight e da autorreflexão. Podemos inferir que as perguntas do instrumento provoquem para o processo

de autorreflexão. No entanto, o insight é um movimento pessoal e a pessoa pode estar mais aberta ou não a isso. O insight vai acontecer quando o indivíduo estiver tocado, uma vez que é um estado interno que o ele alcança quando tem o entendimento sobre seus pensamentos, sentimentos e comportamentos (*Ibidem*).

No decorrer do treinamento, aplicamos o instrumento novamente antes do primeiro workshop (fase “b”), depois de termos passado pela “fase a” e um encontro da “fase c”²¹. Apenas as mediadoras Patrícia e Isadora estiveram presentes, junto ao restante da equipe do EQUilibrium Rural. Observamos que ambas diminuíram os valores obtidos tanto na subescala autorreflexão (Patrícia “fase a” 95,83%, “fase b” 81,25%; Isadora “fase a” 72,91%, “fase b” 58,33%) quanto na insight (Patrícia “fase a” 43,75%, “fase b” 31,25%; Isadora “fase a” 59,37%, “fase b” 25%). Isso pode ter acontecido por alguns motivos: o instrumento aplicado foi o mesmo em um curto período de tempo, diminuindo a reflexão dos participantes nas suas respostas; o treinamento havia começado há pouco tempo e esse foi o primeiro workshop com as atividades previstas em grupo. Além disso, quanto mais estimulamos a autoconsciência, mais as mediadoras poderiam se tornar criteriosas consigo mesmas.

Já no segundo workshop, as mediadoras presentes foram Patrícia e Vanessa. Percebemos que Patrícia, presente em todas as atividades propostas, apresentou no segundo workshop a mesma porcentagem que na primeira aplicação (antes do primeiro encontro) para autorreflexão (95,83%) e a mesma porcentagem que na segunda aplicação (antes do primeiro workshop) para insight (25%). Já Vanessa apresentou uma pequena diminuição na autorreflexão (de 95,83% para 91,66%) e um aumento no insight (de 18,75% para 31,25%), em relação à primeira aplicação do instrumento na fase “a”. Essas respostas indicam que espaçar o tempo de aplicação do instrumento pode ter relação com os resultados; as fases do treinamento feitas até então auxiliou no processo de autoconsciência das respondentes.

Sobre a autoavaliação acerca dos atributos de liderança, comparamos os dados obtidos nos instrumentos antes/depois aplicados no primeiro workshop geral. As mediadoras presentes Isadora e da Patrícia tiveram um aumento na autoavaliação das seguintes características: “visão sistêmica”, “tomada de decisão” e “motivação”. Houve uma diminuição na autoavaliação da Isadora no constructo “relacionamento intra e interpessoal” e um aumento de Patrícia. Não houve alterações na autoavaliação de Isadora sobre a resiliência, enquanto a de Patrícia apresentou um aumento. A média do grupo de participantes aumentou na autoavaliação sobre todos os constructos. Inferimos que o workshop, no geral, gerou

²¹ As fases estão disponíveis no quadro 6.

resultados positivos no sentido da autopercepção dos participantes sobre o desenvolvimento dos atributos de liderança selecionados.

No segundo workshop, contamos com a presença das mediadoras Vanessa e Patrícia, juntamente com outros integrantes da equipe EQUilibrium Rural. Ao compararmos os intrsumentos aplicados antes e depois do evento, observamos um aumento na autoavaliação da característica resiliência em ambas as mediadoras. Houve uma diminuição na autoavaliação de Patrícia em relação às características “relacionamento intra e interpessoal”, “visão sistêmica” e “motivação”, enquanto houve um aumento na autoavaliação da “tomada de decisão”. Já a mediadora Vanessa, apresentou um aumento na autoavaliação do constructo “relacionamento intra e interpessoal” e se manteve na avaliação máxima (antes e depois) na “visão sistêmica”, “tomada de decisão” e “motivação”. A média do grupo de participantes aumentou na autoavaliação sobre todos os constructos. Esses dados, apesar de não serem conclusivos, sugerem que o workshop promove a autoconsciência, no sentido de despertar a reflexão sobre as características de liderança trabalhadas. A diminuição na autoavaliação acerca de algum atributo, pode indicar, inclusive, maior refinamento da concepção sobre o mesmo.

No primeiro workshop, o grupo apresentou aumento significativo no atributo “resiliência/adaptação” e “relacionamento intra e interpessoal”. Porém, nas mediadoras, apenas Patrícia apresentou aumento na “resiliência/adaptação” e ambas tiveram diminuição no “relacionamento intra e interpessoal”. Das correlações entre as respostas obtidas pelo grupo, observamos que nem todas foram apresentadas pelas mediadoras. No segundo workshop, não houve aumento significativo na autopercepção sobre as características de liderança. No entanto, observamos que quanto maior/menor a capacidade de “resiliência/adaptação” e a de “tomada de decisão”, maior/menor a “liderança humilde”, tanto para o grupo que participou, quanto para as mediadoras, especificamente.

Os dados gerados na análise quantitativa não são conclusivos. No entanto, indicam que os workshops como parte do treinamento de liderança proporcionaram, no geral, uma autoavaliação positiva nos constructos de liderança eleitos nesta pesquisa, especialmente “resiliência”, “visão sistêmica”, “tomada de decisão” e “motivação”, atributos importantes para o desenvolvimento do líder.

Nos chamou a atenção a diminuição na autoavaliação do construto “relacionamento intra e interpessoal”, nas mediadoras Patrícia (no segundo workshops) e Isadora (no primeiro workshop). Esse dado não condiz com o observado no diário de bordo da pesquisadora, nem com o relatado nos questionários qualitativos. Pelo contrário, os outros dados demonstraram

maior confiabilidade entre a equipe, como podemos perceber no seguinte trecho do instrumento aplicado pós-workshop: *“Esse workshop é sensacional. O trabalho e cuidado que vocês têm com os participantes é maravilhoso. Muito obrigada por me permitir ter esses momentos de reflexão e amizade”* (Patrícia, segundo workshop - grifo da pesquisadora). Compreendemos o termo “reflexão” como indicativo de promoção da autoconsciência e “amizade” como promoção do relacionamento interpessoal.

Diante disso, conjecturamos que, com o treinamento, as mediadoras refinaram sua concepção dos atributos de liderança, especialmente o “relacionamento intra e interpessoal” e ampliaram a consciência acerca de si mesmas, tornando-as mais criteriosas na sua autoavaliação. Outro ponto que influenciou as respostas foi o tamanho extenso do instrumento aplicado antes dos workshops. Em diversos momentos os participantes relataram sua dificuldade em respondê-lo, o que pode ter gerado menor adesão e concentração nas respostas. Além disso, o instrumento reduzido, aplicado após os workshops não passou pelo processo de validação. Uma vez que o tempo de pesquisa era curto para tal, precisamos tomar uma decisão diante da demanda da criação de um instrumento para coleta de dados com um tamanho mais adequado. Optamos por reduzir a uma pergunta por constructo para a autoavaliação dos participantes do treinamento.

Por fim, é importante destacar que, durante a realização dos workshops, alguns dos participantes compunham a equipe responsável pela pesquisa de iniciação científica “Estudo do temperamento e da variabilidade da frequência cardíaca dos cavalos na habituação gradual a objetos novos e, o efeito da aprendizagem prática - Projeto EQUilibrium Rural”. Com isso, em determinados momentos, precisavam desenvolver ações para coleta de dados para sua própria pesquisa, tais como aferir os batimentos cardíacos dos cavalos enquanto eles realizavam as tarefas de manejo, alimentação, condução e filmá-los durante essas atividades. Como o EQUilibrium Rural é um projeto de pesquisa e extensão amplo, as ações geradas nele se interconectam. Procuramos inserir essas atividades como parte das tarefas realizadas no workshop. No entanto, é importante destacar que o fenômeno apreendido pelas mediadoras presentes, bem como pelos outros participantes, sofreu influência dessa ação.

A única mediadora que participou de todas as fases do treinamento de liderança foi a Patrícia. Isso aconteceu por se tratar de um treinamento longitudinal que implica na disponibilidade dos sujeitos em dias diferentes por um período. Percebemos maior adesão ao longo das fases do treinamento das mediadoras que já compunham a equipe por mais de um período e que apresentavam regularidade e assiduidade nas suas atividades, enquanto as novas

mediadoras (ingressas no presente período) ou as antigas com histórico de ausência tiveram mais faltas.

O questionário Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006) adaptado foi aplicado antes das atividades. Nas perguntas 6 e 7, observamos grande diferença entre os atributos que as mediadoras escolheram para caracterizar um verdadeiro líder e os atributos que percebem em si mesmas. Esses dados indicam que elas poderiam ter dificuldade de se enxergarem da mesma forma como enxergavam bons líderes.

No primeiro workshop, Isadora, uma das mediadoras presentes, selecionou como característica menos desenvolvida em si, três das cinco que escolheu para representar um bom líder. Já Patrícia, quatro das cinco características que escolheu em um bom líder, foram categorizadas como menos desenvolvidas em si. No entanto, nas perguntas seis e sete, apenas dois dos cinco atributos que Isadora e Patrícia escolheram sobre um verdadeiro líder, elas não viram em si mesmas. Como o primeiro workshop foi no início do treinamento, as mediadoras ainda não tinham passado por todas as atividades e isso pode ter influenciado suas respostas, tornando-as parecidas com as da primeira aplicação.

No decorrer do treinamento, aplicamos esse instrumento novamente antes do segundo workshop. As mediadoras presentes foram Patrícia e Vanessa. No entanto, esta não respondeu corretamente às perguntas de número quatro e seis, impossibilitando a análise de suas respostas. Nas perguntas quatro e cinco, nenhuma das características que Patrícia selecionou para um bom líder, ela categorizou como menos desenvolvida em si mesma, mas sim como mais frequente (marcante) ou mais importante (útil). Nas questões seis e sete, Patrícia assinalou que três dos cinco atributos que escolheu para um verdadeiro líder, consegue perceber em si mesma. Esses resultados mostraram grande diferença em relação às aplicações anteriores. Observamos um aumento na percepção da mediadora em relação às suas qualidades para exercer liderança, embora ainda demonstre insegurança ao responder com frequência que não se vê como líder, na pergunta de número três - “Explique como você se vê como líder” - do instrumento de Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015, adaptado).

No decorrer das intervenções, um novo atributo passou a ser considerado, a partir da observação da pesquisadora em campo e das rodas de conversa: a proatividade. Ele foi acrescentado no instrumento de autoavaliação aplicado na fase “E”. Na presente pesquisa, quando citamos a proatividade, nos referimos ao que Bateman e Crant (1993) definem como comportamento de uma pessoa que procura mudar o ambiente, a fim de trazer melhorias. Os autores trazem o termo “personalidades proativas” para descreverem pessoas que identificam oportunidades e agem sobre elas, tomando iniciativas e perseverando até que suas ações

tragam mudanças significativas (Crant, 1996). Para os autores, a proatividade pode trazer benefícios a nível individual, como realização pessoal, com potencial para impulsionar a liderança e estimular ações de impacto social.

Durante as atividades pertinentes às funções das mediadoras, essa competência se mostrou em comportamentos como se antecipar a algum problema, como observado no trecho do diário de bordo *“Ao perceber que a participante queria rasquear o outro lado do cavalo, Gisele mudou a posição dele para manter a participante numa zona segura do animal”*; ou momentos em que tomavam iniciativa, como no exemplo retirado do diário de bordo *“Ao perceber que as participantes queriam foto com os cavalos, Patrícia se ofereceu para tirar”*.

Os instrumentos qualitativos, mais especificamente as perguntas sobre definição de liderança, mostraram que os respondentes compartilhavam a mesma visão de liderança que escolhemos para nortear esta pesquisa, atribuindo à figura do líder o papel de orientar, direcionar e motivar. Além de destacarem a importância de características para exercer a liderança que são congruentes com os atributos que elegemos a partir do levantamento bibliográfico de Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015) e da proposta de Schein e Schein (2022).

No entanto, percebemos que alguns respondentes, incluindo a mediadora Patrícia tinham dificuldade de se verem no papel de liderança. A mediadora em questão respondeu em todas as aplicações que não se via como líder. Apesar disso, a pesquisadora observou diversos momentos em que Patrícia exerceu o papel de liderança e exercitou os atributos destacados, como podemos observar nos trechos do diário de bordo: *“Participei do relaxamento e do momento inicial liderado pela Patrícia que instruiu os participantes para irem até o cavalo que desejavam manejar hoje”*; *“Patrícia pegou um dos cavalos para demonstrar o que era para fazer e os comportamentos do animal. Para essa instrução ela utilizou a habilidade de relacionamento interpessoal”*; *“Quando Patrícia chegou, ela começou a organizar o que seria feito no dia. Hoje, segundo o cronograma, seria dia de banho, mas, por conta da chuva, ela parou para refletir, tirar dúvidas com a professora e decidiu fazer a condução dos cavalos com obstáculos, demonstrando tomada de decisão e resiliência.”* (Grifo da pesquisadora).

Nos trechos destacados percebemos que a pesquisadora observou atributos de liderança em Patrícia, tais como relacionamento interpessoal, planejamento estratégico, tomada de decisão e a resiliência. Seguindo as diretrizes da ANDE, valorizamos a visão do sujeito de pesquisa, mas, mas também, do pesquisador. Através de uma relação dialógica, damos sentido aos dados. Há, portanto, um desafio no presente trabalho, de considerar a visão do sujeito de pesquisa, sem desconsiderar as observações do pesquisador e vice-versa.

O diário de bordo da pesquisadora foi o principal instrumento para coletar os dados na fase “c” de observação *in loco*. As anotações dessa fase foram divididas na categoria macro “Descrição dos acontecimentos” e nas categorias micro “autoavaliação” e “avaliação das mediadoras”. Neste último, a pesquisadora anotou as características de liderança observadas ao longo das sessões de AAE, nas mediadoras, e as dificuldades que tiveram em exercer algum dos atributos eleitos na presente pesquisa. Percebemos que todos os atributos foram observados em mais de um momento ao longo dos encontros, em ambos os grupos observados (a e b). Sendo assim, as mediadoras exerceram essas características mesmo que de forma menos consciente. As rodas de conversa ao final de cada sessão possibilitaram a ampliação de consciência das mediadoras sobre os atributos de liderança e suas dificuldades.

Sobre a categoria “dificuldades nas características de liderança” observamos falhas na liderança humilde, relacionamento e visão sistêmica, especialmente no grupo B. O trecho a seguir é referente à categoria “Planejamento para o 2º encontro”, na fase “D”, onde encontramos a impressão da pesquisadora acerca do grupo em questão: “*percebi que as mediadoras de quinta-feira tinham mais dificuldade em desenvolver os atributos de liderança. Mesmo assim, reconheço que o esforço delas foi visível.*”

É importante destacar que a composição dos grupos influenciou diretamente o andamento dos encontros. No grupo A, percebemos maior coesão entre a equipe, menos desfalques, faltas e maior aprofundamento e interesse nos temas ligados à liderança. O trecho o diário de bordo da pesquisadora revela essa dinâmica: “*Confesso que comparei com terça-feira e achei que, por mais que terça-feira tenha sido o primeiro dia das integrantes novas, eu senti que rendemos mais, tocamos mais no objetivo da liderança...*”. Inferimos que as dificuldades no entrosamento da equipe e no exercício das tarefas se deu por se tratar de três mediadoras que nunca haviam trabalhado juntas anteriormente, sendo duas calouras e uma veterana que possui histórico de faltas. Refletimos sobre a importância da qualidade do vínculo entre as líderes para maior desenvolvimento das características de liderança, indo ao encontro da proposta de Schein e Schein (2022) acerca do conceito de *personização*.

Os membros veteranos da equipe, pareciam menos preocupados com seu desempenho nas atividades da função de mediadores, conseguindo se concentrar mais em aprender e desenvolver características para o papel de liderança, como demonstrado em outro trecho do diário de bordo: “*Claro que os atributos de liderança estavam presentes ao longo de todo o encontro e que conseguimos pontuar isso, mas a preocupação das mediadoras novas estava maior na realização das atividades. Já as mediadoras antigas, apresentaram mais questões relacionadas à preocupação de como ensinar, da responsabilidade de ensinar corretamente e*

de manter a segurança. Então, senti maior foco das mediadoras antigas nas questões relacionadas à liderança” (grifo da autora).

Para responder ao segundo objetivo da presente pesquisa - testar propostas de atividades segundo o ciclo de aprendizagem de Kolb – realizamos a observação em campo. Primeiramente, observamos que as atividades propostas estimularam diferentes partes do ciclo de aprendizagem ao mesmo tempo. Percebemos que o ciclo de aprendizagem é dinâmico, sendo reducionista a tentativa de categorizar uma atividade para cada momento do ciclo. As rodas de conversa podem, por exemplo, estimular a observação reflexiva, mas, também, a conceitualização abstrata ou a experimentação ativa, dependendo da experiência subjetiva dos participantes.

Observamos, também, que a teoria da aprendizagem proposta por Kolb se encaixou com as vivências da Aprendizagem Assistida por Equinos, auxiliando a elaboração das dinâmicas e do projeto de treinamento longitudinal. As fases da AAE, nessa proposta longitudinal, foram pensadas com o objetivo de promover a experimentação concreta, a observação reflexiva, a conceitualização abstrata e a experimentação ativa. Por isso, dividimos o treinamento em diferentes momentos (encontros, workshops, observação *in loco*, auto-observação), contemplando ações de experienciamento, de observação e de troca entre os participantes. As fases referentes aos workshops buscaram integrar o ciclo de aprendizagem ao longo de todas as atividades do dia, servindo como uma imersão, assim como foi realizado no estudo piloto.

No diário de bordo da pesquisadora, nas descrições e avaliações das atividades, percebemos a importância do “momento de chegada”, com o café da manhã, dos piqueniques e momentos de confraternização durante os workshops. Esta atividade, elaborada no estudo piloto do capítulo anterior, se mostrou benéfica, também, para o presente trabalho. Embora seja uma atividade não necessariamente prevista no ciclo de aprendizagem de Kolb, foi o período em que reforçamos os cuidados para segurança dos presentes e apresentamos a proposta da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos no desenvolvimento de liderança. O trecho a seguir retirado do diário de bordo, resume como foi essa parte em um dos workshops: “*Nos reunimos para tomar café da manhã e começamos uma parte muito legal de confraternização. Os assuntos aleatórios foram tomando forma e nos apresentamos [...] e conversamos sobre os comportamentos dos cavalos, os cuidados que precisaríamos tomar naquele dia.*”

Outro ponto a ser considerado é referente aos participantes e ao período letivo. Dois dos cinco sujeitos de pesquisa não tinham experiência anterior no projeto EQUilibrium Rural.

Por conta da insegurança dessas participantes nas suas funções como mediadoras, o treinamento que tinha como objetivo o estímulo às características de liderança, se confundiu, em alguns momentos, com o treinamento das funções de mediadoras da Aprendizagem Assistida por Equinos. Uma vez que não houve um tempo maior para o preparo das novas integrantes durante aquele período letivo, observamos que os sujeitos de pesquisa veteranos no projeto, por estarem mais seguros nas suas tarefas, aparentavam vivenciar o ciclo de aprendizagem com maior concentração nos atributos de liderança trabalhados nos encontros.

Sobre o terceiro objetivo específico desta pesquisa - avaliar protocolos de treinamentos de liderança utilizados – dividimos a análise em três áreas: treinamento longitudinal, workshops, dinâmicas realizadas. Para facilitar a visualização, repetimos as informações das fases do treinamento no quadro 33, abaixo:

Quadro 33- Fases do treinamento

Fase	Descrição
a) 1º Encontro	O primeiro encontro aconteceu na semana de capacitação da equipe de alunos responsável pelas atividades nos dias de Aprendizagem Assistida por Equinos no desenvolvimento pessoal. Foi explicado o que se esperava deles no dia a dia no projeto, os atributos característicos da liderança e como seriam observado esses atributos. Aplicamos Aplicação do Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Freitas Jr., Klein, Fargundes, 2015 - adaptado) (Anexo D); da Escala de Autorreflexão e Insight (Da Silveira, De Castro e Gomes, 2011) (Anexo C); questionário elaborado pelas pesquisadoras, contendo questões de Prado Souza Neto e Doria Calvosa (2006) (Anexo E).
b) 1º Workshop geral	Consistiu numa imersão no tema Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos no desenvolvimento de liderança, com a equipe completa do projeto EQUILIBRIUM Rural, incluindo integrantes de outras atividades.
c) Observação da prática	Durante três sessões de Aprendizagem Assistida por equinos, a pesquisadora esteve presente para observação do desempenho da equipe. Neste momento, foram analisados os atributos eleitos no crivo de análise em comparação com as respostas dos instrumentos.
d) 2º Encontro	Neste encontro abordamos questões que foram levantadas nas fases anteriores, a fim de trabalhar os aspectos que o grupo teve maior dificuldade.
e) Prática	Neste momento, a equipe foi convidada a dirigir suas atividades sozinha, sem a presença da observadora.
f) 3º Encontro e finalização	Este foi o último encontro, com o objetivo de trazer uma autoavaliação quanto ao desenvolvimento individual e de grupo em relação aos aspectos de liderança. Aplicamos o Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança (Anexo D), a Escala de Autorreflexão e Insight (Anexo C), e o questionário elaborado pelas pesquisadoras, contendo questões de Prado Souza Neto

g) 2º Workshop geral e Finalização	e Doria Calvosa (2006) (Anexo E). Consistiu numa segunda imersão no tema Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos no desenvolvimento de liderança, com a equipe completa do projeto EQUILibrium Rural, incluindo integrantes de outras atividades.
------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

O protocolo para treinamento longitudinal, descrito acima, correspondeu ao que esperávamos e se mostrou eficiente para suscitar momentos de reflexão, experienciação e troca entre os participantes. Através das atividades realizadas, foi possível vivenciar o ciclo de aprendizagem proposto por Kolb e estimular a discussão de diferentes formas acerca dos atributos de liderança que elegemos na presente pesquisa.

As intercorrências do tempo são consequências de um treinamento longitudinal e devem ser consideradas aqui. Precisamos ponderar as atividades vividas no período letivo da Universidade, tais como períodos de prova, trabalhos, horários de aula, já que os sujeitos de pesquisa são alunos. Também é necessário levar em conta o espaço no qual trabalhamos. A distância entre o local das atividades e os outros prédios, restaurante universitário ou a saída da universidade era considerável e o ônibus universitário passava em momentos específicos. Além disso, as experiências pessoais vividas pelas mediadoras ao longo desse tempo de treinamento também influenciaram a sua disponibilidade.

Abaixo, repetimos as informações das fases do workshop no quadro 34, abaixo, para melhor analisá-las nesta seção:

Quadro 34: Fases do Workshop

Momento	Descrição
a) Chegada	Antes do contato físico direto entre os membros da equipe e os cavalos, houve instrução acerca do Workshop e do contato com os animais. Foram propostos momentos de observação, relaxamento e interação entre os participantes.
b) Experimentação	As atividades de aprendizagem seguiram as etapas de aprendizagem experiencial assistida com equinos, propostas por Stock e Kolb (2016), baseadas nos ciclos de aprendizagem. Na primeira etapa, o membro da equipe EQUILibrium Rural participou de modo ativo na aprendizagem concreta ao pegar o cavalo, colocar o cabresto e realizar as atividades propostas.
c) Reflexão	Esta etapa se baseia na reflexão observacional, quando os membros do projeto observaram as ações dos outros colegas cumprindo as tarefas.
d) Ação	A terceira etapa ocorreu quando os participantes fizeram a conceptualização abstrata, através de metáforas e reflexões sobre o ocorrido naquele dia, podendo relacioná-los às suas práticas dentro do projeto EQUILibrium Rural.
e) Avaliação	Nesta etapa, são almejadas mudanças comportamentais dos participantes presentes no contexto em que atuam. Foram realizados relatórios pelos pesquisadores e aplicação de instrumentos para coleta de dados.

	<p>Assim, as vivências proporcionaram situações a fim de estimular a autoavaliação sobre as competências de liderança, aumentando o autoconhecimento e a compreensão sobre o tema.</p> <p>Os participantes já terão assinado o termo de risco por fazerem parte do projeto de extensão.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Observamos que o modelo de atividades realizadas nos workshops, descrito acima, correspondeu aos objetivos propostos. A partir do estudo piloto, descrito no capítulo anterior, organizamos as vivências, tendo como base o ciclo de aprendizagem de Kolb, com o acréscimo do “momento de chegada”. Embora o ciclo de aprendizagem seja dinâmico e estimulado ao longo de todas as atividades, procuramos contemplar, através das práticas, cada etapa do ciclo.

Pontuamos que os workshops podem ocorrer com durações diferentes, como aconteceu durante o treinamento. É preciso levar em consideração as variáveis de cada momento, como o clima, estrutura do local, disponibilidade de recursos etc.. Observamos que os workshops de oito horas de duração permitiam maior disponibilidade de tempo para conversas e dinâmicas, porém o público-alvo necessitava de maior disponibilidade e apresentava maior cansaço no final do dia. Enquanto os de quatro horas precisavam ser mais objetivos, no entanto, os participantes conseguiam manter a participação até o final. Ambos os tipos de workshops pareceram cumprir os objetivos a que eram propostos.

Acerca das dinâmicas utilizadas, cada uma é pensada de acordo com o objetivo a ser trabalhado naquele encontro, seja durante o treinamento longitudinal ou nos workshops. O artigo intitulado “Desenvolvimento da Liderança Humilde através da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos” (Marques; Godoi; Santos, 2023), derivado das nossas experiências na AEAE aprofunda o tema e traz exemplos de atividades possíveis a serem trabalhadas durante as sessões. Abaixo, descrevemos as dinâmicas realizadas, com a respectiva aplicação que objetivamos alcançar:

- Dinâmica “Momento de chegada”:

Desenvolvimento: recepcionar os participantes com café da manhã, um momento livre para acomodação, conversas, apresentação do que será feito ao longo do dia (com o ciclo de aprendizagem de Kolb e medidas de segurança).

Objetivo: proporcionar momentos de entrosamento entre os participantes; ensinar medidas de segurança; conscientizá-los dos objetivos das atividades do dia.

- Dinâmica “Relaxamento”

Desenvolvimento: conduzir momentos de relaxamento com o grupo, conscientizando sobre a respiração e a atenção ao que está acontecendo no momento e espaço presente.

Objetivo: trazer a atenção dos participantes para o momento presente e ampliar a sintonia entre eles.

- **Dinâmica “Palavra para o dia”:**

Desenvolvimento: pedir que um participante de cada vez fale, em uma palavra, o que está buscando encontrar naquele dia.

Objetivo: ampliar a consciência do indivíduo quanto ao que deseja alcançar no dia.

- **Dinâmica “Alongamento”:**

Desenvolvimento: pedir que os participantes fiquem em círculo e, um de cada vez, propor um exercício de alongamento, de acordo com o que seu corpo precisa no momento, para que todos imitem.

Objetivo: ampliar a consciência corporal; preparar o corpo para as atividades que se seguirão.

- **Dinâmica “Observação dos cavalos e alimentação”**

Desenvolvimento: alimentar os cavalos, estando ainda fora do piquete. Através da cerca, colocar a ração dentro do coxo dos animais que se encontram dentro do piquete. Utilizar esse tempo para observar a alimentação, o espaço e a forma como agem em manada na medida em que vão terminando de comer.

Objetivo: desenvolver capacidade de observação; entrar em contato com o espaço; observar o comportamento dos animais para aprender a reconhecer a linguagem não-verbal que utilizam; observar como os cavalos exercem a liderança entre si durante o momento de se alimentarem.

- **Dinâmica “Roda de conversa”**

Desenvolvimento: conversar, com o grupo, sobre sua impressão acerca das atividades realizadas; suscitar perguntas sobre como se sentiram e o que observaram; promover espaço para aplicarem o conhecimento adquirido em outras áreas da vida.

Objetivo: promover a interação entre o grupo, a capacidade de assimilarem o conhecimento obtido e aplicarem a outros contextos da vida.

- Dinâmica “Teatro”

Desenvolvimento: os integrantes novos devem mediar as atividades dos integrantes antigos, junto aos cavalos, imaginando que estão conduzindo o grupo que irá participar da Aprendizagem Assistida por Equinos.

Objetivo: proporcionar um momento de aplicação para os integrantes novos se colocarem no papel de mediadores e, assim, “ensaiarem” suas ações, podendo ser corrigidos pelos colegas mais experientes.

- Dinâmica “O que aprendi”

Desenvolvimento: pedir que os participantes falem, em uma palavra, o que mais chaou sua atenção no dia e despertou aprendizado.

Objetivo: promover consciência do que os participantes aprenderam.

- Dinâmica “Manejo consciente”

Desenvolvimento: instruir cada participante a pegar um cavalo, colocar o cabresto e realizar atividades de manejo como escovação e limpeza da pata. Durante o exercício, o facilitador deve incentivar o participante a tomar consciência de como está se sentindo e do que o cavalo está expressando.

Objetivo: promover conexão com os cavalos; incentivar a autoconsciência; reconhecer a linguagem não-verbal do animal; aprender a se comunicar com o cavalo.

- Dinâmica “Cavalo por um dia”

Desenvolvimento: os participantes devem se dividir em duplas, em que um fará o papel de “cavalo” e o outro será o humano que irá “manejar” o colega. Durante a dinâmica, é pedido que escove “a crina” do “animal”, escove “os pelos” e “limpe as patas”. Depois, a dupla troca de papel.

Objetivo: promover interação entre os participantes; ensaiar as atividades de manejo a serem realizadas com os cavalos; desenvolver sensibilidade para tocar no outro (seja humano, seja animal), promover a autoconsciência.

- Dinâmica “Eu vejo você”, baseada em Schein e Schein (2022):

Desenvolvimento: dividir os participantes em duplas. Cada um deverá repetir para sua dupla as seguintes afirmações: “eu desejo conhecer você como uma pessoa plena, com a máxima rapidez possível”; “eu não desejo julgar você”; “eu não quero diagnosticar ou desvendar você”; “eu não desejo testar você”; “eu estou curioso sobre você”; “eu desejo saber

sobre sua história”; “quero poder ver você, isto é, saber um pouco sobre você, desenvolver um pouco de empatia”. Após esse momento, permitir que a dupla converse entre si e, depois, divida com o restante do grupo suas impressões ao longo da vivência.

Objetivo: promover interação entre os participantes; desenvolver habilidades sociais; oportunizar espaço para a criação de relacionamentos de nível 2 (Schein; Schein, 2022).

- **Dinâmica “Condução individual”**

Desenvolvimento: pedir que o participante conduza o cavalo com o cabresto, ao longo de um circuito com obstáculos. Ao longo do trajeto, tem pequenos pedaços de papel que contém uma palavra sobre os atributos de liderança que trabalhamos. Pedimos que o participante pegue uma dessas palavras para refletir posteriormente, nas rodas de conversa. Enquanto o participante faz o percurso, o grupo fica na largada, motivando o colega. O participante também pode realizar a dinâmica duas vezes: na primeira, com um cavalo mais habituado a ser conduzido, na segunda, com um cavalo que mostre mais resistência. Ambos os animais devem ser treinados previamente a realizarem o percurso.

Objetivo: desenvolver a autoconfiança, a comunicação não-verbal, a capacidade de direcionar, a conexão com o cavalo; trabalhar a motivação e promover a autoconsciência.

- **Dinâmica “Condução em grupo”**

Desenvolvimento: um grupo irá conduzir um cavalo, que não fará uso de cabresto, ao longo de um percurso com obstáculos.

Objetivo: estimular o trabalho em equipe; desenvolver a comunicação verbal e não-verbal; promover a autoconsciência.

- **Dinâmica “Aprofundamento”**

Desenvolvimento: os participantes se dividem em duplas e, por uns minutos, tentarão descobrir o máximo de informações sobre a outra pessoa (focando nas atividades no EQUILIBIRUM e os atributos de liderança); em seguida, cada um vai se apresentar como se fosse a sua dupla.

Objetivo: promover integração entre a equipe e empatia.

- **Dinâmica “Janela de Johari adaptada”**

Desenvolvimento: dividir os participantes em duplas e pedir que escrevam suas características positivas e as da dupla, segundo sua visão. Em seguida, as características que precisam melhorar. Em ambos os casos, devem ter como base os atributos de liderança eleitos

nesta pesquisa, mas podendo acrescentar novos. Depois, na página seguinte, pedir que preencham um quadro onde o primeiro quadrante superior corresponde às características em comum (que a pessoa e sua dupla escreveram iguais), tanto positivas quanto negativas; no segundo quadrante de cima, a pessoa deveria escrever as características que o outro falou dela, mas que ela não falou sobre si; no primeiro quadrante inferior, entram as características que a pessoa escreveu sobre si mas que o outro não escreveu igual; já no segundo quadrante inferior, elas escrevem as características que nenhuma das duas perceberam antes mas que, depois de uma conversa, tiveram *insights*. Assim, a pessoa verá de forma clara o que ela pensa de si e que é público, já que os outros veem essas características nela também; as características que demonstra para o outro, mas que ela não tem consciência de que está demonstrando; e as características que são privadas, a pessoa sabe que tem, mas não está sendo perceptível ao outro.

Objetivo: Ampliar a consciência acerca dos atributos de liderança desenvolvidos e da visão do outro sobre si.

- **Dinâmica: “Sorteio das características”**

Desenvolvimento: Colocar em tiras de papel os atributos de liderança trabalhados. Juntá-los em um recipiente. Na medida em que forem sorteados pelos participantes, colocar as tiras num quadro, onde todos possam ver e comentar sobre as características (se percebem em si mesmos; se têm dificuldades em exercitá-las; se observam na equipe).

Objetivo: conscientizar os participantes das características de liderança trabalhadas no treinamento; promover um espaço de autorreflexão e avaliação da equipe; visualizar os atributos de liderança para facilitar a memorização.

- **Dinâmica: “Amigo oculto de observação”**

Desenvolvimento: sortear os nomes dos participantes no início das atividades. A pessoa sorteada deverá ser observada por quem a sorteou ao longo das vivências. No encerramento das atividades, o “amigo oculto” será revelado e cada um deverá falar algo que aprendeu e as características de liderança que observou na pessoa que tirou.

Objetivo: estimular a observação; sensibilizar para reconhecer e exercitar as características de liderança; promover o trabalho em equipe e a interação entre os participantes.

As dinâmicas descritas acima foram realizadas em diversos momentos ao longo do treinamento longitudinal. Dado o caráter flexível das atividades, aplicamos mais de uma vez,

em diferentes fases da AEEA. Todas as vivências de encaixaram na proposta do treinamento e cumpriram o objetivo desejado. Porém, é importante destacar a fluidez nos encontros como parte essencial para avaliar a melhor atividade a ser realizada, bem como as adaptações necessárias. Quando o grupo se reúne, cada encontro é único e é potencializado pela conexão entre os participantes, o ambiente e os coterapeutas equinos. Os facilitadores devem se fazer presentes na relação, a fim de realizar escolhas mais acertadas para as necessidades do grupo, no momento.

Para futuras aplicações deste protocolo, é necessário se atentar às características do grupo de participantes, do espaço onde ocorrerá os encontros e dos objetivos a serem trabalhados. Cada dinâmica pode ser adaptada de acordo com essas e demais variáveis. Ressaltamos a importância do vínculo das relações, do respeito aos facilitadores, participantes e coterapeutas equinos e da fluidez dos encontros para nortearem as escolhas ao longo do treinamento.

Considerações Finais

Esta pesquisa avaliou o impacto da vivência com cavalos através da AEEA para o desenvolvimento de atributos de liderança nos mediadores discentes da Equipe EQUilibrium Rural. Para isso, verificamos quais atributos de líderes foram percebidos pela autoconsciência despertada nas vivências; durante os encontros, testamos propostas de atividades segundo o ciclo de aprendizagem de Kolb, e, assim, avaliamos os protocolos de treinamentos de liderança utilizados.

Por se tratar de um treinamento longitudinal, ficamos expostos às intercorrências e mudanças ao longo do tempo, tanto no ambiente, quanto na vida dos envolvidos - participantes e pesquisadoras. Percebemos que obtivemos maior participação das mediadoras veteranas, que já compunham a equipe há mais tempo. Inclusive, apenas uma mediadora veterana realizou todas as fases de aplicação dos instrumentos. Observamos, que o treinamento de liderança foi mais efetivo quanto maior era a segurança das mediadoras nas atividades que desempenharam no projeto. Por conhecerem suas atividades e rotinas, conseguiam se concentrar mais na observação e desempenho dos atributos de liderança. Notamos, também, que mesmo sendo um treinamento longo, a maior parte das mediadoras participou do treinamento até o fim (mesmo que apenas uma tenha feito todas as atividades), apresentando um retorno positivo no decorrer das atividades.

Observamos, através do diário de bordo, todos os atributos eleitos nesta pesquisa sendo exercitados ao longo das fases do treinamento. Já no Instrumento quali-quantitativo

para autoavaliação de competências de liderança, os atributos percebidos pela autoconsciência das mediadoras, pontuamos o aumento da “visão sistêmica”, “tomada de decisão”, “motivação” e “resiliência” ao longo dos encontros. Além dos atributos de liderança eleitos a partir dos referenciais teóricos, observamos, na prática, a presença de mais uma característica importante para o exercício de liderança, a proatividade. Conjecturamos que o treinamento, como um todo, oportunizou o conhecimento das mediadoras acerca das características de liderança, refinando, inclusive, a visão de si mesmas.

Constatamos que realizar o treinamento de liderança através da AEAE, baseando as atividades no ciclo de aprendizagem proposto por Kolb gerou resultados positivos. As fases do ciclo se encaixam na proposta de Aprendizagem Assistida por Equinos por estimular, através da prática, a aprendizagem com metáforas para serem aplicadas em outros contextos da vida do participante. Destacamos o caráter dinâmico do ciclo, uma vez que as fases podem acontecer em conjunto, independente da atividade proposta, levando em consideração a subjetividade de cada indivíduo. Acrescentar momentos de confraternização com alimentos e rodas de conversa, tais como o “momento de chegada” e o piquenique trouxeram efeitos benéficos no relacionamento interpessoal, na autoconsciência e nas fases do ciclo de aprendizagem, contribuindo para uma experiência significativa.

Avaliamos que os protocolos utilizados foram pertinentes para o exercício dos atributos eleitos na presente pesquisa e oportunizaram a ampliação de consciência dos participantes em cada fase. As dinâmicas, por terem um caráter fluido e promoverem a interação entre os envolvidos, proporcionaram momentos de reflexão, entrosamento e aumento da coesão entre o grupo. Os workshops foram oportunidades de imersão e sensibilização acerca das características e do papel de liderança. Já o treinamento longitudinal permitiu maior aprofundamento em cada atributo, a autoavaliação e a interação entre os membros da equipe que auxiliaram uns aos outros através de *feedbacks*.

Este estudo contou com um curto período para ser realizado. Por isso, não foi possível aprofundar alguns pontos importantes, como, por exemplo, a confecção e validação de um instrumento próprio para avaliação do treinamento de liderança a partir da AEAE. Entendemos, também, que precisamos nos adaptar em diversos momentos na correção dos instrumentos aplicados, o que amplia a visão acerca da necessidade de um instrumento específico para este fim. Também fomos afetados por questões do contexto, como o período letivo da Universidade, a organização e planejamento do projeto EQUilibrium Rural.

Diante dos resultados e das experiências desta pesquisa, surgem novas questões pertinentes para futuros estudos. Investigar mudanças a longo prazo nos participantes do

treinamento de liderança através da AEEA, pode mostrar até que ponto os resultados se estendem e se a aprendizagem foi efetiva. Também é de suma importância o desenvolvimento de um instrumento que se proponha a avaliar esse tipo específico de treinamento de liderança, levando em consideração as especificidades e a subjetividade dos participantes.

Considerações finais

Dividimos esta dissertação em dois capítulos: o primeiro, que traz o desenvolvimento do estudo piloto, e o segundo que se refere à pesquisa propriamente dita. Diante de tudo o que foi exposto, levantamento teórico, resultados, discussões e conclusões, chegamos às considerações finais gerais da presente pesquisa.

O treinamento de liderança através da AEAE possibilitou abordar o tema na prática, envolvendo a mente e o corpo das mediadoras. Os cavalos, por serem animais de grande porte e terem alta capacidade de observação e reação, refletiam o comportamento da equipe, oportunizando a reflexão acerca de suas emoções e linguagem corporal, bem como das habilidades que precisavam exercitar. O trabalho em grupo possibilitou a interação entre os membros da equipe, que compartilharam momentos e auxiliaram uns aos outros através de *feedbacks*.

A Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos proporciona diferentes possibilidades para treinamentos de liderança. Permite uma atuação pontual, como um workshop, ou longitudinal, com mais encontros, de acordo com a demanda. Tanto um workshop como os demais encontros são flexíveis, tendo duração e atividades diversificadas e adaptáveis. Dado o caráter dinâmico das organizações e das necessidades atuais, tal flexibilidade contribui para um treinamento com resultados mais efetivos.

Observamos que a Aprendizagem Experiencial proposta por Kolb contribuiu positivamente para a metodologia do treinamento de liderança através da Aprendizagem Assistida por Equinos. Seguir as diretrizes do ciclo de aprendizagem nos possibilitou a elaboração de protocolos replicáveis para futuros trabalhos e pesquisas, com o acréscimo de mais sugestões que observamos nas experiências descritas nesta pesquisa, tais como “momento de chegada” e o “piquenique”. Elaboramos, também, um compilado de propostas de atividades em grupo que envolvem os cavalos direta e indiretamente, adaptáveis a diferentes objetivos.

Através das pesquisas descritas neste estudo, percebemos o desenvolvimento de atributos importantes para o exercício da liderança, tanto em contexto organizacional como no desenvolvimento pessoal. As características de liderança eleitas na presente pesquisa foram observadas ao longo do treinamento e acrescidas de mais uma, que é a “proatividade”. O treinamento realizou um grande papel na ampliação da consciência dos participantes sobre o aprimoramento de tais atributos, estimulando, também, o autoconhecimento. Acreditamos que as características trabalhadas através da AEAE serão levadas pelos participantes dentro e fora do contexto profissional.

A Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos é um campo amplo e de grande potencial, que justifica mais pesquisas sobre novas questões que se levantam. A criação de instrumentos específicos para avaliação dos treinamentos e o acompanhamento a longo prazo dos participantes, são exemplos de oportunidades de aprofundar o conhecimento nesse tema tão promissor. Vale ressaltar a importância de mais estudos com diferentes público-alvos para conhecer os resultados da AEAE em outras demandas contextuais.

Referências

- AGUIAR, K. F. e ROCHA, M. L. Práticas Universitárias e a Formação Sócio-política. **Anuário do Laboratório de Subjetividade e Política**, v. 3, n.4, 1997, pp. 87-102.
- ALM, K. Creating a learning environment. **PATH International Strides**, v. 24, n. 2, p. 3, 2018. Disponível em: <<https://cdn.coverstand.com/12596/498567/9e441324bdfdc7820e2e123574cb9b1f1d911b25.pdf>>. Acesso em: 04 de set. de 2023.
- ALVIM, M. B. **Awareness: experiência e saber da experiência**. In: FRAZÃO, L. M.; FUKUMITSU, K. O. (Org.). Gestalt-terapia: Conceitos Fundamentais. São Paulo: Summus, 2014. p. 13-30.
- BAILER, Clarissa; TOMITCH, Leda Maria Braga; D'ELY, Raquel Meister Ko. A importância do estudo piloto. **Revista de Estudos Linguísticos e Literários**, v. 42, n. 1, p. 45-60, 2011. Disponível em: <https://www.academia.edu/1651234/A_import%C3%A1ncia_do_estudo_piloto_Bailer_Tomitch_and_DEly_2011_>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M.. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, p. 103-118, 1993. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/229455940_The_Proactive_Component_of_Organizational_Behavior_A_Measure_and_Correlates>. Acesso em: 20 de ago de 2024.
- BATISTA, T. C. de; SOUZA, M. L. de; BARBOSA, A. J. G. Autoconsciência em talentosos: análise da produção científica (de 1995 a 2015). **Psic. da Ed.**, São Paulo, n. 53, p. 97-108, jul. 2021. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-35202021000200097&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 24 jun. 2023.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, mai./jun. 1994.
- BILGINOĞLU, E. Equine-Assisted Experiential Learning on Leadership Development. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 10, p. 3-16, 2021. Disponível em: <https://ijol.cikd.ca/article_60581.html>. Acesso em: 19 de out de 2022.
- BOB MUELLER ART. Equine leadership training [Vídeo]. YouTube, 29 jun. 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=nJfmS04TLbg>>. Acesso em: 21 fev. 2023.
- BOTERF, G. Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/48796289-Competencia-desenvolvendo-a-dos-profissionais-guy-le-bot erf-3-edicao-revista-e-ampliada-traducao-patricia-chittoni-ramos-reuillard.html>>. Acesso em: 13 de abr de 2023.
- CEITIL, M. **Gestão e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Sílabo, 2010.
- CHUNG, S.-H.; SU, Y.-F.; SU, S.-W. The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. **Social Behavior and Personality**, v. 40, n.5, p. 735-74, 2012.

Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/262944381_The_Impact_of_Cognitive_Flexibility_on_Resistance_to_Organizational_Change#:~:text=Of%20the%203%20variables%2C%20resistance](https://www.researchgate.net/publication/262944381_The_Impact_of_Cognitive_Flexibility_on_Resistance_to_Organizational_Change#:~:text=Of%20the%203%20variables%2C%20resistance,all%20the%20variables%20of%20resistance)>. Acesso em: 02 de set de 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) - Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, p. 166. 2013. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/1816/DISSERT%20MARIA%20CRISTINA%20MATOS%20DA%20COSTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 03 de set. de 2023.

CRACO, T.; BIEGELMEYER, U. H.; CAMARGO, M. E. Aprendizagem experiencial uma forma inovadora na estratégia de ensino. **Revista Administração de Empresas**, Curitiba, v. 02, n. 20, p. 442-464, 2017. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4767/371373088>>. Acesso em: 04 de dez. de 2022.

CRANT, J. M.. The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial behavior. **Journal of Small Business Management**, v. 34, p. 42-49, 1996. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/247954830_The_Proactive_Personality_Scale_as_a_Predictor_of_Entrepreneurial_Intention>. Acesso em: 20 de ago de 2024.

DA SILVEIRA, A. da C.; DE CASTRO, T. G.; GOMES, W. B. Escala de Autorreflexão e Insight: Nova Medida de Autoconsciência Adaptada e Validada para Adultos Brasileiros. **PSICO**, Porto Alegre, v. 43, n. 2, p. 155-162, abr./jun., 2012. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/11693/8039>>. Acesso em: 06 de jan. de 2023.

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

EVANS, P. Equine Behavior: Prey vs. Predator, Horse vs. Human. **Cooperative extension**, 2010. Disponível em: <https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1124&context=extension_curall>. Acesso em: 11 de ago de 2023.

FELTON, J. **Unbridled success:** How the secret lives of horses can impact your leadership, teamwork and communication skills. UK: Ecademy Press, 2012.

FENIGSTEIN, A., SCHEIER, M. F.; BUSS, A. H. Public and private self-consciousness: Assessment and theory. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v. 43, n. 4, p. 522-527, 1975. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0076760&errorCode=invalidAccess>>. Acesso em: 02 de set de 2023.

FLANDRIN, Jean-Louis; MONTANARI, Massimo. *História da alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FOURNIER, A. K.; LETSON, E. A.; BERRY, T. D.; LEIGH-PASIUK, E. Human-Animal Interaction and Metaphor in Equine-Assisted Psychotherapy: Empirical Support for the EAGALA Model. **Human-Animal Interaction Bulletin**, v. 6, n. 1, p. 47-63, 2018.

Disponível em: <<https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.1079/hai.2018.0005>>. Acesso em: 03 de set. de 2023.

FREITAS JR., J. C. S.; KLEIN, A. Z.; FARGUNDES, P. M. Uma proposta de instrumento quanti-qualitativo para autoavaliação de competências de liderança. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.13, n.3, p. 1-27, Set/Dez, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/286488977_Uma_Proposta_de_Instrumento_Quali-Quantitativo_para_Autoavaliacao_de_Competencias_de_Lideranca>. Acesso em: 03 de dez de 2022.

FRY, R.; KOLB, D. A. Experiential learning theory and learning experiences in liberal arts education. **New Directions for Experiential Learning**, v. 6, n. 1, p. 79–92, 1979. Disponível em: <<https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1123&context=slceslgen>>. Acesso em: 20 de nov de 2022.

GARDNER, H. **Estruturas da mente**: A Teoria das Inteligências Múltiplas. Tradução: Sandra Costa. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2002.

GARDNER, H. **Mentes que lideram**: como líderes eficazes criam e executam. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GENTE MAIS, Consultoria e treinamento. Coletânea Dinâmicas de grupo. Disponível em: <https://www.ced.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/82/2020/09/Din%C3%A2micas_De_Grupo..pdf>. Acesso em: 20 de fev. de 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, Ana Cláudia Bilhão. **O desenvolvimento da competência de trabalho em equipe em ambientes virtuais com o uso de Metaverso**. Dissertação (Mestrado em Administração) - PPGA, Universidade do Vale dos Sinos. São Leopoldo, 2012.

GOMEZ, D., The leader as learner, **International Journal of Leadership Studies**, v. 2 n. 3, p. 280-284, 2007. Disponível em: <<https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol2iss3/practitioner/gomez.htm>>. Acesso em: 26 de mai de 2023.

GRANT, A. M.; FRANKLIN, J.; LANGFORD, P.. The self-reflection and insight scale: A new measure of private selfconsciousness. **Social Behavior and Personality: an International Journal**, v. 30, n. 8, p. 821-835, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.8.821>>. Acesso em: 02 de set de 2023.

HAIM, M. **Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, p. 64. 2003. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4113/000317929.pdf>>. Acesso em: 05 de set. de 2023.

HAMMERMAN, W. M. **Fifty years of resident outdoor education (1930-1980): its impact on American education.** Martinsville: American Camping Association, 1980.

KILIMNIK, Z. M.; REIS, E. M. O treinamento experiencial e sua aplicação no contexto corporativo: estudo comparativo entre programas de treinamento realizados nos Estados Unidos e no Brasil. **Rev. FAE**, Curitiba, v.13, n.2, p. 1-14, jul./dez. 2010. Disponível em: <<https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/231/151>>. Acesso em: 03 de set. de 2023.

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

LARSSON, M.; HOLMBERG, R.; KEMPSTER, S. 'It's the organization that is wrong': Exploring disengagement from organizations through leadership development. **Leadership**, v. 16, n. 2, pp. 141–162, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1742715019879306>>. Acesso em: 21 de jan. de 2023.

LEAL, C. K. N.; SOUZA, M. D. P. de; SOUZA, M. L. de. Autorreflexão e insight como dimensões da autoconsciência privada: uma revisão da literatura. **PSICO**, Porto Alegre, v. 49, n. 3, p. 231-241, 2018. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/26732/pdf>>. Acesso em: 06 de jan. de 2023.

LEE, P. T.; MAKELA, C. Horses Roles in Equine-Assisted Psychotherapy: Perspectives of Mental Health Practitioners. **Journal of Psychology and Behavioral Science** v. 3, n. 1, p. 78-95, 2015.

LEVINE, M. A. Dereivka and the problem of horse domestication. **Antiquity**, v. 64, pp. 727 - 740, 1990. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/291379676_Dereivka_and_the_problem_of_horse_domestication>. Acesso em: 11 de ago. de 2023.

LIMA, A. A. de. Liderança Transformacional: o caminho para o sucesso, In: SILVA, J. J. da (Org.). Liderando em tempo de crises. 1. ed. Presidente Prudente: Oeste Print Gráfica e Editora Ltda., 2007.

MARQUES, V.; GODOI, T.; SANTOS, T. Desenvolvimento da Liderança Humilde através da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos. **Revista Gestão e Conhecimento Contemporâneo**, v. 1, n. 2, 2023. Disponível em: <<https://revista.iesb.br/revista/index.php/regeco/article/view/212>>. Acesso em: 31 de jan. de 2025.

MARQUES, V.; SATRIANO, C. R.; SILVA, E. L. Análise Narrativa Dialógica Emancipatória em diálogo com Análise Narrativa, de Conteúdo e de Discurso. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5 (Edição Especial), p. 5-21, 2019. Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/398>>. Acesso em: 05 de set. de 2023.

MAZIERE, C.; GUNNLAUGSON, O. A case for developing spiritual intelligence in leaders through equine facilitated learning. **The Journal of Values-Based Leadership**, Valparaiso, v.8, n. 1, p. 1-17, 2015. Disponível em: <<https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol8/iss1/10/>>. Acesso em: 21 de out de 2022.

MCKISSOCK, B.; ANDERSON, D. Past, present, and future of EAL. **PATH International Strides**, v. 24, n. 2, p. 17-21, 2018. Disponível em: <<https://cdn.coverstand.com/12596/498567/9e441324bdfdc7820e2e123574cb9b1f1d911b25.pdf>>. Acesso em: 04 de set. de 2023.

MOREIRA, M.I.C. Pesquisa-intervenção; especificações e aspectos da interação entre pesquisadores e sujeitos da pesquisa. In: CASTRO L.R.; de e BESSET, V.L. (Orgs.) **Pesquisa-interação na infância e na juventude**. NAU: Rio de Janeiro, 2008.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n. 3, 1996. Disponível em: <https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf>. Acesso em: 12 de out. de 2024.

PENTECOST, L. A. **The effects of equine assisted leadership programs on perceived professional development outcomes**. 2017. Tese (Doutorado em Educação). Liberty University, Lynchbur, Virginia, 2017. Disponível em <<https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2680&context=doctoral>>. Acesso em: 19 de out de 2022.

PERPÉTUO, S. C.; GONÇALVEZ, A. M. **Dinâmicas de grupos na formação de lideranças**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

PIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia**, Natal , v. 12, n. 2, p. 159-168, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200008>>. Acesso em 04 de dez. de 2022.

POHL, L. Equine guided leadership education: Putting physical intelligence back in learning leadership competencies. **University of Kentucky Center for Leadership Development**, Lexington, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/282670942_Equine_Guided_Leadership_Education_Leveraging_Somatic_Intelligence_in_Learning_Leadership_Competencies>. Acesso em: 22 de out de 2022.

PRADO SOUZA NETO, S.; DORIA CALVOSA, M. V. As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa. **Revista de Administração da Unimep**, vol. 4, núm. 1, janeiro-abril, 2006, p. 68-94. Universidade Metodista de Piracicaba. São Paulo, Brasil. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/2737/273720432005.pdf>>. Acesso em 10 ago. 2023.

ROCHA, M. L.; AGUIAR, K. F. Pesquisa-intervenção e a produção de novas análises. **Psicologia: ciência e profissão**. V. 23, n. 4, dez 2003. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1414-98932003000400010>>. Acesso em 10 de jun. de 2023.

SANTOS, M. M.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Revisão da Literatura Brasileira e Comparação com a Produção Estrangeira. **Revista Psicologia:**

Organizações e Trabalho, v. 21, n. 4, p. 1750-1757, 2021. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v21n4/v21n4a10.pdf>>. Acesso em 01 de set de 2023.

SANTOS, T. B.; VELASQUES, B.; OLIVEIRA, V. M. Terapia Assistida por Animais e o Cérebro Humano. **Revista Valore**, V.7, 2022. Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1149>>. Acesso em: 31 de ago. de 2023.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHEIN, E. H. **Psicologia nas organizações**. Lisboa: LCE, 1968.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. **Liderança humilde**: o poder dos relacionamentos, da franqueza e da confiança na vida profissional. Tradução: Gilson César Cardoso de Sousa. São Paulo: Editora Cultrix, 2022.

SETHURAMAN, K.; SURESH, J. Effective leadership styles. **International Business Research**, Richmond Hill, v. 7, n. 9, p. 165-172, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n9p165>>. Acesso em: 22 de out de 2022.

SILVA, Mary Dayane Souza. Implicações do ambiente físico de aprendizagem na formação de mestres profissionais em administração. **RBPAE**, v. 36, n. 2, p. 692 - 705, mai./ago. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/343438362_Implicacoes_do_Ambiente_Fisico_de_Aprendizagem_na_Formacao_de_Mestres_Profissionais_em_Administracao>. Acesso em 22 de fev. de 2025.

SOUZA, M. L.; GOMES, W. B. Aspectos históricos e contemporâneos na investigação do self. **Memorandum**, v. 9, p. 78-90, 2005. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/a09/souzagomes01.pdf>>. Acesso em: 02 de set de 2023.

STOCK, K. L.; KOLB, D. A. Equine-Assisted Experiential Learning. **OD Practitioner**, v. 48, n. 2, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/327762710_Equine-Assisted_Experiential_Learning>. Acesso em: 02 de ago de 2023.

VASCONCELLOS-GUEDES, L.; GUEDES, L. F. A. E-surveys: Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica. In: **X SemeAd - Seminário em Administração FEA/USP** (São Paulo, Brasil), 2007.

WOOD W.; ALM, K.; BENJAMIN, J.; THOMAS, L.; ANDERSON, D.; POHL, A.; KANE, M. Optimal Terminology for Services in the United States That Incorporate Horses to Benefit People: A Consensus Document. **J Altern Complement Med.**, v. 27, n. 1, pp. 88-95, 2021. Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33252244/>>. Acesso em: 21 de jan. de 2023.

Anexo

Anexo A: Certificado da Pesquisa: “Aprendizagem Assistida por Equinos no Desenvolvimento pessoal e Profissional: Projeto EQUilibrium Rural”



INSTITUTO DE ZOOTECNIA

COMISSÃO DE ÉTICA NO USO DE ANIMAIS – CEUA-IZ/UFRRJ

CERTIFICADO

Certificamos que a proposta de pesquisa intitulada **“Aprendizagem assistida por equinos no desenvolvimento pessoal – Projeto EQUilibrium Rural.”** – processo nº 0187-12-2022 – de responsabilidade da Dra. Tatianne Leme Oliveira Santos Godoi e equipe; que envolve a utilização de animais pertencentes ao filo Chordata, subfilo Vertebrata (exceto o homem), está de acordo com os preceitos da Lei 11.794 de 8 de outubro de 2008, com o Decreto 6.899 de 15 de julho de 2009, bem como com as normas editadas pelo Conselho Nacional de Controle da Experimentação Animal (CONCEA), e foi aprovada pela Comissão de Ética no Uso de Animais do Instituto de Zootecnia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (CEUA/IZ/UFRRJ) na LIX Reunião em 03/03/2023.

Finalidade da Proposta: pesquisa

Vigência da Proposta: março de 2025

Área: Ciências Agrárias; Medicina Veterinária; Aprendizagem Assistida por Animais

Origem: Biotério de Equideocultura da UFRRJ

Espécie (quantidade): Equina (5 machos)

“Resumo: Objetiva-se apoio e divulgação da Aprendizagem Assistida com Equinos (AAE) no desenvolvimento pessoal, no ramo da educação, aos professores estudantes das redes municipal, estadual e federal em Seropédica. Por intermédio de visitação das escolas ao Setor dos Garanhões da UFRRJ, a fim destes participarem de dinâmicas com cavalos do grupo EQUilibrium Rural. As atividades serão focadas no manejo consciente do cavalo e visam proporcionar a aprendizagem através resolução de problemas, investigação e reflexão que levem a autoconscientização, desenvolvimento de inteligência emocional, consciência social, gestão do tempo, equilíbrio, trabalho em equipe entre outros benefícios para saúde mental dos participantes e trabalhando principalmente a liderança no professor para conduzir sua turma. Aos professores também serão disponibilizados workshops com parceria da prefeitura de Seropédica para trabalhar a saúde mental, desenvolvimento pessoal e liderança deles perante aos alunos.”

Seropédica, 5 de maio de 2023

Rodrigo Vasconcelos de Oliveira

Prof. Dr. Rodrigo Vasconcelos de Oliveira

Coordenador da CEUA/IZ/UFRRJ

Anexo B - Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança – (ESTUDO PILOTO)



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Projeto EQUilibrium Rural

AUTOAVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA

Avalie o seu conhecimento de liderança, usando suas experiências de liderança pelas quais já teve oportunidade de conduzir tarefas de um grupo, por mais simples que tenha sido, e, também, com base em alguns conhecimentos, habilidade e atitudes.

A seguir será apresentada a primeira parte autoavaliação, que tem o objetivo de avaliar o seu grau de entendimento do conceito de liderança e como você se vê como líder. Inspirado em Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015) com pequenos acréscimos.

1- O que você entende por liderança? O líder já nasce pronto ou ele se torna líder?

2- Explique como você se vê como líder. Pontue suas características principais. Correlacione suas atribuições com o lugar enquanto líder.

3- Com suas palavras, o que você acha que deve aprender ou praticar para desenvolver-se como líder ou tornar-se um líder melhor?

Avalie em que estágio você considera que está o desenvolvimento da sua competência de liderança, a partir das capacidades abaixo mencionadas, usando a seguinte escala (GOMES 2012 *apud* FREITAS Jr.; KLEIN; FARGUNDES, 2015):

Estágio	Definição
(1) Competência não desenvolvida	Não tem lembrança de alguma situação que tenha vivenciado para o desenvolvimento dessa competência.
(2) Competência em início de desenvolvimento	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, porém, não teve uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma.
(3) Competência parcialmente desenvolvida	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, teve uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obteve o resultado desejado.

(4) Competência desenvolvida	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, teve uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido.
(5) Competência em nível de excelência	Já vivenciou várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tem ações que permitem que os resultados desejados sejam atingidos

Conceito	Capacidade de...	Estágio
Relacionamento Interpessoal	Ouvir e considerar as pessoas com as quais trabalha ou interage	(1) (2) (3) (4) (5)
	Transmitir ordens e determinações	(1) (2) (3) (4) (5)
	Controlar emoções, mesmo em situações difíceis	(1) (2) (3) (4) (5)
Resiliência/ Adaptação face às mudanças	Manter sua produtividade, qualidade e competência, durante os desafios e as mudanças	(1) (2) (3) (4) (5)
	Manter o foco na ação que desenvolve	(1) (2) (3) (4) (5)
	Capacidade de criar face à novos desafios e resolver problemas inesperados;	(1) (2) (3) (4) (5)
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	Prever, tentar antever possíveis resultados de ações	(1) (2) (3) (4) (5)
	Executar um planejamento alinhado com a estratégia da organização, ou do grupo;	(1) (2) (3) (4) (5)
	Estabelecer alianças ou parcerias visando atingir determinados objetivos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Tomada de Decisão	Avaliar e refletir sobre os resultados de suas decisões	(1) (2) (3) (4) (5)
	Decidir e agir, mesmo contrariando interesses de alguns, assumindo a responsabilidade de seus atos, independentemente dos resultados.	(1) (2) (3) (4) (5)
	Compreender e avaliar diferentes tipos de alternativas em uma tomada de decisão	(1) (2) (3) (4) (5)
Estimular (para que o liderado se motive)	Comportar-se solidária e colaborativamente com as pessoas com as quais trabalha ou interage	(1) (2) (3) (4) (5)
	Estimular os demais integrantes do grupo, sem preconceitos e sem preferências	(1) (2) (3) (4) (5)
	Compreender as necessidades individuais e coletivas e promover o equilíbrio entre elas	(1) (2) (3) (4) (5)

Anexo C- Escala de Autorreflexão e Insight

Escala de Autorreflexão e Insight

Grant, Franklin e Langford (2002), adaptada para adultos brasileiros por Da Silveira, De Castro e Gomes (2011).

Avalie o quanto cada item corresponde a uma característica sua, circulando o número que melhor representa a sua opinião, de acordo com a chave de respostas apresentada. Responda rapidamente, sem parar muito tempo em cada questão, e não compare as respostas de uma questão com outra. Lembre-se: não existem respostas certas ou erradas, elas apenas refletem a sua opinião.

0	1	2	3	4
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Assertiva	0	1	2	3	4
1. Eu não penso muito frequentemente em meus pensamentos. r, a, 1					
2. Eu raramente despendo tempo na reflexão sobre mim. r, a, 8					
3. Eu frequentemente examino meus sentimentos. a, 10					
4. Eu realmente não penso sobre o porquê eu me comporto da forma com que me comporto. r, a, 13					
5. Eu frequentemente reservo um tempo para refletir sobre meus pensamentos. a, 16					
6. Eu frequentemente penso sobre como me sinto sobre as coisas. a, 19					
7. Eu realmente não estou interessado em analisar meu comportamento. r, a, 2					
8. É importante para mim avaliar as coisas que faço. a, 5					
9. Eu sou muito interessado em examinar o que eu penso. a, 7					
10. É importante para mim tentar entender o que significam meus sentimentos. a, 12					
11. Eu definitivamente tenho uma necessidade em entender a forma como minha mente funciona. a, 15					
12. É importante para mim estar apto a entender como meus pensamentos surgem. a, 18					
13. Eu normalmente estou ciente de meus pensamentos. i, 3					
14. Eu frequentemente estou confuso sobre o modo como realmente me sinto sobre as coisas. r, i, 4					
15. Eu normalmente tenho uma ideia bem clara sobre por que tenho me comportado de uma certa maneira. i, 6					
16. Frequentemente eu estou ciente de que estou tendo um sentimento, mas não sei bem o que é. r, i, 9					
17. Meu comportamento frequentemente me desafia. r, i, 11					
18. Pensar sobre meus pensamentos me deixa ainda mais confuso. r, i, 14					
19. Frequentemente eu acho difícil compreender a forma com que me sinto sobre as coisas. r, i, 17					
20. Eu normalmente sei por que me sinto da forma com que me sinto. i, 20					

Anexo D - Instrumento quali-quantitativo para autoavaliação de competências de liderança – (Adaptado pela pesquisadora)

AUTOAVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA

Avalie o seu conhecimento de liderança, usando suas experiências de liderança pelas quais já teve oportunidade de conduzir tarefas de um grupo, por mais simples que tenha sido, e, também, com base em alguns conhecimentos, habilidade e atitudes.

A seguir será apresentada a primeira parte autoavaliação, que tem o objetivo de avaliar o seu grau de entendimento do conceito de liderança e como você se vê como líder. Inspirado em Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015) com pequenos acréscimos.

- 1) O que você entende por liderança?

- 2) O líder já nasce pronto ou ele se torna líder?

- 3) Explique como você se vê como líder.

- 4) Pontue suas características principais. Relacione suas atribuições com o lugar enquanto líder.

- 5) Com suas palavras, o que você acha que deve aprender ou praticar para desenvolver-se como líder ou tornar-se um líder melhor?

Avalie em que estágio você considera que está o desenvolvimento da sua competência de liderança, a partir das capacidades abaixo mencionadas, usando a seguinte escala (Gomes, 2012 *apud* FREITAS Jr.; KLEIN; FARGUNDES, 2015):

Estágio	Definição
(1) Competência não desenvolvida	Não tem lembrança de alguma situação que tenha vivenciado para o desenvolvimento dessa competência.

(2) Competência em início de desenvolvimento	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, porém, não teve uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma.
(3) Competência parcialmente desenvolvida	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, teve uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obteve o resultado desejado.
(4) Competência desenvolvida	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, teve uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido.
(5) Competência em nível de excelência	Já vivenciou várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tem ações que permitem que os resultados desejados sejam atingidos

Conceito	Capacidade de...	Estágio
Relacionamento Intra e Interpessoal	Ouvir e considerar as pessoas com as quais trabalha ou interage	(1) (2) (3) (4) (5)
	Transmitir ordens e determinações	(1) (2) (3) (4) (5)
	Controlar emoções, mesmo em situações difíceis	(1) (2) (3) (4) (5)
Resiliência/ Adaptação face às mudanças	Manter sua produtividade, qualidade e competência, durante os desafios e as mudanças	(1) (2) (3) (4) (5)
	Manter o foco na ação que desenvolve	(1) (2) (3) (4) (5)
	Capacidade de criar face à novos desafios e resolver problemas inesperados;	(1) (2) (3) (4) (5)
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	Prever, tentar antever possíveis resultados de ações	(1) (2) (3) (4) (5)
	Executar um planejamento alinhado com a estratégia da organização, ou do grupo;	(1) (2) (3) (4) (5)
	Estabelecer alianças ou parcerias visando atingir determinados objetivos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Tomada de Decisão	Avaliar e refletir sobre os resultados de suas decisões	(1) (2) (3) (4) (5)
	Decidir e agir, mesmo contrariando interesses de alguns, assumindo a responsabilidade de seus atos, independentemente dos resultados.	(1) (2) (3) (4) (5)
	Compreender e avaliar diferentes tipos de alternativas em uma tomada de decisão	(1) (2) (3) (4) (5)
Estimular (para que o liderado se motive)	Comportar-se solidária e colaborativamente com as pessoas com as quais trabalha ou interage	(1) (2) (3) (4) (5)
	Estimular os demais integrantes do grupo, sem preconceitos e sem preferências	(1) (2) (3) (4) (5)

	Compreender as necessidades individuais e coletivas e promover o equilíbrio entre elas	(1) (2) (3) (4) (5)
--	--	----------------------------

Anexo E - Questionário de autoavaliação das competências de liderança



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

Projeto EQUilibrium Rural

AUTOAVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA

Nome: _____

Curso: _____ **Período:** _____

Descrição da função no EQUilibrium Rural: _____

1. Descreva o que significa ser líder para você.

2. Como você se sente na posição de liderança?

3. Você já teve experiência anterior enquanto líder? () Sim () Não

4. Na sua opinião, no exercício da liderança, podemos dizer que um verdadeiro líder é alguém capaz de (marque cinco características) (PRADO SOUZA NETO; DORIA CALVOSA, 2006)

- | | |
|--|--|
| () Desenvolver pessoas | () Criar equipes |
| () Obter resultados | () Desenvolver soluções criativas |
| () Concentra-se no cliente | () Criar um ambiente de alto desempenho |
| () Comunicar-se bem | () Impulsionar mudanças |
| () Orientar a visão e a direção | () Ser um modelo em sua função |
| () Criar laços de relacionamento profissional | () Gerenciar a diversidade |
| () Tomar decisões | () Valorizar os outros |
| () Gerenciar o desempenho | () Desenvolver estratégias |
| () Influenciar a organização | () Assumir responsabilidades |
| () Cooperar ou participar de equipes | |

5. Das características acima, quais você identifica em você (coloque a letra correspondente)

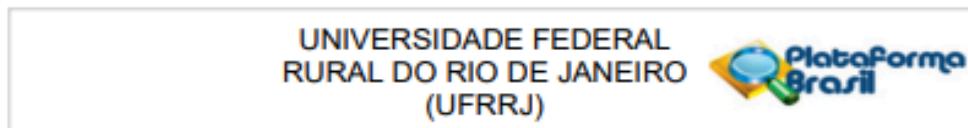
- | | |
|-------------------------------|----------------------------|
| () Mais frequente (marcante) | () Ausente |
| () Menos desenvolvida | () Mais importante (útil) |

6. Na sua opinião, os principais atributos de um verdadeiro líder são (marque cinco características) (PRADO SOUZA NETO; DORIA CALVOSA, 2006):

- | | |
|---|---|
| (<input type="checkbox"/>) Integridade / Ética | (<input type="checkbox"/>) Iniciativa |
| (<input type="checkbox"/>) Sinceridade | (<input type="checkbox"/>) Orientação para a ação |
| (<input type="checkbox"/>) Capacidade de realização | (<input type="checkbox"/>) Capacidade de comunicação |
| (<input type="checkbox"/>) Habilidade de lidar com pessoas | (<input type="checkbox"/>) Energia e entusiasmo |
| (<input type="checkbox"/>) Orientação para o aprendizado | (<input type="checkbox"/>) Habilidade política |
| (<input type="checkbox"/>) Capacidade de direcionar e controlar | (<input type="checkbox"/>) Cooperação |
| (<input type="checkbox"/>) Capacidade de influenciar pessoas | (<input type="checkbox"/>) Raciocínio analítico |
| (<input type="checkbox"/>) Raciocínio estratégico | (<input type="checkbox"/>) Responsabilidade |
| (<input type="checkbox"/>) Compreensão de conceitos | (<input type="checkbox"/>) Comprometimento |
| (<input type="checkbox"/>) Flexibilidade | (<input type="checkbox"/>) Capacidade de julgamento |
| (<input type="checkbox"/>) Adaptabilidade | (<input type="checkbox"/>) Capacidade de tomar decisões |
| (<input type="checkbox"/>) Autoconfiança | (<input type="checkbox"/>) Conhecimento e informação |
| (<input type="checkbox"/>) Coragem | |

7. Quais atributos você reconhece em você? (Indique as letras correspondentes)
8. Para você, um líder verdadeiro é:
9. O que você gostaria de aprender neste Workshop?

Anexo F- Parecer do Comitê de Ética - Plataforma Brasil



Continuação do Parecer: 6.592.388

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2070946.pdf	24/11/2023 18:03:05		Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_Anuencia_UFRRJ_TAYANE_LuNaiff_IÉ_assinado.pdf	24/11/2023 17:55:05	TAYANE BOTELHO DOS SANTOS	Aceito
Outros	Carta_Resposta_Pendencias.docx	24/11/2023 17:47:43	TAYANE BOTELHO DOS SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_detalhado_plataforma_brasil.docx	24/11/2023 17:44:52	TAYANE BOTELHO DOS SANTOS	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2070946.pdf	23/10/2023 11:06:33		Postado
Folha de Rosto	folhaDeRosto_Tatiane_assinado.pdf	23/10/2023 11:05:46	TAYANE BOTELHO DOS SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_PlataformaBrasil_certo.docx	10/10/2023 20:57:18	TAYANE BOTELHO DOS SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Tcle_Tayane_molderural.docx	10/10/2023 16:06:37	TAYANE BOTELHO DOS SANTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SEROPEDICA, 19 de Dezembro de 2023

Assinado por:

Valeria Nascimento Lebeis Pires
(Coordenador(a))

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000
UF: RJ Município: SEROPEDICA
Telefone: (21)2681-4749 E-mail: elicacep@ufrj.br

Apêndice

Apêndice 1 – Questionário Aberto sobre Autoavaliação de Liderança – (ESTUDO PILOTO)



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

Projeto EQUilibrium Rural

QUESTIONÁRIO ABERTO SOBRE AUTOAVALIAÇÃO DE LIDERANÇA

Nome: _____

Curso: _____

Período: _____

Tempo como membro EQUilibrium Rural: _____

1 - Descreva o que significa para você ser um cavalo.

2 - O que lhe trouxe para integrar no EQUilibrium Rural?

3 - Qual é a sua expectativa sobre as atividades neste semestre?

4 - Descreva com detalhes quais atribuições você desempenhará no grupo.

5 - O que você gostaria de aprender neste semestre?

Apêndice 2 - Autoavaliação durante período de prática sem a pesquisadora



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Projeto EQUilibrium Rural

QUESTIONÁRIO AUTOAVALIAÇÃO NO TREINAMENTO DE LIDERANÇA

Meu nome é?

Eu participei do Workshop no(s) seguinte(s) momento(s)?

- 07/11 - 1º dia de AAE (TERÇA)
- 14/11 - 2º dia de AAE (TERÇA)
- 21/11 - 3º dia de AAE (TERÇA)
- 09/11 - 1º dia de AAE (QUINTA)
- 16/11 - 2º dia de AAE (QUINTA)
- 23/11 - 3º dia de AAE (QUINTA)

I - Minha impressão geral sobre o Workshop

Não demore muito em cada questão, deixe sair a primeira impressão, seu primeiro impulso, sua primeira recordação e sensação. Seja o mais espontâneo possível. Reforçamos que suas respostas não serão identificadas. Se de alguma forma o encontro de hoje lhe inquietou muito e desejar conversar mais sobre algum tema que o tocou, procure no privado do Whatsapp por Tayane, Tatianne ou Valéria. Estamos à sua disposição.

1.1 Qual palavra resume o que aprendi hoje?

II - A aprendizagem voltada para (re)conhecimento do "Eu Líder"

Leia as frases abaixo e marque de 1 a 5 o que você observou em si mesmo hoje, sendo 1 o que menos observou e 5 o que mais observou.

2.1 Hoje eu busquei perceber como as pessoas ao meu redor estavam se sentindo.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.2 Hoje eu consegui me adaptar e me reinventar diante das dificuldades.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.3 Hoje eu planejei minhas ações de acordo com a necessidade daquele momento, observando o contexto.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.4 Hoje eu percebi que tomei decisões de acordo com a necessidade do momento.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.5 Hoje eu encontrei em mim a capacidade de motivar as pessoas para um objetivo comum.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.6 Hoje eu percebi meus sentimentos e pensamentos coerentes com meu comportamento.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.7 Hoje eu considerei as ideias e pontos de vista do outro.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.8 Hoje eu tomei iniciativas sem ninguém me pedir.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

III Momentos finais

Este espaço é seu, para usar como quiser, com comentários livres, críticas, sugestões.

3.1 Solte-se e deixe sua marca!

Apêndice 3 - Questionário Reduzido pós-atividade



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Projeto EQUilibrium Rural

QUESTIONÁRIO PÓS-ATIVIDADE

Meu nome é?

Eu participei do Workshop no(s) seguinte(s) momento(s)?

- Pela manhã
- Pela tarde
- Pela manhã e pela tarde

I - Minha impressão geral sobre o Workshop

Não demore muito em cada questão, deixe sair a primeira impressão, seu primeiro impulso, sua primeira recordação e sensação. Seja o mais espontâneo possível. Reforçamos que suas respostas não serão identificadas. Se de alguma forma o encontro de hoje lhe inquietou muito e desejar conversar mais sobre algum tema que o tocou, procure no privado do Whatsapp por Tayane, Tatianne ou Valéria. Estamos à sua disposição.

1.1 A partir do que vivi no Workshop de Liderança, posso dizer que o momento mais importante da minha aprendizagem hoje foi ... (Descreva o que aprendeu, porque foi importante, que relação você estabelece com sua vida e suas atividades na equipe).

1.2 Posso resumir o significado para mim do encontro de hoje, em três palavras por ordem de importância, ...

(Escreva três palavras que representem o que você experienciou, sentiu, aprendeu.)

II - A aprendizagem voltada para (re)conhecimento do "Eu Líder"

Leia as frases abaixo e marque de 1 a 5 o que você observou em si mesmo hoje, sendo 1 o que menos observou e 5 o que mais observou.

2.1 Hoje eu busquei perceber como as pessoas ao meu redor estavam se sentindo.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.2 Hoje eu consegui me adaptar e me reinventar diante das dificuldades.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.3 Hoje eu planejei minhas ações de acordo com a necessidade daquele momento, observando o contexto.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.4 Hoje eu percebi que tomei decisões de acordo com a necessidade do momento.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.5 Hoje eu encontrei em mim a capacidade de motivar as pessoas para um objetivo comum.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.6 Hoje eu percebi meus sentimentos e pensamentos coerentes com meu comportamento.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

2.7 Hoje eu considerei as ideias e pontos de vista do outro.

menos observei em mim hoje () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 mais observei em mim hoje

III Momentos finais

Este espaço é seu, para usar como quiser, com comentários livres, críticas, sugestões.

3.1 Solte-se e deixe sua marca!

Apêndice 4 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Campus Seropédica

Reitoria

Coordenação de Produção Integrada ao Ensino Pesquisa e Extensão

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intervenção no formato de treinamento de capacitação de Equipe para atuar como futuro mediador no projeto de pesquisa intitulado “Desenvolvimento de Liderança através da Aprendizagem Experiencial Assistida com Equinos no EQUILibrium Rural”. O objetivo desta pesquisa é *avaliar o impacto da vivência interacional saudável com cavalos através da modalidade inovadora de Aprendizagem Experiencial Assistidas com Equinos (AEAE) para o desenvolvimento de atributos de liderança nos discentes da Equipe EQUILibrium Rural. Os participantes através da atividade experiencial de interação com cavalo, viverão situações educacionais que estimulam a inteligência emocional, habilidades sociais, interpessoais e resolução de problemas, trabalho em equipe, assertividade na comunicação verbal e não-verbal. Estas aprendizagens beneficiam o desenvolvimento de atributos de liderança no indivíduo.* A pesquisadora responsável por esta pesquisa é Tayane Botelho dos Santos, mestrandona Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Você receberá os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo, em favor de não identificá-lo(a). Sua narrativa (verbal e não verbal – produzida em papel, áudio, gravação, filmagem) serão utilizadas para análise dos dados. Caso seja necessário o uso da imagem para divulgação do resultado, ela seguirá os preceitos éticos tendo como base o não prejuízo à associação de sua imagem. Para tanto, você poderá escolher se autoriza os não o uso desta imagem apenas para o escopo desta investigação, sem caráter comercial associado.

As informações serão obtidas da seguinte forma: participação presencial e de forma gratuita nos dias de capacitação e no Workshop de Liderança no galpão dos Garanhões da UFRRJ. Trata-se de uma pesquisa descritiva, quali-quantitativa e interventiva.

Os participantes serão divididos em dois grupos: membros discentes líderes do EQUILibrium Rural que trabalham na modalidade Aprendizagem Assistida com Equinos e os demais integrantes do projeto EQUILibrium Rural, docentes, discentes e profissionais. Os participantes da modalidade Aprendizagem Assistida com Equinos (AAE) participarão do Programa de Desenvolvimento de Liderança que se compõe por uma sucessão de Encontros de Capacitação Teórico-Metodológica quando responderão no início e no final (1º e 3º encontro) a três instrumentos de autoavaliação, sendo um questionário criado pela pesquisadora, um instrumento quali-quantitativo proposto por Freitas, Klein e Fargundes (2015) inspirado em Gomes (2012), adaptado pela pesquisadora, e uma escala de autorreflexão adaptada para adultos brasileiros por Da Silveira, De Castro e Gomes (2011). Para todos os integrantes do EQUILibrium Rural, inclusive os participantes da modalidade Aprendizagem Assistida com Equinos

(AAE) que participarem dos dois Workshops de liderança, serão aplicados no início do evento os três instrumentos mencionados acima e, no final, um Questionário Síntese dos Atributos do Líder produzido pela pesquisadora e suas orientadoras para auto-observação do foco de estudo. Os participantes também poderão escrever em formato de texto livre considerações, vivências ou sugestões sobre o evento.

A metodologia dos encontros de capacitação e do Workshop de liderança se baseia no conceito de Aprendizagem Experiencial Assistida por Equinos descrita por Stock e Kolb (2016). Não foi encontrado um instrumento específico para esta avaliação, por isto a avaliação do aprendizado será feita com o uso dos instrumentos descritos acima e através da narrativa das pessoas que vivenciaram e a narrativa sobre a percepção dos instrutores. A metodologia do treinamento é baseada nas etapas do ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb no qual o conhecimento é o resultado da combinação entre aprender e transformar a experiência conforme descrito por Stock e Kolb (2016). O modelo de aprendizagem experiencial articulado ao contato com equinos é proposto em 4 etapas, consideradas como ciclo: Experimentação, Reflexão, Ação e Avaliação, no presente trabalho acrescentaremos o momento Chegada para anteceder o ciclo de aprendizagem proposto. *Os encontros de capacitação serão em grupo, com duração de 2 horas e o workshop terá duração de 6 horas. Em ambos, haverá registro fotográfico e gravações de vídeos durante o evento.*

A sua participação envolve os seguintes riscos previsíveis: *Os participantes serão alertados oralmente e neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes do início das atividades. O participante será informado sobre os riscos advindos das atividades com os cavalos, explicando que não haverá montaria no cavalo, porém podem ocorrer eventuais acidentes, como coices, pisões no pé ou mordidas. As ações para mitigar os riscos são os constantes treinamentos dos cavalos por equipe capacitada, orientação prévia aos participantes e monitoramento da equipe nas vivências. Caso ocorra eventuais acidentes, o participante acometido terá os primeiros socorros no local, de acordo com o ocorrido, por exemplo uso de gelo em caso de pisões e coices e curativos provisórios em caso de mordidas, e a coordenadora do projeto levará o participante para o atendimento na Divisão de Saúde da UFRRJ, para avaliação por médico que fará o encaminhamento. Em casos necessários poderá ser acionada a ambulância da UFRRJ para prestação do socorro no local. A equipe estará disponível para qualquer explicação e ajuda, cabe reiterar que há o treinamento de segurança básica no momento inicial implementado pela equipe dirigido aos participantes, sendo também o papel da equipe ensinar o participante a entender a linguagem não verbal do cavalo. Ressaltamos que as atividades são todas feitas no solo, ou seja, não haverá montaria, sendo assim os riscos são bem menores do que os presentes em atividades equestres convencionais que exijam a montaria. Para iniciar as atividades no campo, o participante deverá estar usando roupas adequadas como calça comprida, calçado fechado (tênis ou botas) e blusas de manga curta ou comprida, não sendo necessário o uso de capacetes ou EPI específicos das atividades equestres. Ao participante também será explicado que ele poderá deixar a pesquisa caso não queira continuar e este deverá respeitar seus limites e suas habilidades, podendo se recusar a fazer algumas atividades propostas e até mesmo deixar de participar do evento a qualquer momento caso se sintam desconfortáveis. Caso haja algum conforto psicológico durante a participação na pesquisa, a pesquisadora se disponibiliza prestar esclarecimentos e, caso o participante sinta necessidade, poderá ser encaminhado para atendimento psicológico na Coordenação de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho (CASST) da UFRRJ parceira do projeto.*

A sua participação pode ajudar os pesquisadores a entenderem melhor *os conceitos de liderança de uma forma mais dinâmica, utilizando a aprendizagem assistida com equinos que aborda o conceito de aprendizagem experiencial. É um processo ativo que tira o indivíduo de sua zona de conforto e o coloca em um estado de dissonância para que o aprendizado ocorra em um contexto diferente, assim requer resolução de problemas, investigação e reflexão mais assertiva. É a oportunidade de usufruírem do contato da natureza e dos animais (em especial o equino), por meio de uma atividade de manejo consciente guiado, e assim vivenciar situações educacionais que favorecem o desenvolvimento da inteligência emocional, habilidades sociais, interpessoais e de resolução de problemas, trabalho em equipe, assertividade na comunicação verbal e não-verbal, gerando mais autoconfiança, autoestima e entusiasmo para conseguir lidar com suas atividades diárias e estudo, melhorando assim o seu desenvolvimento pessoal, com destaque para comportamentos ligados à liderança.*

Você está sendo consultado sobre seu interesse e disponibilidade de participar desta pesquisa. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará penalidade alguma.

Você não será remunerado por ser participante da pesquisa. Se houver gastos com transporte ou alimentação, eles serão resarcidos pelo pesquisador responsável. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante. Os pesquisadores poderão informar os resultados ao final da pesquisa por e-mail.

Caso você tenha qualquer dúvida com relação à pesquisa, entre em contato com a pesquisadora através do telefone (21)986257611, pelo e-mail tayanebotelho@hotmail.com, e endereço profissional/institucional Galpão dos Garanhões da UFRRJ.

Este estudo foi analisado e aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob o registro CAAE: 76132423.3.0000.0311. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir o bem-estar, a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa; bem como assegurando a participação da pesquisadora sob os mesmos aspectos éticos.

Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, situada na BR 465, km 7, Seropédica, Rio de Janeiro, pelo telefone (21) 2681-4749 de segunda a sexta, das 09:00 às 16:00h, pelo e-mail: eticacep@ufrj.br ou pessoalmente às terças e quintas das 09:00 às 16:00h.

No caso de aceitar participar da pesquisa, você e o pesquisador devem rubricar todas as páginas e também assinar as duas vias deste documento. Uma via é sua e a outra via ficará com a pesquisadora.

Para mais informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a **Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa** elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), disponível no site:

http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf

Consentimento do participante²

Eu, abaixo assinado, entendi como é a pesquisa, tirei dúvidas com o(a) pesquisador(a) e aceito participar, sabendo que posso desistir a qualquer momento, mesmo depois de iniciar a pesquisa. Autorizo a divulgação dos dados obtidos neste estudo, desde que mantida em sigilo minha identidade.

Informo que recebi uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e assinadas por mim e pelo Pesquisador Responsável.

- () Autorizo a divulgação dos meus dados coletados com fins de investigação acadêmica.
 () Não autorizo a divulgação dos meus dados coletados com fins de investigação acadêmica.

Reitero que estou consciente e que autorizo o uso de minhas imagens com fins acadêmicos e sem fins comerciais. Serão garantidos os cuidados éticos e que não produzirão prejuízos ou comprometimentos pessoais.

- () Autorizo o uso de imagens produzidas no estudo.
 () Não Autorizo o uso de imagens produzidas no estudo.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura: _____ local _____ e data: _____
 Seropédica, _____

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante (ou representante legal) para a participação neste estudo. Declaro ainda que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome do Pesquisador: Tayane Botelho dos Santos

Assinatura: _____ Local/data: Seropédica, _____

Nome do auxiliar de pesquisa/testemunha (Se houver): Tatianne Leme Oliveira Santos Godoi

Assinatura: _____ Local/data: Seropédica, _____

**Este termo foi elaborado a partir do modelo de TCLE do CEP/Unifesp e orientações do CEP/IFF/Fiocruz*