

CULTURA ORGANIZACIONAL, ÉTICA E LIDERANÇA EM UMA ABORDAGEM SISTÊMICA: HORIZONTES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS FORÇAS ARMADAS

ORGANIZATIONAL CULTURE, ETHICS AND LEADERSHIP IN A SYSTEMIC APPROACH: HORIZONS FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ARMED FORCES

DANIELA SCHMITZ WORTMEYER

RESUMO

Neste artigo, propõe-se a adoção de uma abordagem sistêmica na gestão estratégica das forças armadas, baseada na compreensão e canalização de sua cultura organizacional. Inicialmente, delineia-se uma perspectiva da cultura como amálgama das relações na organização e discute-se a importância de sua canalização a partir da gestão no nível estratégico. Em seguida, são analisados horizontes para a gestão estratégica das forças armadas, tendo em vista os desafios que se apresentam para o emprego militar na contemporaneidade, destacando o desenvolvimento de uma compreensão sistêmica de sua atuação, a abordagem de valores e significados de forma dialógica e contextualizada, a promoção da liderança como processo relacional e compartilhado e a transformação da cultura organizacional com base na aprendizagem. Por fim, são discutidas implicações da abordagem proposta, considerando, particularmente, os desafios para a liderança a partir do nível estratégico nas forças armadas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Ética; Liderança; Forças Armadas; Abordagem Sistêmica.

ABSTRACT

This article proposes the adoption of a systemic approach to the strategic management of the armed forces, based on the understanding and canalization of their organizational culture. Initially, a perspective of culture as an amalgam of relationships in the organization is outlined and the importance of its canalization from management at the strategic level is discussed. Next, horizons for the strategic management of the armed forces are analyzed, considering the challenges that arise for military employment in contemporary times, highlighting the development of a systemic understanding of their activity, the approach of values and meanings in a dialogical and contextualized way, the promotion of leadership as a relational and shared process, and the transformation of organizational culture based on learning. Finally, implications of the proposed approach are discussed, considering, in particular, the challenges for leadership from the strategic level in the armed forces.

Keywords: Organizational Culture; Ethics; Leadership; Armed Forces; Systemic Approach.

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

Nos primeiros contatos com uma organização, é possível observar aspectos como sua estrutura física, os elementos decorativos e a organização do ambiente, a maneira como seus integrantes se vestem e comportam externamente, até mesmo o organograma e a distribuição das funções, políticas e normas que regem suas atividades, e assim por diante. Há quem diga que “conhece” uma organização após ter acesso a informações dessa natureza.

Por outro lado, como tenho buscado salientar (Wortmeyer, 2024a), tais aspectos materialmente expressos constituem apenas uma dimensão superficial da vida organizacional: para compreender seus significados e os valores associados, que efetivamente orientam a atuação das pessoas naquele contexto, é necessário mergulhar nas dimensões mais profundas da cultura organizacional.

Assim, sob uma perspectiva mais externa e superficial, uma organização parece algo sólido, estável, tangível, quantificável. Alguns afirmariam que essa constitui, de fato, a única realidade a ser considerada, uma vez que pode ser materialmente comprovada.

Porém, é possível fazer um exercício de imaginação sobre como seria a existência da organização se todos esses aspectos materiais estivessem presentes, sem, contudo, haver pessoas que os vivificassem. Em tal cenário distópico, ainda que a estrutura física da organização estivesse intacta, que o arcabouço jurídico e normativo estivesse preservado, que os registros históricos não tivessem sido alterados, que os equipamentos e sistemas estivessem operando com relativa autonomia, se não houvessem interações humanas nesse contexto, a essência vital de uma organização deixaria de existir. Uma organização é constituída, sustentada e perpetuada por pessoas – não apenas como indivíduos isolados, mas como seres que estabelecem *relações*.

Pode-se afirmar, portanto, que a essência de uma organização está nas relações humanas: dentro das equipes e setores que a compõem, entre esses setores e com atores externos à organização. É nessas relações que são construídos os vínculos que sustentam as interações profissionais, assim como os significados que conferem valor e propósito às atividades realizadas. As nuances dessa dimensão qualitativa da vida organizacional não podem ser apreendidas mediante contatos superficiais: é necessária uma convivência mais prolongada, com abertura para compreender os aspectos sutis que permeiam as interações.

A afirmação de que a essência de uma organização está na qualidade das relações humanas que a sustentam pode parecer autoevidente. Entretanto, muito frequentemente, verifica-se na gestão das organizações um foco predominante em aspectos como estruturas, objetos e quantidades, em detrimento de processos, relações e qualidades – que constituem a dimensão onde é realmente engendrado o sucesso ou insucesso organizacional.

As relações entre as pessoas, geralmente, vêm para o primeiro plano apenas quando há graves problemas – não raro, sob um enfoque em que se procura identificar culpados, advertir ou punir os responsabilizados pelas falhas ocorridas, sem uma análise mais abrangente das dinâmicas na organização. Por outro lado, em situações de “normalidade”, é como se as relações humanas não exigissem maior atenção, tampouco uma abordagem intencional, abrangente e continuada a partir da gestão estratégica, considerando processos de médio e longo prazos e seus desdobramentos para a resiliência e a efetividade organizacional frente aos desafios do presente e do futuro.

Ao longo do percurso 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, tenho buscado delinear uma proposta de abordagem sistêmica, voltada à gestão estratégica das

forças armadas. Essa perspectiva implica atentar à dimensão mais sutil que vivifica a materialidade das organizações, a partir de uma compreensão ampliada sobre aspectos como: o desenvolvimento da cultura organizacional; o entrelaçamento de valores e significados às práticas cotidianas; as expectativas de natureza psicológica e social que perpassam as interações, implicando a legitimação da autoridade, a dinâmica da liderança e a construção da confiança nas relações, entre outros (Wortmeyer, 2024c, 2024d, 2025).

Como expresso por Capra e Luisi (2014), “Pensamento sistêmico significa uma mudança de percepção de objetos e estruturas para processos e padrões de organização não materiais, que representam a própria essência da vida” (p. 112). No contexto organizacional, trata-se de focalizar os processos relacionais e comunicativos que perpassam as estruturas formais, considerando as propriedades dinâmicas da organização, que passa a ser percebida não mais como máquina, mas como um sistema vivo (Wortmeyer, 2024c). De modo convergente, Kramer, Visser e Moorkamp (2023) destacam, sob uma perspectiva psicodinâmica sistêmica, que uma organização não é apenas um sistema de trabalho formal, mas, também, um ambiente psicológico, de modo que as características de ambos os domínios se influenciam mutuamente.

A adoção de uma abordagem sistêmica significa abandonar uma lógica causal linear simples para compreensão dos fenômenos, aceitando que o mundo é intrinsecamente complexo, não linear, interconectado e multideterminado (Capra; Luisi, 2014; Schein, 2009). Para as organizações de modo geral e, em particular, para as forças armadas, essa visão tem se revelado mais apropriada para fazer frente aos múltiplos desafios que se apresentam atualmente para sua atuação, envolvendo crescente nível de mudança, interconexão global, multiculturalismo e progresso tecnológico acelerado, exigindo elevada adaptabilidade frente a um ambiente cada vez mais complexo e incerto (Capra; Luisi, 2014; Schein; Schein, 2022; McChrystal *et al.*, 2015).

Essa nova visão acarreta uma mudança na compreensão sobre o funcionamento das organizações, sobre a dinâmica dos valores organizacionais, a atuação da liderança e as condições para aprendizagem na organização, visando a adaptação ágil e contínua a um contexto em constante transformação. Especialmente a partir do nível estratégico, a atuação das lideranças se torna orientada, principalmente, para a canalização da cultura organizacional, buscando promover um ambiente favorável às qualidades, processos e relações considerados essenciais para a efetividade e resiliência de longo prazo da organização (Wortmeyer, 2024a, 2024b). Como ressaltado por McChrystal *et al.* (2015), trata-se de “manter uma visão holística e de panorama geral, evitando uma abordagem reducionista, não importa quanto tentador o microgerenciamento possa ser”. Nesse sentido, “a primeira responsabilidade do líder é para com o *todo*” (p. 246, tradução livre, grifo no original).

O presente artigo visa a integrar os estudos realizados¹, analisando horizontes que se apresentam para a gestão estratégica das forças armadas na contemporaneidade. Para tanto, retomarei brevemente alguns conceitos previamente abordados, esboçando uma abordagem da cultura como amálgama das relações na organização e destacando a importância de sua canalização a partir da gestão no nível estratégico. Em seguida, analisarei os principais horizontes identificados para a gestão estratégica das forças armadas, ligados a: desenvolver uma perspectiva sistêmica de sua atuação; promover valores e significados de forma dialógica e contextualizada; promover o desenvolvimento

¹ Nos textos anteriores, foram abordadas implicações da cultura organizacional para a atuação das forças armadas (Wortmeyer, 2024c), o desenvolvimento de valores no contexto organizacional militar (Wortmeyer, 2024d) e questões relacionadas ao exercício da autoridade, liderança e confiança (Wortmeyer, 2025). Após o presente artigo, será elaborado um *policy paper*, destacando implicações e recomendações para o Exército Brasileiro.

da liderança como processo relacional e compartilhado; e transformar a cultura organizacional com base na aprendizagem. Por fim, discutirei implicações dos horizontes delineados, particularmente, no tocante aos desafios para a liderança a partir do nível estratégico nas forças armadas.

2 A CULTURA COMO AMÁLGAMA DAS RELAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO

Para compreender a cultura em profundidade, é necessário atentar aos processos de significação.

Conforme explorado (Wortmeyer, 2024c, 2024d), a construção de significados constitui uma necessidade humana fundamental, permitindo ao ser humano orientar-se frente às experiências vividas e conduzir-se em direção a metas voltadas para o futuro. Uma realidade diante da qual não se consiga encontrar um mínimo de coerência e estabilidade, de modo a atribuir sentido e intencionalidade às ações, é percebida como caótica e insuportável.

Assim, na medida em que estímulos provenientes do ambiente físico e social alcançam nossos órgãos dos sentidos, imediatamente buscamos lhes atribuir significado. A percepção, portanto, implica atenção seletiva e interpretação desses estímulos, não somente a partir de uma base lógica e racional, mas, sobretudo, em função de seus impactos sobre nossa sensibilidade.

Ao longo do percurso de desenvolvimento humano, esses significados carregados de afetos com valências positivas ou negativas, construídos a partir das interações do indivíduo com seu ambiente, podem alcançar diferentes níveis de generalização. Em alguns casos, eles se desconectam do contexto específico em que foram gerados e passam a atuar como orientações motivacionais gerais, constituindo filtros afetivos e cognitivos constantemente presentes. Dessa forma, configuram-se, no sistema psicológico, complexos de sentimentos e significados com elevado grau de generalização², relacionados a valores abrangentes, que passam a atuar como pano-de-fundo nas interações entre a pessoa e o ambiente, orientando ações no aqui-e-agora e projetos voltados para o futuro (Branco; Valsiner, 2012; Innis, 2016; Valsiner, 2012, 2014).

Sob uma perspectiva sistêmica das organizações, torna-se fundamental atentar aos processos de construção de significado promovidos no ambiente organizacional. A partir de uma visão estratégica, é importante analisar desde os processos voltados à educação e ao treinamento, até a configuração das experiências dos integrantes da organização em seus variados contextos de atuação, seja por meio de políticas, diretrizes e normas, seja por meio de ações adotadas pelos diversos atores, com especial atenção para as formas de exercício da autoridade e a dinâmica da liderança.

Mais do que o conteúdo oficial da comunicação, enunciados e discursos externalizados, é necessário analisar as mensagens implícitas, comunicadas de maneira não-verbal e evitadas de nuances emocionais, as quais impactarão a sensibilidade dos integrantes da organização, canalizando fortemente suas experiências e processos de construção de significado (Shweder; Much, 1991; Valsiner, 2012, 2014).

Como previamente abordado (Wortmeyer, 2024c, 2024d), as pessoas não são recipientes passivos das mensagens transmitidas em seu ambiente. No processo de internalização, cada indivíduo reconstrói ativamente as mensagens recebidas, a partir de seus próprios filtros afetivos e cognitivos, que refletem sua trajetória de vida e as interações significativas estabelecidas com outros, dentro e fora da organização. Por outro lado, o que foi internalizado será posteriormente externalizado de

²Tais complexos são denominados campos afetivo-semióticos hipergeneralizados (Valsiner, 2012, 2014). Para maior aprofundamento sobre o tema, ver Wortmeyer (2024d).

diferentes formas, gerando impactos e potenciais transformações no ambiente organizacional – e sendo retroalimentado pelas informações oriundas desses efeitos, em um ciclo contínuo de intercâmbio entre a pessoa e seu ambiente (Branco; Valsiner, 2012; Zittoun *et al.*, 2013; Valsiner, 2012, 2014).

Nessa perspectiva, a cultura constitui um processo dinâmico de adaptação individual e coletiva às demandas emergentes nas interações com o ambiente, em cuja base se situam processos de construção de significado, alicerçados em valores. Assim, cada pessoa possui sua própria “cultura pessoal”, fruto da síntese única desenvolvida a partir de suas interações em variados contextos, caracterizados por culturas coletivas relacionadas a sociedades, organizações ou grupos sociais específicos (Valsiner, 2012, 2014). 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.

No contexto organizacional, a cultura reflete a história de experiências compartilhadas e a atuação de lideranças na organização, em que determinadas soluções se revelaram razoavelmente eficazes para fazer frente aos desafios de adaptação, considerando as necessidades de integração coletiva e as demandas externas relacionadas à missão da organização. Nesse processo, certos modos de perceber, sentir, pensar e agir diante dos problemas passaram a ser impregnados de valor, sendo transmitidos às novas gerações como pressupostos corretos e a definir a identidade coletiva (Berger; Luckmann, 1985; Schein, 2009; Valsiner, 2012, 2014; Wortmeyer, 2007, 2017, 2022).

Entretanto, ainda que a cultura apresente elevado grau de estabilidade, principalmente quanto aos valores e significados que constituem seus pressupostos básicos, sua continuidade depende da constante prática, atualização e ressignificação desses fundamentos diante dos novos desafios que se apresentam nas interações cotidianas. No contexto organizacional, podem-se destacar fatores como mudanças no perfil dos integrantes da organização, em decorrência da integração de novas especialidades e categorias profissionais, assim como do ingresso de novas gerações em seus quadros, mudanças na sociedade, nos contextos de atuação e nas características das tarefas desempenhadas, entre outros. Dessa forma, a cultura de uma organização é continuamente negociada e reconstruída nas relações nutridas por seus integrantes, estando sujeita, em maior ou menor grau, a mudanças e transformações em decorrência dos continuados esforços de adaptação às necessidades emergentes.

Logo, estabilidade e mudança combinam-se de maneira dinâmica na cultura organizacional, refletindo os esforços humanos para buscar coerência, continuidade, adaptação e, eventualmente, transformação frente a um ambiente em constante mudança. A atuação das lideranças, em especial a partir do nível estratégico da organização, deve idealmente se basear, por um lado, na identificação e compreensão dos pressupostos básicos da cultura e, por outro, na capacidade de distanciamento e análise crítica das limitações e eventuais elementos disfuncionais da própria cultura, a fim de conduzir a mudança cultural (Schein, 2009).

Nessa esteira, a função primordial da liderança no nível estratégico tem sido associada a desenvolver uma visão ampla dos ambientes interno e externo, inclusive no âmbito internacional, e promover o aprimoramento da cultura organizacional, dos valores e do senso de propósito da organização, com vistas a alcançar seus horizontes futuros em um cenário de crescente incerteza e complexidade (e.g. U.S. Army War College, 2016).

Para isso, faz-se necessário compreender que as *práticas* adotadas na organização constituem a dimensão superficial ou a “ponta do iceberg” da cultura organizacional. Para interpretar apropriadamente o que é praticado no contexto organizacional, é preciso analisar seus *significados*, que se relacionam não somente às experiências particulares de indivíduos e grupos, mas a noções

relativamente compartilhadas sobre a identidade da organização, ligadas a determinada compreensão do mundo, da história e do propósito coletivos, como procurei ilustrar na Figura 1.

Tais significados orientam as interpretações sobre as características coletivas, sobre o que realmente importa na atuação como membro da coletividade e os objetivos que devem ser almejados, entre outros aspectos. Em última análise, estão alicerçados em *valores*, que se encontram afetivamente arraigados, não são totalmente conscientes e podem ser definidos verbalmente apenas de modo limitado. Porém, estão presentes implicitamente em todas as interações cotidianas, sustentando as práticas que se perpetuam na organização. Como abordado, os valores podem ser definidos como orientações abrangentes de sentimentos e interpretações, constituindo a dimensão ética fundamental da organização, que se conecta ao senso de responsabilidade e legitimidade das ações (Figura 1).

Figura 1 – Dimensões da cultura organizacional



Fonte: Wortmeyer (2024a, 2024b), a partir de Schein (2009), Shweder e Much (1991) e Valsiner (2012, 2014)

Por outro lado, é importante ressaltar que, embora as práticas se situem no nível mais superficial da cultura, elas não apenas refletem, mas, também, retroalimentam os níveis mais profundos, na medida em que canalizam sentimentos e interpretações.

Assim, as experiências concretamente vivenciadas pelas pessoas na organização – seja a partir da organização do espaço físico, da participação em rituais sociais, da maneira como rotinas, normas e procedimentos são estruturados, da dinâmica das relações com superiores, pares e subordinados, entre diversos outros aspectos – portam sugestões relacionadas ao que realmente importa, às condutas valorizadas ou desvalorizadas, a como deve ser conduzido o trabalho e as interações, comunicando expectativas sobre os modos de sentir, pensar e agir considerados apropriados naquele ambiente. Trata-se dos processos de canalização cultural (Valsiner, 2012, 2014) promovidos por intermédio das práticas organizacionais, que portam sugestões sociais explícitas e, principalmente, implícitas, relacionadas a valores e significados (Wortmeyer, 2024d)³.

³ Para aprofundamento sobre processos de canalização cultural no contexto militar, ver Wortmeyer e Branco (2016) e Wortmeyer (2022) – neste, especialmente o Capítulo 1.

Considerando o papel fundamental da cultura para a orientação da atuação humana, a comunicação e a construção de um senso de pertencimento a uma coletividade, assim como para a integração das ações em torno de objetivos comuns, torna-se central para a gestão estratégica analisar os processos de canalização cultural desencadeados por suas ações. Dessa forma, torna-se possível direcioná-los de maneira consciente, convergente e coerente com os objetivos almejados (Wortmeyer, 2024a).

Nesse contexto, cabe considerar que, não raro, diversos setores de uma organização atuam como “silos”, isto é, com relativo grau de isolamento e autonomia na formulação de suas políticas, diretrizes e normas – desencadeando, portanto, processos de canalização cultural não necessariamente coordenados e convergentes. Todavia, seus efeitos confluem e se sobrepõem na experiência cotidiana dos integrantes da organização. Estes necessitarão, utilizando os recursos de que dispõem, integrar as diferentes orientações recebidas e construir uma interpretação própria, que é geralmente associada a uma imagem geral da organização. Quando não há uma abordagem sistêmica na gestão, englobando a reflexão sobre os processos de canalização cultural promovidos, há grande risco de ser gerado um hiato entre as intenções dos gestores e as interpretações construídas no dia a dia da organização, as quais guiarão efetivamente as ações de seus integrantes.

Portanto, é necessário desenvolver sensibilidade e capacidade de análise crítica a respeito dos impactos da gestão sobre a construção de significados e a promoção de valores. Nesse exercício, como previamente mencionado (Wortmeyer, 2024d), é preciso ter clareza que não são as práticas sociais em si, mas as qualidades *afetivas* associadas a essas experiências que orientam poderosamente a construção de significados, podendo favorecer o desenvolvimento de valores (Valsiner, 2012).

Tais aspectos são fortemente influenciados pelo contexto interno e externo da organização, envolvendo a qualidade das relações estabelecidas, especialmente, nas equipes de trabalho. Para compreender em profundidade os sentimentos e interpretações associados pelas pessoas às suas experiências na organização, pode ser necessário aprimorar a comunicação, de maneira que o recebimento de *feedback* seja favorecido por relações pautadas em transparência e confiança (Schein; Schein, 2022), como retomarei adiante.

Após esboçar uma visão geral da perspectiva sistêmica e cultural que norteia a presente proposta, buscarei analisar horizontes que se apresentam para a gestão estratégica das forças armadas, tendo em vista os desafios vislumbrados para sua atuação na contemporaneidade.

3 HORIZONTES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS FORÇAS ARMADAS

3.1 DESENVOLVER UMA COMPREENSÃO SISTÊMICA DE SUA ATUAÇÃO

A adoção de uma abordagem sistêmica implica a superação da visão da organização como um somatório de partes independentes, passando a percebê-la como uma rede complexa, composta por inúmeros sistemas dinâmicos, interconectados e interdependentes, cuja essência se encontra na qualidade das *relações* estabelecidas entre as partes que compõem o todo. Como analisam Capra e Luisi (2014): “Compreender as coisas sistematicamente significa, literalmente, colocá-las em um contexto, estabelecer a natureza de suas relações” (p. 94).

Nessa perspectiva, o foco da gestão se torna, para além da definição de objetivos, canalizar os processos que dinamizam a atividade da organização, considerando o padrão de interações estabelecido entre os diversos atores que a integram como fator crítico de sucesso. Isso se aplica tanto

às interações dentro das equipes quanto entre os setores da organização, assim como às interações da organização com outras organizações. Nessa visão, deveria ser buscada e valorizada a capacidade de promover interação, participação, intercâmbio, cooperação e sinergia, sob uma perspectiva de sucesso compartilhado. O grande potencial a ser explorado torna-se a capacidade de promover conexões e colaboração, em lugar da perspectiva de realização e sucesso individuais de pessoas ou unidades organizacionais.

De modo convergente, Capra e Luisi (2014) analisam que todos os sistemas vivos são, simultaneamente, totalidades em si mesmos e partes de uma totalidade maior:

O duplo papel dos sistemas vivos, como partes e totalidades, exige a interação de duas tendências opostas: uma tendência integrativa, que os inclina a funcionar como partes de um todo maior, e uma tendência autoafirmativa, ou auto-organizadora, que os leva a funcionar para preservação da autonomia individual. (p. 95).

Assim, para o adequado funcionamento dos sistemas em todos os níveis, seria necessário desenvolver um equilíbrio dinâmico entre essas duas tendências opostas, mas complementares.

Contudo, a maior parte das organizações contemporâneas tende a orientar suas ações, predominantemente, focalizando uma das polaridades, isto é, adotando um padrão de pensamento autoafirmativo, racional, analítico, reducionista e linear. Tal padrão estaria associado a valores ligados à autoafirmação, expansão, competição, quantidade e dominação (Capra; Luisi, 2014).

A ênfase excessiva nessa tendência acarreta consequências negativas para as organizações. Por exemplo, esse padrão tende a favorecer, ao longo do tempo, o isolamento e a desconexão entre os diferentes sistemas (indivíduos, equipes, setores) que compõem o sistema da organização, assim como o isolamento da organização em relação ao seu contexto externo, resultando em prejuízos para sua integração aos sistemas maiores dos quais participa. Isso resulta em distanciamento e comportamento defensivo, comprometendo a comunicação e a transparência nas relações e enfraquecendo a cooperação e o intercâmbio efetivo. Em consequência, as atividades realizadas, do nível micro ao macro, se assemelham a uma colcha de retalhos, não possuindo unidade intrínseca e, não raro, sendo realizadas de modo ineficiente, redundante ou conflitante, uma vez que os processos são fragmentados, com escassa comunicação entre os participantes, carentes de visão holística e de um significado maior compartilhado (Wortmeyer, 2024b).

Nesse contexto, indivíduos e grupos podem se tornar excessivamente voltados aos próprios interesses, atuando de modo individualista ou corporativista e adotando uma lógica competitiva para alcançar seus objetivos. Tal padrão se relaciona, ainda, ao foco em resultados quantitativos, em detrimento dos processos e meios pelos quais foram alcançados. Há tendência a se abordar as tarefas de maneira superficial e imediatista, sem um aprofundamento ligado à qualidade e à consideração de seus desdobramentos ao longo do tempo, assim como à proliferação de múltiplas iniciativas, que não se consolidam e não apresentam continuidade e convergência. Dessa forma, esse padrão tende a conformar uma abordagem mecanicista na gestão de pessoas e atividades na organização, ao invés de uma abordagem sistêmica, que seria, por definição, humana e holística (Wortmeyer, 2024b).

Entretanto, a adoção de uma perspectiva sistêmica na gestão das organizações, como sublinhado (Wortmeyer, 2024c), “não significa que objetos, quantidades e estruturas não sejam mais importantes”, mas que 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” (p. 10).

Para tanto, considerando a tendência predominante, o grande desafio para as organizações seria contrabalançá-la, investindo no desenvolvimento de seu oposto complementar. Isso significa fomentar um padrão de pensamento integrativo, intuitivo, sintético, holístico e não linear, associado a valores de integração, conservação, cooperação, qualidade e parceria, entre outros (Wortmeyer, 2024b), conforme elencado no Quadro 1.

Quadro 1 – Tendências opostas complementares

PENSAMENTO		VALORES	
autoafirmativo	integrativo	autoafirmação	integração
racional	intuitivo	expansão	conservação
analítico	sintético	competição	cooperação
reducionista	holístico	quantidade	qualidade
linear	não linear	dominação	parceria

Fonte: Capra e Luisi (2014, p. 38)

Como discuti anteriormente (Wortmeyer, 2024c), o modelo burocrático de gestão (Weber, 1999), que se proliferou a partir da mecanização da indústria e da difusão da chamada “administração científica”, caracteriza-se por excessiva fragmentação de processos, hiper-racionalidade, impessoalidade e normalização detalhada de condutas, baseando-se em uma visão mecanicista das organizações. Com o desenvolvimento dos Estados modernos, as próprias forças armadas passaram a se configurar como organizações burocráticas ao longo de seu processo de profissionalização (Huntington, 1985). Porém, observa-se que o desenvolvimento levado ao extremo desse modelo de gestão, manifestado em aspectos como a rigidez de estruturas organizacionais, o distanciamento entre os níveis hierárquicos, a normalização excessiva de processos e formas de comunicação, a falta de percepção de um significado maior para as ações, entre outros, têm acarretado diversos óbices para as operações militares, conforme apontam diferentes estudos (McChrystal *et al.*, 2015; Kramer; Kuipers; de Graaff, 2022; Kramer; Visser; Moorkamp, 2023).

Assim, considerando os complexos desafios que se descontinam para a atuação das forças armadas na contemporaneidade, a superação de tal perspectiva mecanicista, rumo a uma perspectiva sistêmica de gestão, se mostra cada vez mais necessária. Nessa direção, é preciso iniciar uma autoavaliação organizacional profunda, no intuito de identificar como os pressupostos relacionados ao modelo racional-burocrático se expressam na cultura organizacional, limitando a adoção de estruturas e processos mais simples e flexíveis, menos burocráticos, que promovam “maior efetividade diante de situações caracterizadas por complexidade dinâmica”, favorecendo, ainda, “que indivíduos e grupos compreendam o significado maior de sua atuação e, por conseguinte, atuem de modo moralmente responsável” (Wortmeyer, 2024d, p. 24).

Mais além, é preciso analisar como crenças e valores relacionados à própria identidade profissional e à maneira considerada correta de abordar os problemas e tarefas no contexto organizacional podem dificultar a adaptação às novas demandas e características das tarefas e equipes de trabalho, conduzindo à reprodução de padrões não mais efetivos diante de uma realidade em transformação. A partir desse diagnóstico, torna-se possível desencadear ações que sejam efetivas para promover um processo de aprendizagem organizacional, a partir do nível estratégico, voltado ao desenvolvimento

de novas percepções sobre a realidade em que a organização está inserida e sobre os modos de realizar suas missões, ensejando a exploração de formas alternativas de construir relacionamentos e abordar os problemas e, em última análise, a ressignificação da identidade profissional à luz dos desafios emergentes.

Como mencionado (Wortmeyer, 2024c, 2024d), as interações humanas são mediadas pela cultura, que amalgama práticas, significados e valores, relacionando-se às identidades individuais e coletivas. Na Figura 2, ilustra-se a mediação da cultura nas relações no contexto organizacional e suas implicações para a qualidade dessas interações, promovendo, em maior ou menor grau, o desenvolvimento e a valorização de determinados aspectos. Como ressaltado, cada indivíduo se apropria da cultura organizacional de maneira singular, atuando não apenas no sentido da reprodução da cultura coletiva, mas, também, em alguma medida, de sua transformação.

Figura 2 – Cultura e relações no contexto organizacional



Fonte: autoria própria

Nessa direção, pode-se vislumbrar a importância de se potencializar a cooperação e a integração, seja considerando a dinâmica interna das equipes de trabalho, seja considerando diferentes grupos ocupacionais e profissionais, setores ou unidades organizacionais, de modo a estimular e valorizar a comunicação e o estabelecimento de intercâmbios e parcerias, projetos conjuntos, formação de redes, foco na qualidade das ações, em seus objetivos e na sustentabilidade em longo prazo, entre outros aspectos. Isso se refere tanto às relações no contexto de uma força armada singular, considerada como sistema em sua autonomia, quanto às suas relações como parte de sistemas maiores, envolvendo as forças armadas em seu conjunto, os âmbitos do setor de Defesa, do Estado e da sociedade, assim como as relações no âmbito internacional.

Para isso, é preciso investir na qualidade das relações entre os atores envolvidos, cultivando-se o respeito mútuo, a confiança e a comunicação franca em torno das atividades realizadas,

assim como o desenvolvimento de um senso de unidade, propósito comum e interdependência. Para além das competências, talentos e realizações individuais, passam a ser valorizadas capacidades ligadas ao trabalho em equipe, à facilitação de processos coletivos e à construção de sinergia entre os diferentes elementos que compõem o sistema (Capra; Luisi, 2014; Schein, 2015; Schein; Schein, 2022; Wortmeyer, 2025).

Em uma abordagem sistêmica, tais aspectos devem ser promovidos a partir da gestão estratégica, por meio de diversos processos de canalização cultural orientados a valores e significados convergentes.

3.2 PROMOVER VALORES E SIGNIFICADOS DE FORMA DIALÓGICA E CONTEXTUALIZADA

Como previamente abordado (Wortmeyer, 2017, 2022), a cultura organizacional militar tem sido tradicionalmente caracterizada por uma “ética da comunidade” (Shweder *et al.*, 2003), na qual:

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). (Wortmeyer, 2024c, p. 18-19).

Nessa esteira, também se associam valores relacionados a disciplina, responsabilidade, organização, profissionalismo, sacrifício, lealdade, camaradagem, entre outros, que dão suporte ao enfrentamento dos desafios relacionados à atividade e à convivência nos contextos de emprego militar (Wortmeyer, 2017, 2022, 2024c). Os processos de socialização militar buscam favorecer a identificação dos indivíduos com a instituição, promovendo o desenvolvimento de fortes vínculos entre os membros da comunidade profissional – em especial, entre pares, que vivenciaram experiências de formação em comum (Wortmeyer, 2007).

Em contrapartida, muito embora a vinculação à comunidade militar seja fundamental para promover a integração, a coesão e o comprometimento dos militares em torno do cumprimento de sua missão, a ênfase excessiva nessa polaridade pode resultar em isolamento, dificuldades de comunicação e integração com indivíduos e grupos com bagagens culturais distintas.

Para Stanar (2023), um excessivo isolamento dos militares pode resultar em alienação e no estabelecimento de relações pautadas na desconfiança em relação ao restante da sociedade. O autor observa que:

uma vez completamente separados e isolados do resto da sociedade, e sem qualquer contato profissional real e significativo com o mundo civil, os militares tendem a gerar e cultivar um senso de superioridade em relação a praticamente todos os aspectos – organizacional, cultural, ético e até moral. (p. 31).

Ou seja, o isolamento levado ao extremo acarreta dificuldades de integração interna e externa para as forças armadas. No campo interno, a construção de uma forte identidade grupal associada a um percurso formativo específico pode dificultar a valorização e a efetiva integração de profissionais com formações distintas – notadamente, as realizadas em instituições de ensino civis – assim como dos que possuem diferentes formas de vinculação à instituição – como os militares “temporários”. No campo externo, ressalta-se a dificuldade de integração comumente observada

entre as forças singulares – particularmente, nos casos em que os itinerários formativos e percursos de carreira dos militares de cada força armada são conduzidos independentemente. Ressaltam-se, ainda, desafios para a integração com indivíduos e grupos ligados a diferentes culturas profissionais e organizacionais, integrantes da sociedade mais ampla, em variados contextos de interação.

Entretanto, os contextos contemporâneos de emprego militar têm exigido, crescentemente, a incorporação de novas capacidades e especialidades, com foco na multidisciplinaridade; a preparação para atuar em operações conjuntas, interagências e combinadas; a integração a redes de cooperação interorganizacionais; assim como interação e cooperação em contextos socioculturais diversificados (Exército Brasileiro, 2023). Para fazer frente a essa realidade, a identificação e a lealdade à comunidade militar, desenvolvidos ao longo da formação e da trajetória profissional, necessitam ser contrabalançadas pelo desenvolvimento da capacidade de compreender e colaborar com indivíduos e grupos com características distintas, manifestando empatia e autêntico respeito em relação aos seus valores, práticas e objetivos específicos.

Como já mencionado (Wortmeyer, 2024c), tendo em vista que a atividade militar ocorre tipicamente em contextos extremos, suscitando elevado grau de ansiedade face ao potencial emprego de violência e risco de morte, a organização necessita cultivar referências estáveis, que sirvam de suporte aos seus integrantes frente à incerteza da guerra. Além do desenvolvimento de fortes vínculos entre os membros dessa comunidade, isso se reflete “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” (p. 18).

Contudo, a ênfase excessiva nessa direção também pode se tornar contraproducente para o desempenho da própria atividade-fim pelos militares. Por exemplo, a inflexibilidade doutrinária (Janowitz, 1967) e operacional (Kramer; Visser; Moorkamp, 2023) e a adoção de práticas de gestão excessivamente padronizadas, que reforçam a impessoalidade e o distanciamento nas relações (Weber, 1999), podem gerar graves problemas no tocante à flexibilidade e adaptabilidade à realidade dinâmica do combate, assim como para o desenvolvimento do espírito de corpo, para a confiança, a transparência e a agilidade na comunicação entre os escalões, entre outros aspectos (McChrystal *et al.*, 2015).

Kramer, Visser e Moorkamp (2023) analisaram os problemas de desempenho operacional do Exército estadunidense na Segunda Guerra Mundial e, posteriormente, na Guerra do Vietnã, identificando práticas de gestão que estimularam o distanciamento entre os oficiais e a tropa, a divisão entre os círculos e o enfraquecimento dos laços, acarretando sintomas ligados à desintegração organizacional, como deserção, fragmentação, motim e abuso de drogas.

De modo convergente, estudos sobre operações militares recentes constataram que formas excessivamente rígidas e burocratizadas de comando e controle podem acarretar sérias dificuldades para as tropas no terreno, as quais, não raro, terminam por desenvolver, por sua própria conta, formas mais flexíveis de organização e relacionamento para fazer frente às necessidades emergentes (cf. Kramer; Visser; Moorkamp, 2023; Lindsay; Day; Halpin, 2011; Ramthum; Matkin, 2014; McChrystal *et al.*, 2015).

Como previamente abordado (Wortmeyer, 2024d), “Quanto maior a incerteza e a complexidade dos contextos de atividade, maior a necessidade de flexibilidade, autonomia e liberdade de ação para que as decisões sejam tomadas de maneira oportuna e adequada às situações emergentes ‘no terreno’” (p. 24). Nas atividades militares contemporâneas, frequentemente se faz necessário “tomar decisões que extrapolam o mero cumprimento de regras, exigindo que vários fatores contextuais sejam considerados e avaliados sob diferentes perspectivas” (p. 24). Tal realidade tem exigido o

desenvolvimento da autonomia, do pensamento crítico, da capacidade de tomada de perspectiva e da responsabilidade pessoal pelas ações.

Considerando os aspectos até aqui mencionados, o horizonte que se apresenta para a gestão estratégica das forças armadas implica abraçar essa complexidade, adotando uma visão dialógica que integre posicionamentos opostos e complementares, em uma relação de mutualidade inclusiva. Em outras palavras, ao invés de enxergar as polaridades como mutuamente excludentes, abordando-as de maneira rígida e inflexível, é preciso compreender que estas se relacionam de modo dinâmico, dialogando, alternando-se e combinando-se de acordo com o contexto de atuação (Wortmeyer, 2024b). Isso se reflete, também, na valorização da diversidade de perspectivas, um recurso cada vez mais necessário para enfrentar os complexos problemas que se apresentam para as organizações contemporâneas (Schein, 2009, 2015). Para Angela Branco (2024), a capacidade de integrar posicionamentos aparentemente distintos constitui a essência do que se comprehende como *sabedoria*.

Dessa forma, embora continue sendo fundamental desenvolver valores e práticas relacionados à coletividade, ao comprometimento com o grupo e com a organização (que incluem aspectos associados a disciplina, hierarquia, lealdade, espírito de corpo, entre outros), é preciso, também, desenvolver valores e práticas associados à individualidade, ao exercício da autonomia, do pensamento crítico, da flexibilidade e da criatividade, assim como a assunção de responsabilidade pessoal pelas ações (Wortmeyer, 2022c). Além disso, é preciso enxergar sua atuação no contexto de um sistema mais amplo, que ultrapassa a instituição militar, compreendendo os valores e princípios comuns que vivificam o todo e valorizando as contribuições de cada um dos elementos dessa rede. Em outras palavras, é preciso que valores ligados à coletividade, como a lealdade, sejam expandidos, por exemplo, para as relações com outras organizações, como analisado pelo tenente-general Chris Miller (2019).

Na Figura 3, sem a intenção de esgotar o tema, busquei exemplificar dimensões opostas que necessitariam ser integradas, de forma dialógica, em uma abordagem sistêmica da gestão das forças armadas.

Figura 3 – Integração de opositos complementares no contexto organizacional militar



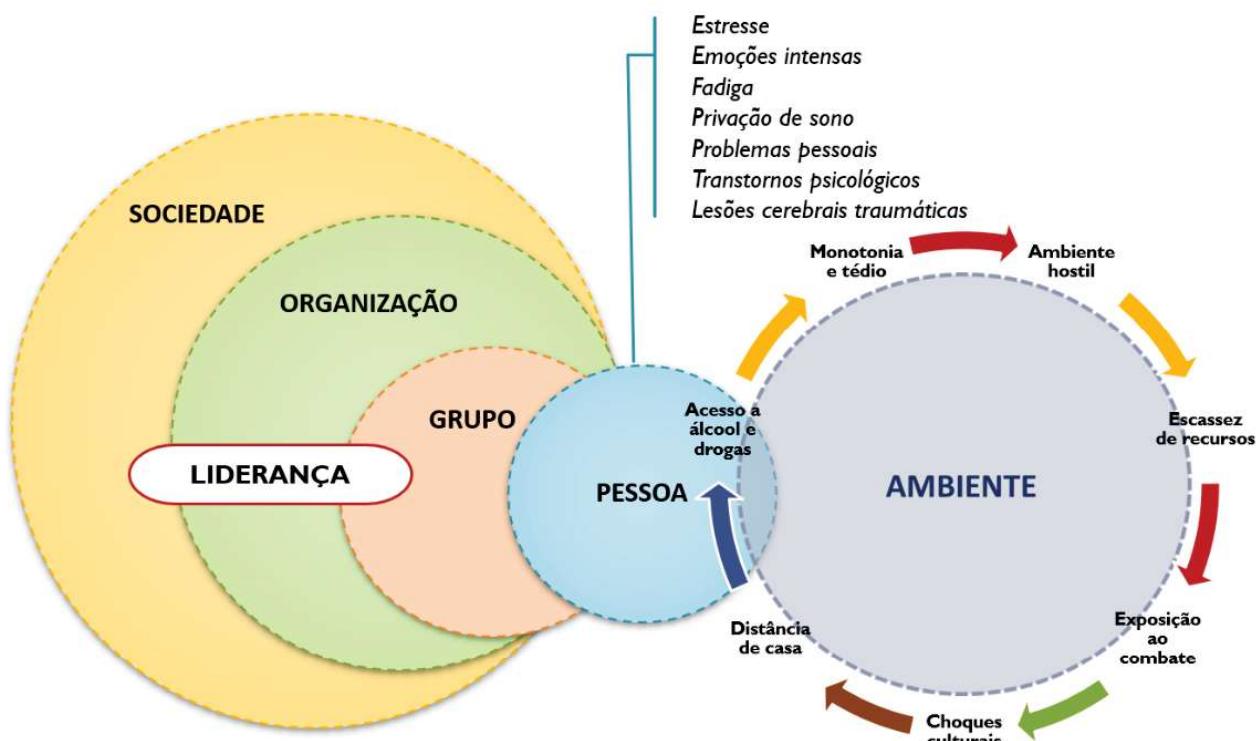
Fonte: Wortmeyer (2021)

O desenvolvimento de uma visão dialógica das relações implica a expansão das possibilidades de compreensão do mundo, dos outros e de si mesmo, de maneira a desenvolver um

repertório ampliado, que permita atuar com flexibilidade de acordo com as interpretações e avaliações emergentes em cada contexto. Trata-se de desenvolver a capacidade de realizar diálogos, internos e externos, entre diferentes posições e perspectivas das situações (Hermans; Kempen; van Loon, 1992; van Loon, 2010; von Fircks, 2024; Wortmeyer, 2024b). Nesse sentido, van Loon (2010) analisa que “A eficácia e o desenvolvimento da liderança têm a ver com *diálogo e reflexão em um contexto específico*” (p. 5, tradução livre, grifos no original).

Como indicado por Valsiner (2014), todos os fenômenos psicológicos emergem na interação da pessoa com seu ambiente, adquirindo significado a partir da relação com esse contexto. Logo, a capacidade de tomada de decisão ética decorre não apenas dos valores internalizados pelo indivíduo, de seu nível de educação e treinamento e da bagagem profissional que possui. Diversos fatores relacionados ao contexto também afetam, positiva ou negativamente, essa capacidade. No contexto das operações militares, destacam-se as condições relacionadas ao ambiente em que ocorrem as operações, as condições psicofisiológicas do indivíduo e as interações sociais que estabelece, tanto com seu grupo social imediato (por exemplo, a seção ou pelotão que integra) quanto com a organização de modo mais amplo e com a sociedade da qual se origina. Essas interações implicam diferentes processos comunicativos e relacionais, dentre os quais se salienta a liderança. Na Figura 4, exemplificam-se alguns desses fatores, no intuito de ilustrar sua diversidade e complexidade.

Figura 4 – Fatores que impactam a conduta ética em operações militares



Fonte: elaborada pela autora com base em Baker (2022), Vincent (2020) e U.S. Army (s.d.)

É importante considerar, ainda, que as forças armadas não atuam somente em contextos operacionais, havendo toda uma gama de contextos de atividades de suporte, assim como de missões variadas nos âmbitos doméstico e internacional (Wortmeyer, 2024c). Em consonância com as particularidades dessas atividades, é fundamental considerar que o desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão, com base na ética, na moralidade e na legalidade e de maneira efetiva para o

atingimento dos objetivos organizacionais, implica interpretação e avaliação dos múltiplos fatores presentes em cada contexto. Para isso, valores e significados necessitam ser internalizados de modo dinâmico, dialógico e contextualizado, possibilitando uma adaptação flexível às diferentes situações e mantendo os valores fundamentais como norte (van Loon, 2010; Wortmeyer, 2024d).

Nessa direção, faz-se necessário promover um ambiente organizacional que dê suporte a essa abordagem dialógica, favorecendo o desenvolvimento da autonomia, da capacidade de tomada de perspectiva, da comunicação empática e da abertura para o diálogo sobre questões complexas, dilemáticas e sensíveis que emergem em cada contexto de atuação. Como analisado por van Baarle e Blom-Terhell (2022), é preciso desenvolver uma cultura em que questões sensíveis de natureza ético-moral possam ser debatidas de forma construtiva, sem evocar reações defensivas e com predisposição de todas as partes para a autoanálise e a aprendizagem (ver Wortmeyer, 2024d). A esse respeito, as autoras observam que:

Sempre haverá certa tensão em organizações hierárquicas com relação à discussão de questões (sensíveis) com aqueles de nível mais alto. Isso não significa, no entanto, que não devemos nos esforçar para permitir que questões sensíveis sejam discutidas. Onde questões morais e éticas estão envolvidas, todos nós podemos aprender uns com os outros. (van Baarle; Blom-Terhell, 2022, p. 33, tradução livre).

A possibilidade de diálogo sobre tais aspectos favorece, também, a prevenção do quadro conhecido como “desengajamento moral” (Bandura, 2002), em que os valores e padrões morais de uma pessoa ou grupo se tornam distorcidos, podendo resultar em graves consequências. Em tais casos, condutas que se desviam dos valores passam a ser gradualmente aceitas e justificadas, recorrendo-se a fatores como o deslocamento de responsabilidade, a minimização dos efeitos prejudiciais das próprias ações e a atribuição de culpa e desumanização daqueles que são vitimizados, entre outros⁴. A comunicação franca no contexto organizacional possibilita que questões emergentes sejam detectadas e trabalhadas, sanando-se oportunamente eventuais distorções na interpretação e prática dos valores (Wortmeyer, 2024d). Naturalmente, é preciso ser desenvolvida e mantida uma dinâmica relacional que proporcione segurança psicológica (Edmondson, 2003), para que as pessoas não se sintam constrangidas ou ameaçadas por levantar temas sensíveis para discussão.

Por outro lado, é fundamental que a organização desenvolva a capacidade de “ouvir e reagir de modo adequado ao que é dito” (Schein; Schein, 2022, p. 129), promovendo o contínuo aprimoramento de políticas, normas e práticas. Nesse sentido, a gestão estratégica deve estar constantemente em busca de *feedback*, analisando o impacto das ações sobre as relações na organização e realizando contínua autocritica, de maneira a zelar para que a canalização da cultura organizacional efetivamente estimule e dê suporte à conduta ética em todos os níveis (Wortmeyer, 2024d).

Tais aspectos se ligam diretamente à construção da confiança e à dinâmica da liderança na organização, que focalizarei a seguir.

3.3 PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA COMO PROCESSO RELACIONAL E COMPARTILHADO

A crescente complexidade e dinamismo dos contextos de atuação das organizações contemporâneas têm fomentado a exploração de novas formas de exercício da autoridade, buscando-se

⁴ Para aprofundamento sobre o desengajamento moral, ver Bandura (2002) e van Baarle e Blom-Terhell (2022).

promover maior iniciativa, flexibilidade, abertura à inovação, comunicação franca e aprofundamento dos vínculos nas equipes.

Nesse contexto, observa-se a necessidade de transição do modelo de liderança heroica para a chamada “liderança humilde” (Schein; Schein, 2022), focada na cooperação, no fortalecimento de grupos de trabalho e na construção de relações fundadas na honestidade e confiança. Como anteriormente analisado (Wortmeyer, 2025), “Isso implicaria a superação do modelo mecanicista, que enfatiza o distanciamento hierárquico burocrático, a glorificação dos atributos individuais do líder e uma lógica competitiva nas relações na organização” (p. 17).

Na mesma direção, McChrystal *et al.* (2015) observam que:

O heroico líder “prático”, cuja competência pessoal e força de vontade dominaram os campos de batalha e as salas de reuniões durante gerações, foi esmagado pela velocidade acelerada, pela crescente complexidade e pela interdependência. Mesmo os líderes heroicos mais bem-sucedidos da atualidade parecem desconfortáveis no comando, todos muito conscientes de que a sua capacidade de compreender e controlar é uma quimera. Temos que começar a liderar de forma diferente. (p. 246, tradução livre).

Como destacam Schein e Schein (2022), “não é de modo algum possível a um indivíduo acumular conhecimento suficiente para dar todas as respostas. A interdependência e a mudança constante tornam-se um modo de vida no qual a humildade em face dessa complexidade é um recurso de sobrevivência crítico” (p. 26). Portanto, a liderança nas organizações passa a ser voltada a facilitar e dinamizar a atuação de equipes de trabalho, favorecendo a construção de vínculos.

Nessa esteira, comprehende-se que a liderança não se encontra fixa na figura de um líder, sendo controlada por sua atuação, mas constitui um processo dinâmico de influência social, que se encontra distribuído de diferentes formas na organização. Assim, não são apenas as autoridades formais que têm a possibilidade de construir laços com seus subordinados, vindo a atuar, ao longo do tempo, como líderes. Em uma visão da liderança como um processo distribuído e compartilhado na organização, essa influência pode ocorrer entre pares e, também, no sentido vertical ascendente, contribuindo para que o grupo atinja seus objetivos (Bolden, 2011; Lindsay; Day; Halpin, 2011; Schein, 2015).

De modo convergente, McChrystal, Eggers e Mangone (2018) analisam que:

liderança é um sistema complexo de relacionamentos entre líderes e seguidores, em um contexto particular, que fornece significado aos seus membros. Às vezes, esse significado pode assumir a forma de conduzir e alcançar resultados. Outras vezes, assumirá a forma de alcançar algum senso de compreensão, esperança ou identidade. Mas perdemos parte do que torna a liderança poderosa se a limitarmos a apenas um aspecto ou outro. (p. 390, tradução livre).

Logo, comprehende-se que a “emergência da liderança está diretamente ligada a processos de grupo, que refletem os anseios, necessidades e expectativas presentes a cada momento, assim como as características do contexto em que se desenvolvem as relações” (Wortmeyer, 2025, p. 16). Essa perspectiva converge com a abordagem sistêmica proposta, na qual tanto as equipes quanto a organização como um todo são percebidos como sistemas dinâmicos, cujas propriedades imanentes e padrões de atividade se expressam a partir das relações estabelecidas entre seus elementos constitutivos, de acordo com as necessidades emergentes em dado contexto (Capra; Luisi, 2014).

McChrystal, Eggers e Mangone (2018) analisam que a liderança não emerge apenas em função das necessidades objetivas ligadas ao alcance de determinados resultados, mas se relaciona a motivações humanas mais profundas. Dentre estas, encontra-se a busca de significado para a atuação

individual e coletiva, que forneça orientação frente ao futuro, considerando medos e esperanças e auxiliando a construir um sentido do possível.

Essa visão converge com o anteriormente explorado sobre a importância da construção de significados e valores para a orientação humana em direção a metas voltadas para o futuro, que é mediada pela interação com outros significativos (Branco; Valsiner, 2012; Valsiner, 2012, 2014; Vygotsky, 1988; Wortmeyer, 2024c, 2024d). A função da liderança pode ser compreendida, por conseguinte, como facilitadora da construção de significado e vínculo, contribuindo para o estabelecimento de relações pautadas na confiança e atuando como referência em termos de visão, propósito e valores, como representado na Figura 5.

Figura 5 – Liderança como facilitadora da construção de significado e vínculo



Fonte: autoria própria, a partir de Valsiner (2012, 2014), U.S. Army War College (2016) e outros

No âmbito das forças armadas, tem sido verificado que as realidades dinâmicas dos contextos de atuação militar, no campo operacional ou em outras esferas de atividade, ensejam a emergência de processos de influência em diferentes direções no âmbito das equipes, de maneira que frequentemente se observa a liderança compartilhada em ação (e.g. Lindsay; Day; Halpin, 2011; Ramthum; Matkin, 2014). Porém, tais experiências não costumam ser plenamente incorporadas à doutrina militar, de modo que autores como Lindsay, Day e Halpin (2011) consideram que o potencial da liderança compartilhada ainda é subempregado nas forças armadas.

É importante sublinhar, como já discutido (Wortmeyer, 2025), que potencializar o exercício da liderança compartilhada, a cooperação e a participação no seio das equipes, não significa abrir mão das responsabilidades associadas ao exercício da autoridade e a construção de laços de liderança a partir do exercício dos papéis na hierarquia formal da organização. Entretanto, a maneira de fazer isso tem sido ressignificada diante dos desafios emergentes, particularmente, em operações militares (McChrystal *et*

al., 2015). Nesse contexto, tem-se buscado “permitir maior flexibilidade e iniciativa nas interações entre indivíduos e grupos, a cooperação para além das fronteiras hierárquicas, o fortalecimento do binômio autonomia-responsabilidade e a construção de relacionamentos mais próximos, pautados pela confiança e comunicação franca” (Wortmeyer, 2025, p. 24). Para tanto, é preciso considerar a comunicação não apenas no sentido vertical descendente (*top-down*), investindo em espaços que permitam o diálogo e o intercâmbio de percepções e experiências em diferentes direções na organização.

Cabe à gestão estratégica canalizar o desenvolvimento de tais aspectos, de maneira alinhada aos objetivos e valores organizacionais, abordando a liderança como facilitadora de processos de grupo e do desenvolvimento individual e coletivo. Dessa forma, o foco é transferido da figura do líder individual para os processos coletivos e as relações de cooperação estabelecidas em torno da realização das atividades. Isso não significa, contudo, que a atuação dos líderes tenha perdido importância, mas que precisa ser ressignificada. Como analisam McChrystal, Eggers e Mangone (2018):

o treinamento de líderes ainda é necessário e importante, mas como os líderes são treinados e desenvolvidos deve ser revisitado. Em particular, os líderes não devem receber uma lista de verificação de atributos. Em vez disso, eles devem ser equipados com uma compreensão da liderança como um sistema, ver a si mesmos como os facilitadores desse sistema e aprender como ajustar sua abordagem com base nas necessidades desse sistema. (p. 392, tradução livre).

Por conseguinte, o desenvolvimento de líderes em potencial requer um percurso de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e profissional, visando à capacitação para atuar como facilitador de processos coletivos, atento às necessidades dinâmicas do sistema organizacional. É fundamental desenvolver humildade, flexibilidade e abertura para acolher diferentes pontos de vista e bagagens culturais, promovendo a participação e o diálogo franco e construtivo sobre questões relevantes. Nesse processo, deve-se buscar conhecer mais sobre as pessoas que integram as equipes – suas trajetórias, aspirações, necessidades e dificuldades – e sobre como apoiar seu desenvolvimento. Além disso, é necessário desenvolver competências para analisar e facilitar processos de grupo, considerando as características do ambiente e da tarefa a ser realizada, incluindo contingências emergentes.

Em última análise, essa concepção sistêmica de liderança focaliza a qualidade das relações, a promoção da cooperação e da integração entre os integrantes do sistema, seja este uma equipe de trabalho, uma unidade, uma força armada ou as forças armadas em seu conjunto, o setor de Defesa, o Estado ou os integrantes de operações interagências, combinadas ou transnacionais.

Em consequência, além de estimular o desenvolvimento de aspectos que favorecem a adaptabilidade e a efetividade das equipes dentro da organização – como confiança, propósito comum, consciência compartilhada e autonomia para a ação –, o desafio que se apresenta para a gestão no nível estratégico é a promoção desses aspectos nas relações entre os setores ou unidades da organização, assim como nas relações da própria organização com suas parceiras (McChrystal *et al.*, 2015).

Naturalmente, a exploração dos horizontes até aqui indicados requer um percurso de aprendizagem, que deve se tornar um valor fundamental na transformação da cultura organizacional.

3.4 TRANSFORMAR A CULTURA ORGANIZACIONAL COM BASE NA APRENDIZAGEM

A abordagem mecanicista da gestão das organizações volta-se a executar tarefas de maneira sistematizada e passível de reprodução em larga escala, com foco na eficiência. Como anteriormente discutido (Wortmeyer, 2024c), esse paradigma social amplamente difundido também

se refletiu nas forças armadas. Na análise de McChrystal *et al.* (2015), estas desenvolveram uma cultura organizacional orientada para a “busca pela previsibilidade – instruções cuidadosamente delineadas, procedimentos facilmente replicáveis, padronização meticulosa e um foco incansável na eficiência”, aspectos percebidos como fundamentais “para a luta militar contra o caos que sempre ameaça engolir as operações de combate” (p. 45).

No entanto, especialmente a partir dos anos 2000, as realidades emergentes nos contextos de combate têm forçado uma transição do foco na eficiência para a resiliência. Por exemplo, ao analisar os desafios enfrentados pelo Exército norte-americano no combate a organizações terroristas no Afeganistão e no Iraque, McChrystal *et al.* (2015) identificaram que “Tínhamos construído uma ‘máquina incrível’ – uma linha de montagem militar eficiente – mas ela era muito lenta, muito estática e muito especializada – muito eficiente – para lidar com essa volatilidade” (p. 93, tradução livre). Nesse contexto, a existência de uma estrutura militar robusta, construída para fazer frente a ameaças específicas, não se revelou suficiente para enfrentar a volatilidade e a flexibilidade das forças adversas, tampouco para se reconfigurar e adaptar rapidamente em resposta a situações imprevisíveis.

Para os autores, “A velocidade e a interdependência dos acontecimentos produziram novas dinâmicas que ameaçaram esmagar os processos consagrados e a cultura que construímos” (McChrystal *et al.*, 2015, p. 13, tradução livre). Assim, para atuar de maneira eficaz em um ambiente complexo, tornou-se necessário desenvolver resiliência, por meio de um processo de aprendizagem que implicava uma reconfiguração para enfrentar o desconhecido – o qual resultou, ao longo do tempo, em uma rede organizacional orgânica e altamente adaptável.

Como exemplifica o caso citado, o nível de adaptabilidade, flexibilidade e resiliência hoje exigido das forças armadas requer a transformação de sua cultura organizacional, visando a adaptação a um ambiente em constante mudança. Tal constatação pode parecer paradoxal, uma vez que, como mencionado (Wortmeyer, 2024c), o desenvolvimento da cultura organizacional se relaciona à busca por estabilidade, consistência e significado, assim como por padronização e integração (Schein, 2009). Pela sua própria natureza, a cultura “é uma força estabilizadora, conservadora, um meio de tornar as coisas significativas e previsíveis” (Schein, 2009, p. 367). Em consequência, especialmente no caso de organizações maduras, as tentativas de mudança cultural suscitam resistência e ansiedade. Como, então, desenvolver uma cultura que consiga se adaptar a um ambiente cada vez mais dinâmico e incerto?

Schein (2009) observa que “não sabemos como realmente será o mundo de amanhã, exceto que será *diferente*, mais *complexo*, de mudança mais *rápida* e *culturalmente* mais *diverso* (...). Isso significa que as *organizações e seus líderes terão que se tornar aprendizes perpétuos*” (p. 367, grifos no original). Nessa direção, acolher a aprendizagem como valor básico da cultura pode ser um fator de estabilização, integração e desenvolvimento coletivo face aos desafios emergentes.

Desenvolver uma “cultura de aprendizagem” (Schein, 2009) requer, em primeiro lugar, pressupor que a maneira apropriada de os seres humanos atuarem em relação ao seu ambiente é como solucionadores proativos de problemas, e não como vítimas passivas, guiadas por um posicionamento fatalista e reativo diante de mudanças. Isso se liga ao pressuposto de que as pessoas podem promover transformações no ambiente, exercendo certo controle sobre o que ocorrerá. Nesse sentido, as ações devem ser orientadas para algum ponto entre o futuro próximo e o futuro distante, isto é, para um tempo médio, que permita “pensar à frente o suficiente para ter condições de avaliar as consequências sistêmicas de diferentes cursos de ação”, mas, também, “pensar em termos de futuro próximo” para avaliar se as soluções propostas estão ou não funcionando (Schein, 2009, p. 373). Portanto, orientações para “viver no passado” ou para viver apenas como foco imediatista no presente passam a ser percebidas como claramente disfuncionais.

Com base nessa visão de futuro, é preciso adquirir a convicção de que a capacidade de aprendizagem é fundamental para a sobrevivência, efetividade e resiliência individual e coletiva. Assim, mais do que alcançar a solução para um problema específico, é necessário estar comprometido com o *processo* de aprendizagem. Schein (1995 *apud* Edmondson, 2003) observa que “A ansiedade associada à falta de aprendizagem deve ser maior do que a ansiedade associada ao risco de parecer ou se sentir incompetente, para que os indivíduos se envolvam em comportamentos de aprendizagem” (p. 32, tradução livre).

Edmondson e Singer (2008) analisam que, embora dificilmente alguém possa discordar sobre a importância da aprendizagem para o desempenho de indivíduos e organizações face a um ambiente em constante mudança, por vezes, seus custos podem ser considerados maiores do que os benefícios para o desempenho. Isso porque “Aprender pode ser confuso, incerto, arriscado interpessoalmente e sem resultados garantidos” (p. 2, tradução livre). O processo de aprendizagem envolve investigar novas possibilidades, experimentar e sujeitar-se ao insucesso, que certamente ocorrerá na exploração de novos caminhos, assim como estar aberto para acolher visões divergentes e submeter os próprios pressupostos à análise crítica. É preciso, portanto, estar disposto a correr riscos e aprender com os erros – o que, em uma visão imediatista, não necessariamente promoverá uma melhoria direta do desempenho na execução de certas tarefas. Porém, adotando uma visão de mais longo prazo, verifica-se que, “Apesar da maior taxa de fracasso que acompanha a experimentação deliberada, as organizações que experimentam de forma eficaz tendem a ser mais inovadoras, produtivas e bem-sucedidas do que aquelas que não assumem tais riscos” (Edmondson; Singer, 2008, p. 3, tradução livre).

Entretanto, indivíduos e organizações frequentemente apresentam dificuldade para aprender com os próprios erros, adotando uma série de comportamentos defensivos, evitando acolher informações que desconfiram concepções previamente estabelecidas e procurando ignorar ou ocultar falhas. Edmondson e Singer (2008) observam que “Os indivíduos impedem o aprendizado quando ignoram seus próprios erros para se protegerem do desconforto e da perda de autoestima associados ao reconhecimento do fracasso” (p. 3). Isso é reforçado pelo fato de que “Os incentivos organizacionais geralmente recompensam o sucesso e punem o fracasso, criando um incentivo para evitar e ocultar erros” (p. 3). Todavia, os custos de ser estimulada uma cultura em que as falhas não podem ser assumidas e discutidas abertamente podem ser muito altos, especialmente, em contextos perigosos, como observam as autoras: “Em situações perigosas, pequenas falhas não identificadas como problemas que valem a pena examinar geralmente precedem falhas catastróficas” (p. 3, tradução livre).

Já analisei anteriormente (Wortmeyer, 2025) o quanto a comunicação franca no contexto organizacional militar torna-se um fator crítico de sobrevivência, particularmente, diante de cenários de emprego ambíguos e que evoluem rapidamente. Como mencionado, o desenvolvimento de relações baseadas na confiança mútua para abordar questões relevantes e, por vezes, sensíveis relacionadas ao trabalho requer a transformação de uma “cultura baseada em antigos pressupostos como ‘evitar erros a qualquer preço’ ou ‘identificar e punir culpados’, em direção a uma nova visão, fundada, por exemplo, em ‘trabalhar coletivamente em busca do melhor desempenho’ e ‘aprender sempre’” (p. 22). De modo convergente, Edmondson (2003) destaca que “o risco interpessoal inerente à aprendizagem em ambientes organizacionais pode ser mitigado por um clima de segurança psicológica entre colegas ou colaboradores” (p. 33, tradução livre). A autora esclarece que:

Segurança psicológica não implica um ambiente aconchegante no qual as pessoas são necessariamente amigas próximas, nem sugere ausência de pressão ou problemas. Em vez

disso, descreve um clima no qual o foco pode estar na discussão produtiva que permite a prevenção precoce de problemas e a realização de objetivos compartilhados, porque as pessoas são menos propensas a se concentrar na autoproteção. (Edmondson, 2003, p. 6, tradução livre).

Além da segurança psicológica, a autora ressalta a importância de haver metas compartilhadas claras e estimulantes para que as pessoas se sintam motivadas ao esforço no sentido da aprendizagem. Ela observa que “As pessoas são mais propensas a oferecer ideias, pedir ajuda e buscar ou fornecer *feedback* se acreditarem que seu esforço faz a diferença para atingir um resultado com o qual se importam” (Edmondson, 2003, p. 35, tradução livre).

Na mesma direção, McChrystal *et al.* (2015) observam que “A conectividade de confiança e propósito confere às equipes a capacidade de resolver problemas que nunca poderiam ser previstos por um único gestor – as suas soluções surgem muitas vezes como o resultado de interações de baixo para cima, e não de ordens de cima para baixo” (p. 127, tradução livre).

É importante sublinhar que não se trata apenas de estimular a aprendizagem e a busca de alternativas sobre questões ligadas a “mudanças no ambiente externo, mas também a aprendizagem sobre os relacionamentos internos e quanto bem a organização está adaptada às mudanças externas” (Schein, 2009, p. 369). Assim, a “chave para a aprendizagem é obter *feedback* e dedicar tempo para refletir, analisar e assimilar as implicações do que o *feedback* tem comunicado” (Schein, 2009, p. 369). Tal processo envolve, portanto, avaliar inclusive os próprios processos de trabalho e a qualidade das interações nas equipes e na organização como um todo.

Nesse contexto, a atuação das lideranças se revela fundamental para promover um clima de segurança psicológica e estimular a investigação de novas possibilidades nas equipes, permitindo a comunicação franca sobre preocupações e inquietações relacionadas ao trabalho e a exploração de alternativas de ação. Essa perspectiva coaduna-se com a visão da liderança como processo relacional, dinâmico e compartilhado. McChrystal, Eggers e Mangone (2018) sublinham que o processo de liderança é mais bem-sucedido quando os “seguidores” atuam de maneira proativa, fornecendo “informações, *feedback* e recomendações para os líderes, em vez de esperar que as decisões e orientações fluam para baixo” (p. 392).

Ademais, é preciso prover incentivos e recursos para promover a aprendizagem efetiva. Para Edmondson e Singer (2008), “As organizações devem recompensar a melhoria em vez do sucesso, recompensar a experimentação mesmo quando resulta em fracasso, e divulgar e recompensar a manifestação de preocupações e erros, para que outros possam aprender” (p. 7, tradução livre). Na mesma direção, Schein (2009) ressalta que “uma cultura de aprendizagem deve valorizar a reflexão e a experimentação, e deve dar a seus membros tempo e recursos para fazê-los” (p. 370). Desse modo, trata-se não apenas de alcançar determinados resultados, mas de promover o desenvolvimento da *capacidade* de aprender e se adaptar ativamente a contextos em constante mudança.

Portanto, para que as forças armadas possam se adaptar às exigências dos contextos contemporâneos, atuando com efetividade e resiliência, é fundamental que seja promovida a transformação da cultura organizacional para fazer frente aos horizontes vislumbrados. Para tanto, a valorização da aprendizagem e da inovação tornam-se imprescindíveis, uma vez que ninguém pode se declarar detentor da fórmula que proverá a solução infalível para os problemas que surgirão. A adoção de uma perspectiva sistêmica implica, necessariamente, desenvolver humildade diante da complexidade do mundo, assim como a convicção de que apenas a cooperação e a integração efetivas entre os diferentes elementos que compõem o sistema podem garantir sua sobrevivência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS: DESAFIOS PARA A LIDERANÇA A PARTIR DO NÍVEL ESTRATÉGICO

Mudanças, muitas vezes, são impostas pela necessidade. Em vários exemplos ao longo da história, forças armadas ao redor do mundo foram impelidas a transformar sua estrutura, processos e cultura organizacional em função de graves consequências.

Mudar gera insegurança, resistências e requer esforço. Sentimo-nos confortáveis fazendo o que sempre foi feito, adotando as mesmas formas, mantendo as posições já estabelecidas. Ao explorar novos caminhos, nossa própria identidade está em jogo: ficamos inseguros em relação a até onde podemos ir, se temos as capacidades necessárias para tanto, se esse modo de agir é correto. Sentimos receio do ridículo e do insucesso. Mudar exige correr riscos, experimentar e aprender, tanto com os acertos quanto com os erros, refletindo sobre os próprios processos e limitações e ampliando o conhecimento sobre as possibilidades de realização e desenvolvimento.

Como abordado neste ciclo de estudos, a complexidade e o dinamismo que caracterizam os desafios contemporâneos, apresentados para as organizações em geral e, em particular, para as forças armadas, tornam a humildade, a resiliência, a flexibilidade, a adaptabilidade, a criatividade, a capacidade de inovação, a abertura à diversidade de perspectivas e a cooperação cada vez mais fundamentais na busca pela excelência, requerendo a transformação de processos e relações no contexto organizacional.

O grande desafio para a gestão estratégica é atuar proativamente sobre os elementos sutis que vivificam as relações na organização, atentando aos horizontes futuros, de maneira a promover mudanças antes que graves necessidades se apresentem. Nesse contexto, a principal questão que se coloca para as lideranças, especialmente no nível estratégico, é como influenciar os aspectos mais profundos da cultura organizacional, lidando com o alto grau de ansiedade e as resistências que se manifestam quando estes são desafiados (Schein, 2009).

Para isso, em primeiro lugar, faz-se necessário compreender os aspectos fundamentais da cultura, que se relacionam a significados e valores profundamente internalizados, manifestados geralmente de forma implícita, no modo como as pessoas abordam as situações cotidianas, se relacionam e procuram solucionar os problemas que surgem. Se não forem alcançadas essas dimensões mais profundas da cultura, todas as tentativas de mudança empreendidas permanecerão na superfície, não chegando a afetar significativamente as maneiras pelas quais os integrantes da organização enfrentam suas atividades e interações cotidianas, conforme corroborado por Baker (2024).

Conforme analisado, é preciso atentar aos processos de canalização cultural promovidos por meio das práticas na organização, desde a educação e o treinamento, até a configuração das experiências dos integrantes da organização em seus variados contextos de atuação, seja por meio de políticas, diretrizes e normas, seja por meio de ações adotadas pelos diversos atores, com especial atenção para as formas de exercício da autoridade e a dinâmica da liderança. Para além das mensagens explícitas, é preciso analisar as nuances implícitas, frequentemente não verbalizadas, presentes no contexto da comunicação. Faz-se necessário avaliar em que medida tais processos de canalização cultural podem ser potencializados no sentido de favorecer, de maneira intencional e efetiva, valores, significados e práticas alinhados à visão de futuro da organização.

Nessa direção, como discutido, a qualidade das relações na organização constitui fator crítico de sucesso. A promoção de relacionamentos mais próximos, baseados na comunicação franca e na confiança, o desenvolvimento de um senso de propósito comum e de consciência compartilhada

das situações, assim como o estímulo à iniciativa, à participação, à autonomia e à responsabilidade, entre outros aspectos, tornam-se cada vez mais necessários para a efetividade e resiliência das equipes nos diferentes níveis da organização.

Para a gestão estratégica, impõe-se o desafio de estimular o desenvolvimento desses aspectos não apenas nas equipes de trabalho, mas, também, nas relações entre os setores e unidades na organização, superando o modelo de silos organizacionais, que funcionam de modo independente e com pouca conectividade. Dado que essas unidades envolvem um número de pessoas muito maior do que equipes específicas, caberia iniciar o processo, por exemplo, a partir das relações entre seus gestores. Vale ressaltar que a construção de laços não ocorre entre cargos, tampouco em resposta a uma determinação superior: é preciso viabilizar a conexão entre seres humanos de fato. Essa visão se aplica, também, às relações externas da organização: das forças armadas entre si, no âmbito do setor de Defesa, do Estado e nas interações com organizações parceiras, nacional e internacionalmente.

Tal processo requer, como abordado, o desenvolvimento de uma compreensão sistêmica de sua atuação pelas forças armadas. Nessa esteira, torna-se fundamental a construção de relações pautadas na confiança, em um senso de propósito comum e de interdependência, aprimorando-se o fluxo das comunicações e a cooperação. É preciso, ainda, desenvolver uma abordagem dialógica e contextualizada sobre os significados e valores que alicerçam sua atuação, possibilitando uma adaptação ativa e flexível a contextos complexos e dinâmicos, assim como a colaboração com atores variados, de maneira a promover sinergia, valorizando as contribuições das partes em sua diversidade para o funcionamento do todo.

Torna-se pertinente, como discutido, ampliar a perspectiva sobre o desenvolvimento da liderança, compreendendo-a como um processo relacional e dinâmico, que pode ser compartilhado, de acordo com as características da tarefa, o contexto de atuação e o perfil das equipes. É preciso superar a visão excessivamente centrada no líder, passando a focalizar seu papel como facilitador da construção de vínculos nas equipes e da potencialização da atuação coletiva, de modo significativo e efetivo em direção a metas compartilhadas. Por fim, a promoção de uma “cultura de aprendizagem” (Schein, 2009), que estimule a constante busca de novas alternativas, a experimentação, a reflexão e a abertura para abordar inquietações e falhas visando ao contínuo aprimoramento, revela-se essencial para fazer frente a contextos cada vez mais complexos e em mudança acelerada.

Para tanto, faz-se necessário superar barreiras nas práticas de gestão e nos pressupostos culturais associados a uma abordagem mecanicista, orientada pelo modelo racional-burocrático, que podem dificultar a fluidez nas relações e o desenvolvimento da compreensão sistêmica almejada. É preciso que a cooperação e a interdependência sejam reforçadas, de modo que cada elemento do sistema adquira consciência dos impactos de suas ações sobre os demais, atuando de modo convergente e não concorrente, ainda que inadvertidamente.

Nessa esteira, McChrystal *et al.* (2015) constataram que “O controle passo a passo que parecia natural para as operações militares provou ser menos eficaz do que nutrir a organização – sua estrutura, processos e cultura – para permitir que os componentes subordinados funcionassem com ‘autonomia inteligente’” (p. 239, tradução livre). Assim, o papel da liderança a partir do nível estratégico passou a ser menos o de agir diretamente para resolver problemas, e mais o de atuar para “cultivar o ecossistema” da organização, canalizando a cultura de maneira a estimular a transparência e a comunicação interfuncional. Assim, em vez de “microgerenciar com comando e controle”, os líderes no nível estratégico voltam-se ao desenvolvimento do ambiente mais amplo da organização, com uma visão holística voltada para o futuro.

Ao longo deste ciclo de pesquisa, busquei delinear os fundamentos de uma abordagem sistêmica para a gestão das forças armadas, entendendo que a canalização consciente e intencional da cultura organizacional a partir do nível estratégico torna-se fundamental para a mediação da construção de significado e o desenvolvimento de valores na contemporaneidade, promovendo integração, coerência, consistência e continuidade nas práticas organizacionais.

Nesse sentido, o aprofundamento da compreensão sobre as dimensões qualitativas que sustentam os relacionamentos e processos organizacionais pode apoiar a promoção de um ambiente que incentive e apoie a conduta ética, autêntica e efetiva em todos os níveis – fator crítico não apenas para prevenir crimes e violações extremas, mas, principalmente, para favorecer a construção de relações profissionais baseadas na confiança, cooperação e comprometimento genuíno. Considerando a amplitude dos desafios vislumbrados, essa abordagem dá sustentação à transformação da cultura organizacional das forças armadas, permitindo que sejam abraçadas a complexidade e a necessidade de autodesenvolvimento contínuo.

Ao avaliar os avanços alcançados a partir das transformações na estrutura, nos processos e na cultura da força-tarefa no Iraque, McChystal *et al.* (2015) constataram que estes não se deviam ao “ajuste de uma máquina hipereficiente”. Ao contrário, a força-tarefa “havia se tornado uma entidade mais transparente e mais orgânica” (p. 266), que passara, gradualmente, a funcionar como um sistema vivo, atuando como uma rede interdependente.

Ao contrário do que possa parecer a um observador inadvertido, a estabilidade dos sistemas vivos não é manifestação de uma natureza sólida e estática, mas de um equilíbrio dinâmico, em que posicionamentos opostos e complementares se integram dialogicamente. Como sistemas abertos, estão em contínuo intercâmbio com seu ambiente e em constante transformação. Sem movimento, interação e mudança, não poderia haver desenvolvimento, tampouco manutenção da vida.

As forças armadas, como organizações, são sistemas vivos, abertos, estimulados ao contínuo desenvolvimento por meio dos intercâmbios com ambientes internos e externos em constante transformação. A resiliência e a continuidade de sua estrutura e cultura organizacional dependem da capacidade de diálogo e adaptação a essas realidades dinâmicas, mantendo como norte a missão e os valores que constituem sua razão de existir.

REFERÊNCIAS

BAKER, D. P. **Fostering leaders and commanders: an Australian perspective.** Apresentação no Ethics and IHL Joint Workshop. EuroISME & ICRC, Amsterdam, 2023.

BAKER, D. P. **Reflections on Organizational Culture, Ethics and Leadership from a Systemic Approach by Daniela Schmitz Wortmeyer.** Apresentação no Workshop Organizational Culture, Ethics and Leadership in A Systemic Approach: Horizons for the Strategic Management of the Armed Forces. Centro de Estudos Estratégicos do Exército, Brasília, 2024.

BANDURA, A. Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. **Journal of Moral Education**, v. 31, n. 2, p. 101-119, 2002. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0305724022014322>. Acesso em: 24 jul. 24.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade:** tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.

BOLDEN, R. Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 251-269, 2011.

BRANCO, A. U. **Social interactions, coconstruction of human values and ethical-moral development: contributions to a dialogue**. Apresentação no Workshop Organizational Culture, Ethics and Leadership in A Systemic Approach: Horizons for the Strategic Management of the Armed Forces. Centro de Estudos Estratégicos do Exército, Brasília, 2024.

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.

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.

EDMONDSON, A. C. **Psychological safety, trust, and learning in organizations**: a group-level lens. Harvard Business School, Boston, MA, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/268328210>. Acesso em: 1 out. 2024.

EDMONDSON, A. C.; SINGER, S. J. Confronting the tension between learning and performance. **The Systems Thinker**, v. 19, n. 1, p. 2-7, 2008.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Estado-Maior do Exército. **Manual de Fundamentos Conceito Operacional do Exército Brasileiro - Operações de Convergência 2040 - EB20-MF-07.101**. 1. ed. Brasília-DF: 2023.

HERMANS, H. J. M.; KEMPEN, H. J. G.; VAN LOON, R. J. P. The dialogical self: beyond individualism and rationalism. **American Psychologist**, v. 47, n. 1, p. 23-33, 1992.

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.

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.

KRAMER, E. H.; KUIPERS, H.; DE GRAAFF, M. An organisational perspective on military ethics. In: VERWEIJ, D.; OLSTHOORN, P.; VAN BAARLE, E. **Ethics and military practice**. Leiden, Boston: Brill Nijhoff, 2022. p. 83-99.

KRAMER, E.-H.; VISSER, M.; MOORKAMP, M. Exploring the relevance of the systems psychodynamic approach to military organizations. In: KRAMER, E.-H.; MOLENDIJK, T. (Eds.). **Violence in extreme conditions**: ethical challenges in military practice. Cham, Switzerland: Springer, 2023. p. 43-56.

JANOWITZ, M. **O soldado profissional**: um estudo social e político. Rio de Janeiro: Edições GRD, 1967.

LINDSAY, D. R.; DAY, D. V.; HALPIN, S. M. Shared leadership in the military: reality, possibility, or pipedream? **Military Psychology**, v. 23, p. 528-549, 2011.

McCHRYSYAL, S.; COLLINS, T.; SILVERMAN, D.; FUSSELL, C. **Team of teams**: new rules of engagement for a complex world. New York: Penguin, 2015.

McCHRYSYAL, S.; EGGLERS, J.; MANGONE, J. **Leaders**: myth and reality. New York: Penguin, 2018.

MILLER, C.; FRENCH, S. **The future of military values**. Painel apresentado na McCain Conference, The Stockdale Center for Ethical Leadership, mar. 2019. Disponível em: <https://youtu.be/fHZsG7Tjf60?si=0toFejnstVsvimqR>. Acesso em: 20 out. 2024.

RAMTHUN, A. J.; MATKIN, G. S. Leading dangerously: a case study of military teams and shared leadership in dangerous environments. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 21, n. 3, p. 244-256, 2014.

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.

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**, n. 2, p. 1-19, 2015.

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

SHWEDER, R.; MUCH, N. Determinations of meaning: discourse and moral socialization. In: SHWEDER, R. A. **Thinking through cultures**: expeditions in cultural psychology. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1991. p. 186-240.

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.

U.S. ARMY. **Battlefield ethics**: governing soldier conduct in military operations. Material de treinamento desenvolvido pelo Dr. Christopher H. Warner e equipe. s.d. [2022?].

U.S. ARMY WAR COLLEGE. Academic Year 2017. **Strategic Leadership Course – Directive**. Carlisle, PA, 22 Sept./20 Oct. 2016.

VALSINER, J. **An invitation to cultural psychology**. London: Sage, 2014.

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

VAN BAARLE, E.; BLOM-TERHELL, M. 'The roof, the roof, the roof is on fire': moral standards and moral disengagement in military organisations. In: VERWEIJ, D.; OLSTHOORN, P.; VAN

BAARLE, E. **Ethics and military practice**. Leiden, Boston: Brill Nijhoff, 2022. p. 24-39.

VAN LOON, R. J. P. **The dialogical leader**: developing leaders for the future. Rotterdam: Deloitte University, 2010.

VAN LOON, R. J. P.; BUSTER, A. The future of leadership: the courage to be both leader and follower. **Journal of Leadership Studies**, v. 13, n. 1, p. 1-2, 2019.

VINCENT, D. **Ethical leadership**: the BLAME model. Sandhurst Occasional Papers. Central Library, Royal Military Academy Sandhurst, 2020.

VON FIRCKS, E. F. The dialogical self of taoistic dynamics: how scientists and practitioners can trigger the discovery of a harmonious self. **Integrative Psychology and Behavioral Science**, v. 58, p. 361–385, 2024. <https://doi.org/10.1007/s12124-023-09807-7>.

VYGOTSKY, L. S. **Thought and language**. London: Cambridge University Press, 1988.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Ed. UnB, 1999. v. 1.

WORTMEYER, D. S. **Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional**: um estudo da formação de oficiais do Exército. Rio de Janeiro, junho, 2007. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado.

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. **O desenvolvimento de valores morais na socialização militar**. Conferência apresentada no I Simpósio de Ética Militar da Força Aérea Brasileira. Brasília, DF, 2021.

WORTMEYER, D. S. (Ed.) **Deep loyalties**: values in military lives. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2022.

WORTMEYER, D. S. **A cultural-systemic approach to military ethics**: shifting the focus to strategic leadership. Trabalho apresentado na 13th Annual Conference of the International Society for Military Ethics in Europe. Tallinn, Estonia, 2024a.

WORTMEYER, D. S. **Leading in complexity**: the challenge of developing a dialogical strategic approach in a military context. Trabalho apresentado na 12th International Conference on the Dialogical Self. Tallinn, Estonia, 2024b.

WORTMEYER, D. S. Uma aproximação à cultura organizacional e suas implicações para a atuação das forças armadas. **Análise Estratégica**, v. 34, n. 3, p. 7-25, 2024c.

WORTMEYER, D. S. Desenvolvimento de valores no contexto organizacional militar: rumo a uma abordagem sistêmica. **Análise Estratégica**, v. 35, n. 4, p. 7-28, 2024d.

WORTMEYER, D. S. Autoridade, liderança e confiança: a importância da qualidade das relações no contexto organizacional. **Análise Estratégica**, v. 36, n. 1, p. 7-28, 2025.

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.

AGRADECIMENTOS

Agradeço pelo apoio e pelas valiosas críticas e sugestões recebidos dos integrantes do CEEEx ao longo deste ciclo de pesquisa, em especial: Gen Div R1 Otávio Santana do Rêgo Barros, Cel André Tavares da Silva, Cel Jose Luis Casatrhoja Kelis, Cel R1 Ênio Moreira Azzi, Cel R1 Agnaldo Catharino dos Anjos Filho, Cel R1 Sylvio Pessoa da Silva e Cel R1 Paulo Roberto da Silva Gomes Filho. Agradeço também Profa. Dra. Angela Uchoa Branco, da Universidade de Brasília, e ao Prof. Dr. Deane-Peter Baker, da University of New South Wales, pelos comentários e contribuições relativos ao presente artigo.