
Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar

Tomás de Aquino Guimarães

RESUMO

Neste artigo, apresentam-se os principais resultados de uma pesquisa que teve como objetivo identificar a natureza do ambiente de aprendizagem organizacional existente em um órgão do Exército Brasileiro. No marco conceitual exploram-se os construtos aprendizagem e cultura em organizações e tem-se como pressuposto que existe uma relação de interdependência entre ambos, na medida em que se influenciam mutuamente. Foram entrevistados 20 militares, dos quais 17 oficiais e três praças, com base em roteiro semi-estruturado, no qual foram explorados seis fatores, dentre os indicados pela literatura como facilitadores da aprendizagem em organizações: Visão Compartilhada; Relacionamento, Comunicação e Trabalho em Equipe; Ação Monitorada; Visão Sistêmica; Fluxo das Informações; e Receptividade à Inovação. Os resultados sugerem que, em termos gerais, o ambiente de aprendizagem da organização pesquisada mantém a cultura burocrática, típica de organizações militares. Identificaram-se, por outro lado, algumas práticas de gestão, como a formação de grupos de trabalho interdisciplinares e a realização de encontros de integração, visando à abordagem sistêmica na solução de problemas organizacionais.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional, cultura organizacional, organização militar.

1. INTRODUÇÃO

A literatura sobre aprendizagem em organizações subdivide-se nas vertentes da aprendizagem organizacional, de natureza mais descritiva, e da organização que aprende, caracterizada por uma abordagem mais prescritiva (ARGYRIS e SCHÖN, 1996). A primeira, geralmente apoiada em resultados de pesquisa, preocupa-se em encontrar respostas para as questões sugeridas por Prange (2001): o que é aprendizagem, quem aprende, qual o conteúdo do que é aprendido, quais são os mecanismos de promoção da aprendizagem, como ela ocorre e o que provoca nas organizações. Para Bastos *et al.* (2002), a segun-

Recebido em 06/fevereiro/2003

Aprovado em 14/julho/2004

Tomás de Aquino Guimarães, Administrador, Mestre em Administração e Doutor em Sociologia, é Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (CEP 70910-900 — Brasília/DF, Brasil), Pesquisador Nível 1D e Consultor do CNPq, Consultor da CAPES nas áreas de Administração, Contabilidade e Turismo e Editor da *Revista de Administração Contemporânea*, editada pela ANPAD.
E-mail: tomas@unb.br

Endereço:

SQN 116, Bloco I, Apto. 305
70773-090 — Brasília — DF

da vertente vem sendo desenvolvida especialmente por consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional.

Senge (1998), um dos representantes da segunda vertente, define organizações que aprendem como sistemas sociais em que as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, descobrem continuamente como criam sua realidade e são comprometidas com resultados motivadores. Esse modelo de organização seria construído, de acordo com o autor, por intermédio de um conjunto integrado de cinco “disciplinas”: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivos compartilhados e aprendizagem em equipe. Garvin (1993, p.79) sugere que a organização que aprende é aquela “habilitada na criação, aquisição e transferência de conhecimentos e que modifica seus comportamentos a fim de refletir os novos conhecimentos e *insights*”. Para Marquardt (1996), o conceito sugere um tipo de organização que se transforma continuamente, de modo a ser capaz de coletar, gerenciar e utilizar conhecimentos para o seu sucesso. Bastos *et al.* (2002, p.10), ao alertarem para a plasticidade desse conceito, sugerem que ele representa “um adjetivo que qualifica a organização bem-sucedida — aquela que é capaz de implementar as mudanças e apresentar desenho e modelos de gestão, hoje, considerados os mais adequados”.

À primeira vista, portanto, parece que o conceito de organização que aprende somente seria aplicável a organizações em que as relações sociais entre seus membros são saudáveis, a comunicação desenvolve-se de forma ampla e aberta, a inovação e a mudança são encorajadas e aceitas e as pessoas percebem as relações de interdependência entre seu trabalho e o de outras. Nessa linha, seria possível identificar características de uma organização que aprende em organizações tipicamente mecanicistas, nas quais a hierarquia, a formalização, a divisão do trabalho, a especificação clara dos papéis e responsabilidades dos diversos atores organizacionais e a previsibilidade constituem elementos que moldam a sua cultura, como é o caso das organizações militares? Tendo como pano de fundo essa pergunta, a pesquisa que deu origem a este artigo teve como objetivo principal investigar, segundo a percepção de atores internos, o tipo de ambiente de aprendizagem organizacional existente em um órgão do Exército Brasileiro e sua relação com a cultura da organização. Neste artigo visa-se, também, contribuir para o debate sobre aprendizagem em organizações e fornecer elementos para novas pesquisas nesse campo. Considerando a natureza da organização pesquisada, este artigo pode ser caracterizado como inédito.

A finalidade básica do órgão estudado está voltada para o cumprimento da missão constitucional do Exército, destacando-se a responsabilidade de estudar, orientar, coordenar e controlar suas atividades fundamentais. As mudanças implementadas na década de 1990 visando à articulação das forças terrestres, marítima e do ar, que compõem o Ministério da Defesa, deram uma nova perspectiva ao referido órgão, que se projeta

em importância e passa a implementar modelos de acompanhamento do trabalho que privilegiam mais os resultados do que os meios. A maioria dos estudos e projetos desenvolvidos nesse órgão, visa ao aumento da capacitação da Força Terrestre, por intermédio de medidas de racionalização e modernização de sua estrutura organizacional e da profissionalização de seus integrantes. Portanto, esse órgão deveria, em princípio, contar com um ambiente receptivo a novas idéias, propício à análise reflexiva e a críticas. Esse ambiente, marcado por uma cultura de aprendizagem, deveria possibilitar que os conhecimentos existentes na organização pesquisada fossem compartilhados de maneira fluida e rápida, visando facilitar a integração entre grupos e setores de trabalho e, portanto, o desenvolvimento das ações administrativas sob uma perspectiva sistêmica.

2. A APRENDIZAGEM E SUA RELAÇÃO COM A CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

Embora o tema aprendizagem em organizações não seja novo, o interesse de pesquisadores sobre ele cresceu a partir dos anos 1990. Crossan e Guatto (1996) consultaram três bancos de dados: The Social Science Citation Index (SSCI), ABI/Inform e PsychLit, utilizando as palavras-chave *organizational learning* e *learning organization*, para identificar a literatura afim ao tema, tendo encontrado apenas três artigos nos anos 1960, e 184 até 1994. Na revisão de literatura realizada para esta pesquisa, identificou-se que a produção científica nacional no campo é pequena e caracterizada, em sua maioria, por textos não publicados, como dissertações e teses, e textos provisórios, aqueles publicados em anais de encontros científicos. Entre eles, apenas um relaciona-se com aprendizagem em organização militar. Trata-se do trabalho de Dias (1997), que pesquisou o perfil do candidato da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, com o objetivo de verificar sua contribuição para a promoção da aprendizagem organizacional. O autor concluiu que esse perfil contribui para a manutenção do *ethos* da burocracia e não para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional e que os procedimentos que buscam transformar essa realidade representam mais uma ação isolada do que um processo amplo, consciente e conseqüente de transformação organizacional.

A aprendizagem do ser humano inicia-se com o nascimento (GAGNÉ, 1983) e, segundo Walker (1969), até antes, prolongando-se até a morte. Os costumes, as leis, a linguagem e as instituições sociais têm-se desenvolvido e perpetuado como resultado da capacidade do homem de aprender e transferir esse conhecimento e aprendido para outros, multiplicando e dando-lhe nova perspectiva. Não existe uma explicação única sobre o modo como as pessoas aprendem e por que aprendem, porém, parece existir consenso no sentido de que a aprendizagem implica mudança no desempenho, fruto da experiência (CRAWFORD, 1994; FLEURY e FLEURY, 1995; FREIRE e OLIVEIRA, 2000; WALKER, 1969; WICK e LÉON, 1993).

Kim (1998, p.64) conceitua aprendizagem individual como o “aumento da capacidade de alguém realizar ações eficazes”. Esse autor divide a aprendizagem em dois tipos: operacional, vinculada à aquisição de habilidades, e conceitual, ligada ao desenvolvimento de um arranjo teórico e referencial sobre um dado conhecimento. Esses dois tipos de aprendizagem são complementares, se examinados à luz da proposta de Ciclo de Aprendizagem de Kolb, que se pauta pelo modelo cognitivo. Ao descrever esse ciclo, Gold (1995) sugere que, no referido modelo, o aprendizado ocorre se houver a compreensão da experiência e como esta se transforma, envolvendo um ciclo composto de quatro etapas: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa.

A aprendizagem individual, embora necessária, não é condição suficiente para a aprendizagem organizacional. Apesar de não haver acordo entre os teóricos sobre como esse processo ocorre, Crossan *et al.* (1999, *apud* ZIETSMAN *et al.*, 2002) sugerem que a aprendizagem organizacional compreende um ciclo composto por quatro categorias interdependentes e que percorre três níveis — individual, grupal e organizacional. No nível individual, a aprendizagem decorreria da intuição, seguida da interpretação, pela qual o indivíduo interpreta o que aprendeu, tanto para si quanto para outros. No nível grupal haveria a integração, ou seja, a socialização dos conhecimentos entre um ou mais grupos de trabalho. No nível organizacional ocorreria a institucionalização da aprendizagem, representada pela formalização e pela rotinização do conhecimento. Zietsman *et al.* (2002) acrescentam duas categorias a esse ciclo, ambas no nível individual. A primeira, concomitante à intuição, seria o aprendizado decorrente de estímulos externos (*attending*, no original), que torna o indivíduo apto a resolver problemas; a segunda, em paralelo à interpretação, seria a aprendizagem por meio da experimentação.

Fleury e Fleury (1995, p.153) sugerem que o processo de aprendizagem, em uma organização “não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado”. Argyris e Schön (1996), preocupados com os mecanismos de promoção da aprendizagem organizacional, definem-na como o conjunto de práticas e comportamentos que ajudam a empresa a transcender o modelo de simples manutenção do conhecimento, buscando questionar o que aprendeu, revisando seus princípios. Para Douglas (1986), a aprendizagem organizacional implica uma reestruturação da cultura da empresa, nela criando um estado de espírito que orienta seus membros para o entendimento do pensamento complexo e sua aplicação ao conhecimento técnico.

No entanto, é necessário considerar que a aprendizagem em organizações não deve ser vista apenas em seu sentido positivo, como apresentado acima. Weick e Westley (1996) e Weick (2002) chamam a atenção para o fato de que as organi-

zações aprendem, também, o que é errado. Ademais, deve-se analisar criticamente o discurso inerente ao conceito de organização que aprende. Bulgacov (2000, p.7) alerta para o caráter ideológico desse conceito e a predominância, na literatura, de modelos prescritivos de aprendizagem, de uma linguagem utópica, filosófica e idílica, encobrendo “novas formas de controle do comportamento humano na organização moderna”. Utilizando argumentos semelhantes, Bastos *et al.* (2002) chamam a atenção para o caráter antropomórfico do conceito de aprendizagem aplicado a ambientes organizacionais e para as dificuldades epistemológicas e metodológicas inerentes à pesquisa nesse campo.

Ao analisar o conceito de aprendizagem organizacional, Dogdson (1993) sugere levar-se em conta o processo de interação social que ocorre nas organizações, e que essa interação só pode ser compreendida à luz da cultura organizacional vigente. Assim, aprendizagem e cultura são conceitos interdependentes, pois, à medida que a aprendizagem individual ocorre e é transferida para outros indivíduos, torna-se um evento coletivo e, portanto, compartilhado, podendo modificar a cultura e direcionar novos modos de pensar e aprender.

Apesar da importância da cultura para a análise dos eventos do dia-a-dia nas organizações, a mesma tem pouca visibilidade para as pessoas que nela estão imersas. A dificuldade de perceber a cultura de uma organização deve-se ao fato de que seu processo de criação e desenvolvimento pressupõe valores que se consolidam ao longo do tempo, premissas compartilhadas, resultantes de uma realidade histórica socialmente construída. Esses pressupostos básicos, cuja essência inclui os valores dos grupos sociais que compõem a organização, podem ser concebidos como aquilo tido como verdade absoluta e inquestionável na vida de uma organização (SCHEIN, 1984; FREITAS, 1991).

Enfatizando a possibilidade de compartilhamento, aprendizagem e transmissão das características culturais entre os membros de um grupo social, Linton (*apud* AKTOUF, 1996, p.50) salienta que “uma cultura é a configuração de condutas aprendidas. É o resultado de um comportamento cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de uma dada sociedade”. Davis e Newstrom (1997), transpondo o conceito para o nível das organizações, apresentam a cultura organizacional como o ambiente de crenças, costumes, conhecimentos e práticas criado pelos homens, sugerindo que a cultura é o **jeito** próprio de cada organização desenvolver suas tarefas. Schein (1993a, p.380) define cultura organizacional como: “Padrão de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas”.

Para Schneider e Rentsch (1988, p.183), a cultura de uma organização é transmitida, em parte, por meio de sua história,

a qual provê sentido para as normas e os valores subjacentes às rotinas e aos comportamentos e sistemas de recompensas da organização. Nesse sentido, a cultura procura responder à pergunta: por que as coisas ocorrem da forma como ocorrem? A organização, ao administrar sua cultura, procura explorar a capacidade de adaptabilidade dos indivíduos, minimizando a reação humana à mudança, capacitando-se a adaptações em face de transformações internas e externas. Isto é, à organização interessam pessoas com capacidade de adesão cultural, dotadas de um maior grau de habilidade para migrar de uma cultura para outra, sem traumas. Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser compreendida como um mecanismo de controle social, como sugere Pfeffer (1997).

Portanto, pode-se dizer que a aprendizagem verifica-se tanto na criação da cultura organizacional quanto nas circunstâncias em que os valores vigentes são transmitidos aos novos membros, como os modos considerados corretos para sentir, pensar e agir em relação aos problemas de adaptação externa e de integração interna com que se defrontam as organizações (FLEURY e FLEURY, 1995). Assim, o processo de aprendizagem apresenta-se, inicialmente, como força propulsora de formação da cultura organizacional e, posteriormente, de sua consolidação, oportunidade em que o mapa cultural, já delineado, é transmitido aos novos empregados. Em outras palavras, ao mesmo tempo que a cultura organizacional gera aprendizagem, esta influencia a formação daquela.

Por sua vez, as novas formas de aprendizagem, ou mesmo aquelas que já não surtem os efeitos obtidos no passado, remetem ao questionamento dos padrões culturais até então consolidados na organização. Cook e Yanow (1993) sugerem que a aprendizagem organizacional é mais bem compreendida quando vista como uma expressão da cultura da organização, uma vez que:

- um dos aspectos da capacidade humana para agir é a habilidade para trabalhar em grupo;
- um grupo de pessoas com uma história comum de ação ou prática é significativamente compreendido como uma cultura;
- uma cultura é constituída, pelo menos em parte, pelos significados intersubjetivos que seus membros expressam em sua prática cotidiana através de objetos, linguagem e atos;
- tais elementos significativos são artefatos culturais por meio dos quais o conhecimento coletivo de uma organização é transmitido, expressado e utilizado;
- as organizações são constantemente envolvidas em atividades de modificação ou manutenção desses significados.

As organizações são agentes de formação cultural, ou seja, quando os seres humanos aproximam-se uns dos outros vão, gradativamente, compartilhando os seus objetivos. Ao longo do tempo, a tendência dos indivíduos é comportar-se segundo determinados valores que orientam suas ações. Essas ações caracterizam-se como maneiras peculiares adotadas para resolver problemas, lidar com os erros e agir diante de situações

consideradas críticas ou ameaçadoras. Dessa maneira, as características culturais de uma organização sugerem o quê, como e por quê a organização aprende determinadas coisas, ao mesmo tempo em que nega a aprendizagem de outras. Nessa linha, Nissley e Casey (2002) discutem o papel dos museus corporativos como mecanismos de construção da memória e da identidade das organizações, pois servem, ao mesmo tempo, para rememorar e esquecer fatos e coisas, segundo os interesses da organização.

Senge (1998) alerta para o fato de que a maior parte das organizações ainda é burocrática, altamente verticalizada e orientada mais para o controle do que para a aprendizagem. O *ethos* da burocracia descrito por Weber (1977) pressupõe a racionalidade nas interações sociais que ocorrem nas organizações, a coerência entre meios e fins e o desenvolvimento das atividades apoiado na direção, autoridade e controle claramente definidos. Aliado a isso, as burocracias caracterizam-se pela especialização, a divisão rígida do trabalho e a separação entre os que pensam e os que executam. Esse modelo seria uma espécie de protótipo das organizações militares, como é o caso da organização de que trata este artigo. Analisar características de organização de aprendizagem nesse tipo de organização consiste, em princípio, em comparar as metáforas de organizações vistas como máquina e como organismo e cérebro, na forma descrita por Morgan (1996).

Nesse sentido, seria correto dizer que organização burocrática e organização que aprende são conceitos incompatíveis? Parece que não. O pressuposto utilizado nesta pesquisa é que, se a aprendizagem é intrínseca ao processo de formação e desenvolvimento da cultura organizacional, não existe um único ambiente propício à aprendizagem organizacional, mas sim tipos de ambientes (culturas) distintos que fornecerão resultados diversos em termos de aprendizagem. Isto é, os conceitos de aprendizagem organizacional e de organização que aprende devem ser vistos como um *continuum*, não sendo adequado, portanto, analisar se uma organização aprende ou não aprende e sim a natureza e a intensidade do aprendizado que nela ocorre.

3. METODOLOGIA

A pesquisa aqui apresentada é de natureza exploratória, descritiva; assim, a estratégia metodológica escolhida foi o estudo de caso, com a utilização de dados qualitativos. Para Yin (1994), o estudo de caso pode ser utilizado se o pesquisador propõe-se a investigar um fenômeno e seus conteúdos da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não são claramente evidentes. Considerando o escasso conhecimento acumulado sobre o construto aprendizagem aplicado a organizações militares, justifica-se o estudo de caso, mais pela sua possibilidade de gerar proposições e hipóteses do que pela generalização dos resultados. Não se trata, neste caso, de testar um modelo de cultura organizacional *versus* um modelo de organização que aprende e sim explorar as relações entre o tipo

de ambiente de aprendizagem organizacional de um órgão do Exército e sua relação com a cultura dessa organização.

No decorrer do segundo semestre de 2000, foi realizada análise documental, mediante consultas a documentos e publicações sobre o Exército Brasileiro, e entrevistas com oficiais e praças de carreira de um dos órgãos que compõem o *staff* da organização. A amostra, composta por 20 respondentes, foi selecionada de forma intencional e pelo critério de acessibilidade, mantendo-se a distribuição da estratificação hierárquica existente no órgão pesquisado. Dentre os entrevistados, 17 eram oficiais (um general, quatro coronéis, três tenentes-coronéis, dois majores, dois capitães e cinco tenentes) e três eram praças (um subtenente e dois sargentos). Apenas um entrevistado era do sexo feminino. O tempo de serviço dos entrevistados, no Exército, variou entre três e 33 anos. No que se refere à escolaridade, dois entrevistados tinham nível médio e 18 possuíam curso superior, dos quais 13 eram pós-graduados.

Foi utilizado um roteiro de entrevista que explorou fatores destacados na literatura como importantes para o processo de aprendizagem nas organizações, os quais, se presentes, poderiam caracterizar um ambiente de organização que aprende. A técnica de entrevista semi-estruturada possibilitou, por um lado, o balizamento das questões sobre assuntos específicos explorados na pesquisa e, por outro, o aparecimento de temas correlatos com aprendizagem nas organizações, mostrando a interdependência dos fatores estudados. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, identificando-se categorias, semelhanças e diferenças de pontos de vista entre os entrevistados. Os fatores pesquisados são descritos a seguir.

- **Visão compartilhada** — com base em autores como Senge (1998), Schein (1993b), McGill e Slocum Jr. (1995), é definida como a comunhão de propósitos entre os membros da organização. A visão compartilhada em torno de objetivos organizacionais leva as pessoas a se empenharem, em conjunto, de forma a contribuírem efetivamente para a consecução dos objetivos. Na análise desse fator, buscou-se verificar o nível de conhecimento e a percepção dos entrevistados sobre a missão e as metas da organização estudada.
- **Relacionamento, comunicação e trabalho em equipe** — considerou-se como relacionamento a interação entre os indivíduos em diversas perspectivas, desde a pessoal até a profissional, e comunicação como a capacidade de transferência de significados de uma pessoa para outra, na forma de idéias ou informações. O trabalho em equipe foi visto, na pesquisa, como produto do relacionamento e da comunicação entre pessoas, visando a um objetivo comum para o grupo. Os três termos foram explorados, nas entrevistas, de modo conjunto, dada a sua interdependência para a aprendizagem organizacional, na visão de autores como Senge (1998) e Schein (1993a; 1993b).

- **Ação monitorada** — é vista como a ação destinada a verificar não só a eficiência dos métodos e processos de trabalho (ou quanto tais processos contribuem para mudar os comportamentos), como também sua eficácia (se a aprendizagem ocorreu no sentido da melhoria de resultados organizacionais). A importância desse fator para a aprendizagem organizacional é reforçada por Garvin (1993), Campbell e Cairns (1994) e Schein (1993b).
- **Visão sistêmica** — é considerada como um padrão de comportamento organizacional no qual as atitudes dos membros da organização consideram os impactos das ações individuais nos resultados setoriais e globais, e mesmo suas repercussões no ambiente. Apóia-se nas proposições de Senge (1998), Nonaka e Takeuchi (1996) e Morgan (1996).
- **Fluxo das informações** — autores como Huber (1991), Garvin (1993), Morgan (1996), Wick e Léon (1995) destacam esse fator como significativo para a transposição da aprendizagem do nível individual para o organizacional. O assunto foi explorado, nesta pesquisa, tendo em conta a percepção dos entrevistados sobre o quanto as informações circulam na organização e como o processo ocorre.
- **Receptividade à inovação** — segundo Schumpeter (1961), ela está vinculada ao sucesso de uma organização, ou seja, à capacidade de inovar e à receptividade da organização para idéias inovadoras. Esse fator foi explorado por intermédio da argüição aos entrevistados sobre como ocorria a aceitação de novas idéias e propostas de mudanças em processos de trabalho, formuladas por membros da organização pesquisada, bem como o *benchmarking* de experiências bem-sucedidas em outras organizações.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Visão compartilhada

Os principais aspectos relacionados com a missão do órgão estudado, identificados na análise documental, estão voltados para o seu papel de agente encarregado da formulação de políticas do Exército, o que foi corroborado por quase todos os entrevistados, em especial os oficiais. A título de exemplificação, destacam-se três depoimentos:

- “O órgão estabelece as políticas, as diretrizes, para o funcionamento do Exército como um todo (...) seja na área operacional, seja na administrativa.”
- “Gerir, no mais alto nível de administração, as missões do Exército Brasileiro, definindo diretrizes estratégicas.”
- “Como órgão de direção-geral, tem de dar os parâmetros para a instituição como um todo, em nível organizacional, de pessoal e doutrinário.”

Na percepção dos entrevistados, o órgão também é visto como um órgão de assessoria, que realiza estudos para o Comandante do Exército, viabilizando formalmente as concepções já formuladas, de modo total ou parcial, pelo comando da Força, como ilustram os depoimentos a seguir:

- Para um coronel, “é o órgão de direção-geral do Exército encarregado de assessorar o Comandante do EB, traçando as políticas da Força”.
- De acordo com um tenente, “o órgão atua como um *staff* do Comandante da Força (...) há muitos trabalhos que o órgão executa que visam principalmente apoiar a tomada de decisão do próprio Comandante da Força”.

Verificam-se, portanto, duas percepções a respeito da missão do órgão estudado. De um lado, é visto como uma unidade de direção-geral, com relativa independência e autonomia; de outro, como órgão assessor do comando da Força. É importante apontar que a função de assessoria foi mais destacada pelos oficiais de maior patente ou com mais tempo de serviço, isto é, os mais socializados pela cultura organizacional.

4.2. Relacionamento, comunicação e trabalho em equipe

Os entrevistados enfatizaram a existência de facilidade de relacionamento e de comunicação, cordialidade e franqueza nas relações interpessoais entre superiores, pares e subordinados, que ocorrem no interior de cada setor ou entre grupos de um mesmo setor de trabalho. As dificuldades surgem quando as relações ultrapassam os muros de cada setor, quando prevalece o relacionamento formal. Este depoimento ilustra o sentimento da maioria dos entrevistados:

- “Dentro da seção existe interação, porque todo mundo está perto (...) as barreiras inerentes à hierarquia militar são extremamente minimizadas, agora (...) fora da seção já fica mais difícil.”

Para todos os entrevistados, a existência de um ambiente propício para a interação, interna ou externa, depende das atitudes das chefias. Por isso é importante analisar o papel da chefia nas organizações militares sob uma perspectiva cultural, pois o chefe, nas Forças Armadas, é visto como uma espécie de líder do campo de batalha, aquele que está à frente de seus comandados, conduzindo-os e orientando-os. Nesse contexto, o questionamento de uma ordem do chefe pode ser visto como insubordinação. É o chefe o principal interlocutor do grupo com o ambiente externo, pois a interação com outros grupos, de mesmo nível ou de nível superior, é feita exclusivamente por aqueles que ocupam posições de comando, respeitando-se a hierarquia. Em algumas situações a delegação pode ser vista como perda de poder ou de *status*, pois, na carreira militar é valorizado o exercício da função de comando, o que gera resistência em delegá-la e pode dificultar a interação, tan-

to interna quanto externa, conforme relatado nas entrevistas. Nesse sentido, destacam-se as palavras de um dos oficiais entrevistados:

- “O relacionamento, dentro e fora da seção, seja funcional ou informal, deve ser o melhor possível (...) Para se obter isso, cada um teria de abdicar de determinados orgulhos e preconceitos em benefício da missão. (...) Percebe-se como inerente ao ser humano essa dificuldade de abrir mão de seus orgulhos e preconceitos. (...) A existência desse ambiente depende muito do chefe, que deve fomentar e favorecer a interação interna e externa.”

Apesar de todos os respondentes destacarem o quanto a personalidade do chefe interfere nos relacionamentos interpessoais (intragrupos e intergrupos) e de existir, no órgão estudado, grande variação nas atitudes das chefias, desde o chefe liberal até o autocrático, nenhum dos entrevistados ocupantes de cargo de chefia se reconhecia, nas entrevistas, como autocrático ou cerceador dos relacionamentos dos subordinados. Ao contrário, alegaram favorecer o contato informal, dando abertura para a comunicação, seja essa ascendente, descendente ou lateral. Senge (1998) sugere que esse tipo de comportamento está ligado ao modelo mental de cada indivíduo, o que dificultaria, exatamente, a percepção de como ele é percebido como chefe. Isso fica mais claro nestes dois depoimentos de entrevistados que ocupavam posição de chefia:

- “Muito raramente eu tenho de recorrer à ação de comando, o que a gente chama na vida militar de cobrar. (...) Porque minha ação é mais na base da informalidade. Cobro sem usar meios coercitivos. Cobro mais na base da conversa. Lembro mais do que cobro. Raramente uso a coação. (...) A coação, queira ou não, atrapalha o andamento do trabalho, só em último caso deveria ser utilizada.”
- “Dentro da minha organização depende da pessoa, da personalidade. No meu caso específico dou liberdade e abertura para meus subordinados, porém, a recíproca não é verdadeira. Com meus superiores hierárquicos tenho liberdade relativa, com alguns muita e com outros nem tanto.”

Infere-se que, em função da grande valorização dada à função de comando, existe uma tendência de o chefe militar ser centralizador e encarar a delegação como um desinteresse pelo exercício do comando. Outro aspecto a ressaltar desses depoimentos é que essa postura centralizadora independe do posto ou graduação do militar, conforme enfatizado por diversos entrevistados:

- “Dê o poder ao homem e você o conhecerá de fato.”
- “Qualquer pessoa, quando assume o comando, vira Caxias.”

Esse último depoimento é uma alusão à figura do herói Duque de Caxias, patrono do Exército, tido como padrão a ser seguido pelo militar. Geralmente, quando alguém é chamado de Caxias, enfatiza-se a idéia de que segue estritamente o re-

gulamento e as normas previstas, que não **quebra o galho** ou **não dá jeitinho**.

4.3. Ação monitorada

No nível individual, a forma como o reconhecimento do bom desempenho ocorre no órgão estudado é o elogio verbal ou escrito, comum na cultura militar. Segundo todos os entrevistados, esse reconhecimento restringe-se à chefia imediata e, em casos raros, à chefia mediata. Diversos entrevistados destacaram a importância do reconhecimento e do *feedback* para que possam ser corrigidos os erros ou fortalecidas as experiências bem-sucedidas. É interessante analisar essa dimensão, pois, conforme Schein (1993b), a aprendizagem organizacional é um processo social que ocorre em uma comunidade de prática, em que as idéias em si não são suficientes. Esse ponto de vista é também esposado por Weick (2002), o qual sugere que as pessoas não aprendem sem que algum tipo de resultado tenha ocorrido. Isto é, a aprendizagem só acontece quando resulta em uma ação modificada e, sem acompanhamento ou ação monitorada, não é possível verificar até onde houve ou não êxito nas experiências ocorridas na organização, situação que permite a correção de erros, a melhoria e a sedimentação das experiências aprendidas. A importância da ação monitorada, no que se refere à mudança de foco do processo de gestão de meios para resultados, em desenvolvimento no órgão pesquisado, foi também destacada pelos entrevistados, como mostra o depoimento de um oficial:

- “Acredito que as organizações só aprendem através da experimentação. (...). Por muito tempo esse órgão só mensurou a eficiência, atualmente ele passou a verificar a eficácia e a efetividade de suas ações.”

4.4. Visão sistêmica

Os entrevistados relataram a prática de encontros periódicos entre membros de distintas unidades organizacionais, com a finalidade de integrar diversos projetos, ações e políticas em desenvolvimento na organização, denominados de reuniões de integração sistêmica. Segundo dois oficiais entrevistados:

- “A interação entre subchefias e a visão sistêmica no trabalho das subchefias é comum e natural. (...) O trabalho é participativo pela própria natureza deste órgão.”
- “O trabalho sistêmico é muito comum aqui. Aliás, o nosso órgão praticamente trabalha dessa forma. Para cada novo trabalho, para cada novo projeto que se coloca, são formados grupos de trabalho multidisciplinares, com representantes de diferentes subchefias e adereços de outros órgãos, para participar desse trabalho.”

Na prática, a visão sistêmica é dificultada pelas barreiras de comunicação e de relacionamento existentes entre setores de trabalho do órgão pesquisado. Confrontando-se a análise

documental realizada com as informações coletadas durante as entrevistas, constatou-se que a maioria dos entrevistados desconhece os objetivos e trabalhos desenvolvidos por outras unidades do órgão, além daquela em que trabalha. Mais de dois terços dos entrevistados afirmaram nunca terem lido relatórios de outras áreas. A compartimentalização e o rito a ser seguido pelo fluxo de informações, inerente a uma instituição com características tão próximas do modelo burocrático weberiano, dificultam o desenvolvimento da visão sistêmica, a participação e a agilidade no processo decisório. Os entrevistados percebem isso com clareza, conforme estes depoimentos:

- “O órgão como um todo devia ser reformulado. (...) Dentro das subchefias e seções (...) há muita compartimentalização. (...) Essa segmentação dificulta a visão do todo e um pensamento integrado de modo sistêmico. A gente está na contramão da estrutura moderna de administração.”
- “As seções funcionam de modo muito estanque. Raramente apontadas para um trabalho sistêmico. Não existe um trabalho sistêmico ou, se existe, é muito reduzido.”

Para contornar esse problema, o órgão estudado tem utilizado grupos de trabalho compostos por pessoas de áreas distintas. Nesses grupos, conforme um entrevistado, “o que prevalece é o conhecimento, não a hierarquia”. Cabe, aqui, salientar que, nos depoimentos e observações realizadas, salvo raras exceções, os grupos de trabalho possuem credibilidade junto à organização. Para isso, um dos fatores destacados é, justamente, a interação entre áreas, que confere a esses grupos uma perspectiva exógena a interesses particulares, em que o conhecimento prevalece ante a posição hierárquica. Alguns entrevistados que já residiram em outros países, seja como funcionários militares em embaixadas brasileiras, seja realizando treinamentos no exterior, frisaram que trabalhar em grupo, no Brasil, é mais fácil do que em outros países.

4.5. Fluxo das informações

Na percepção dos entrevistados, a divulgação das informações depende do bom senso de quem as detém ou do que se acredita ser o interesse dos subordinados. Ainda conforme as entrevistas, as informações estratégicas e as decisões que estão sendo estudadas pela cúpula, bem como os fracassos, não são divulgados. Isso é prejudicial à organização, posto que o conhecimento do que está sendo feito, bem como a socialização dos erros, ajudariam no aprendizado organizacional. Até mesmo o sucesso, como fonte de reforço positivo e motivação, não é difundido adequadamente no órgão. Por vezes, os militares ocupantes de postos inferiores só tomam conhecimento de medidas ou políticas desenvolvidas quando de sua publicação no boletim interno do órgão.

Alguns entrevistados justificam a dificuldade de compartilhar informações pela não-existência, na organização, de recursos adequados de tecnologia de informação. No entanto, a

análise desses depoimentos revela uma confusão entre acesso à informação e conhecimento da tramitação dos documentos que circulam no órgão, e o conhecimento dos projetos que estão sendo executados. Portanto, infere-se que a disseminação e o compartilhamento de informações, da forma como são praticados no órgão pesquisado, não facilitam aos indivíduos saber o que é feito na organização em que trabalham.

4.6. Receptividade à inovação

Segundo a teoria utilizada neste texto, uma organização é receptiva à inovação se investe no desenvolvimento de seus recursos humanos; se seu padrão de interação social inclui discussão e aceitação de novas idéias e de propostas de mudanças em seus processos de trabalho; e se adota a prática do *benchmarking*, analisando experiências bem-sucedidas ocorridas no ambiente externo. O órgão estudado, seguindo uma política mais ampla da tradição militar, valoriza quem se aperfeiçoa por meio dos processos de qualificação e treinamento planejados e definidos pelo Exército, em detrimento dos treinamentos não-militares. Isso tem a ver com a natureza do trabalho militar e a missão da organização de manter a paz e, se necessário, guerrear, visando preservar a soberania do país e vidas humanas. Para isso, os treinamentos militares visam não só promover o aprendizado sobre como as pessoas devem realizar suas atividades, mas, sobretudo, transmitir modos de pensar e de agir necessários à institucionalização de valores que incluem a tradição, a hierarquia, a obediência a regras e regulamentos.

A pesquisa revelou que a criatividade e a inovação são tratadas pelos dirigentes com parcimônia ou, conforme relatou um dos entrevistados, “Este órgão está aberto a mudanças, inovações, a novas idéias. As inovações são bem recebidas, mas cuidadosamente estudadas antes de se lançar alguma coisa inovadora, porque isso vai repercutir no Exército como um todo”. Essa preocupação com o impacto da inovação nas ações do órgão e o cuidado em filtrar as idéias e propostas inovadoras são retratados no depoimento de um oficial general, que ilustra o modo como, na sua percepção, deveriam pautar-se as inovações:

- “As idéias e inovações dos mais jovens são condimentadas pela experiência dos mais velhos. (...) É importante o sangue novo, mas deve ser modelado pelas pessoas mais antigas.”

De modo geral, os entrevistados que exercem cargo de chefia, desde oficial general até sargento, descrevem que a receptividade à inovação é presente e natural, podendo, por vezes, ser filtrada, mas não evitada. Já os entrevistados não-chefes foram unâimes em afirmar que havia dificuldade na recepção de idéias novas, principalmente as oriundas de escalões inferiores. Essas diferenças de percepção refletem os diferentes modelos mentais de chefes e de subordinados, existentes nas organizações em geral. Resultados semelhantes foram encontrados por Guimarães *et al.* (2003) em pesquisa realizada em uma organização pública federal.

Quanto à rapidez com que se desenvolvem os estudos relacionados com inovações e mudanças no órgão estudado, foram identificadas, entre os entrevistados, duas percepções recorrentes e complementares. Segundo uma, a organização despende muito tempo no desenvolvimento de seus projetos e estudos. Para a outra, esse tempo é importante e necessário para a qualidade e a efetividade de suas ações. Nesse sentido, destacam-se as palavras de dois entrevistados, um oficial e um praça, respectivamente:

- “Este órgão não pode nem deve ser rápido nos seus estudos, pois (...) se ele for muito ligeiro, pode incorrer em erro com imenso impacto para a instituição.”
- “Acho que aqui se decide até de modo muito rápido se considerarmos a responsabilidade que está em jogo e a complexidade dos assuntos que nos chegam. Aqui não é um quartel que trata da vida de 300 ou 400 homens, aqui se mexe com a vida de mais de 200.000 homens.”

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo principal investigar, segundo a percepção de atores internos, o tipo de ambiente de aprendizagem organizacional existente em um órgão do Exército e sua relação com a cultura da organização, tendo como pano de fundo o modelo de organização burocrática, o qual corresponde às características culturais próprias de organizações militares. Foram analisados fatores indicados na literatura como responsáveis pela configuração da organização de aprendizagem.

No que tange à visão compartilhada, a disseminação de seus objetivos, metas e atividades em desenvolvimento não é realizada na forma esperada, principalmente entre os oficiais subalternos e praças. Quanto ao relacionamento, comunicação e trabalho em equipe, evidenciou-se a intensidade do relacionamento dentro de cada setor de trabalho, pois a informalidade e o caráter de familiaridade existentes nesse nível minimizam a formalidade inerente às organizações militares. A interação entre setores de trabalho é dificultada em função do nível de formalização existente no órgão. A experimentação, prática importante para o desenvolvimento de ambiente de aprendizagem organizacional transformador, não é praticada na organização pesquisada, pois existe o temor de que os erros sejam punidos, se não de maneira formal, pelo menos, pela “má fama” que ficaria para o grupo ou o indivíduo.

Quanto à ação monitorada, o acompanhamento de metas e objetivos, no nível organizacional, era ainda incipiente na época em que a pesquisa foi realizada, o que comprometeu a verificação da intencionalidade da aprendizagem. A dimensão visão sistêmica não é exercitada de forma plena na organização pesquisada, principalmente em função da centralização do poder na pessoa do chefe. A maneira que a organização encontrou para aumentar essa visão foi a formação de grupos de trabalho e a realização de reuniões de integração sistêmica. Per-

cebeu-se que são esses os dois verdadeiros instrumentos disseminadores do conhecimento no órgão estudado. Outro aspecto significativo do funcionamento dos grupos de trabalho na organização pesquisada é que, em virtude da pouca pressão hierárquica existente no seu interior, a criatividade e a receptividade a novas idéias são facilitadas, possibilitando uma abordagem sistêmica na solução de problemas organizacionais.

O fluxo das informações é incentivado na política formal da organização e no discurso dos ocupantes de posições de chefia. Porém, na percepção de diversos entrevistados não-chefes, as informações não fluem de modo fácil, prevalecendo a circulação restrita. Uma solução já identificada por oficiais do órgão para melhorar esse fluxo seria a utilização de bancos de dados e sistemas de informações organizacionais automatizados, capazes de armazenar e disseminar as informações geradas no referido órgão. Resta indagar, no entanto, se um artefato tecnológico seria suficiente para minimizar o nível de seletividade de informações existente na cultura da organização.

A inovação ocorre, de forma controlada, em alguns setores da organização pesquisada. A organização, apesar de incentivar as inovações no nível institucional, recebe as idéias e propostas de inovação com parcimônia. Os oficiais superiores não necessariamente rechaçam tais propostas, mas recebem-nas e filtram-nas. Considerando que esses oficiais são os mais antigos na organização e, portanto, mais identificados com seus valores e sua cultura, infere-se que prevalecem, nesses casos, as atitudes conservadoras. Percebeu-se, nas entrevistas, que a reação negativa à inovação é menor nos chefes com formação universitária civil, em contraposição aos que só possuem formação militar. Do mesmo modo, notou-se maior receptividade à mudança entre os militares de quadros técnicos, em comparação aos militares operacionais. Outra característica que se destacou: quanto maior o tempo de serviço do militar, mais intensa é sua reação à mudança e à inovação.

Percebe-se que o órgão possui um ambiente de aprendizagem que reforça a cultura burocrática e, portanto, privilegia a divisão do trabalho, o respeito à hierarquia e à autoridade. Considerando as suas especificidades de organização militar, não seria de se esperar algo diferente. Com base no conceito de cultura organizacional adotado neste estudo, acredita-se que

a possibilidade de a chefia do referido órgão influenciar a cultura ficaria restrita aos pontos comuns compartilhados pela maioria dos membros da organização e que teriam se transformado em práticas organizacionais arraigadas e difíceis de serem mudadas. Outro traço da cultura organizacional que influencia o ambiente de aprendizagem do órgão estudado é a tendência em valorizar as disposições pessoais e o modelo de herói, no qual o chefe é responsável por quase tudo, em especial o que se refere ao processo decisório. Além disso, quando se trata de contatos externos, esses passam sempre pela figura do chefe, dificultando, dessa forma, que os não-chefes se relacionem com o ambiente externo. As relações externas são realizadas somente por oficiais, pois, em virtude da natureza da missão das Forças Armadas, existe cuidado para não se tomar atitudes que não representem a doutrina militar. Em resumo, o ambiente de aprendizagem da organização pesquisada representa a situação típica em que a cultura é um instrumento de controle social.

Cabe, por fim, comentar que os resultados desta pesquisa referem-se aos pontos de vista de uma amostra de 20 entrevistados e podem ter subestimado a variedade dos componentes da população. No entanto, acredita-se que as limitações quanto ao método, embora existam, não invalidam os resultados da investigação, até porque esta teve caráter exploratório. Como geralmente ocorre em estudos de caso, os resultados desta pesquisa não são, necessariamente, generalizáveis, exceto para outras organizações assemelhadas. No entanto, este estudo contribui para a geração de pressupostos úteis para subsidiar outras pesquisas, por exemplo, no que se refere à possibilidade de transformação dos resultados aqui relatados em variáveis que possam ser quantificadas e testadas em amostras ampliadas de organizações. Este estudo também colabora para o conhecimento sobre o conceito de organização que aprende e sua relação com cultura organizacional. Os resultados sugerem que o referido conceito não é aplicável somente às organizações de sucesso, capazes de implementar mudanças e utilizar modelos de gestão mais adequados aos tempos modernos, como tem sugerido a literatura. Isto é, toda organização aprende. O que difere é a natureza da aprendizagem, a qual é consistente com as características e a cultura próprias de cada organização. ♦

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v.II. São Paulo: Atlas, 1996. p. 39-79.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Organization learning II: theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

BASTOS, Antônio Virgílio B.; GONDIM, Sônia Maria G.;

LOIOLA, Elizabeth; MENEZES, Igor G.; NAVIO, Víctor Luís R. Aprendizagem organizacional versus organizações de aprendizagem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 2., 2002, Recife. *Anais eletrônicos...* Recife: PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BULGACOV, Yara Lúcia M. Organização da aprendizagem: "novas" formas de controle do comportamento organizacional. In:

- ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 1., 2000, Curitiba. *Anais eletrônicos...* Curitiba: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- CAMPBELL, Terry; CAIRNS, Heather. Developing and measuring the learning organization: from buzz words to behaviors. *Industrial and Commercial Training*, Bradford, v.26, n.7, p.10-15, June 1994.
- COOK, S.D.N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, Thousand Oaks, v.2, n.4, Dec. 1993.
- CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas, 1994.
- CROSSAN, Mary; GUATTO, Tracy. Organizational learning research profile. *Journal of Organizational Change Management*, Bradford, v. 9, n. 1, p. 107-112, Sept. 1996.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamiento humano en el trabajo*. 8.ed. Cidade do México: McGraw-Hill, 1997.
- DIAS, Gilberto. *Burocracia x aprendizagem organizacional: um estudo de caso na Polícia Militar de Santa Catarina*. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- DOGDSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, Berlin, v.14, n.3, p.375-394, Mar. 1993.
- DOUGLAS, Mary. *How institutions think*. Syracuse: Syracuse University Press, 1986.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FREIRE, Luís C.; OLIVEIRA, Francisco D. A atividade da organização como veículo para seu aprendizado. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 1., 2000, Curitiba. *Anais eletrônicos...* Curitiba: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, 1991.
- GAGNÉ, Robert M. *Como se realiza a aprendizagem*. Rio de Janeiro: LTC, 1983.
- GARVIN, David A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 4, p.78-91, July/Aug. 1993.
- GOLD, Jeffrey. A empresa que aprende baseada no conhecimento. In: CLARKE, Thomas; MONKHOUSE, Elaine. *Reperendo a empresa*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- GUIMARÃES, Tomás de A.; ANGELIM, Gustavo P.; SPEZIA, Domingos S.; ROCHA, Gerlane de A.; MAGALHÃES, Rodrigo G. Explorando o construto aprendizagem organizacional no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v.10, n.27, p.111-125, maio/ago. 2003.
- HUBER, G.P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science*, Linthicun, v.2, n.1, p.88-115, Feb. 1991.
- KIM, D.H. O elo entre a aprendizagem individual e organizacional. In: KLEIN, D. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para uma economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p.61-92.
- MARQUARDT, Michael J. *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- MCGILL, M.; SLOCUM, K. Jr. *A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- NISSLEY, Nick; CASEY, Andréa. The politics of the exhibition: viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory. *British Journal of Management*, Chichester, v.13, special issue, p.S35-S45, Sept. 2002.
- PFEFFER, Jeffrey. *New directions for organization theory: problems and prospects*. New York/Oxford: Oxford University Press, 1997.
- PRANGE, Christina. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teoria? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p.41-64.
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Cambridge, v.25, n. 2, p.03-16, Winter 1984.
- _____. Definición de la cultura de organización. In: RAMÍO, C.; BALLART, X. (Org.). *Lecturas de teoría de la organización*, v.II. Madrid: MAP, 1993a. p.373-393.
- _____. On dialogue, culture and organizational learning. *Organizational Dynamics*, New York v.22, n.2, p. 40-51, Autumn 1993b.
- SCHNEIDER, Benjamin; RENTSCH, Joan. Managing climates and cultures: a future perspective. In: HAGE, Jerald (Ed.).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Futures of organizations: innovating to adopt strategy and human resources to rapid technological change.* Lexington, Massachusetts/Toronto: Lexington Books, 1988. p.181-200.
- SCHUMPETER, J. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1998.
- WALKER, Edward L. *Aprendizagem: o condicionamento e a aprendizagem instrumental*. São Paulo: Herder/Editora da Universidade de São Paulo, 1969.
- WEBER, Max. *Economía y sociedad*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica, 1977.
- WEICK, Karl E. Puzzles in organizational learning: an exercise in disciplined imagination. *British Journal of Management*, Chichester, v.13, special issue, p.S7-S15, Sept. 2002.
- WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Organizational learning: affirming an oxymoron. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996. p.440-458.
- WICK, Calhoun W.; LÉON, Lu S. *The learning edge: how smart managers and smart companies stay ahead*. Wilmington: McGraw-Hill, 1993.
- _____. From ideas to action: creating a learning organization. *Human Resource Management*, New York, v.34, n.2, p.299-311, Summer 1995.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ZIETSMA, Charlene; WINN, Monika; BRANZEI, Oana; VERTINSKY, Ilan. The war of the woods: facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, Chichester, v.13, special issue, p.S61-S74, Sept. 2002.

ABSTRACT

Learning environment and organizational culture: a case study of military organization

This paper presents the main results of a research work aiming to identify what kind of organizational learning environment exists on a Brazilian Army organ. The conceptual approach explores learning and organizational culture and assumed that there are an interdependent relationship between these concepts, as both are mutually influenced. 20 militaries were interviewed, being 17 officials and three non-officials, supported by a semi-structured interview schedule, exploring six factors, amongst those indicated by the literature as facilitators of organizational learning: Shared Vision; Relationship, Communication and Team Work; Assessed Action; Systemic Vision; Information Flow, and Receptivity to Innovation. The results suggest that, in general terms, the learning environment of that organization maintain the bureaucratic culture, presents on military organizations. The results showed, on the other hand, same management practices, as building interdisciplinary work groups and integration meetings, in order to adopt a systemic approach to solve organizational problems.

Uniterms: organizational learning, organizational culture, military organization.

RESUMEN

Ambiente de aprendizaje y cultura en organizaciones: estudio de caso en una organización militar

En este artículo, se presentan los principales resultados de una investigación que tuvo por objetivo identificar la naturaleza del ambiente de aprendizaje organizacional existente en un órgano del Ejército Brasileño. En el marco conceptual se analizan los construtos aprendizaje y cultura en organizaciones y se parte del supuesto de que hay una relación de interdependencia entre ambos, en la medida en que se influyen mutuamente. Se entrevistaron a 20 militares, 17 oficiales y tres soldados, con base en un guión semiestructurado, en el que se exploraron seis factores, entre los que indica la literatura como facilitadores del aprendizaje en organizaciones: Visión Compartida; Relación, Comunicación y Trabajo en Equipo; Acción Seguida; Visión Sistémica; Flujo de las Informaciones; y Receptividad a la Innovación. Los resultados sugieren que, en términos generales, el ambiente de aprendizaje de la organización investigada mantiene la cultura burocrática, típica de organizaciones militares. Se identificaron, sin embargo, algunas prácticas de gestión, como la formación de grupos de trabajo interdisciplinarios y la realización de encuentros de integración con vistas al abordaje sistémico en la solución de problemas organizacionales.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, cultura organizacional, organización militar.