



Serviço militar e exército brasileiro: análise da influência no processo de aprendizagem e desenvolvimento cognitivo

**Everton Luis de Lima Guterrese¹
Matheus Grigoletto Pereira²**

Resumo: A cultura de uma organização é formada a partir de dinâmicas cotidianas e sutis, que por sua vez aprovam, repreendem, recompensam ou advertem comportamentos, formando um sistema de significados que mobilizam os membros da organização a direcionarem suas ações (SARAIVA, 2002). Deste modo, com esta pesquisa, busca-se observar a influência do convívio militar para o desenvolvimento cognitivo e no processo de aprendizagem de jovens que vivenciaram rotinas militares por determinado período de tempo, em diversas cidades do Brasil. O estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa, por meio de um questionário próprio, tendo como amostra 400 indivíduos do sexo masculino que tiveram a experiência de passar por unidades militares. Os resultados estão relacionados com a observância dos entrevistados sobre questões como: a relação do serviço militar com a formação do caráter atual, a observância de aprendizagem prática e o crescimento individual.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Exército Brasileiro; Psicologia do Trabalho; Serviço Militar.

Military service and the brazilian army: analysis of the influence on the learning process and cognitive development

Abstract: The culture of an organization is formed from everyday and subtle dynamics, which in turn approve, scold, reward or warn behaviors, forming a system of meanings that mobilize the members of the organization to direct their actions (SARAIVA, 2002). Thus, with this research, we seek to observe the influence of military life on the cognitive development and learning process of young people who have

¹ Mestre em Educação pelo Programa de Políticas Públicas e Gestão Educacional - UFSM, possui Especialização Lato Sensu em Administração e Marketing, e Lato Sensu em Gestão Contábil e Financeira, possui também habilitação para licenciatura plena e tem grande experiência em gestão estratégica, atua na FISMA desde 2006 coordenando o Serviço de Atendimento ao Estudante - SAE, setor este responsável pela gestão e manutenção das políticas públicas e benefícios oferecidos pela FISMA. everton.guterres@fisma.com.br.

² Acadêmico de Administração na Universidade de Caxias do Sul (UCS). Auxiliou na seleção e aplicação de pessoas nas vagas de Talento Global da AIESEC Brasil. Experiência profissional na área de Administração, com ênfase em Administração Pública, no Exército Brasileiro. grigolettomatheus@gmail.com

experienced military routines for a certain period of time in several cities in Brazil. The study is characterized as an applied, descriptive and quantitative research, through its own questionnaire, with a sample of 400 male individuals who had the experience of going through military units. The results are related to the interviewees' observance of issues such as: the relationship between military service and current character formation, observance of practical learning and individual growth.

Keywords: Organizational Learning; Brazilian Army; Organizational psychology; Military Service.

Servicio militar y ejército brasileño: análisis de la influencia en el proceso de aprendizaje y desarrollo cognitivo

Resumen: La cultura de una organización se forma a partir de dinámicas cotidianas y sutiles, que a su vez aprueban, regañan, premian o advierten comportamientos, conformando un sistema de significados que movilizan a los miembros de la organización para dirigir sus acciones (SARAIVA, 2002). Así, con esta investigación, buscamos observar la influencia de la vida militar en el desarrollo cognitivo y el proceso de aprendizaje de jóvenes que han experimentado rutinas militares durante cierto tiempo en varias ciudades de Brasil. El estudio se caracteriza por ser una investigación aplicada, descriptiva y cuantitativa, a través de un cuestionario propio, con una muestra de 400 varones que tuvieron la experiencia de pasar por unidades militares. Los resultados están relacionados con la observancia de los entrevistados de cuestiones tales como: la relación entre el servicio militar y la formación del carácter actual, la observancia del aprendizaje práctico y el crecimiento individual.

Palabras clave: Aprendizaje Organizacional; Ejército Brasileño; Psicología del Trabajo; Servicio Militar.

1. Introdução

Nos tempos atuais, pode-se notar que a maior parte do tempo da vida de indivíduos adultos é inserida no ambiente de trabalho. Nesse sentido, observa-se que o ambiente organizacional ocupa um espaço importante na vida das pessoas, fazendo-o apresentar alta capacidade de edificar hábitos, fomentar sentimentos e princípios que acabam por ultrapassar os espaços físicos das instituições de trabalho. Dentre os diversos aspectos relacionados com a aprendizagem individual nas organizações, pode-se destacar que a utilização de uma maior variedade dos mecanismos de aprendizagem empregados é um dos meios mais eficientes (COOK et al., 2010). Frente a isso, evidencia-se que o dinamismo

das organizações MILITARES pode decorrer em diversos fenômenos comportamentais, observados gradativamente na vida dos colaboradores.

A cultura organizacional está frequentemente associada como ponto chave para a análise do ambiente organizacional, tendo capacidade de edificar parâmetros úteis na compreensão relacionada ao comportamento dos indivíduos. Nesse quesito, a construção da cultura interna em organizações militares baseia-se em anos de prática de instruções, rotinas recorrentes e ideais com a capacidade de emoldurar aqueles que integram este ambiente, ainda que por um curto período de tempo. Por conseguinte, torna-se possível considerar a influência destes elementos não objetivos na formação e desenvolvimento de comportamentos comuns.

Para o autor Salvador (1994), entende-se que a definição de aprendizagem apresenta um forte valor heurístico, uma vez que permite grandes possibilidades de ser um instrumento determinante de análise, reflexão, planejamento e fator intensificador de comportamentos. Em vista disso, com práticas diversas e rotinas que se repetem ao longo dos anos, seria possível apontar o Exército Brasileiro e o serviço militar como potenciais elementos, capazes de incentivar o processo de aprendizagem e o desenvolvimento cognitivo em indivíduos do sexo masculino que passam por essa experiência? Nessa perspectiva, salienta-se que a cultura organizacional tem seus preceitos forjados em um processo gradativo e histórico de trocas de experiências, corroborados por aqueles que o compartilham (FLEURY, 1987).

Segundo Coelho Júnior e Borges-Andrade, (2008), a aprendizagem desenvolvida individualmente é formada pela interação contínua do “aprendiz” com as pessoas, simultaneamente com o meio físico que forma o espaço de trabalho. Os autores afirmam que o ambiente de trabalho, muitas vezes, desenvolve tipos específicos de rotinas padronizadas e organizadas, visando a aquisição intrínseca de diversas qualidades. Desse modo, observa-se que essas tarefas se usam da definição de métodos, técnicas, lugares e condições peculiares, criadas deliberadamente para gerar ideias, conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Diante do exposto, nota-se que estas afirmações têm sua persuasão ofuscada pela ausência de conteúdo da área e pela pequena disseminação desse possível potencial das Forças Armadas, mais especificamente do Exército Brasileiro. Para tanto, este trabalho tem como objetivo geral captar o feedback por aqueles que passaram pelo serviço militar, buscando entender a relação deste período com a formação cognitiva e o atual grau de

desenvolvimento dos indivíduos. Em vista disso, como propósitos mais específicos, buscou-se apontar qual a relevância desta experiência para os entrevistados, qual a principal faixa etária deles quando estes tiveram contato com o serviço militar, assinalar as características mais relevantes para o provável amadurecimento e desenvolvimento destes indivíduos e como julgavam ser a relação deste período para aspectos como pensamento coletivo, amadurecimento pessoal, grau atual de aprendizagem e desenvolvimento prático.

No que se refere à metodologia, tem-se uma pesquisa aplicada, a qual objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática (SILVA, 2004). Tem-se ainda uma abordagem descritiva, onde os aspectos captados são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles (MARCONI E LAKATOS, (2010) e quantitativa, a qual está caracterizada por ser determinada em relação aos dados ou à proporção numérica (FACHIN, 2006). Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário aplicado por meio virtual, AUTOR, onde foram recolhidas respostas para uma amostra de quatrocentos entrevistados.

Buscando orientar e expandir a discussão acerca do assunto citado, apresenta-se nas seções seguintes o referencial teórico, a diferenciação de conceitos importantes relacionados à aprendizagem, aspectos singulares referentes ao Exército Brasileiro e a definição da pesquisa sobre a relação do serviço militar e seu possível potencial de influência no comportamento. Por fim, transcorre-se sobre a discussão dos resultados sobre os dados coletados e as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

2.1 O Debate Acerca da Aprendizagem Organizacional ao Longo do Tempo

Segundo Senge (1990), aprendizagem organizacional pode ser definida como um processo de desenvolvimento de novos conhecimentos e ideias, os quais baseiam-se na interação entre pessoas de uma organização, influenciando no comportamento dos indivíduos e gerando melhorias. Nesse sentido, com discussões cada vez mais frequentes acerca da importância e da natureza da aprendizagem, este tema tem ganhado notoriedade nos últimos anos, visto que esse conceito tem sido fortemente atribuído para explicar relações de processos de mudança organizacional (SOUZA, 2004).

Fleury e Oliveira Jr. (2002) dão destaque para a rotação dos trabalhadores dentro da organização, haja vista que este movimento auxilia na propagação do conhecimento e cria um dinamismo no processo de aprendizagem. O resultado destas atividades, segundo os autores, irá colaborar para o desenvolvimento de tomada de decisão, facilitará a troca de conhecimento tácito entre os indivíduos e facilitará a transferência de conhecimento horizontal dentro da organização. Os autores ainda destacam que a socialização, externalização, combinação e internalização devem ser integradas como etapas de um processo contínuo dentro da organização, para que a formação da aprendizagem seja algo concreto e eficiente.

Nessa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (2004) afirmam que a chave para a formação do conhecimento organizacional está relacionada com a mobilização e conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. Com isso, observa-se como conhecimento explícito aquele que pode ser transmitido de forma sistemática para os outros indivíduos da organização, sendo compartilhado na forma de manual por exemplo. Em contrapartida, o conhecimento tácito é de difícil difusão, tendo em vista que este conhecimento está baseado em ações e experiências.

Sob a perspectiva de Borges-Andrade et al. (2006), tem-se que a aprendizagem dentro de uma organização não é adquirida pela simples reunião das aprendizagens individuais, tendo em vista que nem tudo o que o indivíduo aprende se transforma em aprendizagem propriamente dita para a organização. Deve-se levar em consideração as práticas e rotinas que os indivíduos desenvolvem e são submetidos dentro dos seus espaços de trabalho (CASTRO e LOIOLA, 2003).

2.2 Aprendizagem e sua Aplicação

Ao transcorrer-se sobre as aplicações da aprendizagem desenvolvidas em uma organização, é de fundamental importância que seja feita a diferenciação de duas formas distintas no processo intrínseco de aprendizagem: a aprendizagem formal e a informal. Nesse sentido, nota-se que o processo de aprendizagem permite sua aplicação em dois contextos, o primeiro é o ambiente formal de ensino, onde depreende-se a aprendizagem formal, a segunda condição formadora é dada no cotidiano do ambiente organizacional e é denominada aprendizagem informal. Segundo Leslie e cols. (1998), observa-se que a aprendizagem formal possui relevância variável, uma vez que depende da organização e

programação prévia dos conhecimentos a serem apresentados aos indivíduos, tendo como foco a condução por um tutor e é marcada por apresentar lacuna temporal até a percepção das aprendizagens e aplicações no ambiente de trabalho. Em contrapartida, a aprendizagem informal tem seus conhecimentos e aplicações com maior relevância quando observados os resultados desenvolvidos para suprir as necessidades demandadas pelos trabalhadores e pelo ambiente organizacional, e por isso tem aplicabilidade imediata. Para a aprendizagem informal pauta-se na espontaneidade e não é necessário um planejamento prévio, já que apresenta outras fontes de acesso aos conhecimentos, podendo citar-se a tentativa e erro, autodidatismo e a imitação.

À vista disso, em síntese, tem-se que a utilização de mais de um mecanismo de aprendizagem, simultaneamente, possui a capacidade de potencializar seus resultados e pode desenvolver uma aprendizagem mais concreta. Conforme COOK et al., 2010, a variabilidade dos mecanismos de aprendizagem empregados é um dos mais importantes fatores dentre os diversos aspectos da aprendizagem individual no ambiente de trabalho. Identifica-se que a aprendizagem formal está ligada a cenários específicos e diretamente relacionados com os objetivos e tarefas que se devem alcançar, de forma que necessitam de métodos, técnicas, ambientes e cenários específicos previamente pensados, para que seja possível suscitar ideias, percepções e valores. A aprendizagem formal tem por intenção apresentar ao indivíduo determinado conhecimento e habilidade, esperando que o mesmo seja capaz de adquiri-la e aplicá-la em seu ambiente de trabalho, após a situação de treinamento. Sob outra perspectiva, a aprendizagem informal tende a ser mais intrínseca ao indivíduo e está associada a algum tipo de demanda imediata para a organização. Isto posto, tem-se que sua aplicabilidade e transferência têm impacto instantâneo nos indivíduos e, conseqüentemente, no trabalho.

Destarte, nota-se que ambos os tipos de aprendizagem, informal e formal, tornam-se essenciais e amplamente recomendados para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável, reforçando-se a necessidade de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos.

2.3 O Exército Brasileiro e os Valores Militares

O Exército Brasileiro, tendo como ponto de partida sua credibilidade para com a comunidade nacional e internacional, tem sido solicitado, em diversas oportunidades, para

atuar em missões de paz em diferentes nações do mundo. O soldado brasileiro, devido ao seu excelente desempenho nas missões, tem cada vez mais ganhado a admiração do público mundial. Aspecto este que tem como um dos fatores responsáveis a preocupação com a preparação do seu pessoal por parte do Exército, para que seja possível apoiar da melhor forma possível as decisões do País. Dessa forma, nota-se a preocupação do Exército Brasileiro em evoluir constantemente sob o ponto de vista operacional e humano, para que seja possível fazer frente às necessidades demandadas na atualidade. Observa-se, a partir disso, o sucesso desta empreitada que se deve, principalmente, à capacitação frequente de seu pessoal, recrutados no seio do povo brasileiro. Frente ao exposto, e em relação ao atual cenário globalizado, marcado principalmente pela intensa competitividade entre as organizações, nota-se que um dos aspectos mais pontuais para as empresas se refere à constante necessidade de oferecer ações direcionadas ao aperfeiçoamento contínuo de seus funcionários (Loiola, Nérís & Bastos, 2006).

A filosofia, muitas vezes, caracterizou a sociedade como a demonstração da solidariedade praticada entre os indivíduos. Sob esta ótica, DURKHEIM, É. (1925) apresenta que a consciência coletiva é a responsável pelo desenvolvimento dos valores morais que exercem pressão sobre os indivíduos nos momentos de suas escolhas. Desse modo, essa consciência coletiva está relacionada aos valores do grupo a que o indivíduo faz parte, podendo ser transmitida entre as gerações pela educação e conformando-se em fator fundamental para a vida social. Sob esta ótica, a consciência coletiva tem a capacidade de ser variável e determinante da intensidade da coesão dos indivíduos e, conseqüentemente, do grupo e da sociedade.

Na pesquisa bibliográfica realizada nas leis, manuais e regulamentos militares foram encontradas diferentes definições as quais formam aquilo que conhecemos por valores militares. É importante, nesse sentido, observar o que consta sobre condutas militares no Manual de Campanha C 20-10 - Liderança Militar, de 24 de agosto de 2011. Neste documento, assinado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército, pode-se notar aspectos importantes:

Valores - Dentre os diversos valores estabelecidos pela Ética Militar, os quais também se encontram previstos no Estatuto dos Militares, destacam-se, a seguir, os considerados mais importantes para o líder militar. Valores básicos: honra, honestidade, verdade, justiça, respeito, lealdade e integridade.

Valores militares: patriotismo, civismo, idealismo, espírito de corpo, disciplina e interesse pelo aprimoramento técnico-profissional.

Expostas estas características, nota-se a disciplina e o idealismo como sendo valores militares, em contrapartida ao que consta no vade mecum citado anteriormente. No caso do idealismo, é possível apontar, de acordo com o próprio documento, que resulta da fusão de dois aspectos já citados, a fé na missão do Exército e o amor à profissão.

2.4 Formação do Caráter e Conhecimento

As narrativas e histórias da vida de um indivíduo, bem como sua biografia, percorrem um caminho que passa por diversos aspectos internos e que acabam por definir o seu *caráter*. Em continuidade ao referencial teórico da presente pesquisa, inclui-se Meneghetti (2001), que ao ministrar sua primeira palestra em solo brasileiro, proferida em Santa Maria (RS), em 1988, conceituou conhecimento como “possuir uma racionalidade capaz de ser familiar, de estar dentro, de poder revelar e controlar o mover-se da energia, do pensamento, da inteligência”. Meneghetti (2001) apresenta ainda conhecimento como “uma palavra que se origina do latim *cognoscere*, que significa vir a saber. Do latim *cum*, do grego *nous*, do latim *scit actionem*, significa estar no aqui e agora da ação, para poder saber a ação enquanto ela acontece, e não apenas os seus efeitos.

No meio militar, o conceito de identidade é muito pouco utilizado e o termo que mais se assemelha é *caráter*. Brochado (2001) expõe que o *caráter militar* é uma construção coletiva, formado pelos valores cultuados na *caserna – jargão militar que faz alusão ao local de trabalho, o quartel*. O autor, coronel reformado do Exército Brasileiro, sociólogo militar e escritor, foi buscar em *Lusíadas de Camões* uma estrofe que expressa a maneira como é formado o caráter militar:

De Formião, filósofo elegante, Vereis como Anibal escarnecia, Quando das artes bélicas, diante. Dele, com larga voz tratava e lia. A disciplina militar prestante Não se aprende, Senhor, na fantasia, Sonhando, imaginando ou estudando, Senão vendo, tratando e pelejando. (*Lusíadas*, Canto X, estrofe CLIII)

Nessa lógica, segundo Brochado (2001), é por meio das práticas cotidianas e das rotinas organizacionais que se consolidam os valores profissionais em cada militar. Com isso, destaca-se que a disciplina militar deve ser útil e, principalmente, objetiva para que tenha efeitos notórios na formação do caráter de seus indivíduos. O autor ainda aponta que, sem um caráter militar, qualquer indivíduo que esteja inserido em práticas militares

cotidianas, corrobora um ambiente de trabalho em um espaço meramente dispendioso e vago. Sob esta perspectiva, o fato de determinados indivíduos usarem vistosos uniformes, armas e insígnias não é algo suficiente em si, ou seja, não são parâmetros suficientes para caracterizarem um militar.

É válido assinalar, nesse sentido, que as práticas vivenciadas nas organizações podem ter grande valia para a formação e desenvolvimento do caráter de indivíduos, bem como no processo de aprendizagem.

Dadas essas informações e conceitos referentes à Aprendizagem, ao ambiente organizacional e de aspectos singulares do Exército Brasileiro, no Tópico 3 está detalhado o método utilizado para a análise do estudo.

3. Método

O estudo em questão se caracteriza como uma pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa. Marconi e Lakatos (2010) expõem que na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. De acordo com Vergara (2000), a pesquisa descritiva estabelece as relações entre variáveis. Neste âmbito foram consideradas as respostas dos entrevistados em relação aos questionamentos propostos e analisado como estas conversam entre si.

Quanto à abordagem, pode ser classificada como uma pesquisa quantitativa, já que segundo Fachin (2006) a variável quantitativa é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica, mas a atribuição numérica não pode ser feita ao acaso, porque a variação de uma propriedade não é quantificada cientificamente. A amostra estudada foi selecionada dentre diversos indivíduos do sexo masculino que passaram por experiências no meio militar no Exército Brasileiro, por curto ou longo período de tempo, dentre todos os Estados do Brasil.

Hair *et al.* (2005) afirmam como regra geral que se deve ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas.

Assim, considerando que o instrumento em questão foi elaborado com onze afirmativas, a amostra analisada deveria ser composta por, no mínimo, cinquenta e cinco respondentes. Com isso, finalizada a coleta de dados, alcançou-se quatrocentos participantes. Referente ao questionário, foi disponibilizado a partir de um link do Google Forms, para indivíduos do sexo masculino de diferentes idades, os quais já passaram pelo

serviço militar por algum período de tempo. A aplicação do questionário foi *online* pela *internet*, o que ofereceu alcance, velocidade, aleatoriedade e a confiabilidade necessária para o presente artigo. Destaca-se, ainda, que o questionário foi organizado visando a dois aspectos: o primeiro buscou identificar no perfil dos respondentes a idade em que estiveram inseridos no meio militar e qual foi o tempo médio desta interação e, como base para estas respostas, foram utilizadas duas perguntas presentes no questionário. A segunda parte foi elaborada com questões visando a analisar aspectos referentes ao tema pesquisado. A análise dos dados foi desenvolvida por meio de gráficos, visando à mensuração e à organização das variáveis levantadas.

4. Discussões e Resultados

Por fim, analisou-se, sobre a amostra estudada, quais características presentes no convívio militar eram consideradas mais relevantes para fomentar o amadurecimento e desenvolvimento, para aqueles que assim consideravam este fato, de quem passasse por esta experiência. Sendo caracterizada como uma questão de múltipla escolha, obteve-se as seguintes respostas:

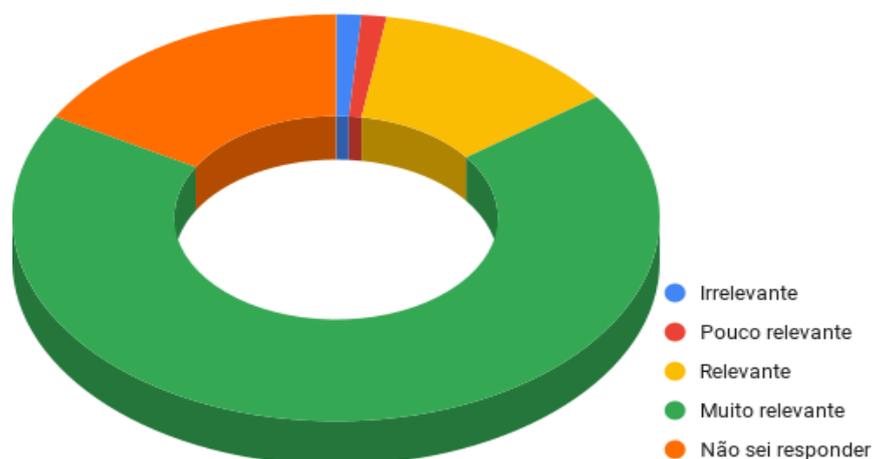


Figura 1: Respostas relacionadas a experiência vivenciada com o serviço militar.
Fonte: elaborado pelos pesquisadores.

Primeiramente, no que diz respeito à amostra, é possível observar que 81,8% dos indivíduos entrevistados afirmaram considerar a experiência vivenciada com o serviço

militar muito relevante, 14,8% consideraram a interação relevante e 1,5% responderam que essa experiência foi pouco relevante ou irrelevante.

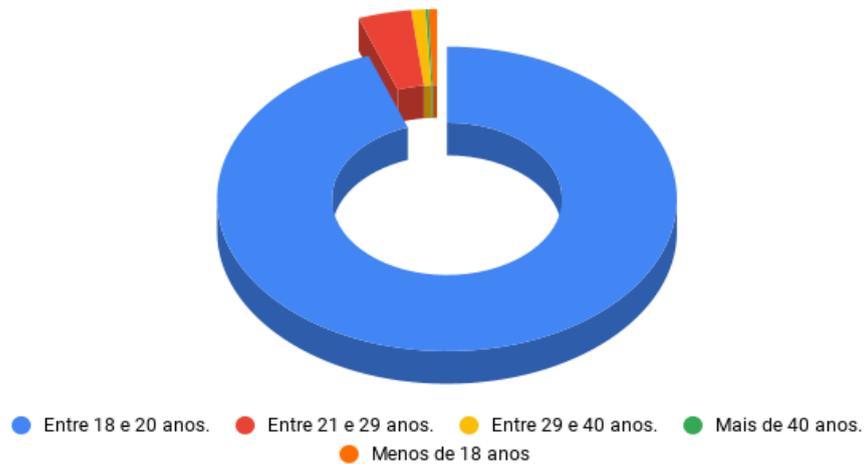


Figura 2: Gráfico da idade dos entrevistados durante o serviço militar.
Fonte: elaborado pelos pesquisadores.

No que diz respeito à idade com que os participantes ingressaram e/ou prestaram o serviço militar, 93,8% afirmaram ter sido com idade entre 18 e 20 anos, já 3,7% disseram ter sido entre 21 e 29 anos, seguido por 0,6% com menos de 18 anos e 0,2% com mais de 40anos.

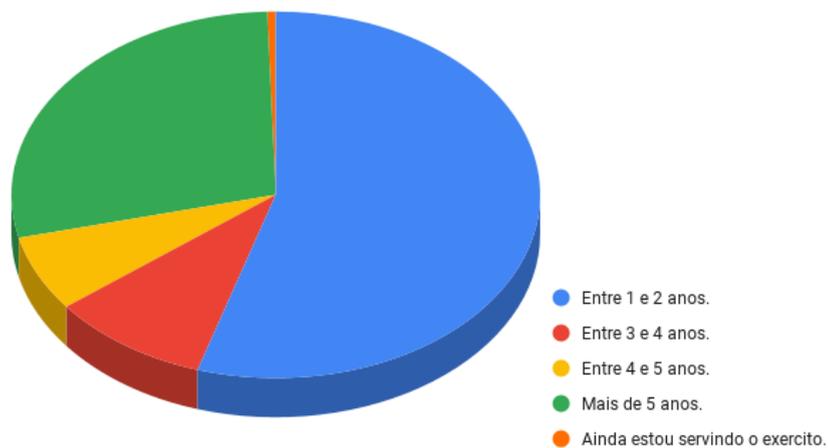


Figura 3: análise da influência aplicada ao comportamento dos indivíduos.
Fonte: elaborado pelos pesquisadores.

Sobre o tempo médio em que esteve inserido no meio militar, 53,3% dos indivíduos responderam que entre 1 e 2 anos apenas, 27,5% disseram que por mais de 5 anos, 9,5% vivenciaram rotinas militares entre 3 e 4 anos e 6,5% entre 4 e 5 anos.

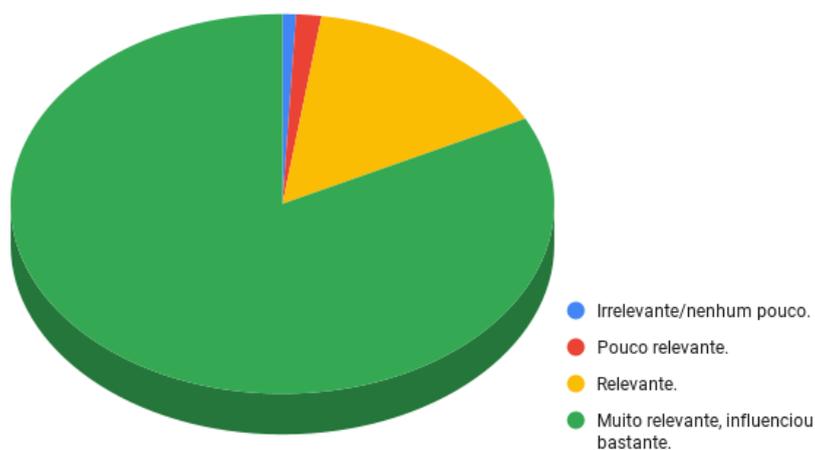


Figura 4: Gráfico da análise relacionada ao grau de aprendizagem observado.
Fonte: elaborado pelos pesquisadores.

Em relação ao questionamento de se o serviço militar influenciou em sua atual percepção em relação ao pensamento coletivo e amadurecimento pessoal, 82,5% dos indivíduos responderam que consideram essa interação muito relevante, afirmando que influenciou bastante. Ainda, 15,3% consideraram relevante, seguido por 1,5% afirmando ter sido pouco relevante e 0,8% dizendo ter sido irrelevante.

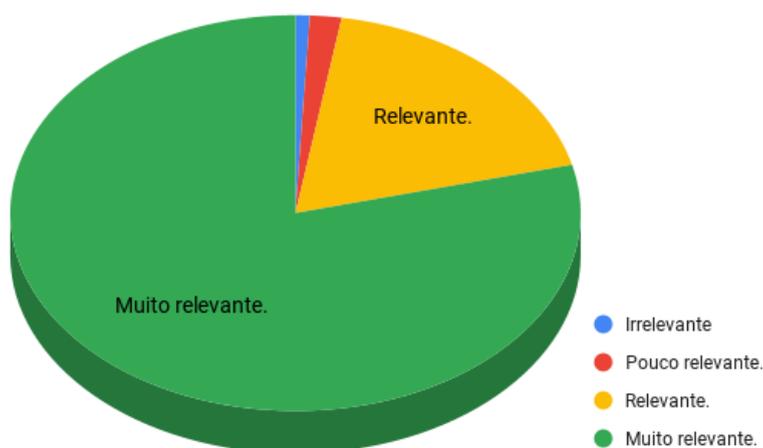


Figura 5: Gráfico da análise dos fatores a partir da visão dos entrevistados
Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

Quando perguntado aos entrevistados sobre como consideravam ter sido o grau de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento prático, no tempo em que estiveram no

serviço militar, 79% consideraram a vivência muito relevante, já para 18,5% a interação foi relevante, seguido por 1,8% afirmando ter sido pouco relevante e 0,8% considerando irrelevante.

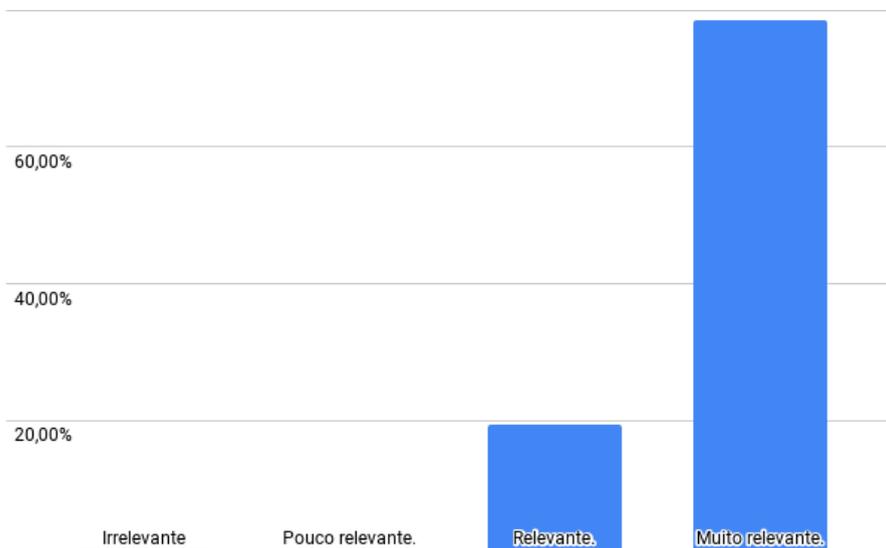


Figura 6: Gráfico da análise comportamental dos indivíduos sobre seu comportamento antes e depois de passarem pelo serviço militar.

Fonte: elaborado pelos pesquisadores.

Sobre como os entrevistados julgaram que as tarefas cotidianas vivenciadas no tempo em que estiveram no meio militar influenciaram na formação de sua visão de mundo e percepção do outro (considerando questões como trabalho em equipe, coletividade, empatia, etc.), 78,5% dos indivíduos afirmaram julgar as tarefas desenvolvidas muito relevantes, dizendo ter ajudado bastante; para 19,5% do público entrevistado essa vivência foi considerada relevante, sendo pouco relevante ou irrelevante para 2% da amostra.

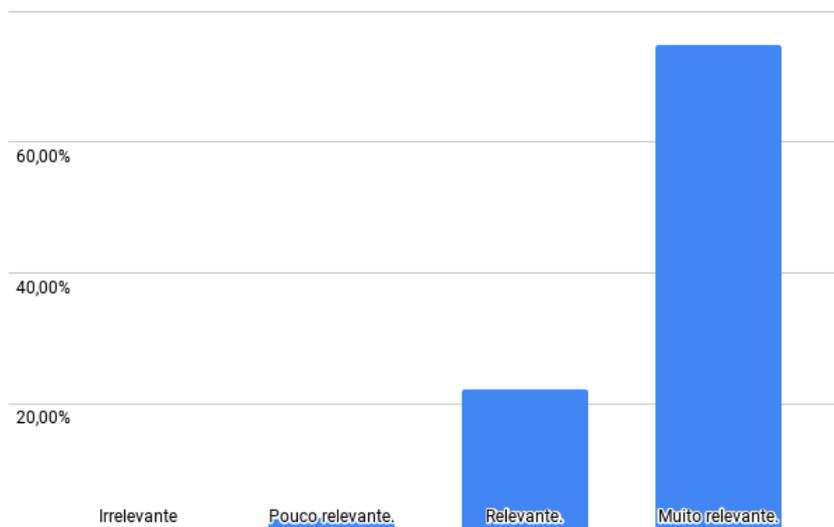


Figura 7: Gráfico sobre a percepção dos entrevistados acerca de mudanças comportamentais.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

Quando perguntado aos indivíduos sobre o comportamento de cada um antes de ingressar no serviço militar, se consideravam que a experiência com o militarismo influenciou na percepção e valorização de assuntos como: responsabilidade, pontualidade, pensamento coletivo, amadurecimento pessoal etc., em relação à conduta atual deles, encontrou-se que: 74,8% afirmaram que a experiência foi muito relevante e 22,3% disseram ter sido relevante. Já para 2,5% dos entrevistados o período na caserna foi pouco relevante, e foi considerado irrelevante para 0,5% deles.

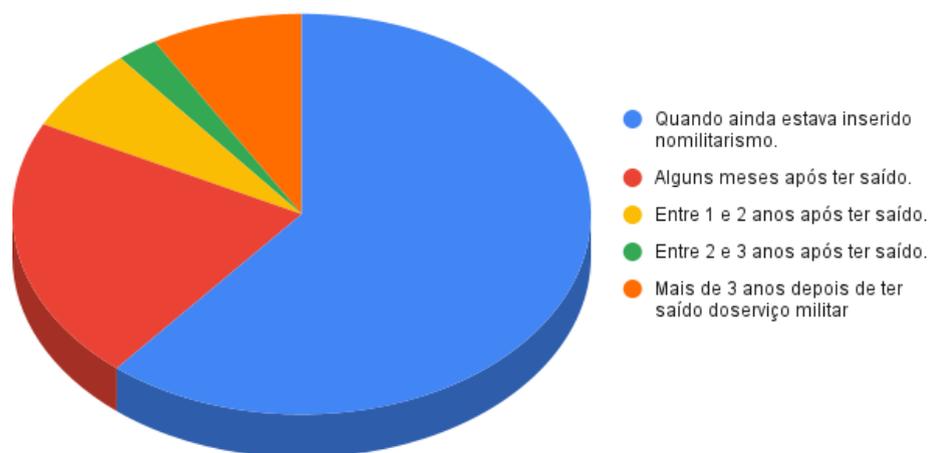


Figura 8: Gráfico. Fonte: elaborado pelos pesquisadores
Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda sobre o aspecto comportamental, foi questionado àqueles que consideraram o período militar vivenciado no Exército Brasileiro muito relevante ou relevante (97,1%), a partir de que momento foi possível a eles visualizar esse potencial influenciador do militarismo, teve-se que: 61,1% afirmaram ter percebido quando ainda estavam inseridos no meio militar, 21,4% notaram este aspecto alguns meses após terem deixado de vivenciar rotinas cotidianas em organizações militares. Já para 8,5% dos entrevistados foi possível perceber essa influência do período militar em seu comportamento apenas mais de três anos após estarem afastados do militarismo. Da amostra analisada, ainda, 9,1% disseram que só foi possível visualizar em seus comportamentos este potencial de influenciar entre um e três anos após estarem distantes do serviço militar.

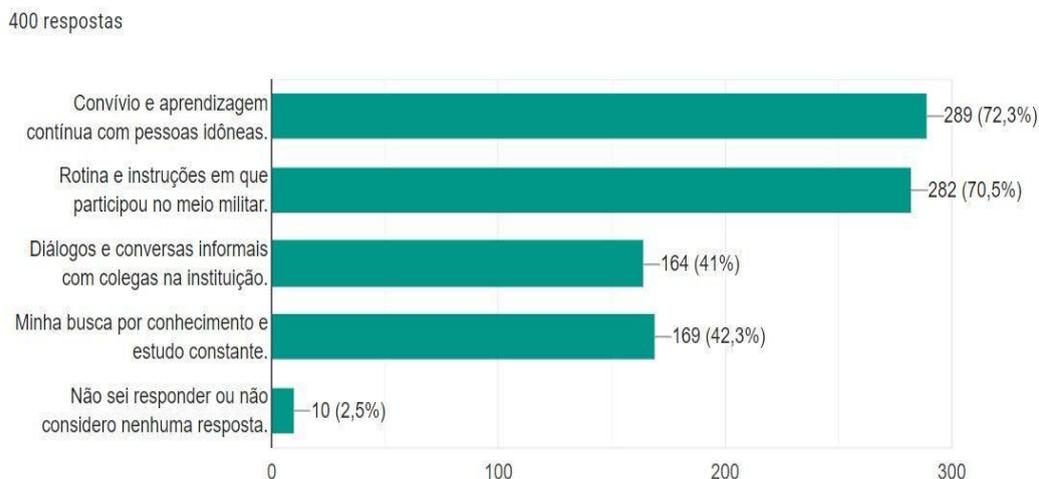


Figura 9: Gráfico sobre a percepção dos entrevistados acerca de mudanças comportamentais.
Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

5. Considerações Finais

Este artigo apresenta, inicialmente e de forma breve, conceitos e aspectos importantes que se devem levar em consideração ao transcorrer-se sobre os efeitos das atividades organizacionais em relação ao comportamento dos indivíduos inseridos na cultura organizacional. Nesse sentido, partindo da premissa que existe uma cultura organizacional peculiar aos ambientes regidos por alguns aspectos burocráticos de organização juntamente com o desenvolvimento de aprendizagens informais, o cerne deste estudo tem por finalidade tecer considerações sobre como se dão padrões de aprendizagem e desenvolvimento cognitivo em organizações militares no âmbito brasileiro.

Como são frutos de uma visão ampla, tendo amostra formadora com indivíduos das mais variadas organizações, em diferentes Estados do Brasil, as conclusões deste estudo podem ser analisadas como sendo aspectos bastante comuns no tocante geral, não sendo restritas a um contexto particular. Park e Kim (2018) afirmam que poucos estudos forneceram evidências empíricas suficientes e em detalhe no contexto de aprendizagem organizacional e, por isso, mais pesquisas demonstram-se necessárias para que seja possível contatar de forma mais eficiente “as diversas funções que o compartilhamento de conhecimento e a confiança desempenham na aprendizagem organizacional” (PARK; KIM, 2018, p. 1409).

Os dados apresentados dão margem a inferências relacionadas ao alto potencial que o Exército Brasileiro tem em relação ao amadurecimento individual, bem como no processo de aprendizagem perceptível por quem integra os recursos humanos da Instituição, mesmo que por curto período de tempo.

De acordo com os resultados, 82,5% dos indivíduos afirmaram que a interação vivenciada dentro do Exército brasileiro teve grande relevância, sendo possível destacar sua alta capacidade de influenciar no processo de aprendizagem e no desenvolvimento cognitivo de cada um, uma vez que nas rotinas diárias praticadas dentro das organizações militares eram ofertados aspectos que, se percebidos e adotados pelos indivíduos, serviriam como suporte para seu crescimento pessoal.

A filosofia nos permite apontar que a aprendizagem individual é desenvolvida dialeticamente entre indivíduo e sociedade, contudo podendo ser mutável ou ainda inconsciente. Sob este aspecto, evidencia-se que as aprendizagens a que o indivíduo se submete, muitas vezes, motiva-se pela necessidade que ele tem de, constantemente, ser reconhecido pela sociedade. “Esse ato passa, mas eu sou e permaneço daqui por diante um eu que decidiu desta ou daquela maneira, [...] enquanto ela [a decisão] é válida para mim, posso voltar a ela muitas vezes” (Husserl, p.83). Na conceituação profissional fica perceptível que a construção individual de aprendizagem passa pelo reconhecimento e também pelos aspectos da consciência, constância e continuidade.

Observou-se através da coleta de dados que 74,8% dos indivíduos afirmaram que a experiência foi muito relevante e 22,3% disseram ter sido relevante a efetividade da vivência como potencial fator de valorização de aspectos como: responsabilidade, pontualidade, pensamento coletivo e amadurecimento pessoal. Fato este que se dá pelo desenvolvimento de atividades instrucionais que incitam a aprendizagem no âmbito individual, coletivo e ainda organizacional. No decorrer das atividades, um indivíduo é instruído a visualizar como ocorrem todas as atividades dentro do quartel, sendo desenvolvidas sua visão organizacional e a possibilidade de uma futura rotação dos trabalhadores, fator este que, segundo Fleury e Oliveira Jr. (2002), é indispensável para a propagação do conhecimento e do dinamismo no processo de aprendizagem.

Segundo José Murilo de Carvalho (2006), as Instituições militares constroem identidades fortes e, nesse sentido, esperam que seus membros tenham igualmente identidades fortes. Ressalta-se que 93,8% dos entrevistados na amostra disseram possuir idade entre 18 e 20 anos quando da passagem pelo serviço militar formando, assim, um

público predominantemente jovem e de identidade, muitas vezes, em formação. Ainda, constatou-se da amostra analisada por este estudo que 93,5% dos entrevistados afirmaram que recomendariam a experiência vivenciada por eles em organizações militares para pessoas próximas. Em contrapartida, 5% responderam que talvez recomendariam e 1,5% apenas afirmaram que não recomendariam.

Pode-se concluir, de um modo geral, que o Exército Brasileiro apresenta forte potencial de auxiliar no desenvolvimento cognitivo de jovens e alto poder de influência relacionado ao processo de aprendizagem formal e informal de jovens brasileiros. Foram identificadas mudanças desencadeadas pelo serviço militar na formação do caráter atual dos entrevistados, bem como a observância de aprendizagens diversas e crescimento individual empírico. Desse modo, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos para se atingirem melhores resultados contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento que são fundamentais.

Como limitação do estudo, destaca-se o corte transversal feito em relação as outras Entidades que formam as Forças Armadas. Nesse sentido, sugere-se para trabalhos futuros a realização de pesquisas que visem a analisar os mesmos aspectos desta pesquisa em relação a Marinha e Força Aérea Brasileira.

6. Referências

ABBAD, G. NOGUEIRA, R.; WALTER, A. M. **Abordagens instrucionais em planejamento de TDeE**. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BROCHADO, João Manoel Sinch. **O Caráter dos Soldados**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2001.

CARVALHO, José Murilo de. **Forças Armadas e Política no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2006.

CASTRO, L., LOIOLA, E. **Aprendizagem em Organizações: uma discussão conceitual baseada em Vigotsky.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v, 10, nº 4, p. 9-16, out/dez, 2003.

COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações.** Paidéia, v. 18, n. 40, p. 221-234. 2008.

COOK, D.A.; GARSIDE, S.; LEVINSON, A.J.; DUPRAS, D.M.; MONTORI, V.M. **What do we mean by web-based learning? A systematic review of the variability of interventions.** Medical Education, v. 44, p.765–774, 2010.

DURKHEIM, É. **L'Éducation Morale.** Paris: PUF, 1925. Quadrige, 2012.

FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR, M. M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento.** In: FLEURY, M. T. L. at all. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Rev. adm. empres.** [on-line]. 1987, vol.27, n.4, pp. 7-18. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901987000400003&script=sci_arttext> Acesso em: 28.abril. 2021.

HUSSERL, Edmund. **Meditações Cartesianas: introdução à fenomenologia.** São Paulo: Madras, 2001.

LESLIE, B., ARING, J. K., & BRAND, B. (1998). **Informal learning: The new frontier of employee development and organizational development.** Economic Development Review, 15(4), 12-18.

LOIOLA, E., NÉRIS, J. S., & BASTOS, A. V. B. (2006). **Aprendizagem em organizações: Mecanismos que articulam processos individuais e coletivos.** In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), Psicologia, organizações e trabalho no Brasil (pp. 114-136). Porto Alegre: Artmed.

MANUAL DE CAMPANHA C 20-10 - **Liderança Militar**. Estado-Maior do Exército. 2ª Ed, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. São Paulo, Psicológica Editrice, 2001.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PARK, S.; KIM, E.-J. **Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing**. Journal of Knowledge Management, v. 22, n.6, 2018.

PRANGE, C. Organizational learning: desperately seeking theory? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). **Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice**. London: Sage Publications, 1999.

SALVADOR, C. C. (1994). **Aprendizagem escolar e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artes Médicas.

SARAIVA, L.A.S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista Adm. Contemporânea**. [on-line]. 2002, vol.6, n.1, pp. 187-207. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000100011&script=sci_arttext&tlng=es> Acesso em: 27.abril.2021

SENGE, P. **A Quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, C.R. O. 2004. Metodologia e organização do projeto de pesquisa: guia prático. <http://www.ufop.br/demet/metodologia.pdf> Acesso em: 18 mar. 2013. [[Links](#)]

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE - eletrônica**, v.3, n. 1, Art. 5, jan./jun, 2004.

Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército. **Valores, Deveres e Ética Militares** (VM 10). Disponível no site:
http://www.sgex.eb.mil.br/vade_mecum/valores_etica_militares/vade_mecum.htm
Consultas em dezembro 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2000.