

O labirinto da cultura organizacional: o gestor educador como promotor da aprendizagem, da segurança psicológica e do desenvolvimento humano

Maria Luiza Marques de Abrantes¹
Regina Célia Valério Alvares da Silva²



Este artigo está licenciado sob forma de uma licença
Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.



<https://doi.org/10.32459/2447-8717e385>

Recebido: 14-09-2029 | **Aprovado:** 29-09-2026 | **Publicado:** 31-10-2026

Resumo: Este artigo apresenta um relato analítico da oficina O Labirinto da Cultura Organizacional: Gestor Educador, realizada no XXVII Encontro de Pós-Graduação do Centro Universitário Assunção. Fundamentada em metodologias ativas e aprendizagem experiencial, a atividade promoveu reflexões sobre comunicação, cultura organizacional, segurança psicológica e liderança humanizada. Trata-se de um estudo qualitativo, baseado em observação participante, análise documental e registros da oficina. Os resultados indicam que experiências imersivas favorecem a aprendizagem significativa e fortalecem a compreensão do gestor como educador, promovendo diálogo, confiança, colaboração e desenvolvimento de competências essenciais para organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Gestor Educador; Liderança Humanizada; Segurança Psicológica; Aprendizagem Organizacional.

Abstract: This article presents an analytical report of the workshop The Organizational Culture Labyrinth: The Educator Manager, conducted during the 27th Graduate Studies Meeting at Centro Universitário Assunção. Based on active learning methodologies and experiential learning, the workshop promoted reflections on communication, organizational culture, psychological safety, and human-centered leadership. This qualitative study was developed through participant observation, document analysis, and workshop records. The findings indicate that immersive learning experiences foster meaningful learning and strengthen the understanding of managers as educators who promote dialogue, trust, collaboration, and the development of essential competencies for contemporary organizations.

Keywords: Organizational Culture; Educator Manager; Human-Centered Leadership; Psychological Safety; Organizational Learning.

¹ Psicóloga, Mestre em Administração com ênfase em Valores Humanos. Docente da Graduação e Coordenadora do Curso de Pós-graduação MBA em Gestão de Pessoas, Liderança e Cultura Organizacional do Centro Universitário Assunção.

² Assistente Social, Especialista em Gerenciamento Estratégico em Empresas. Docente da Pós-Graduação e Extensão do Centro Universitário Assunção.

1 Introdução

As organizações contemporâneas convivem diariamente com mudanças aceleradas, inovação tecnológica, diversidade geracional e crescente complexidade das relações humanas. Nesse cenário, as competências tradicionalmente associadas à gestão, planejamento, controle e supervisão, mostram-se insuficientes para responder aos desafios atuais. Cada vez mais, espera-se que líderes sejam capazes de desenvolver pessoas, construir ambientes colaborativos e favorecer processos permanentes de aprendizagem.

Essa transformação altera profundamente o próprio significado da liderança. O gestor deixa de ocupar exclusivamente a posição de controlador das atividades para assumir uma função eminentemente educativa, tornando-se responsável pela construção de contextos que favoreçam o desenvolvimento do conhecimento, da autonomia e da inteligência coletiva.

Segundo Schein (2017), cultura organizacional corresponde ao conjunto de pressupostos compartilhados que orientam a forma como as pessoas percebem, interpretam e respondem às situações do cotidiano institucional. Muito além dos discursos oficiais ou dos valores formalmente declarados, a cultura manifesta-se nas interações diárias, nos processos decisórios, nos modelos de comunicação e nas práticas adotadas pelos líderes.

Sob essa perspectiva, liderar significa também educar. Freire (1996) afirma que toda relação educativa ocorre por meio do diálogo, da construção compartilhada do conhecimento e da valorização das experiências dos sujeitos. Transpondo essa compreensão para o ambiente organizacional, percebe-se que líderes exercem continuamente um papel pedagógico, ainda que muitas vezes de forma não intencional, influenciando comportamentos, crenças, formas de relacionamento e modos de interpretar a realidade.

As pesquisas sobre aprendizagem organizacional reforçam essa compreensão. Para Senge (2016), organizações capazes de aprender continuamente desenvolvem vantagens sustentáveis justamente porque transformam experiências individuais em conhecimento coletivo. Nonaka e Takeuchi (1997) complementam essa perspectiva ao demonstrar que a criação do conhecimento depende da interação permanente entre conhecimento tácito e explícito, processo fortemente influenciado pelas relações estabelecidas entre os indivíduos.

Entretanto, tais processos somente se consolidam quando os ambientes organizacionais oferecem condições para o diálogo aberto, a experimentação e o aprendizado decorrente dos próprios erros. Amy Edmondson (2019) denomina essa condição de segurança psicológica, caracterizando-a como a percepção compartilhada de que o ambiente

permite a manifestação de ideias, dúvidas, opiniões e equívocos sem receio de punições ou constrangimentos.

Nesse contexto, experiências formativas baseadas em metodologias ativas assumem papel estratégico na formação de gestores. Ao vivenciarem situações que reproduzem desafios organizacionais reais, os participantes deixam de ocupar uma posição passiva diante do conhecimento e tornam-se protagonistas do próprio processo de aprendizagem.

Foi justamente com esse propósito que foi concebida a oficina "O Labirinto da Cultura Organizacional: Gestor Educador", realizada durante o XXVII Encontro de Pós-Graduação do Centro Universitário Assunção. Estruturada como uma experiência vivencial, a atividade buscou provocar reflexões acerca dos impactos da comunicação, da liderança e da cultura organizacional sobre o comportamento humano, estimulando a construção coletiva de soluções e a compreensão do gestor como agente promotor da aprendizagem organizacional.

Diferentemente de abordagens predominantemente expositivas, a oficina propôs que os participantes experimentassem inicialmente um contexto marcado pela ausência de informações, ambiguidades e limitações comunicacionais e, posteriormente, vivenciassem um ambiente caracterizado pelo diálogo, pela colaboração e pela atuação de uma liderança facilitadora. Essa estratégia metodológica permitiu evidenciar, de forma concreta, como diferentes modelos de gestão influenciam o clima organizacional, o engajamento das equipes, a qualidade das decisões e os processos de aprendizagem coletiva.

Assim, este artigo tem como objetivo analisar as contribuições da oficina para a formação de lideranças contemporâneas, discutindo seus fundamentos teóricos, sua metodologia experiencial e seus impactos no desenvolvimento de competências relacionadas à cultura organizacional, à segurança psicológica e à liderança educadora.

2 Fundamentação teórica

2.1 Cultura organizacional: muito além dos valores declarados

Nas últimas décadas, a cultura organizacional consolidou-se como um dos principais objetos de estudo da Administração, especialmente por sua influência sobre os processos decisórios, o comportamento humano, a aprendizagem coletiva e o desempenho institucional. Se inicialmente era compreendida como um conjunto de normas e costumes compartilhados, atualmente reconhece-se que ela constitui um sistema complexo de

significados construídos socialmente, capaz de orientar percepções, relações e formas de atuação dentro das organizações.

Schein (2017), considerado um dos principais estudiosos do tema, define cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por um grupo ao longo de sua história, suficientemente eficazes para serem considerados válidos e ensinados aos novos integrantes como a maneira correta de perceber, pensar e agir diante dos problemas enfrentados pela organização. Essa definição desloca a compreensão da cultura para além dos documentos institucionais, mostrando que ela se manifesta principalmente nas práticas cotidianas.

Sob essa perspectiva, missão, visão e valores representam apenas a dimensão explícita da cultura. O comportamento efetivo das lideranças, a forma como os conflitos são administrados, os processos de comunicação, os mecanismos de reconhecimento e as decisões tomadas diariamente constituem aquilo que Schein denomina pressupostos compartilhados, elementos invisíveis, porém profundamente influentes sobre o funcionamento organizacional.

Morgan (2009) amplia essa compreensão ao utilizar a metáfora da organização como cultura, argumentando que as instituições são sistemas de significados continuamente produzidos por seus integrantes. Assim, organizações não apenas possuem uma cultura; elas são, em essência, processos permanentes de construção cultural.

Essa perspectiva aproxima-se da concepção de Geertz (1989), para quem a cultura consiste em uma "teia de significados" construída pelos próprios indivíduos. No ambiente organizacional, isso significa que cada interação entre líderes e equipes reforça ou modifica crenças, valores e padrões coletivos de comportamento.

Durante a oficina "O Labirinto da Cultura Organizacional: Gestor Educador", essa compreensão tornou-se particularmente evidente. Na primeira etapa da atividade, os participantes receberam orientações incompletas e restrições à comunicação, sendo convidados a executar uma tarefa individualmente. Embora todos estivessem submetidos às mesmas instruções, produziram interpretações distintas da situação, evidenciando que, na ausência de diálogo e clareza, cada indivíduo constrói sua própria leitura da realidade.

Esse fenômeno reproduz fielmente situações observadas em organizações nas quais objetivos pouco claros, mensagens ambíguas e ausência de espaços para esclarecimento favorecem retrabalho, conflitos, insegurança e perda de engajamento. Mais do que problemas de comunicação, tais situações revelam aspectos profundos da cultura organizacional, pois expressam modelos implícitos de liderança e de relacionamento entre as pessoas.

A segunda etapa da oficina apresentou um cenário oposto. Ao permitir diálogo, cooperação e esclarecimento de dúvidas, a atividade evidenciou que culturas organizacionais colaborativas favorecem maior alinhamento cognitivo, redução das interpretações equivocadas e fortalecimento do sentimento de pertencimento entre os participantes.

Assim, a oficina demonstrou empiricamente que cultura organizacional não corresponde apenas ao ambiente percebido pelos trabalhadores, mas constitui um mecanismo permanente de produção de significados que influencia diretamente os processos de aprendizagem, inovação e desenvolvimento humano.

2.2 O gestor educador: liderança como processo de aprendizagem

As profundas transformações ocorridas nas organizações contemporâneas modificaram significativamente o papel atribuído às lideranças. Se durante grande parte do século XX predominou uma concepção baseada na supervisão, no controle e na racionalização do trabalho, atualmente espera-se que líderes atuem como facilitadores da aprendizagem, desenvolvedores de talentos e promotores de ambientes colaborativos.

Essa mudança decorre do reconhecimento de que o conhecimento passou a constituir o principal ativo das organizações contemporâneas (Drucker, 1999). Nesse contexto, liderar deixou de significar apenas dirigir pessoas para alcançar resultados, passando a envolver a criação de condições para que essas pessoas aprendam continuamente.

Peter Senge (2016) denomina esse modelo de organização aprendente, caracterizando-a como aquela capaz de ampliar continuamente sua capacidade de criar o próprio futuro por meio da aprendizagem coletiva. Para o autor, líderes não são apenas tomadores de decisão; são arquitetos de ambientes capazes de favorecer reflexão, experimentação e construção compartilhada do conhecimento.

Essa perspectiva dialoga diretamente com Freire (1996), cuja concepção de educação rompe com modelos hierarquizados de transmissão do conhecimento. Para o autor, ensinar não significa transferir conteúdos, mas criar possibilidades para que o próprio sujeito construa o conhecimento a partir da problematização da realidade.

Transpondo essa lógica para o contexto organizacional, o gestor deixa de ocupar exclusivamente a posição de supervisor para assumir uma função educativa. Ele cria oportunidades de aprendizagem, estimula a reflexão crítica, favorece o compartilhamento de experiências e promove o desenvolvimento da autonomia profissional.

Schön (2000) reforça essa ideia ao diferenciarem aprendizagem de ciclo simples e aprendizagem de ciclo duplo. Enquanto a primeira corrige erros sem questionar pressupostos, a segunda promove revisão crítica de crenças que sustentam as ações organizacionais. O gestor educador atua justamente favorecendo essa aprendizagem de segunda ordem, estimulando questionamentos, revisão de modelos mentais e inovação contínua.

Na oficina, essa concepção foi operacionalizada quando, após a primeira experiência marcada pela ausência de diálogo, os participantes passaram a atuar em um ambiente de colaboração. O papel do líder deixou de ser o de mero transmissor de instruções para tornar-se facilitador das interações, incentivando perguntas, escuta ativa e construção coletiva de soluções.

Essa mudança aparentemente simples produziu alterações significativas na dinâmica dos grupos. A colaboração substituiu o isolamento; o diálogo reduziu as interpretações equivocadas; a liderança passou a ser percebida como apoio ao desenvolvimento coletivo e não como mecanismo de controle.

Sob essa perspectiva, o conceito de Gestor Educador emerge como uma síntese entre liderança, aprendizagem organizacional e desenvolvimento humano. Trata-se de um profissional que compreende que cada interação cotidiana possui potencial educativo, influenciando não apenas resultados imediatos, mas também a construção da cultura organizacional e das competências coletivas.

Essa compreensão torna-se especialmente relevante em instituições de ensino superior e organizações intensivas em conhecimento, nas quais inovação, criatividade e aprendizagem contínua dependem menos da autoridade formal e mais da capacidade de mobilizar pessoas em torno de objetivos compartilhados.

2.3 Aprendizagem organizacional e construção coletiva do conhecimento

Embora frequentemente associada a programas de treinamento, a aprendizagem organizacional constitui um fenômeno muito mais amplo. Ela envolve processos permanentes de criação, compartilhamento, internalização e aplicação do conhecimento nas práticas cotidianas.

Nonaka e Takeuchi (1997) demonstram que o conhecimento organizacional emerge da interação entre conhecimentos tácitos: experiências, percepções e habilidades individuais e conhecimentos explícitos, sistematizados em normas, documentos e procedimentos. O

modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) evidencia que organizações aprendem quando criam espaços que favorecem a circulação dessas diferentes formas de conhecimento.

A oficina reproduziu precisamente essa dinâmica. Na primeira atividade, predominou o conhecimento individual e tácito, limitado pelas restrições comunicacionais. Na segunda, a possibilidade de interação permitiu que diferentes interpretações fossem compartilhadas, confrontadas e reconstruídas coletivamente, gerando soluções significativamente mais consistentes.

Essa transformação evidencia que o conhecimento organizacional não reside exclusivamente nos indivíduos, mas emerge das relações estabelecidas entre eles. Assim, aprender torna-se um processo social, dependente da qualidade das interações, da confiança mútua e da existência de ambientes favoráveis ao diálogo.

Essa compreensão aproxima-se também da perspectiva sociocultural de Vygotsky (2007), segundo a qual o desenvolvimento cognitivo ocorre mediado pelas interações sociais. Da mesma forma, Wenger (1998) destaca que comunidades de prática constituem importantes espaços de aprendizagem, nos quais pessoas compartilham experiências, constroem significados comuns e desenvolvem identidades profissionais.

Sob essa ótica, o gestor educador desempenha papel essencial ao promover condições para que essas comunidades floresçam, transformando a organização em um ambiente permanente de aprendizagem.

2.4 Segurança Psicológica, Comunicação e Metodologias Experienciais

As organizações contemporâneas enfrentam desafios que transcendem aspectos tecnológicos e estruturais, concentrando-se cada vez mais na qualidade das relações humanas estabelecidas em seus ambientes de trabalho. Nesse contexto, a comunicação, a confiança interpessoal e a segurança psicológica passaram a ser reconhecidas como elementos estratégicos para a aprendizagem organizacional, a inovação e o desempenho coletivo.

Amy Edmondson (2019), pioneira nos estudos sobre segurança psicológica, define esse conceito como a crença compartilhada de que um ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais. Em organizações psicologicamente seguras, os indivíduos sentem-se confortáveis para fazer perguntas, admitir erros, apresentar ideias divergentes e solicitar ajuda sem receio de punições, ridicularização ou prejuízo à própria imagem.

Essa concepção rompe com modelos tradicionais de liderança baseados no medo, na punição e no controle excessivo. Ao contrário, demonstra que equipes inovadoras não são aquelas que erram menos, mas aquelas que aprendem mais rapidamente com seus erros, justamente porque possuem liberdade para analisá-los coletivamente.

Pesquisas conduzidas pelo Projeto Aristóteles, do Google, reforçaram empiricamente essa perspectiva ao identificar que o principal fator associado ao elevado desempenho das equipes não era o nível técnico de seus integrantes, mas a existência de segurança psicológica, favorecendo colaboração, criatividade e confiança mútua (Rozovsky, 2015).

Na oficina "O Labirinto da Cultura Organizacional: Gestor Educador", a segurança psicológica constituiu um dos principais elementos da experiência pedagógica. Na primeira atividade, os participantes vivenciaram um ambiente marcado por informações limitadas, impossibilidade de diálogo e ausência de esclarecimentos. Naturalmente surgiram sentimentos de insegurança, ansiedade, frustração e dúvidas quanto à própria capacidade de realizar a tarefa proposta.

Durante o processamento dessa primeira experiência, os próprios participantes relataram percepções relacionadas à falta de informações, à necessidade de formular hipóteses individuais e ao desconforto provocado pela impossibilidade de interagir com os demais. Esses relatos permitiram estabelecer paralelos imediatos com situações frequentemente observadas nas organizações, nas quais objetivos pouco claros, comunicação fragmentada e lideranças pouco acessíveis comprometem tanto o desempenho quanto o bem-estar das equipes.

Na segunda etapa da oficina, entretanto, o cenário foi deliberadamente transformado. Os participantes passaram a dispor de liberdade para dialogar, esclarecer dúvidas, compartilhar interpretações e construir coletivamente as soluções propostas. O papel da liderança também foi ressignificado: em vez de controlar ou restringir a comunicação, os líderes assumiram uma postura facilitadora, estimulando a escuta, a participação e a cooperação.

Essa alteração produziu mudanças perceptíveis na dinâmica dos grupos. A ansiedade inicial deu lugar ao envolvimento coletivo; a insegurança foi substituída pela confiança; as interpretações individuais passaram a convergir por meio do diálogo e da construção compartilhada do conhecimento. Mais do que melhorar o desempenho na atividade, essa experiência permitiu aos participantes compreender, de forma concreta, como ambientes psicologicamente seguros favorecem a aprendizagem, a criatividade e o comprometimento.

A qualidade dessas interações depende, em grande medida, dos processos comunicacionais estabelecidos pela liderança. Rosenberg (2006), ao desenvolver a Comunicação Não Violenta (CNV), destaca que relações fundamentadas na escuta empática, na expressão autêntica e no reconhecimento das necessidades humanas fortalecem vínculos de confiança e reduzem conflitos. Sob essa perspectiva, comunicar não significa apenas transmitir informações, mas criar condições para que diferentes perspectivas possam ser compreendidas e integradas.

Nas organizações, a comunicação exerce função constitutiva da própria cultura organizacional. Líderes ensinam continuamente por meio da forma como acolhem dúvidas, conduzem reuniões, oferecem feedback, administram conflitos e respondem aos erros. Cada interação comunica valores, estabelece expectativas e influencia os comportamentos futuros da equipe.

Essa dimensão educativa da liderança também pode ser compreendida à luz dos estudos de Goleman (2015) sobre inteligência emocional. Segundo o autor, líderes emocionalmente inteligentes desenvolvem competências relacionadas à autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais, tornando-se mais capazes de criar ambientes colaborativos e emocionalmente saudáveis. A presença dessas competências fortalece a confiança entre os integrantes da equipe e amplia a disposição para o compartilhamento de conhecimentos.

A oficina buscou integrar esses princípios por meio de uma metodologia experiencial. Diferentemente das abordagens expositivas tradicionais, nas quais o participante ocupa posição predominantemente receptiva, a aprendizagem experiencial propõe que o conhecimento seja construído a partir da vivência, da reflexão e da ressignificação das experiências.

Kolb (1984) sistematiza esse processo por meio do Ciclo da Aprendizagem Experiencial, composto por quatro etapas interdependentes: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa. Inicialmente, o indivíduo vivencia determinada situação; posteriormente, reflete sobre ela; em seguida, relaciona essa experiência a conceitos teóricos; por fim, aplica os novos conhecimentos em situações futuras.

A estrutura da oficina foi concebida precisamente segundo essa lógica pedagógica. A primeira dinâmica correspondeu à experiência concreta, provocando emoções e comportamentos semelhantes aos encontrados em contextos organizacionais marcados por ambiguidades. O debriefing possibilitou a observação reflexiva, permitindo que os

participantes identificassem sentimentos, interpretações e dificuldades vivenciadas. Em seguida, a apresentação dos conceitos relacionados à cultura organizacional, liderança e segurança psicológica promoveu a conceitualização abstrata. Finalmente, a segunda dinâmica constituiu uma oportunidade de experimentação ativa, na qual os participantes puderam aplicar imediatamente novos comportamentos baseados na colaboração, na comunicação e na liderança facilitadora.

Essa sequência metodológica favoreceu a aprendizagem significativa descrita por Ausubel (2003), uma vez que os conceitos não foram apresentados de maneira isolada, mas construídos a partir das experiências vividas pelos próprios participantes. O conhecimento deixou de ser percebido como informação externa para tornar-se resultado da reflexão crítica sobre situações concretas.

Nesse sentido, a oficina evidencia que metodologias experienciais apresentam elevado potencial formativo na educação superior e na educação executiva, especialmente quando articuladas à reflexão teórica e ao desenvolvimento de competências relacionais. Ao permitir que os participantes experimentem, analisem e reconstruam suas próprias práticas, tais metodologias contribuem para a formação de líderes capazes de promover culturas organizacionais orientadas pela aprendizagem contínua, pela colaboração e pelo desenvolvimento humano.

2.5 O Gestor Educador como proposição teórico-prática

Embora diferentes correntes da Administração reconheçam a importância da liderança para o desenvolvimento organizacional, a experiência vivenciada na oficina permite avançar para uma compreensão mais abrangente do papel gerencial. Mais do que coordenar processos ou administrar recursos, o gestor contemporâneo exerce uma função eminentemente educativa, influenciando continuamente a forma como as pessoas aprendem, interpretam a realidade e constroem significados coletivos.

Nesse sentido, propõe-se neste artigo a compreensão do Gestor Educador como um referencial integrador entre cultura organizacional, aprendizagem organizacional, segurança psicológica e liderança humanizada.

O Gestor Educador caracteriza-se por compreender que toda interação cotidiana possui potencial formativo. Reuniões, feedbacks, tomadas de decisão, resolução de conflitos, acolhimento de dúvidas e compartilhamento de experiências deixam de ser percebidos

apenas como processos administrativos e passam a constituir oportunidades permanentes de aprendizagem coletiva.

Essa perspectiva amplia significativamente a concepção tradicional de liderança. O gestor deixa de ocupar exclusivamente uma posição hierárquica para atuar como mediador cultural, facilitador da aprendizagem e promotor do desenvolvimento humano, fortalecendo ambientes em que conhecimento, confiança e colaboração tornam-se elementos constitutivos da cultura organizacional.

Sob essa ótica, a oficina não representou apenas uma atividade de capacitação, mas a materialização prática desse modelo de liderança, oferecendo aos participantes uma experiência capaz de integrar teoria, emoção, reflexão crítica e transformação das práticas profissionais.

3 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como um relato de experiência, de natureza qualitativa, descritiva e analítica, elaborado a partir da oficina "O Labirinto da Cultura Organizacional: Gestor Educador", realizada em 18 de junho de 2026, durante o XXVII Encontro de Pós-Graduação do Centro Universitário Assunção, integrando as atividades de lançamento do MBA em Gestão de Pessoas, Liderança e Cultura Organizacional.

Segundo Minayo (2001), a abordagem qualitativa possibilita compreender fenômenos complexos relacionados às experiências humanas, aos processos sociais e à construção de significados, tornando-se especialmente adequada para investigações voltadas à análise de práticas educativas e organizacionais.

O relato de experiência constitui modalidade de produção científica amplamente utilizada nas áreas da Educação e das Ciências Sociais Aplicadas, por possibilitar a sistematização crítica de práticas profissionais fundamentadas teoricamente, favorecendo a produção de conhecimento a partir da reflexão sobre intervenções realizadas (Mussi; Flores; Almeida, 2021).

A oficina foi planejada com base nos pressupostos da aprendizagem experiencial (Kolb, 1984), da aprendizagem significativa (Ausubel, 2003), da aprendizagem organizacional (Senge, 2016; Nonaka; Takeuchi, 1997) e da segurança psicológica (Edmondson, 2019), utilizando metodologias ativas que colocaram os participantes como protagonistas da construção do conhecimento.

Para elaboração deste artigo foram utilizados como fontes de análise:

- planejamento pedagógico da oficina;
- roteiro metodológico utilizado pelas facilitadoras;
- observação participante durante toda a realização da atividade;
- registros produzidos durante os momentos de debriefing;
- reflexões apresentadas espontaneamente pelos participantes ao longo da oficina;
- documentação institucional referente ao XXVII Encontro de Pós-Graduação.

A análise dos resultados foi realizada por meio da interpretação das experiências vivenciadas pelos participantes, articulando os acontecimentos observados com os referenciais teóricos sobre cultura organizacional, liderança, comunicação, segurança psicológica e aprendizagem organizacional.

Optou-se por uma análise interpretativa, buscando compreender não apenas os resultados da atividade, mas principalmente os processos cognitivos, emocionais e relacionais desencadeados ao longo da experiência.

4 Relato analítico da oficina

4.1 A construção de uma experiência de aprendizagem

A oficina foi concebida a partir de uma questão norteadora apresentada aos participantes logo no início da atividade:

O que acontece quando as pessoas precisam agir sem compreender claramente o propósito?

Essa pergunta sintetiza um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. Em ambientes marcados por mudanças constantes, equipes frequentemente recebem orientações incompletas, objetivos pouco claros ou mensagens contraditórias, sendo obrigadas a interpretar individualmente situações que exigiriam construção coletiva de significado.

Em vez de iniciar a oficina com uma exposição conceitual sobre cultura organizacional ou liderança, optou-se por uma metodologia inversa: primeiro viver a experiência, depois interpretá-la teoricamente.

Essa escolha fundamentou-se no entendimento de que determinadas aprendizagens somente se consolidam quando acompanhadas por vivências capazes de mobilizar dimensões cognitivas, emocionais e relacionais simultaneamente.

Assim, a oficina foi estruturada em dois momentos intencionalmente contrastantes.

No primeiro, os participantes experimentaram um ambiente caracterizado pela ausência de diálogo, informações limitadas e forte restrição comunicacional.

No segundo, vivenciaram um contexto marcado pela colaboração, pela escuta ativa, pela liderança facilitadora e pela construção coletiva de soluções.

A comparação entre essas duas experiências constituiu o principal recurso pedagógico da atividade.

4.2 Primeira experiência: quando a ausência de diálogo produz o labirinto organizacional

Após breve acolhimento, os participantes foram distribuídos em pequenos grupos e receberam orientações específicas para a realização da primeira atividade.

Embora organizados em equipes, o trabalho deveria ser executado individualmente.

Os líderes receberam instruções para não responder perguntas, não fornecer esclarecimentos adicionais e limitar-se rigorosamente às orientações previamente estabelecidas. Os participantes, por sua vez, deveriam executar a tarefa utilizando exclusivamente as informações inicialmente disponibilizadas.

Do ponto de vista pedagógico, essa configuração reproduziu situações frequentemente encontradas nas organizações:

- comunicação unilateral;
- ausência de feedback;
- objetivos parcialmente compreendidos;
- restrição ao diálogo;
- insegurança diante da possibilidade de errar;
- dificuldade para compreender o propósito das atividades.

À medida que a dinâmica avançava, tornavam-se visíveis diferentes comportamentos.

- Alguns participantes demonstravam elevada ansiedade.
- Outros buscavam constantemente pistas que permitissem confirmar suas interpretações.

- Houve aqueles que decidiram assumir riscos, enquanto outros permaneceram excessivamente cautelosos, receosos de produzir respostas consideradas inadequadas.

Embora submetidos exatamente às mesmas orientações, os resultados produzidos pelos participantes mostraram-se significativamente diferentes.

Essa diversidade de respostas tornou evidente que, na ausência de espaços para esclarecimento, cada indivíduo constrói interpretações próprias da realidade organizacional.

Esse fenômeno ilustra um dos princípios centrais da cultura organizacional descritos por Schein (2017): pessoas não respondem apenas às normas formais, mas principalmente aos significados que atribuem às situações vivenciadas.

Mais do que dificuldades técnicas, emergiram sentimentos relacionados à insegurança, frustração, receio de julgamento e necessidade de validação externa.

Essas reações emocionais demonstram que problemas organizacionais frequentemente atribuídos à baixa competência técnica decorrem, na realidade, de falhas comunicacionais e culturais.

4.3 O *debriefing*: transformando experiência em aprendizagem

Concluída a primeira dinâmica, iniciou-se o momento de processamento coletivo da experiência.

Em metodologias experienciais, o *debriefing* constitui etapa essencial da aprendizagem, pois é nele que a experiência deixa de ser apenas vivida para tornar-se objeto de reflexão crítica.

As facilitadoras conduziram perguntas abertas, estimulando os participantes a identificarem emoções, pensamentos e estratégias utilizadas durante a atividade. Entre os questionamentos propostos destacaram-se:

- Como vocês se sentiram?
- O que passaram a imaginar durante a atividade?
- Em que momento perceberam falta de informações?
- Como foi trabalhar sem poder dialogar?
- Que hipóteses vocês construíram para preencher as lacunas existentes?

As respostas evidenciaram sentimentos recorrentes de insegurança, desconforto, frustração e isolamento.

Diversos participantes relataram que passaram a criar interpretações próprias para suprir a ausência de informações, comportamento semelhante ao observado em organizações quando metas, processos ou decisões não são adequadamente comunicados.

Nesse momento ocorreu uma das principais transições cognitivas proporcionadas pela oficina.

Os participantes deixaram de analisar exclusivamente a atividade realizada e passaram a reconhecer comportamentos semelhantes em suas próprias organizações.

A experiência vivida transformou-se em metáfora da realidade organizacional.

Esse movimento caracteriza aquilo que Schön (2000) denomina reflexão sobre a ação, processo pelo qual profissionais reinterpretam suas experiências para compreender e aperfeiçoar suas práticas futuras.

4.4 A reconstrução coletiva: da insegurança à aprendizagem compartilhada

Após a análise da primeira experiência, iniciou-se a segunda etapa da oficina.

Desta vez, os grupos receberam novas orientações.

O diálogo foi autorizado.

Perguntas passaram a ser incentivadas.

As dúvidas poderiam ser esclarecidas.

Os participantes foram convidados a construir coletivamente a melhor solução possível, substituindo a lógica da execução individual pela colaboração.

Os líderes também receberam novo papel.

Em vez de limitar a comunicação, deveriam facilitar as interações, estimular a participação de todos e favorecer a construção conjunta das respostas.

Essa mudança provocou transformações quase imediatas.

Observou-se aumento da participação dos integrantes, maior compartilhamento de ideias, redução da ansiedade e fortalecimento do sentimento de pertencimento ao grupo.

O conhecimento deixou de permanecer distribuído entre indivíduos isolados e passou a circular entre todos os participantes.

Essa mudança ilustra, de maneira prática, o modelo de criação do conhecimento organizacional proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), no qual o diálogo e a interação social constituem elementos essenciais para transformar conhecimentos individuais em patrimônio coletivo da organização.

Mais do que produzir melhores resultados na tarefa proposta, os grupos passaram a experimentar um ambiente caracterizado por confiança, escuta ativa e aprendizagem compartilhada.

Essa transformação evidenciou que mudanças aparentemente simples na postura da liderança podem produzir impactos significativos sobre o comportamento coletivo, o clima organizacional e os processos de aprendizagem.

5 Discussão dos resultados

5.1 Da transmissão do conhecimento à construção da experiência

A principal contribuição da oficina "O Labirinto da Cultura Organizacional: Gestor Educador" consiste em deslocar o processo educativo de uma lógica centrada na transmissão de conteúdos para uma perspectiva fundamentada na construção da experiência. Em vez de apresentar conceitos previamente sistematizados para posterior aplicação, a atividade propôs que os participantes vivenciassem situações organizacionais capazes de despertar emoções, conflitos cognitivos e reflexões que servissem de base para a elaboração coletiva do conhecimento.

Essa opção metodológica encontra respaldo na teoria da aprendizagem experiencial de Kolb (1984), segundo a qual a aprendizagem torna-se mais significativa quando o indivíduo percorre um ciclo composto pela experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa. Ao longo da oficina, esse ciclo foi percorrido integralmente: os participantes inicialmente experimentaram um contexto de ambiguidades e restrições comunicacionais, refletiram sobre seus sentimentos e comportamentos, relacionaram essas vivências aos referenciais teóricos apresentados e, posteriormente, aplicaram novos padrões de interação em uma segunda atividade baseada na colaboração e no diálogo.

A análise das duas dinâmicas evidencia que a aprendizagem não ocorreu pela simples exposição conceitual, mas pela resignificação da experiência vivida. Os conceitos de cultura organizacional, segurança psicológica e liderança humanizada passaram a fazer sentido porque foram associados a situações concretas experimentadas pelos próprios participantes. Esse aspecto aproxima a oficina da concepção de aprendizagem significativa proposta por Ausubel (2003), segundo a qual novos conhecimentos são incorporados quando conseguem estabelecer relações com estruturas cognitivas previamente existentes.

Além disso, a metodologia adotada favoreceu um elevado nível de envolvimento emocional. Diferentemente de aulas expositivas tradicionais, os participantes experimentaram sentimentos de insegurança, frustração, pertencimento, confiança e cooperação. Essas emoções não constituíram elementos acessórios da atividade; ao contrário, foram deliberadamente incorporadas ao desenho metodológico como componentes essenciais do processo de aprendizagem. A literatura sobre neuroeducação demonstra que experiências emocionalmente relevantes tendem a favorecer maior retenção do conhecimento e maior probabilidade de transferência da aprendizagem para contextos profissionais (Mora, 2013).

5.2 O Gestor Educador como mediador da cultura organizacional

Outro resultado relevante observado refere-se à ampliação da compreensão sobre o papel da liderança nas organizações contemporâneas. Ao longo da oficina, tornou-se evidente que o gestor influencia a cultura organizacional não apenas por meio de decisões estratégicas ou normas institucionais, mas sobretudo pelas interações cotidianas que estabelece com sua equipe.

Na primeira dinâmica, o comportamento esperado do líder consistia em restringir a comunicação e impedir esclarecimentos adicionais. Embora essa postura fosse apenas parte da atividade pedagógica, ela produziu efeitos imediatos sobre o grupo: aumento da ansiedade, redução da autonomia, insegurança na tomada de decisões e multiplicidade de interpretações acerca da tarefa proposta. Esses efeitos ilustram como determinadas práticas gerenciais, ainda que involuntariamente, podem produzir culturas organizacionais marcadas pelo medo do erro, pelo retrabalho e pela baixa colaboração.

Na segunda dinâmica, quando o líder assumiu uma postura facilitadora, observou-se uma mudança qualitativa nas relações estabelecidas entre os participantes. O diálogo passou a ser estimulado, as dúvidas foram acolhidas, diferentes perspectivas puderam ser compartilhadas e o conhecimento passou a ser construído coletivamente. Essa transformação evidencia que a liderança exerce função eminentemente educativa, pois modela comportamentos, estabelece padrões de relacionamento e influencia diretamente a forma como as pessoas aprendem e interagem no ambiente organizacional.

A análise dessa experiência permite sustentar a proposição apresentada neste artigo: o gestor contemporâneo deve ser compreendido como um Gestor Educador. Trata-se de um profissional que reconhece o potencial formativo das interações cotidianas e assume a

responsabilidade de criar condições para que a aprendizagem ocorra de maneira contínua, colaborativa e alinhada aos objetivos organizacionais.

Essa concepção amplia a abordagem tradicional da liderança, aproximando-a dos pressupostos de Freire (1996), para quem ensinar significa criar possibilidades para a produção do conhecimento, e de Senge (2016), que compreende o líder como arquiteto de organizações aprendentes. Sob essa perspectiva, liderar deixa de significar apenas coordenar pessoas para alcançar resultados e passa a envolver o desenvolvimento intencional de competências individuais e coletivas.

5.3 Segurança psicológica como fundamento da aprendizagem organizacional

Os resultados observados durante a oficina também reforçam a importância da segurança psicológica como condição indispensável para a aprendizagem coletiva. A comparação entre as duas experiências permitiu demonstrar que a qualidade da comunicação e da liderança influencia diretamente o comportamento das equipes, a circulação do conhecimento e a disposição para inovar.

Na primeira atividade, a impossibilidade de questionar orientações ou esclarecer dúvidas gerou comportamentos defensivos. Muitos participantes optaram por soluções conservadoras, evitando assumir riscos por receio de errar. Outros relataram sensação de isolamento e insegurança, ainda que se tratasse de uma atividade de curta duração. Esses comportamentos reproduzem fenômenos frequentemente descritos na literatura sobre ambientes organizacionais caracterizados por baixa segurança psicológica (Edmondson, 2019).

Na segunda atividade, entretanto, a autorização explícita para dialogar, cooperar e construir soluções em conjunto modificou significativamente a dinâmica dos grupos. Os participantes passaram a compartilhar informações, validar hipóteses coletivamente, acolher contribuições dos colegas e assumir maior protagonismo na resolução dos problemas apresentados. Observou-se que o erro deixou de ser percebido como ameaça e passou a constituir oportunidade de aprendizagem.

Essa mudança confirma a tese de Edmondson (2019) de que ambientes psicologicamente seguros não eliminam desafios ou conflitos, mas criam condições para que eles sejam enfrentados por meio da colaboração, da confiança e do diálogo. Da mesma forma, os resultados dialogam com as evidências apresentadas pelo Projeto Aristóteles, desenvolvido pelo Google, segundo o qual equipes altamente eficazes são caracterizadas

menos pelo talento individual de seus integrantes do que pela qualidade das relações estabelecidas entre eles.

No contexto da educação superior e da formação de lideranças, essa constatação possui implicações relevantes. Programas de pós-graduação voltados ao desenvolvimento gerencial precisam oferecer oportunidades para que os estudantes experimentem, reflitam e reconstruam suas próprias práticas, favorecendo o desenvolvimento de competências relacionais que dificilmente seriam adquiridas apenas por meio de abordagens expositivas.

5.4 Contribuições para a formação em pós-graduação

Embora concebida como uma oficina de curta duração, a atividade apresentou características compatíveis com os princípios que orientam a educação de adultos e a formação continuada de profissionais. A integração entre fundamentação teórica, experimentação prática e reflexão crítica permitiu que os participantes estabelecessem conexões entre suas experiências profissionais e os conceitos discutidos ao longo da oficina.

Essa articulação contribuiu para o desenvolvimento de competências relacionadas à liderança, à comunicação, à gestão de conflitos, à aprendizagem organizacional e à construção de culturas colaborativas, aspectos considerados essenciais para organizações inseridas em contextos de elevada complexidade e transformação contínua.

Outro aspecto relevante refere-se ao caráter interdisciplinar da oficina. Ao integrar referenciais provenientes da Administração, Psicologia, Educação, Sociologia das Organizações e Desenvolvimento Humano, a atividade evidenciou que os desafios enfrentados pelos gestores contemporâneos não podem ser compreendidos por uma única área do conhecimento. A formação de líderes requer abordagens capazes de articular múltiplas perspectivas teóricas e práticas, favorecendo análises mais abrangentes e intervenções mais consistentes.

Nesse sentido, a oficina também cumpriu importante função institucional ao apresentar, de forma prática, os pressupostos pedagógicos que orientam o MBA em Gestão de Pessoas, Liderança e Cultura Organizacional. Mais do que divulgar um novo curso de pós-graduação, a atividade possibilitou aos participantes experimentar a proposta metodológica que fundamentará sua formação, evidenciando o compromisso do Centro Universitário Assunção com metodologias inovadoras e com o desenvolvimento de lideranças capazes de promover ambientes organizacionais saudáveis, colaborativos e orientados para a aprendizagem.

Considerações finais

As transformações que caracterizam as organizações contemporâneas exigem modelos de liderança capazes de superar abordagens centradas exclusivamente no controle e na supervisão das atividades. Nesse cenário, a formação de gestores passa a demandar experiências educativas que articulem conhecimento científico, reflexão crítica e desenvolvimento de competências relacionais.

A oficina "O Labirinto da Cultura Organizacional: Gestor Educador" demonstrou que metodologias experienciais constituem estratégias particularmente eficazes para esse propósito. Ao possibilitar que os participantes vivenciassem situações de ambiguidade, insegurança, colaboração e reconstrução coletiva de significados, a atividade favoreceu a compreensão concreta dos efeitos da cultura organizacional, da comunicação e da liderança sobre os processos de aprendizagem e desenvolvimento humano.

A análise realizada neste artigo permitiu evidenciar que o conceito de Gestor Educador representa uma perspectiva promissora para compreender o papel das lideranças contemporâneas. Mais do que administrar recursos ou coordenar tarefas, o gestor atua como mediador cultural, facilitador da aprendizagem e promotor de ambientes psicologicamente seguros, nos quais o diálogo, a confiança e a construção coletiva do conhecimento tornam-se elementos estruturantes da cultura organizacional.

Do ponto de vista acadêmico, a experiência reforça a importância da utilização de metodologias ativas na pós-graduação, especialmente em programas voltados à formação de gestores e líderes. A integração entre teoria e prática, característica central da oficina, favoreceu uma aprendizagem significativa e potencializou a transferência dos conhecimentos construídos para os contextos profissionais dos participantes.

Como limitação deste estudo, destaca-se o fato de tratar-se de um relato de experiência fundamentado em observação participante e análise qualitativa, não contemplando instrumentos sistemáticos de avaliação da aprendizagem ou acompanhamento longitudinal dos participantes. Pesquisas futuras poderão ampliar essa investigação por meio de métodos mistos, incorporando questionários, entrevistas e análises de impacto sobre práticas gerenciais desenvolvidas após a participação na oficina.

Por fim, conclui-se que iniciativas como a apresentada neste trabalho contribuem para fortalecer a missão da pós-graduação de formar profissionais capazes de integrar conhecimento científico, sensibilidade humana e competência técnica na construção de organizações mais colaborativas, inovadoras e socialmente responsáveis, reafirmando o papel

da universidade como espaço de produção, compartilhamento e transformação do conhecimento.

Referências

AUSUBEL, David P. *Aquisição e retenção de conhecimentos: uma perspectiva cognitiva*. Lisboa, PT: Plátano, 2003.

DRUCKER, Peter F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

EDMONDSON, Amy C. *A organização sem medo: criando segurança psicológica no ambiente de trabalho para aprendizagem, inovação e crescimento*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 70. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KOLB, David A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MORA, Francisco. *Neuroeducação: como o cérebro aprende*. Porto Alegre: Penso, 2013.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2009.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 12. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2011.

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas; FLORES, Fábio Fernandes; ALMEIDA, Cláudio Bispo de. Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. *Práxis Educacional*, Vitória da Conquista, v. 17, n. 48, p. 60–77, 2021.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.

ROZOVSKY, Julia. *The five keys to a successful Google team*. Michigan, EU: Google re; Work, 2015.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. *Cultura organizacional e liderança*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SCHÖN, Donald A. *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 38. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016.

VYGOTSKY, Lev Semionovich. *A formação social da mente*. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in organizations*. Califórnia, EU: Sage Publications, 1995.

WENGER, Etienne. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge, EN: Cambridge University Press, 1998.