

UMA APROXIMAÇÃO À CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A ATUAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS

AN APPROACH TO ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPLICATIONS TO THE ACTIVITY OF THE ARMED FORCES

DANIELA SCHMITZ WORTMEYER

RESUMO

O presente ensaio objetiva introduzir a análise da cultura organizacional, visando a sua aplicação no contexto das forças armadas. Inicia-se com a contextualização da emergência da visão sistêmica da gestão das organizações, como alternativa ao paradigma mecanicista que se consolidou após a Revolução Industrial, ensejando a abordagem do fenômeno da cultura. Em seguida, enfatiza-se a construção de significados como vital para a existência humana, considerando, em especial, os processos de generalização que engendram o desenvolvimento de valores, destacando-se sua relação com a compreensão da cultura em profundidade. Em seguida, apresenta-se perspectiva dos níveis da cultura organizacional de E. H. Schein, ressaltando-se o nível dos fundamentos motivacionais da cultura. Introduce-se, então, a análise da cultura organizacional das forças armadas, sinalizando alguns desafios contemporâneos para sua adaptação e transformação. Finalmente, destaca-se a importância da compreensão da cultura organizacional para a gestão das organizações de modo geral e das forças armadas em particular.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Forças Armadas; Processos de Significação; Transformação; Visão Sistêmica.

ABSTRACT

This essay aims to introduce the analysis of organizational culture, aiming for its application in the context of the armed forces. It begins with the contextualization of the emergence of the systemic view of organizational management, as an alternative to the mechanistic paradigm that was consolidated after the Industrial Revolution, giving rise to an approach to the phenomenon of culture. Next, the construction of meanings is emphasized as vital to human existence, considering, in particular, the processes of generalization that engender the development of values, highlighting their relationship with the in-depth understanding of culture. Next, a perspective on the levels of organizational culture by E. H. Schein is presented, highlighting the level of the motivational foundations of culture. The analysis of the organizational culture of the armed forces is then introduced, pointing out some contemporary challenges for its adaptation and transformation. Finally, the importance of understanding organizational culture for the management of organizations in general and the armed forces in particular is stressed.

Keywords: Organizational Culture; Armed Forces; Meaning-Making Processes; Transformation; Systemic View.

A AUTORA

Tenente-coronel do Quadro Complementar de Oficiais do Exército (EsAEx/2001). Graduada em Psicologia (FURB/1999), mestre em Psicologia Social (UERJ/2007) e doutora em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde (UnB/2017). Realizou estágio doutoral (“doutorado-sanduíche” pela CAPES) no Centro de Psicologia Cultural da Universidade de Aalborg, Dinamarca. É analista do Centro de Estudos Estratégicos do Exército, na 7ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, e pesquisadora do Núcleo de Estudos Prospectivos no ciclo 2024-2025.



1 INTRODUÇÃO

De que uma força armada necessita para ser bem-sucedida no cumprimento de suas missões?

A efetividade de uma força armada tem sido, muitas vezes, associada à conjugação de fatores como doutrina, infraestrutura, equipamento, pessoal, treinamento, entre outros, os quais, guiados pela estratégia militar, garantiriam um desempenho bem-sucedido no cumprimento das missões, particularmente, em situação de combate. Nesse diapasão, o planejamento estratégico busca estabelecer objetivos para se atingir os fins estabelecidos, a partir de uma visão prospectiva dos cenários de emprego militar, de modo a nortear os esforços e a aplicação dos recursos disponíveis no contexto das estruturas organizacionais. Sob esse enfoque, a instituição militar poderia ser representada como uma grande máquina, ou ferramenta, que deve estar permanentemente preparada para ser utilizada a serviço do Estado.

Mas será que todas as dimensões necessárias para a efetividade militar estão contempladas nessa visão?

Para um observador atento, ressalta-se que, para além da dimensão mais densa em que se situam aspectos como estruturas, objetos e quantidades, existe uma outra, mais sutil, que envolve aspectos como processos, relações e qualidades. Nessa dimensão, são construídos os vínculos entre as pessoas e destas com sua atividade, e se desenvolvem os significados e valores que constituem a essência do comprometimento profissional. Pode-se analisar que a maneira como essa dimensão da vida organizacional é abordada pela gestão estratégica das organizações constitui o diferencial para a plena efetividade e o sucesso de longo prazo, assim como para a promoção da autêntica realização profissional de seus integrantes.

Quando a visão passa a abranger tais aspectos sutis e imateriais das interações humanas, as organizações se revelam, ao invés de máquinas, como sistemas vivos, que formam redes complexas em contínuo intercâmbio com outros sistemas, possuindo capacidade de desenvolvimento, adaptação e inovação.

Diante dos desafios que se impõem às forças armadas na contemporaneidade, exigindo crescente flexibilidade, criatividade, abertura e capacidade de aprendizagem, torna-se fundamental aprofundar a compreensão acerca dos processos relacionais e comunicativos que vivificam suas estruturas formais, por meio de uma visão ampliada acerca das propriedades dinâmicas desse sistema (cf. Capra; Luisi, 2014; Schein, 2015; van Loon, 2010). Nessa esteira, diversos países têm se debruçado sobre a temática da cultura organizacional militar, que passa a ser enfocada como essencial para a efetividade das forças armadas (e.g. Mansoor, 2020; Breslin, 2000; Cedenó, 2022; Fowler, 2016; Sánchez, 2022).

No intuito de contribuir com as reflexões e práticas nessa direção, o presente ensaio dá início aos trabalhos da linha de pesquisa sobre Cultura Organizacional, Ética e Liderança Militar, no contexto do ciclo 2024-2025 do Núcleo de Estudos Prospectivos do Centro de Estudos Estratégicos do Exército. Por meio dos textos a serem elaborados ao longo deste ciclo, objetiva-se desenvolver um quadro de referência que possa auxiliar os atores ligados ao assessoramento e à tomada de decisão no nível estratégico do Exército Brasileiro, no tocante à compreensão e abordagem do fenômeno da cultura organizacional em sua complexidade, com ênfase nos aspectos éticos, suas relações com a dinâmica organizacional e o exercício da liderança estratégica.

No contexto da referida agenda de pesquisa, serão elaborados três ensaios iniciais,

que abordarão, na sequência: a) a caracterização do fenômeno da cultura organizacional; b) o desenvolvimento de valores ético-morais e suas relações com a dinâmica organizacional; e c) os desafios para a liderança no contexto organizacional em um cenário de crescente complexidade. A seguir, será elaborado um artigo que visa a integrar os conceitos trabalhados nos ensaios anteriores, analisando as relações entre cultura organizacional, ética e liderança, tendo em vista seus desdobramentos para a gestão estratégica das forças armadas na contemporaneidade. Por fim, será produzido, com base nos estudos realizados, um *policy paper* sobre as implicações estratégicas e recomendações ao Exército Brasileiro.

No presente ensaio, iniciarei contextualizando a emergência da visão sistêmica relacionada à gestão das organizações, como alternativa ao paradigma mecanicista que se consolidou após a Revolução Industrial, ensejando a abordagem do fenômeno da cultura. Em seguida, buscarei situar como a construção de significados é vital para a existência humana e sua relação com a compreensão da cultura em profundidade. Apresentarei, então, a perspectiva da psicologia organizacional que busca analisar os fundamentos motivacionais da cultura das organizações. Sobre essa base, introduzirei a análise da cultura organizacional das forças armadas, sinalizando alguns desafios contemporâneos para sua adaptação e transformação. Finalmente, destacarei a importância da compreensão da cultura organizacional para a gestão das organizações de modo geral e, em particular, das forças armadas.

2 DE MÁQUINAS A SISTEMAS VIVOS: UMA NOVA VISÃO DAS ORGANIZAÇÕES

“Esse abraço, em grande medida inconsciente, da abordagem mecanicista da administração, tornou-se hoje um dos principais obstáculos à mudança organizacional.” (Capra; Luisi, 2014, p. 89)

Em uma abrangente análise histórica, Capra e Luisi (2014) demonstraram como, a partir da disseminação de pesquisas e teorias científicas desenvolvidas nos séculos XVI e XVII, emergiram uma visão de mundo e um sistema de valores baseados em uma compreensão mecanicista da vida – a qual, com o passar do tempo, tornou-se um paradigma social amplamente aceito. Segundo os autores:

Nos séculos que se seguiram a Descartes e Newton, a visão do mundo como um sistema mecânico composto de blocos de construção elementares modelou as percepções das pessoas não somente a respeito da natureza, do organismo humano e da sociedade, mas também das organizações humanas dentro da sociedade. (Capra; Luisi, 2014, p. 87).

Nessa esteira, com as transformações operadas a partir da Revolução Industrial, em função da introdução de novas máquinas e da necessidade de reorganização da força de trabalho, as próprias organizações passaram a ser abordadas, cada vez mais, como se fossem máquinas. Teorias mecanicistas de administração ganharam força, as quais consideravam as organizações como “uma montagem de partes que se engrenam com precisão – departamentos funcionais como os de produção, de marketing, de finanças e pessoal – ligados uns aos outros por meio de linhas de comando e comunicação claramente definidas” (Capra; Luisi, 2014, p. 87).

O sociólogo Max Weber foi precursor da análise das formas burocráticas de organização, que proliferavam em paralelo à mecanização da indústria. Em seu célebre ensaio sobre as formas de dominação (Weber, 1999), descreveu a chamada “dominação legal”, baseada na crença da legitimidade da norma, cuja expressão mais pura seria a burocracia. Na análise do autor, a administração burocrática

seria fundamentada na divisão do trabalho, estruturada em uma hierarquia de cargos e funções ocupados com base na competência técnica, a qual se adquire por meio de educação específica e experiência no trabalho. Seu exercício seria orientado de modo racional e impessoal, a partir de normas e regulamentos detalhados. “Vale o que está escrito” é uma expressão característica deste modelo de gestão. Cabe destacar que, ao longo do tempo, a maioria das organizações modernas, públicas e privadas, passaram a se estruturar como burocracias – ainda que relações de dominação ligadas à tradição e ao carisma, também analisadas por Weber (1999), continuassem a permear as estruturas formais.

Porém, ainda que atributos como precisão, clareza, regularidade, confiabilidade e eficiência fossem associados a esse modelo, Weber demonstrava preocupação com “os efeitos psicológicos e sociais da proliferação da burocracia – a mecanização da vida humana, a erosão do espírito humano e o solapamento da democracia” (Capra; Luisi, 2014, p. 88). Na análise do sociólogo, quanto mais a burocracia desenvolvesse suas qualidades essenciais de objetividade e impessoalidade, buscando eliminar totalmente os aspectos subjetivos e sentimentais dos processos, mais acentuada seria a desumanização. E, paradoxalmente, a excessiva racionalização tenderia a produzir um funcionamento organizacional “irracional” e carente de sentido, configurando, nas palavras do autor, uma “máquina morta” ou com “espírito coagulado” (Weber, 1999; Castelo Branco, 2016).

Castelo Branco (2016) sintetiza as conclusões de Weber a esse respeito:

O resultado desse cenário é a progressiva erosão da ética da responsabilidade, do desencantamento do mundo (*Entzauberung der Welt*), da perda de sentido. O espírito coagulado do aparelho burocrático compele à renúncia aos fins últimos concernentes à ética da responsabilidade em prever e controlar as consequências de complexas cadeias de ações. Posto de outra forma: a máquina burocrática que era antes um mero meio para um fim, torna-se um fim em si mesma. (p. 67).

Embora fuja ao escopo do presente ensaio um aprofundamento sobre o assunto, é importante mencionar que os reflexos desse processo sociológico mais amplo também se fizeram sentir nas instituições militares ao redor do mundo. Em uma abrangente análise histórica, Samuel Huntington (1985) demonstra como, no decorrer de um processo de profissionalização que ocorreu no bojo do desenvolvimento dos Estados modernos, as forças armadas se configuraram gradualmente como organizações burocráticas. Assim, a função militar seria desempenhada, contemporaneamente, por “uma profissão pública burocratizada especializada na administração da violência e responsável pela segurança militar do Estado” (Huntington, 1985, p. 61, tradução livre).

Por outro lado, no célebre estudo sobre as transformações ocorridas na profissão militar no contexto norte-americano após a Segunda Guerra Mundial, Janowitz (1960) observou as limitações da aplicação nas forças armadas de uma filosofia estritamente gerencial, alinhada ao modelo racional-burocrático:

Nenhuma burocracia jamais se conforma ao modelo ideal de organização racional. E na lógica operacional da instituição militar, enquanto houver tarefas perigosas e enfadonhas a realizar, uma filosofia de engenharia não pode ser suficiente como base organizacional das forças armadas. Particularmente numa sociedade de livre iniciativa e motivada pelo lucro, a instituição militar exige um sentido de dever e de honra para atingir os seus objetivos. O heroísmo é uma parte essencial dos cálculos até mesmo dos pensadores militares mais racionais e autocríticos (...). (Janowitz, 1960, p. 35, tradução livre).

O autor pondera que o desenvolvimento de novas competências de gestão seria necessário para as forças armadas, inclusive, em função da introdução de novas tecnologias. Todavia, observa que não se poderia prescindir da preservação de tradições ligadas ao heroísmo, à honra e à lealdade militar, que seriam essenciais para o profissionalismo militar.

Mais além, Janowitz (1960) analisa que os padrões de relacionamento nas forças armadas foram se modificando, em decorrência de transformações sociais e da introdução de conceitos de psicologia aplicados às relações humanas no contexto organizacional. Um dos reflexos dessas mudanças seria a gradual substituição da ideologia do “comando” pela da “liderança”, baseada na persuasão e na construção de um sentido positivo para as normas compartilhadas pelo grupo. Segundo a análise do autor:

A demanda popular de igualdade de tratamento cresce com a industrialização. À medida que aumenta o padrão de vida, diminui a tolerância aos desconfortos da vida militar. O ceticismo da vida urbana é levado para as forças armadas em grau maior que em gerações anteriores, de modo que os homens já não atuarão mais às cegas, mas exigirão alguma espécie de explicação de seus comandantes. Relações sociais, liderança pessoal, benefícios materiais, doutrinação ideológica e a justiça e o significado dos objetivos da guerra, tudo isso agora faz parte do moral militar. (Janowitz, 1967, p. 41).

Retornarei a essa discussão em um momento posterior deste ciclo de estudos. Por ora, pretendo somente salientar que, tanto no âmbito das forças armadas, quanto das organizações de modo geral, a complexidade e a contingência da conduta humana não cessaram de apresentar desafios, os quais não podiam ser plenamente equacionados por meio da ação puramente formal, legal e racional, instigando novos enfoques de pesquisa e a busca de alternativas para a prática no contexto organizacional (Hardy; Clegg, 2001; Moura, 2000, 2005).

Naturalmente, o processo de transformar potenciais humanos (capacidades, competências, talentos, motivações etc.) em desempenho, em prol dos objetivos organizacionais, não é automático e linear como ocorre na operação de máquinas industriais (Hardy; Clegg, 2001; Moura, 1999, 2000).

Mesmo existindo uma previsão normativa de que devam desempenhar seus papéis de determinadas formas, seres humanos não atuam como máquinas, que se ajustam passiva e acriticamente a uma programação recebida. Sendo seres únicos, dotados de intencionalidade, as pessoas interpretam e reagem de modos diferentes a situações semelhantes, por vezes resistindo (ativa ou passivamente) às tentativas de controle externo exercidas sobre si, em favor da manutenção de sua própria estabilidade (Valsiner, 2012, 2014; Wortmeyer, 2022b). Cada indivíduo possui uma história prévia ao seu ingresso na organização, a partir da qual procura avaliar e construir sentido para suas experiências (Zittoun *et al.*, 2013; Wortmeyer; Branco, 2019; Wortmeyer, 2022b). Nesse processo, estão imbricados aspectos racionais e afetivos, que emergem a partir das interações estabelecidas em dados contextos (Moura, 2015; Valsiner, 2012, 2014).

Dessa forma, uma organização é colocada em movimento, vivificada, pela interação contínua de suas estruturas formais com uma miríade de redes informais de comunicação e relacionamento, que podem apresentar maior ou menor convergência entre si (Capra; Luisi, 2014). Nesse contexto, os desafios cotidianos apresentados à gestão das organizações ensejaram o aprofundamento dos estudos sobre a complexidade da conduta humana e a necessidade de atentar para fenômenos que extrapolam as estruturas de poder formal estabelecidas, como relações interpessoais, a emergência da liderança, normas grupais e padrões culturais (Meindl, 1993; Schein, 2015).

Cabe mencionar, ainda, que, em paralelo a essas novas perspectivas no campo organizacional, pesquisas revolucionárias sobre diversos fenômenos naturais passaram a explicitar as limitações da tradicional visão mecanicista da vida. Descobertas em distintos ramos da ciência, como a biologia organísmica, a física quântica e a ecologia, para citar apenas alguns, provocaram uma mudança radical nas crenças preexistentes sobre a “solidez” das estruturas materiais. Por exemplo, ao transferir seu foco de análise dos objetos macroscópicos para suas partículas subatômicas, um grupo de físicos, atualmente considerados célebres, identificou que não existem “blocos de construção” isolados na natureza, mas unidades dinâmicas, sensíveis à interação com o observador, que configuram “uma complexa teia de relações entre as várias partes e um todo unificado” (Capra; Luisi, 2014, p. 99).

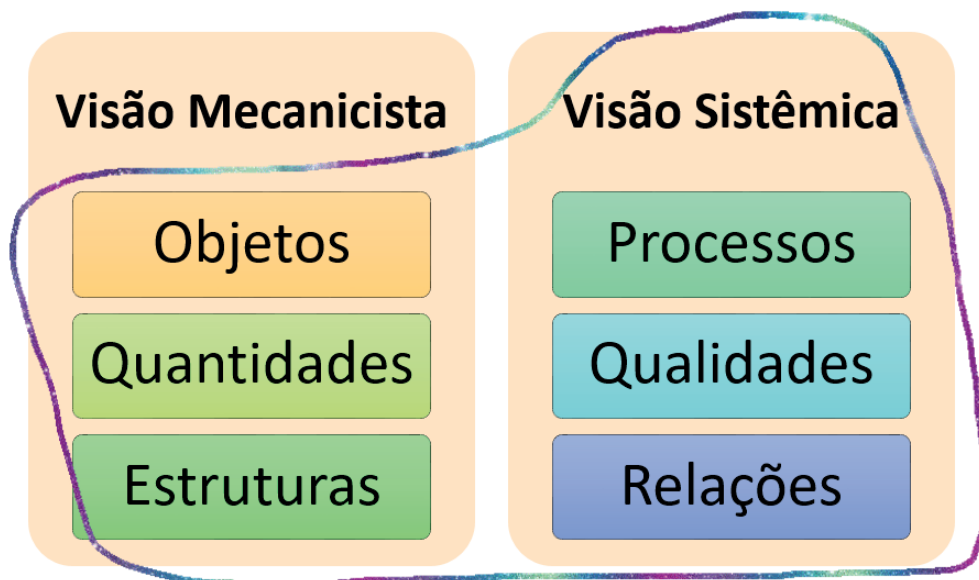
A esse respeito, Capra e Luisi (2014) sintetizam:

Na linha de frente da ciência contemporânea, não concebemos mais o universo como uma máquina composta de blocos de construção elementares. Descobrimos que o mundo material, em última análise, é uma rede de padrões de relações inseparáveis; que o planeta como um todo é um sistema vivo e autorregulador. A visão do corpo humano como uma máquina e da mente como uma unidade separada está sendo substituída por outra, para a qual não apenas o cérebro, mas também o sistema imunológico, cada tecido corporal e até mesmo cada célula é um sistema vivo e cognitivo. (p. 13-14).

Identifica-se, portanto, a emergência de um novo paradigma, em que o mundo passa a ser percebido como uma rede complexa, composta por inúmeros sistemas dinâmicos, interconectados e interdependentes. Essa nova abordagem, que tem sido denominada visão sistêmica, holística ou ecológica, implica uma mudança da ênfase em objetos e estruturas para “os processos e padrões de organização não materiais que representam a própria essência da vida” (Capra; Luisi, 2014, p. 112).

Contudo, isso não significa que objetos, quantidades e estruturas não sejam mais importantes. Esses aspectos passam a ser integrados em uma visão abrangente, que ultrapassa a superfície dos fenômenos e passa a enxergar relações, qualidades e processos subjacentes, considerando suas conexões com o funcionamento da totalidade do sistema (Figura 1).

Figura 1 – Visão mecanicista X Visão sistêmica



Fonte: elaborado pela autora a partir de Capra e Luisi (2014)

Quando esse novo paradigma é transposto para sistemas sociais humanos, torna-se necessário considerar que estes “não existem apenas no domínio físico, mas também em um domínio social simbólico” (Capra; Luisi, 2014, p. 177). Assim, para além da materialidade dos objetos, torna-se fundamental perscrutar significados, sentimentos e valores associados, os quais efetivamente guiarão as interpretações e ações humanas em dado contexto. Faz-se necessário, portanto, aprofundar a compreensão sobre o fenômeno da cultura e suas implicações para as relações humanas e o funcionamento das organizações, como detalharei a seguir.

3 CULTURA E PROCESSOS DE SIGNIFICAÇÃO

“Um signo é um objeto que está para a mente (ou aos olhos) de alguém em lugar de outra coisa.” (Peirce, 1973/1986 apud Valsiner, 2012, p. 39)

Imaginemos a situação hipotética de uma pessoa que, ao despertar pela manhã, se encontre em um ambiente que não seja seu local de dormir habitual. Assim que abre os olhos, o que provavelmente acontece?

Seu organismo capta, através dos órgãos dos sentidos, estímulos provenientes do ambiente: formas, cores, texturas, sons, cheiros e, instantaneamente, procura interpretá-los. Ao perceber que esses elementos não lhe são familiares, ela talvez se sinta confusa, desorientada, quem sabe ansiosa ou extremamente insegura. Irrompe a necessidade urgente de responder determinadas questões básicas, como: “Onde estou? O que estou fazendo aqui? Como cheguei até aqui?” e assim por diante. A partir de sua bagagem prévia, ela busca desesperadamente fazer associações, inferências, generalizações, procurando identificar indícios em sua memória e no espaço físico que a auxiliem a preencher uma necessidade humana fundamental: construir significado para sua relação com aquele ambiente.

Pode-se imaginar que essa pessoa utilizará todos os recursos a que tiver acesso para alcançar esse intento, uma vez é por meio dos processos de significação que se torna possível construir um senso de ordem, direção, coerência e estabilidade diante das experiências vividas (Geertz, 1989; Bruner, 1990; Vygotsky, 1988; Valsiner, 2012, 2014), sem o que o estar-no-mundo seria virtualmente caótico e insustentável. Trata-se da chamada “função semiótica”, característica do funcionamento psicológico humano, que permite que diferentes tipos de signos (palavras, imagens, sons, gestos etc.)¹ sejam associados de modos complexos às experiências, possibilitando a construção de significados com níveis crescentes de generalização e abstração (Vygotsky, 1988; Valsiner, 2012, 2014; Zittoun *et al.*, 2013).

Ao compreender a importância vital que a construção de significados possui para a existência humana, podemos analisar de forma mais aprofundada o fenômeno da cultura. Naturalmente, o desenvolvimento da cultura também abrange os inúmeros processos ligados à transformação do ambiente material, por meio de variadas ferramentas e práticas, visando à viabilização da existência física e social dos grupos humanos. Porém, convém destacar que mesmo essa atuação material necessita ser coordenada no campo psicológico, a fim de que seja atribuído sentido e intencionalidade às ações.

¹ Em sentido amplo, a semiótica pode ser definida como a ciência dos signos e seus usos. Os signos são instrumentos essenciais para a atribuição de significados às experiências, sendo construídos culturalmente. De acordo com a teoria semiótica de Charles Sanders Peirce, os signos podem ser de três tipos: ícones, índices e símbolos. Diferentes signos são combinados de forma dinâmica na mente humana, e a maior parte dos significados são processados mediante complexos campos simbólicos (Valsiner, 2012, 2014).

Nas palavras de Capra e Luisi (2014):

O significado é essencial para os seres humanos. Precisamos continuamente manter coerência entre nossos mundos exterior e interior, de modo que ambos façam sentido para nós, encontrar significado em nosso ambiente e em nossas relações com os outros seres humanos, e agir em conformidade com esse significado. Isso inclui, em particular, nossa necessidade de agir com um propósito ou objetivo em mente. Por causa da nossa capacidade para projetar imagens mentais no futuro, nós agimos com a convicção, legítima ou não, de que nossas ações são voluntárias, intencionais e propositadas. (p. 382).

Na visão do antropólogo Clifford Geertz (1989), a cultura é sustentada por sistemas de símbolos significantes – teias de significados relacionados a determinados contextos. Esse estudioso argumenta que os seres humanos dependem essencialmente desses padrões, forjados culturalmente, para se orientar no curso dos acontecimentos, controlar suas próprias reações e comunicar-se com outros. Portanto, para compreender a cultura, seria fundamental desvendar essas redes semióticas:

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (Geertz, 1989, p. 15).

Assim, para além do desenvolvimento de tecnologias com graus crescentes de sofisticação, os grupos humanos são caracterizados por expressões ligadas à arte, à religiosidade, à moralidade e à lei, pela perpetuação de histórias sagradas, rituais e objetos de valor simbólico, que contribuem para a construção de sentido diante dos inúmeros desafios que perpassam sua existência, proporcionando orientação e estabilidade (ainda que provisória) diante do futuro desconhecido (Eliade, 1972; Valsiner, 2012, 2014; Wortmeyer & Branco, 2016; Wortmeyer, 2022b). Para Rosa e González (2012), a cultura pode ser sintetizada como um conjunto de práticas sociais (hábitos, normas, instituições, linguagem etc.) investidas de valor, que imprimem significado à experiência coletiva e individual.

Nesse contexto, é importante observar que o processo de construção de significados não ocorre em um nível puramente lógico e racional. Para o psicólogo cultural Jaan Valsiner, as experiências no mundo são apreendidas, em primeiro lugar, pela via da sensibilidade. Nas palavras do autor: “a vida psicológica humana, em sua forma mediada por signos, é afetiva em sua natureza” (Valsiner, 2012, p. 251). Nessa perspectiva, o domínio dos sentimentos constitui o solo sobre o qual as pessoas constroem sentidos para suas relações com o mundo, utilizando recursos semióticos na tentativa de organizar essas experiências por meio do exercício reflexivo. A dimensão cognitiva é, portanto, entendida como uma ferramenta na busca de estabilidade, ainda que temporária, diante das incertezas que rondam cada momento na sequência infinita do tempo irreversível (Valsiner, 2012, 2014).

Assim, o vivenciado no aqui-e-agora é apreendido segundo valências afetivas positivas e negativas (Innis, 2016), ensejando uma interpretação valorativa das experiências, consideradas agradáveis ou desagradáveis, boas ou más e, finalmente, certas ou erradas. Ao longo do tempo, esses significados afetivamente enraizados podem alcançar níveis crescentes de generalização, ultrapassando os contextos de experiência específicos em que se originaram e passando a guiar avaliações e metas em outros contextos, como valores hipergeneralizados situados em um nível pós-verbal e supraconsciente (Valsiner, 2012, 2014). Dessa forma, a pessoa apenas “sente” que deve agir de determinada forma em dada situação, sem a necessidade de extensas considerações racionais para tomar decisões.

No próximo ensaio deste ciclo de estudos, abordarei, com maior profundidade, como os valores se desenvolvem em conexão com experiências vivenciadas em determinados ambientes socioculturais e suas ligações com a dinâmica organizacional. Por ora, é importante destacar que os valores ocupam uma posição central no sistema psicológico individual, atuando como filtros afetivo-semióticos que medeiam todas as relações entre a pessoa e seu ambiente (Valsiner, 2014, 2016). Do ponto de vista social, os valores se situam no cerne da cultura coletiva, possibilitando a experiência intersubjetiva, a comunicação e o estabelecimento de metas compartilhadas, assim como o desenvolvimento de um senso de identidade e propósito (Rosa; González, 2012; Hofstede, 1997; Valsiner, 2012, 2014; Wortmeyer, 2017, 2022b).

Portanto, ao coordenar sua atuação em torno de uma tarefa, um grupo não desenvolve apenas relações instrumentais e racionalmente orientadas, mas estabelece vínculos (afetivos) e constrói uma história comum, ao longo da qual determinadas estruturas são impregnadas de valor (Wortmeyer, 2007). Dada sua fundamental importância, uma vez sedimentados, os valores tornam-se de difícil mudança, sendo perpetuados como a maneira correta de perceber, sentir, pensar e agir diante de certas experiências (Berger; Luckmann, 1985; Branco; Valsiner, 2012; Valsiner, 2012, 2014; Wortmeyer, 2022b). Na sequência, analisarei de modo mais específico como essas dimensões da cultura se manifestam no campo organizacional.

4 PARA ALÉM DOS ARTEFATOS: EM BUSCA DOS FUNDAMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

“A conclusão para os líderes é que se não se tornarem conscientes das culturas nas quais estão inseridos, essas culturas irão geri-los. A compreensão cultural é desejável para todos nós, mas é essencial para os líderes se quiserem liderar.” (Schein, 1992, p. 15, tradução livre)

Para o psicólogo organizacional Edgar Schein (1992, 2008), qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada desenvolverá uma cultura. Ele considera que o desenvolvimento da cultura corresponde à nossa necessidade de organizar a realidade, à nossa busca por estabilidade, consistência e significado.

Embora, à primeira vista, a cultura possa ser considerada como algo demasiadamente abstrato, trata-se de um fenômeno dinâmico constantemente presente na vida organizacional: nas interações diárias entre as pessoas, na atuação das lideranças, nas estruturas, rotinas e regras que orientam o comportamento. Em sua longa trajetória como consultor em organizações, o autor observou a importância de analisar cultura para compreender as dificuldades organizacionais e as possibilidades para o efetivo exercício da liderança (Schein, 1992, 2009, 2015).

Schein (1992, 2009) considera que a cultura nasce a partir da atuação de lideranças em momentos críticos da história do grupo, no enfrentamento de dois tipos de problemas básicos: a) sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente; e b) integração interna, que permita o funcionamento diário e a capacidade de se adaptar e aprender.

Assim, para o autor, cultura e liderança estariam inter-relacionadas. Em primeiro lugar, Schein analisa o papel das lideranças nos estágios iniciais da cultura: diante dos desafios a serem enfrentados coletivamente, determinadas lideranças teriam apresentado propostas de ação, as quais lograram ser adotadas pelo grupo e se revelaram eficazes no contexto dado. Uma vez que tais linhas de ação continuem se revelando efetivas, passam a não ser mais debatidas ou questionadas, tornando-se naturalizadas. Gradualmente, seus pressupostos passam a ser julgados como certos e bons e a operarem

de forma inconsciente. Tal padrão atua no controle da ansiedade do grupo, fornecendo-lhe estabilidade frente aos desafios da atividade e da interação social. Passa a definir a identidade coletiva e a ser transmitido às novas gerações como a forma correta de pensar, sentir e agir (Wortmeyer, 2007, 2009).

Em síntese, Schein (1992) define a cultura organizacional como:

[...] um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos pelo grupo na resolução de seus problemas de adaptação externa e integração interna, que atuou bem o suficiente para ser considerado válido e, então, para ser ensinado para novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (p.12, tradução livre).

Todavia, embora o autor considere os chamados pressupostos ou suposições básicas como a fonte última dos valores e das ações compartilhadas, estes não seriam facilmente acessíveis a um observador externo ou membro recém-chegado na organização. Em seus primeiros contatos, um novato teria condições de perceber apenas o primeiro nível, mais superficial, da cultura. Neste se situam os chamados “artefatos”: estruturas e processos visíveis da organização, ligados à tecnologia, à arte, a padrões de comportamento visíveis e auditivos, como procedimentos, rituais, vestimentas, apresentação do espaço físico, entre outros. Porém, os significados e valores associados a tais elementos materiais só poderiam ser compreendidos mediante um contato mais aprofundado com o grupo em questão.

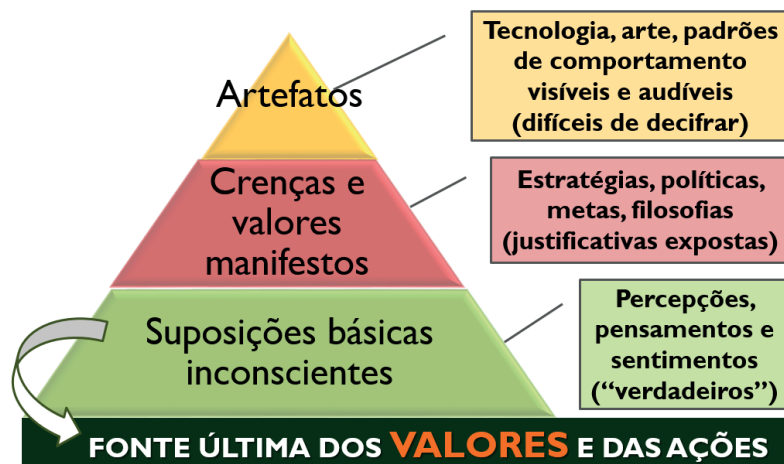
Em um segundo nível, já mais abstrato, Schein (1992, 2008) situa as chamadas “crenças e valores manifestos”. Ali se situariam as estratégias, políticas, metas e filosofias da organização, que expressam as justificativas adotadas para as práticas, além de idealizações e racionalizações. Segundo o autor, os elementos apresentados neste nível podem apresentar maior ou menor congruência com o terceiro nível, mais profundo, da cultura.

No terceiro nível estariam situados crenças, percepções, sentimentos e pensamentos inconscientes acerca do mundo em suas diversas dimensões. Frequentemente, lidam com aspectos fundamentais da vida, tais como: a natureza do tempo e do espaço; natureza e atividade humanas; a natureza da verdade e como alguém a descobre; o modo correto para o indivíduo e para o grupo relacionarem-se um com o outro; a importância relativa do trabalho, da família e do autodesenvolvimento; os papéis próprios de homens e mulheres; e a natureza da família (Figura 2).

Figura 2 – Níveis da cultura organizacional

Níveis da Cultura Organizacional

(a partir de SCHEIN, 1992, 2009)



Fonte: adaptado de Schein (1992, 2008)

Podemos observar, portanto, que existe uma distinção entre os níveis da cultura em que ocorrem as manifestações verbais sobre valores no âmbito da organização – seja, por exemplo, por meio de discursos, políticas ou normas – e o nível mais profundo da cultura, em que se situam os valores efetivamente arraigados (associados por Schein a determinados pressupostos ou suposições básicas), que propriamente guiam as ações das pessoas nas situações concretas em seu cotidiano. Retomarei este ponto mais adiante neste ciclo de pesquisa, no contexto da análise dos processos afetivo-semióticos ligados ao desenvolvimento de valores (Valsiner, 2012, 2014).

Ainda segundo Schein (1992, 2008), toda tentativa de mudança nos pressupostos básicos da cultura provocaria reações defensivas no grupo, despertando altos níveis de ansiedade.

A cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações. Uma vez que tivermos desenvolvido um conjunto integrado de tais suposições – um “mundo de ideias” ou “mapa mental” –, nos sentiremos extremamente confortáveis com as outras pessoas que compartilham o mesmo conjunto de suposições e muito desconfortáveis e vulneráveis nas situações em que suposições diferentes operam, porque não entenderemos o que está ocorrendo ou, pior ainda, perceberemos e interpretaremos mal as ações dos outros. (Schein, 2009, p. 29-30).

Em decorrência, a rigidez de determinados padrões culturais pode se tornar um entrave para a interação com grupos e indivíduos culturalmente distintos, que representa uma demanda cada vez mais presente nos contextos organizacionais contemporâneos (Schein, 2015).

Além disso, Schein (1992, 2008) analisa que os padrões que funcionaram satisfatoriamente em dado contexto na história da organização podem não ser mais funcionais diante de novos cenários que se apresentam nos ambientes interno e externo. O autor destaca que, embora seja fundamental que as lideranças possuam a capacidade de compreender e trabalhar a cultura, cabe-lhes, também, perceber as limitações da própria cultura e desenvolvê-la adaptativamente, para sobreviver em um ambiente mutante. Ele considera que “a questão mais central aos líderes é como influenciar os níveis mais profundos da cultura, como avaliar a funcionalidade das suposições feitas nesses níveis e como lidar com a ansiedade que é manifestada quando esses níveis são desafiados” (Schein, 2009, p. 34).

A seguir, abordarei, de forma mais específica, como a análise da cultura organizacional se reflete no contexto das forças armadas.

5 ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL MILITAR

“Os conceitos de honra e espírito marcial estão fundamentados em rituais de companheirismo. Esses rituais são apenas um dentre os meios de uma profissão que tem de controlar sua ansiedade decorrente de sua preocupação com a morte.”(Janowitz, 1967, p. 195)

Aplicando o quadro de referência inicial esboçado no presente artigo, pode-se analisar que os aspectos fundamentais da cultura organizacional militar derivam dos esforços de organização da atuação humana em torno da tarefa que constitui a finalidade precípua das forças armadas: o combate armado bem-sucedido. Conforme sublinha Huntington (1985), a existência da profissão militar pressupõe interesses humanos em conflito e o emprego da violência para defender esses interesses, em nome do Estado. Assim, para compreender o significado profundo das práticas e valores que caracterizam a cultura militar, é necessário analisar os desafios de várias ordens ligados ao desempenho

dessa função social, bem como as soluções encontradas para fazer frente a tais demandas em diferentes contextos históricos e sociais (Wortmeyer, 2007, 2017, 2022b).

Ademais, é importante lembrar que, além de exercer a função de mediar a integração interna do grupo em torno de sua tarefa em comum, a cultura organizacional também se volta a responder a pressões ligadas às necessidades de adaptação externa da organização (Schein, 1992, 2008), mediando suas interações com outros grupos e organizações. Portanto, o desenvolvimento da cultura organizacional militar não ocorre em uma ilha institucional, exclusivamente em torno das atividades que constituem a finalidade das forças armadas, mas se relaciona, também, com as instituições, valores e objetivos da sociedade nacional mais ampla, além da comunidade internacional, envolvendo interações complexas em contextos histórico-culturais específicos (Wortmeyer, 2022b).

Como já explorado anteriormente (Wortmeyer, 2017, 2022b), as complexidades da atividade militar vão muito além de questões técnicas ou instrumentais, envolvendo os desafios da ação coletiva em contextos normalmente marcados pela ambiguidade e pela crise. O enfrentamento de riscos à própria integridade física e psicológica e a possibilidade de atentar contra a integridade de outros seres humanos mobiliza profundas questões existenciais de natureza ético-moral, suscitando, ainda, questões relativas à identidade, legitimidade e responsabilidade das forças armadas.

A busca de referências estáveis que sirvam de suporte frente à profunda incerteza da guerra tem se refletido, por exemplo, em aspectos culturais como o culto às tradições, a rigidez de fórmulas doutrinárias e a normalização minuciosa das condutas a serem adotadas por seus membros nas mais diversas situações (Janowitz, 1960, 1967; Wortmeyer, 2007, 2009). Assim, a tendência à excessiva rigidez cultural nas forças armadas pode ser compreendida, em parte, pelas características de sua própria atividade, como observou Janowitz (1960):

Preparar-se para a guerra e fazer a guerra é enfrentar uma incerteza contínua, repleta de graves consequências. As incertezas da guerra são tão grandes que o planejamento mais elaborado em tempos de paz e os exercícios mais realistas são, na melhor das hipóteses, indicadores fracos de imponderáveis emergentes. A doutrina dogmática é uma típica reação reflexa organizacional às incertezas futuras. O que aconteceu no passado torna-se um precedente poderoso para compromissos futuros. Os líderes militares que experimentaram o combate com sucesso desenvolvem reputações de prestígio e que podem dar um xeque-mate nos conselhos do cientista e do tecnólogo. (p. 24, tradução livre).

Além disso, a ênfase nos aspectos associados à coletividade, além de um recurso defensivo frente à ansiedade diante da morte (Tillich, 1976), pode ser analisada como decorrente das próprias características da atividade militar. Como analisou Huntington:

Tanto porque é seu dever servir à sociedade como um todo, quanto por causa da natureza dos meios que ele emprega para cumprir esse dever, o militar enfatiza a importância do grupo em relação ao indivíduo. O sucesso em qualquer atividade exige a subordinação da vontade individual à vontade do grupo. Tradição, *esprit*, unidade, comunidade – essas coisas têm alta conotação no sistema militar de valor. (1985, p. 63).

Como analisei em estudos anteriores (Wortmeyer, 2017, 2022b), a cultura organizacional militar caracteriza-se por uma “ética da comunidade”, na acepção definida pelo antropólogo social Richard Shweder e colaboradores (Shweder; Much; Mahapatra; Park, 2003). As qualidades valorizadas nas experiências se relacionam ao pertencimento à comunidade e visam a preservar os papéis desempenhados pelos indivíduos na estrutura coletiva, concebida como uma entidade com sua

própria identidade, história, reputação e tradições. Assim, os valores básicos derivam das noções de interdependência entre os membros, reciprocidade, dever e hierarquia (Shweder; Much; Mahapatra; Park, 2003).

Nessa esteira, associam-se valores relacionados a disciplina, responsabilidade, organização da ação coletiva, profissionalismo, sacrifício, patriotismo, lealdade, camaradagem, assim como outros que consubstanciam a construção de laços de confiança entre os membros do grupo, como as noções de integridade e honestidade. Vale reforçar que tais valores, alicerçados em sentimentos e significados abrangentes, constituem poderosos recursos psicológicos para o enfrentamento dos desafios relacionados à atividade e à convivência no contexto do emprego militar, permitindo a regulação afetiva e cognitiva dos indivíduos diante da realidade do combate (Wortmeyer, 2017, 2022b).

Atualmente, estudiosos de diferentes países têm se debruçado sobre a temática da cultura organizacional militar, considerando sua importância para a efetividade das forças armadas e analisando as oportunidades, desafios e riscos associados à sua transformação (e.g. Mansoor, 2020; Breslin, 2000; Ceden, 2022; Fowler, 2016; Sánchez, 2022).

Peter Mansoor (2020) considera que os militares estão sempre se preparando para a “última guerra”. Ele analisa que as forças armadas possuem tendência a utilizar como referência para sua preparação o que se revelou efetivo em combates passados, que serão, inevitavelmente, diferentes dos combates que estão por vir. Contudo, o autor considera que a capacidade de adaptação às novas realidades de emprego constitui um fator crítico para que as forças armadas tenham a possibilidade de, literalmente, sobreviver ao combate.

Mansoor (2020) aponta a cultura organizacional como o fator mais importante da efetividade militar – sendo, porém, o mais difícil de descrever e compreender. Na visão do autor, a cultura organizacional militar afeta a estratégia, o comportamento operacional, o treinamento, entre diversos outros fatores, possuindo um poder superior ao das políticas oficiais. Em múltiplos casos históricos, o autor identifica que padrões culturais arraigados impediram que forças armadas de diferentes países se adaptassem às novas configurações dos cenários operacionais, de modo a persistirem em práticas obsoletas e sofrerem, por fim, amargas derrotas.

Na visão do coronel Alessandro Visacro, haveria necessidade de profundas mudanças na forma de preparação dos militares, considerando a realidade dos combates futuros:

Os próximos combates serão marcados por engajamentos na órbita terrestre, velocidade hipersônica e fogos de maior alcance, precisão e letalidade. Atores estatais e não estatais lutarão em águas internacionais, no espaço cibernético e em “cidades de lata” entrecortadas por vielas com esgoto a céu aberto, onde hordas de crianças fora da escola e jovens sem emprego serão cooptadas por práticas de violência abjeta, em um ambiente de caos, anomia e barbárie. Possivelmente, o campo de batalha será “povoado” por civis inocentes, forças irregulares, mercenários e robôs militares autônomos – em detrimento dos enormes contingentes de “cidadãos soldados”, originários da Revolução Francesa, que protagonizaram as principais guerras do século XX. (Visacro, 2020, p. 58).

Dessa forma, a complexidade e a ambiguidade dos cenários em que se desenvolvem as operações militares têm apresentado novos desafios à cultura organizacional militar. Aspectos como a crescente descentralização das tropas nas operações, o onipresente uso da tecnologia e a amplificação de seus efeitos, a interação mais próxima e frequente com populações civis, por vezes, em contextos culturais diversificados, avanços jurídicos em diversas áreas, como direitos humanos em conflitos armados e direito ambiental (Wortmeyer, 2017), potenciais impactos das ações sobre a opinião pública,

para citar apenas alguns fatores, têm exercido pressões para a adaptação e a mudança cultural no contexto das forças armadas. Vislumbra-se a necessidade de desenvolver maior flexibilidade, abertura, iniciativa, autonomia, capacidade de compreender perspectivas diversas e analisar criticamente fatores variados implicados na tomada de decisão, como abordado em artigo anterior:

Atuar em redes integradas por múltiplos atores, dialogar com contextos socioculturais diversificados, desenvolver humildade para lidar com a incerteza e os limites do próprio conhecimento e, acima de tudo, estar constantemente aberto para rever conceitos estabelecidos e aprender continuamente são alguns dos desafios que se descortinam para os profissionais militares na atualidade. (Wortmeyer, 2022a, p. 23).

Convém lembrar que todas essas dimensões da cultura estão alicerçadas em valores e, portanto, acarretam implicações morais e éticas. Observa-se que a própria introdução de novos dispositivos tecnológicos nas atividades militares não é “neutra”, mas modifica a percepção da realidade e a qualidade das relações entre os envolvidos nas operações, exigindo acurada análise crítica sobre os efeitos decorrentes de sua utilização (Ruffo de Calabre, 2019; van Burken, 2013; Wortmeyer, 2022a).

Adicionalmente, é importante considerar que forças armadas de diversos países têm sido empregadas não somente em operações de combate tradicionais, mas, também, constituindo efetivos multinacionais em operações de paz e ações humanitárias em solo estrangeiro, frequentemente sob a égide de organismos internacionais. Trata-se de um novo tipo de política pós-nacional, que, conforme assinalado por Beck (2005), tem conduzido à emergência de um “humanismo militar”, que acarreta o emprego de militares mesmo quando seu próprio país se encontra em tempos de paz. Alguns autores (e.g. Breslin, 2000) têm discutido os possíveis impactos do emprego continuado em operações dessa natureza sobre a cultura organizacional militar, tradicionalmente relacionada ao combate, ponderando em que medida a preparação para a atividade-fim das forças armadas pode ser comprometida por tal realidade.

Assim, a diversificação das missões das forças armadas tende a apresentar reflexos sobre a configuração dos valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional e, em consequência, a identidade militar. Em países como o Brasil, verifica-se o emprego das Forças Armadas no próprio território nacional, em ações em apoio ao desenvolvimento nacional, no suporte à defesa civil e, eventualmente, à segurança pública, além de em diversas ações subsidiárias. No caso do Exército Brasileiro, essa dualidade se expressa claramente no lema “Braço forte, mão amiga”, que caracteriza uma identidade institucional voltada à defesa do país e, ao mesmo tempo, ao suporte à população.

Cabe observar, ainda, que a atuação em sociedades democráticas apresenta certos desafios à profissão militar, que se encontra diante da expectativa de uma ação comprometida com valores democráticos, ao mesmo tempo em que se ancora em uma estrutura organizacional não democrática (Wortmeyer, 2017). Diante dessa potencial contradição, van Doorn (1975) ressalta que:

As forças armadas atuam em uma área limítrofe, onde o sistema democrático torna-se não democrático por razões de autopreservação. Elas operacionalizam e simbolizam um sistema de autoridade que se torna essencial quando todas as outras possibilidades foram exauridas (*apud* Senger, 2010, p. 224, tradução livre).

Nessa esteira, mudanças sociais têm representado, direta ou indiretamente, pressões para que sejam promovidas mudanças na cultura organizacional militar, no sentido de que as forças armadas reflitam de modo mais próximo as características da sociedade que visam a proteger. Por outro lado, Breslin (2000) pondera que determinadas mudanças poderiam vir a comprometer a efetividade militar,

contrariando, em última análise, os interesses da própria sociedade em relação à garantia de sua segurança:

O conflito pode surgir da necessidade percebida dos militares de manter aqueles valores, filosofias e tradições que são fundamentais para seus imperativos funcionais de combate necessários para o sucesso no campo de batalha. Esses imperativos funcionais estão frequentemente em desacordo com os imperativos sociais da sociedade que um militar serve. Por exemplo, nossa cultura civil valoriza a liberdade e o individualismo, o que coloca a sociedade em desacordo com os valores militares clássicos de sacrifício, unidade, autodisciplina e consideração dos interesses do grupo antes dos do indivíduo (Breslin, 2000, p. 12, tradução livre).

Em contrapartida, Stanar (2023) enfatiza que, embora algum tipo de separação das forças armadas em relação ao restante da sociedade seja prudente e proposital, devido à missão altamente específica dos militares e às características necessárias ao exercício da profissão, isso não deve ocorrer a tal ponto que resulte em alienação da sociedade, criando um distanciamento prejudicial às relações civis-militares.

Faz-se necessário, portanto, analisar em profundidade os fundamentos motivacionais da cultura organizacional militar, promovendo o necessário equilíbrio entre processos relacionados a estabilidade e mudança, a fim de que as forças armadas possam preservar sua identidade, ao passo em que se tornam cada vez mais efetivas no cumprimento de suas missões, de maneira convergente com os anseios mais elevados da sociedade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: UMA PALAVRA DE CAUTELA

Iniciei este breve percurso analítico contextualizando a emergência de uma nova visão sobre as organizações humanas, que passam a ser percebidas não mais como máquinas, mas como sistemas vivos compostos por elementos dinâmicos, que se desenvolvem em contínua interação com outros sistemas. Dessa forma, procurei salientar a importância de se desenvolver um olhar que ultrapasse aspectos como estruturas, objetos e quantidades, atentando a aspectos mais sutis como processos, relações e qualidades, de modo a ser adotada uma abordagem sistêmica na gestão das organizações (Capra; Luisi, 2014).

Essa perspectiva conduziu à análise do papel da cultura na existência humana, particularmente, no tocante à construção de significados e valores que orientam interpretações e ações, geralmente, de maneira implícita e supraconsciente (Valsiner, 2012, 2014). Apresentei, na sequência, uma perspectiva sobre os níveis da cultura organizacional, que ressalta a necessidade de se compreender os pressupostos mais profundos que norteiam as ações no contexto organizacional. Tal compreensão se faz necessária, em especial, para a atuação das lideranças, a fim de que possam não apenas trabalhar a cultura, mas, também, promover conscientemente mudanças no sentido da adaptação da cultura a um ambiente em transformação (Schein, 1992, 2008).

Analisei, ainda, que a cultura organizacional militar, em função da natureza da atividade em torno da qual se desenvolve, tende a ser caracterizada por elevado grau de estabilidade e pela tendência à rigidez em termos de valores e práticas. Entretanto, também está sujeita a mudanças, em função de novas demandas de adaptação interna e externa, tendo em vista, por exemplo, a evolução dos cenários de emprego militar, a realização de missões de natureza variada e a ocorrência de mudanças de diversas ordens na sociedade em que se insere (Janowitz, 1960, 1967; Wortmeyer, 2022a, 2022b).

Para alguém que trava um primeiro contato com a abordagem da cultura, esta pode parecer extremamente vaga e abstrata, com pouca aplicação no dia a dia das organizações. Entretanto, um exercício cotidiano de observação pode auxiliar a erguer esse véu, revelando novos ângulos da experiência humana. Além de considerar os aspectos objetivos das ações humanas, pode-se buscar perceber: que significados as pessoas atribuem às atividades que executam; como interpretam seus papéis em relação à organização, à equipe, às autoridades; o que valorizam quando fazem escolhas no âmbito profissional e pessoal; o que julgam ser certo e errado em diversas situações; e assim por diante. Procurar compreender, de maneira empática, os significados profundos que práticas cotidianas adquirem para indivíduos e grupos constitui um passo essencial para se avançar na abordagem da cultura.

Como explorado ao longo deste ensaio, a cultura é construída ao longo da história coletiva e individual, conferindo estabilidade à experiência humana e sedimentando-se em valores profundamente arraigados. Assim, pela sua própria natureza, não pode ser mudada, simplesmente, por ações de agentes externos, ainda que dotados de autoridade formal – como constatado por Aktouf (1996) em relação aos “abusos” na aplicação do conceito de cultura organizacional no contexto corporativo. Conforme vimos, toda tentativa de mudança da cultura tende a suscitar ansiedade, insegurança e variadas reações defensivas. Portanto, é preciso ter cautela nas tentativas de mudança, dado o risco de se comprometer gravemente a qualidade das relações e ensejar mudanças apenas em níveis superficiais, que serão abandonadas na primeira oportunidade.

Como, então, promover mudanças construtivas – e efetivas – na cultura organizacional?

Antes de tudo: compreender, compreender, compreender. É necessário avançar na compreensão dos pressupostos básicos da cultura, dos valores e crenças arraigados, ligados à identidade coletiva e considerados pelas pessoas como o modo certo de perceber, sentir, pensar e agir frente aos problemas. Isto requer um exercício de empatia, buscando-se analisar o processo histórico e o contexto em que tais pressupostos foram desenvolvidos, assim como a função de desempenham para indivíduos e grupos.

A partir dessa compreensão aprofundada, é necessário desenvolver clareza do que precisa ser mudado e com quais objetivos – isto é, quais os problemas ou dificuldades que se pretende resolver, que consistentemente justificam as mudanças pretendidas. Faz-se necessária, ainda, uma atuação continuada e integrada de lideranças em diferentes níveis organizacionais, a partir do mais alto escalão, que tenham construído relações de genuína confiança na organização – uma tarefa cada vez mais desafiadora em um mundo pontuado por valores e visões de mundo concorrentes e divergentes, que dificultam o comprometimento com um projeto comum. Assim, dando sequência a este percurso de pesquisa, antes de abordar mais detalhadamente o fenômeno da liderança e a construção da confiança no contexto organizacional, será focado, no próximo ensaio, o desenvolvimento de valores e suas relações com a dinâmica organizacional.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 2.

BECK, U. War is peace: on post-national war. **Security Dialogue**, v. 36, n. 1, p. 5-26, 2005.

- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 69-110.
- BRANCO, A. U.; VALSINER, J. Editor's introduction: values as culture in self and society. In: **Cultural psychology of human values**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2012. p. vii-xviii.
- BRESLIN, C. B. **Organizational culture and the military**. USAWC Strategy Research Project - U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania, 2000.
- BRUNER, J. **Acts of meaning**. London: Harvard University Press, 1990.
- CAPRA, F.; LUISI, P. L. **A visão sistêmica da vida**: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. São Paulo: Cultrix, 2014.
- CASTELO BRANCO, P. H. V. B. Burocracia e crise de legitimidade: a profecia de Max Weber. **Lua Nova**, n. 99, p. 47-77, 2016.
- CEDENO, C. G. **Organizing military effectiveness**: organizational culture, military effectiveness, and military power. 2022. 386 f. Tese (Doctor of Philosophy) – Graduate School of Public and International Affairs, University of Pittsburgh, USA.
- ELIADE, M. **Mito e realidade**. São Paulo: Perspectiva, 1972.
- FOWLER, E. S. **Culture and military effectiveness**: how societal traits influence battle outcomes. 2016. Tese (Doctor of Philosophy) - Political Science & Geography, Old Dominion University, DOI: 10.25777/fnbr-nx39.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.
- HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 260-289.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 1997.
- HUNTINGTON, S. P. **The soldier and the state**: the theory and politics of civil-military relations. Cambridge-MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1985.
- HUNTINGTON, S. P. **O soldado e o estado**: teoria e política das relações entre civis e militares. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996.
- INNIS, R. Affective semiosis: Philosophical links to cultural psychology. In: VALSINER, J.; MARSICO, G.; CHAUDHARY, N.; SATO, T.; DAZZANI, V. (Eds.). **Psychology as the science of human being**: the Yokohama manifesto. Cham, Switzerland: Springer, 2016. p. 87-104.
- JANOWITZ, M. **The professional soldier**: a social and political portrait. New York: The Free Press, 1960.
- JANOWITZ, M. **O soldado profissional**: um estudo social e político. Rio de Janeiro: Edições GRD, 1967.
- MANSOOR, P. **The culture of military organizations**. Conferência apresentada no United States Army Heritage and Education Center (USAHEC), set. 2020. Disponível em: <https://www.youtube>.

com/watch?v=h0orkMOAnDs. Acesso em: 22 abr. 2024.

MEINDL, J. M. Reinventing leadership: a radical, social psychological approach. In: MURNINGHAM, J.K. **Advances in theory and research**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993. p. 89-118.

MOURA, W. A produção coletiva e os eternos problemas de gestão. **Revista da ABAMEC** – Associação Brasileira dos Analistas de Mercado de Capitais. Rio de Janeiro, Dezembro, 1999.

MOURA, W. Os problemas de gestão e a incapacidade de lidar com o humano. **Revista da ABAMEC** – Associação Brasileira dos Analistas de Mercado de Capitais. Rio de Janeiro, Janeiro, 2000.

MOURA, W. **Curso de Psicologia Social do Poder**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social. Rio de Janeiro, 2005.

ROSA, A.; GONZÁLEZ, F. Values, virtues, citizenship, and self from a historical and cultural approach. In: BRANCO, A.; VALSINER, J. **Cultural psychology of human values**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2012. p. 3-30.

RUFFO DE CALABRE, M. Striking the balance between military necessity and the enhancement of military personnel. In: ENHANCING SOLDIERS: A EUROPEAN ETHICAL APPROACH, International Symposium, 2019, Paris. **Enriched Proceedings**. Paris: CREC Saint-Cyr& Euro-ISME, 2019. p. 36-43. Disponível em: https://www.euroisme.eu/images/Documents/pdf_cahiers/Le%20soldat%20augment%C3%A9%2019-06-2020-web%20VFinal.pdf. Acesso em: 1º set. 20.

SÁNCHEZ, E. G. A. Organizational culture and leadership in the Army. **Revista Seguridad y Poder Terrestre**, v. 1, n. 1, Jul./Set. 2022. DOI: <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.9>.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. Organizational psychology then and now: some observations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, p. 1-19, 2015.

SENGER, R. Segmentation of soldiers' moral judgment. In: LIND, G.; HARTMANN, H. A.; WAKENHUT, R. (Orgs.). **Moral judgments and social education**. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2010. p. 221-242.

SHWEDER, R. A.; MUCH, N. C.; MAHAPATRA, M.; PARK, L. The 'Big Three' of morality (autonomy, community, divinity) and the 'Big Three' explanations of suffering. In: SHWEDER, R. A. **Why do men barbecue?: recipes for cultural psychology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003. p. 119-169.

STANAR, D. Military ethics education: bridging the gap or deepening the chasm? **Ethics and Armed Forces**, n. 02/23, p. 28-32, 2023.

TILLICH, P. **A coragem de ser**. 6.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

VALSINER, J. **Fundamentos da psicologia cultural: mundos da mente, mundos da vida**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

- VALSINER, J. **An invitation to cultural psychology**. London: Sage, 2014.
- VALSINER, J. **The human psyche on the border of irreversible time**: forward-oriented semiosis. Conferência apresentada no 31st International Congress of Psychology. Yokohama, Japão, 2016.
- VAN BURKEN, C. G. The non-neutrality of technology: pitfalls of network-enabled operations. **Military Review**, May-June 2013.
- VAN LOON, R. J. P. **The dialogical leader**: developing leaders for the future. Rotterdam: Deloitte University, 2010.
- VISACRO, A. O modelo brasileiro de Defesa Nacional em face dos atuais desafios estratégicos. **Análise Estratégica**, v.16, n. 2, p. 49-65, 2020.
- VYGOTSKY, L. S. **Thought and language**. London: Cambridge University Press, 1988.
- WEBER, M. Os tipos de dominação legítima. In: **Economia e sociedade**. Brasília: Ed. UnB, 1999. v. 1. p. 139-167.
- WORTMEYER, D. S. **Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional**: um estudo da formação de oficiais do Exército. 2007. 345 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- WORTMEYER, D. S. Introdução a uma perspectiva psicossociológica para o estudo das forças armadas. In: SVARTMAN, E.; D'ARAÚJO, M.C.; SOARES, S.A. (Orgs.) **Defesa, Segurança Internacional e Forças Armadas**. Campinas-SP: Mercado de Letras, 2009.
- WORTMEYER, D. S. **O desenvolvimento de valores morais na socialização militar**: entre a liberdade subjetiva e o controle institucional. 2017. 292 f. Tese (Doutorado em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- WORTMEYER, D. S. Transformações emergentes nos conflitos contemporâneos: implicações éticas e desafios para a capacitação dos militares. **Análise Estratégica**, v. 23, n. 1, p. 7-25, 2022a.
- WORTMEYER, D. S. (Ed.) **Deep loyalties**: values in military lives. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2022b.
- WORTMEYER, D. S.; BRANCO, A. U. Institutional guidance of affective bonding: moral values development in Brazilian military education. **Integrative Psychological and Behavioral Science**, v. 50, p. 447-469, 2016.
- ZITTOUN, T.; VALSINER, J.; VEDELER, D.; SALGADO, J.; GONÇALVES, M.; FERRING, D. **Human development in the life course**: melodies of living. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2013.