

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

Introdução

"Que ninguém se engane, só se consegue a simplicidade através de muito trabalho."

Clarice Lispector

Na carreira como consultores de desenvolvimento, uma das competências mais demandadas e diferenciadoras é o **desenho de oficinas ou workshops**. Com décadas trabalhando como facilitadores, ao desenvolver a Especialização, levantamos entre os sócios da Lumo a pergunta: *Quando desenhamos um workshop, que referências e arquétipos mais usamos?*

O conteúdo a seguir é fruto de um trabalho coletivo de pesquisa a partir da prática e da exploração do que, consciente ou intuitivamente, utilizamos.

Para desenhar, precisamos estar atentos a algumas premissas, baseadas nos princípios da consultoria de desenvolvimento que já exploramos nos módulos anteriores:

- Não existe fórmula mágica. O que há é a escuta atenta a **quem é** cada cliente (indivíduo, grupo, organização) e quais são as formas de trabalhar que ajudarão a cada momento específico.
- A agenda é do seu cliente. Transforme-o em coautor, compartilhe inquietações e pergunte sua opinião sempre que necessário, oferecendo alternativas, mas com abertura para "virar o navio" junto com ele, que é o verdadeiro líder do processo.
- Um plano é só um plano e serve para nos prepararmos, inclusive espiritualmente. Planos mudam e, como consultores, precisamos estar abertos para tal, o tempo todo. Ou seja: se você está atento ao grupo e navegar realmente junto com ele, provavelmente terminará seus workshops com os planos iniciais inteiramente rabiscados.

Por fim, vale lembrar que os arquétipos, essenciais como são, estão sempre presentes e atuam juntos, portanto não se trata tanto de escolher o que usar, mas de desenhar pensando que eles estão por trás e precisam ser integrados.

Vamos a eles!

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

Arquétipos estruturantes

PASSADO-PRESENTE-FUTURO

O **arquétipo temporal** é um dos mais usados no desenho de workshops, onde dedicamos um dia ou um período para cada época, não necessariamente em ordem cronológica.

Como vimos durante a **Formação Lumo | Liderança Realizadora**, o passado é fonte de sabedoria (e, na maior parte das vezes, orgulho), o futuro de aspiração e sentido, e o presente de ação.

É comum começarmos nossos workshops pelo passado, formando a imagem de quem somos e como chegamos aqui, saltarmos para a criação do futuro desejado e terminarmos com o presente, na construção de planos de ação que façam a ponte, nos levando do passado para o futuro.

Por vezes, dependendo da ênfase do workshop (ou do estado de espírito do grupo), invertemos e focalizamos na criação de um futuro atraente, para depois discutir o que pode atrapalhar ou ajudar o grupo ou a organização a chegar lá (baseados nas vivências passadas e presentes), para depois voltar ao que se pode fazer no presente.

Frequentemente, é importante terminar o evento em alta e, nesse sentido, tanto as aspirações de futuro quanto o exercício de compromissos individuais e coletivos contribuem muito.

Trabalhando com o arquétipo temporal, a dica mais importante talvez seja manter blocos claros de cada período (Passado, Presente e Futuro) e não ficar indo e vindo, como começar com o passado, ir para o futuro, voltar para o passado etc. Também ajuda dar ao próprio cliente ou participante a consciência de onde estamos a cada fase desta jornada temporal.

PENSAR-SENTIR-QUERER

Nos módulos I e IV da **Formação Lumo | Liderança Realizadora**, conhecemos, respectivamente, o Processo Decisório em Grupo e as formas de trabalhar as Resistências a Mudança, ambos com base na trimembração da alma humana, conhecida como PSQ (Pensar – Sentir – Querer).

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

Ao desenhar um workshop de forma a maximizar o aprendizado, devemos *sempre* contemplar estas 3 dimensões, fazendo o seu balanceamento de acordo com o público e o objetivo do workshop.

Pensar em excesso, com sessões com avalanches de conteúdo, entorpece, intoxica, esfria, dá sono e causa dispersão. Como vimos nos processos de aprendizado, temos que considerar que as pessoas têm um limite para absorção de informações. Por outro lado, a falta de informação pode gerar a resistência ou desencontros pelo mero desconhecimento ou não entendimento intelectual dos assuntos em pauta.

Sentir em excesso, representado por muitas dinâmicas que trabalhem a emoção, pode acarretar impressões de falta de concretude e perda de tempo. Outros riscos são:

- levar as pessoas a se exporem pessoalmente num ambiente profissional, que não seria o palco que elas escolheriam livremente fazê-lo,
- fazer o Sentir transbordar para o Pensar, causando a falta de clareza cognitiva, ou
- fazer a emoção impregnar o Querer, gerando ações impulsivas com pouca percepção ou julgamento das consequências.

Não é à toa que tantos nos alertam que não querem "abraçar árvore"... Por outro lado, muitas vezes os participantes precisam de um espaço importante de acolhimento para o Sentir, com espaço para compartilhamento de suas dores, lutos ou angústias que não podem ser ignorados no processo.

Querer em excesso, por fim, é cair na "fazeção", executar mil atividades e desenvolver muitos planos e atividades que não serão implementados por falta de embasamento conceitual ou mesmo de sensibilização real das pessoas, o que só acontece quando trabalhamos a aceitação no Sentir. Trabalhar o Querer também tem a ver com ajudar a distinguir o que é mero impulso visceral (*want*), com fazer e priorizar escolhas a partir da vontade (*will*), que é por natureza consciente. Trabalhar a vontade, não por acaso, é o tema central tratado na apostila *A formação de adultos como despertar da vontade* de Coenraad van Houten, leitura para o Módulo III da Especialização.

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

Grupos pragmáticos vão querer privilegiar o Pensar e o Querer, mas cabe ao consultor planejar e ter coragem de inserir elementos do Sentir para que o Querer aconteça de forma sustentável. Grupos mais artísticos, por outro lado, podem ter dificuldade em trabalhar o Pensar, atrapalhando-se para fazer escolhas e agir por falta de clareza e objetividade, que o consultor poderá ajudar a trazer.

Se o foco do workshop for relacionado com processos de mudança, um grande guia para o seu desenho pode ser o conteúdo de Resistência a Mudança no Pensar, Sentir e Querer, que indica que abordagem adotar, dependendo da dimensão em que se encontra a resistência, conforme imagem a seguir.



Num sentido mais amplo, podemos planejar ou avaliar um workshop ou programa vendo se o desenho cumpre 3 grandes objetivos, tanto no nível do grupo, como do indivíduo:

- No Pensar: estimula o senso da verdade – se o desenho explora a capacidade de observação, a ampliação de consciência e a formação de um julgamento independente.
- No Sentir: propicia encontros – cria espaço para as pessoas se conhecerem mais, pessoal e profissionalmente, e aprenderem com as trocas e com a diversidade, privilegiando o olhar apreciativo sobre os outros.

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

- No Querer: desperta a vontade – de aprender, de assumir responsabilidade, de implementar mudanças.

INDIVÍDUO-GRUPO-ORGANIZAÇÃO- MERCADO/SETOR-SOCIEDADE

Independente se o foco do trabalho é uma organização (podendo ser uma empresa, instituição, área, iniciativa ou projeto) ou um grupo, sempre devemos contemplar alguma atividade que provoque reflexão, compromisso e senso de responsabilidade do indivíduo.

Nesse sentido, é comum seguirmos o fluxo do micro (indivíduo) para o macro (organização, mercado/setor ou sociedade) e voltar ao micro. Este ritmo costuma estar presente no desenho de um workshop como um todo e, também, em cada atividade (por exemplo, ao pedir que os participantes façam pequenas reflexões individuais e tomem nota, antes de iniciarem uma conversa em grupo). Desta forma, propiciamos a reflexão autônoma e a individuação, ao mesmo tempo em que aproveitamos de uma diversidade de perspectivas na construção de imagens compartilhadas.

No outro polo, ao trabalhar de forma mais ampla, por exemplo, no papel de um grupo para a organização ou de uma organização para o mercado, setor ou sociedade, despertamos o senso de propósito, de verdadeira contribuição, e apoiamos um olhar mais abrangente e sistêmico. Neste sentido, muitas vezes podemos ajudar um grupo a perceber-se em um sistema social (ou organizacional), com *stakeholders* ou interfaces interdependentes que eles devem conhecer e considerar em seus planos.

Também nas situações de conflitos, olhar para o macro pode ajudar a resgatar o senso de propósito comum e amaciar as tensões em prol de objetivos revisitados, que inspiram repactuar relações.

Ao discutir diagnósticos ou propor planos e encaminhamentos, é muito importante tomar cuidado para que indivíduos e grupos não direcionem toda a responsabilidade dos problemas e das soluções para a empresa/instituição (uma entidade etérea e intangível), ou para a Alta Administração, eximindo-se da sua responsabilidade como geradores e solucionadores das realidades a serem trabalhadas.

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

IDENTIDADE – RELAÇÕES – PROCESSOS – RECURSOS

Todos os arquétipos anteriores foram citados como orientadores no desenho de workshops, mas não poderíamos deixar de citar a visão quadrimembrada como uma ferramenta orientadora do planejamento e avaliação do workshop.

 <p>Identidade</p>	<ul style="list-style-type: none">Objetivos para indivíduos, grupo e organizaçãoPúblicoResultados esperados
 <p>Relações</p>	<ul style="list-style-type: none">Relação entre participantesRelação entre facilitadoresRelação entre participantes e facilitadoresRelação entre facilitadores e instituiçãoRelação entre participantes e instituição
 <p>Processos</p>	<ul style="list-style-type: none">Ritmo do dia / horáriosMetodologia
 <p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none">Sala, layout, equipamentosMateriais didáticosFlores, iluminação naturalLimpeza, organização da sala

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

Cardápio de dinâmicas

Apresentamos a seguir exemplos de dinâmicas classificadas por "Tempos" e dimensões anímicas (P – Pensar, S – Sentir, Q – Querer), podendo uma atividade trabalhar mais de uma dimensão.

	Passado - Presente - Futuro	PSQ
P a s s a d o	Biografia (área, organização, projetos) Biografias individuais Conteúdo/pesquisa/assessment Conversas de esclarecimento/aproximação <i>Feedback</i>	P/S S P P/S S/Q
P r e s e n t e	Diagnóstico (Incomoda/Preocupa, Caixa de Pandora, 4 níveis, Fases desenv. organiz.) O que nos une Avaliação time Valores <i>Feedforward</i>	S/Q P/S P/S S S/Q
F u t u r o	Expectativas cruzadas Acordos/Rituais Visão/Missão Encaminhamentos Objetivos/Diretrizes	Q Q P/S Q P/Q

PASSADO

- Biografia organizacional (P/S) – arranjando o grupo em ordem cronológica de entrada na organização, área ou grupo (dependendo do contexto), montamos grupos de diferentes tempos de casa para reconstruir a biografia dessa entidade, através dos principais marcos.
- Biografias individuais (S) – para criar conexão, os participantes podem compartilhar com o grupo tanto a sua linha da vida como alguns momentos marcantes que influenciaram sua forma de ser e/ou sua carreira.
- Conteúdos (P) – palestras técnicas ou conceituais, pesquisas, *assessments*, diagnósticos e informações.

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

- Conversas de esclarecimento (P/S/Q) – a partir do diagnóstico, pode ficar evidente que alguns problemas têm sua raiz na falta de informações, na falta de comunicação. Nesses casos, criamos oportunidade durante o evento para que os líderes ou responsáveis façam os esclarecimentos necessários, abrindo sempre espaço para perguntas. Apesar de o conteúdo ser do Pensar, se a comunicação for feita com um tom mais pessoal, compartilhando dificuldades, dúvidas, vulnerabilidades ou mesmo entusiasmo ou senso de propósito, a mesma certamente tocará também o Sentir ou mesmo o Querer, mobilizando para a ação.
- *Feedback* (S/Q) – em essência, o exercício do *feedback* trabalha tanto o Passado como o Futuro, tocando profundamente o Sentir e o Querer, ao despertar o desejo de mudar ou mesmo de manter comportamentos e atitudes.

PRESENTE

- Diagnóstico (P/Q) – inúmeras ferramentas podem ser utilizadas para a elaboração de diagnósticos, a exemplo dos 4 ou 7 níveis da organização, fases de desenvolvimento dos grupos e das organizações, análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), processo decisório em grupo, entre outras. A forma de condução da atividade de diagnóstico, que tem uma qualidade do Pensar, pode impulsionar vontade de fazer mudanças.
- O que nos une (P/S) – levar um grupo a refletir o que os une, ajuda a reconectar seus membros com os aspectos positivos do grupo, trabalhando o orgulho de pertencer e a consciência de que os pontos positivos são as grandes alavancas para trabalhar os problemas e pontos de melhoria.
- Avaliação do Time (P/S/Q) – questionários com dimensões e métricas para avaliação de times ajudam a tangibilizar as competências e pontos de desenvolvimento, identificando onde devem concentrar-se as ações de melhoria. Se a avaliação contempla aspectos intangíveis como colaboração e confiança, também estará trabalhando o Sentir.
- Valores (S) – Definir e identificar valores é falar do Sentir e tem um caráter inspiracional.

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

FUTURO

- *Feedforward (S/Q)* – forma de feedback direcionada para o futuro, por exemplo, o que você pode passar a fazer, como lhe vejo no futuro, impacta tanto o Sentir como o Querer.
- Expectativas e necessidades entre áreas/grupos (Q) – exercício em que pedimos aos grupos representantes de áreas/funções interdependentes para explicitarem suas expectativas e necessidades para cada um dos outros grupos. Com base nas expectativas de atuação recebidas de todos os grupos, são iniciadas rodadas de negociação e, ao final, cada grupo redige seus compromissos e/ou papéis, dependendo do contexto e instrução do exercício. Para o sucesso do processo, é crucial que os líderes envolvidos façam acompanhamento desses compromissos ao longo do tempo.
- Acordos e compromissos (S/Q) – Acordos e compromissos de comportamentos estabelecidos por um time são sementes para uma nova fase do grupo e devem ser regularmente monitoradas.
- *Modus operandi* e rituais (Q) – Dimensão tangível dos acordos, contempla como o grupo deseja trabalhar, envolvendo definição ou revisão de reuniões, fóruns e canais de comunicação, com detalhamento do teor, frequência e responsável para cada ritual.
- Visão e Missão (P/S) – A definições de Visão e Missão, que contribuem para delinear a identidade da organização, devem ser amplas e desafiadoras, conjugando aspectos de negócio e posicionamento de forma inspiradora.

Integração dos elementos de aprendizagem

Podemos agrupar as diversas atividades de um workshop em alguns elementos de aprendizagem:

- Movimentos e aquecimentos
- Resgate do dia anterior
- Palestras e apresentações
- Ressonância dos conteúdos apresentados
- Reflexão ou trabalho individual

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

- Trabalho em grupo
- Vivências e dinâmicas
- Fechamento do dia
- Avaliação

Cada um dos elementos acima enfatiza diferentes aspectos do processo de aprendizagem e sua condução exige diferentes atitudes do facilitador e do participante, para poder estimular a mobilização de diferentes capacidades.

Nesse caso, devemos nos perguntar em que momento utilizar cada elemento e, mais importante ainda, para quem estou utilizando cada elemento – por que conheço, é confortável para mim ou porque é o melhor caminho para endereçar o objetivo do evento e a necessidade do grupo neste momento?

O arquétipo dos 7 processos de aprendizado pode ser uma grande referência para orientar o fluxo dos elementos a utilizar no workshop.

Processo Vital		Processo de Aprendizagem
Respirar		Observar
	<i>respiramos o nosso ambiente/contexto</i>	
Aquecer		Criar relação
	<i>nos conectamos com o conteúdo</i>	
Nutrir		Digerir
	<i>o conteúdo é digerido</i>	
Secretar e absorver		Individualizar
	<i>o conteúdo se torna parte de mim</i>	
Manter		Exercitar
	<i>aplicamos o conteúdo na prática</i>	
Crescer		Desenvolver novas habilidades
	<i>reconhecemos novas habilidades</i>	
Reproduzir		Criar
	<i>criamos algo novo para o mundo</i>	

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

Ritmos no desenho de workshops

RITMO DO DIA

Em se tratando de workshops, o principal ritmo a ser trabalhado é o **ritmo do dia**, que tem relação com o ritmo do Eu.

De forma geral, podemos considerar que há melhores momentos para aplicação de cada tipo de atividade, tendo em vista a prontidão do ser humano para aprendizagem ao longo do dia. No entanto, essas referências não podem ser consideradas camisas de força, pois frequentemente precisamos nos adequar às disponibilidades do cliente – sem mencionar que, cada vez mais, somos pressionados para reduzir a duração dos workshops, mantendo as expectativas de envolvimento e mobilização dos participantes. Como consultor de desenvolvimento, o importante nesse momento é mostrar flexibilidade, trazendo consciência para o cliente dos riscos de não atingimento das expectativas almejadas se não for dado o tempo necessário para as atividades e o processo de aprendizado.

As atividades de abertura do dia (*check-in*) são fundamentais para criar o clima desejado e a conexão entre participantes e facilitadores, e entre participantes. A partir do 2º dia de workshop, resgatar os aprendizados da noite conecta os participantes com o dia anterior, aprofunda os aprendizados e possibilita o facilitador perceber o espírito do grupo para o dia que inicia.

No período da manhã, o ser humano, de forma geral (há diferenças individuais) está mais apto para a concentração e absorção de conteúdos, sendo o momento ideal para fazer apresentações e palestras, sempre buscando interação com a plateia para criar engajamento.

Para potencializar o aprendizado e aquecer o recebimento do conteúdo, são bem-vindas atividades prévias como movimentos corporais leves que, preferencialmente, façam conexão com o conteúdo, e meditações que acalmam e preparam o pensar. Outra boa atividade de aquecimento do pensar é pedir aos participantes que levantem conteúdos ou perguntas que gostariam que fossem explorados durante a apresentação.

Para fixar os conteúdos, após a apresentação é o momento de propor reflexões individuais, ressonâncias em grupo sobre o material apresentado ou trabalhos em grupo que façam a aplicação do conteúdo.

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

Utilizando a Andragogia, ou o "caminho da descoberta", também podemos inverter o fluxo, trazendo primeiro os exercícios ou dinâmicas, cujos aprendizados serão extraídos de forma a levar os participantes a construir juntos os conceitos que queremos explorar.

O maior desafio de qualquer facilitador é o período da tarde, após o almoço, quando as forças vitais estão direcionadas para a digestão. É o momento de lançar mão de exercícios de aquecimento, dinâmicas, atividades artísticas e trabalhos em grupo que acordem e mobilizem. Vale ressaltar que exercícios de observação geram melhores resultados se aplicados pela manhã ou no final da tarde.

Em workshops com mais de um dia, é importante atenção para o período da noite. A pausa, o descanso, o desconectar-se faz parte do processo de aprendizado e deve ser cuidado. Se for necessário planejar atividades noturnas, é melhor concentrar-se em atividades que propiciem integração (trocas em pequenos grupos) ou inspiração, como contos ou observações artísticas.

No final do dia, é fundamental fazer um ritual de fechamento, que pode envolver fazer uma rápida retrospectiva do que foi realizado no dia, uma reflexão de "diário de bordo" ou uma simples avaliação, seguida ou não de um verso, uma reflexão que dê um tom mais inspirativo. O encerramento do dia ajuda os participantes a se apropriarem do seu processo de aprendizagem e prepara o terreno para o aprendizado noturno – tema de cunho espiritual que exploramos na Jornada da Liderança pela Antroposofia.

RITMO DE 3 DIAS

Esse ritmo conecta o Eu com a temporalidade, sendo o arquétipo do Passado-Presente-Futuro um dos mais utilizados nesse ritmo. Começar na noite anterior e trabalhar com 3 noites potencializa o aprendizado e, espiritualmente, tem relação com ritmo de morte e ressurreição e com os 3 *pralayas* indianos.

Os demais ritmos, de 7 dias, um mês e um ano, assim como a integração vertical e horizontal estão mais relacionados ao desenho de programas e estão descritos na apostila *A formação de adultos como despertar da vontade* de Coenraad van Houten.

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

Os descaminhos do facilitador

Muitos são os percalços e riscos no processo de desenho de workshops usando arquétipos estruturantes, que, em essência, podem ser vistos como presentes dos deuses para o desenvolvimento humano.

- Um grande risco é o facilitador apaixonar-se por um arquétipo (ou um exercício) e, aplicando-o indiscriminadamente, deixar de enxergar o cliente e sua necessidade.
- O facilitador deve avaliar a necessidade de, na condução do evento, explicitar o arquétipo que está sendo usado para facilitar o aprendizado. O perigo é o consultor optar por esconder o arquétipo para impossibilitar os participantes replicarem o conteúdo, serem criativos e criarem suas próprias relações e aplicações.
- Um grande erro é o facilitador querer ensinar da forma que aprendeu. A humanidade evoluiu no sentido de tornar o aprendizado mais rápido e fluido e, como educadores, temos que fazer essa evolução interiormente. Fazer parcerias com pessoas de formações ou gerações diferentes é um ótimo caminho para questionarmos nossa forma de fazer.
- A forma antiga é passar meus conhecimentos para o outro. A nova forma é ter consciência da minha conexão com o "ser" do conteúdo, do processo ou do programa para que o participante possa fazer sua própria conexão.

Acima de qualquer técnica ou arquétipo, o desenho de um workshop deve ser permeado por um profundo sentimento de servir, de esvaziar-se para entender a questão do outro, seja profissional ou pessoal. A postura do consultor de desenvolvimento é colocar-se ao lado do cliente, como copesquisador da sua questão, buscando desenhar caminhos que estejam a serviço do bem maior do grupo, da organização e da sociedade.

Arquétipos estruturantes no desenho de workshops

Bibliografia

FINCKE, Karl-Heinz. Anotações pessoais de programas pelos consultores da Lumo. s/d.

VAN HOUTEN, Coenraad. A formação de adultos como despertar da vontade – Apostila da Formação de Professores Waldorf.