

A OTAN E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: LIÇÕES APRENDIDAS, DESAFIOS E LIMITAÇÕES

V Seminário de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação da Universidade Federal de Uberlândia (Iniciação Científica), 1ª edição, de 04/11/2025 a 13/11/2025
ISBN dos Anais: 978-65-5465-171-4

RODRIGUES; Amanda Karollyne Monteiro ¹

RESUMO

O presente trabalho investigou o processo de Aprendizagem Organizacional (OL) da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), analisando seu sistema de Lições Aprendidas (LL). O objetivo foi compreender em que medida a OTAN se aproxima de uma Organização que Aprende (LO) e quais limitações institucionais restringem seu aprendizado. Em um ambiente estratégico em constante mudança, a aprendizagem é crucial para a evolução e sobrevivência de organizações militares. A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa teórico-analítica, em duas etapas: uma revisão conceitual dos termos centrais (OL, LO, LL) e sua aplicação exploratória à OTAN. O material analisado incluiu artigos, livros e documentos institucionais da Aliança. A OTAN possui uma estrutura de LL robusta e consolidada, centralizada no Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC). O processo inclui três fases (identificação, ação e institucionalização), abrangendo tanto o conhecimento de alto nível (criação de normas) quanto o de baixo nível (correção de falhas operacionais). No entanto, a rigidez e a burocracia militar entram em tensão com a natureza reflexiva do OL. Entre as limitações destacam-se a negligência de perspectivas não ocidentais e a ausência de processos formalizados para decisões políticas e estratégicas, restringindo o LL ao âmbito operacional. Soma-se a isso uma cultura militar excessivamente voltada ao desempenho e à ocultação de falhas. Conclui-se que, embora a OTAN disponha de um sistema estruturado e funcional, para avançar rumo a um aprendizado organizacional mais efetivo deve superar o conservadorismo e expandir o LL além da esfera operacional, investindo em liderança e envolvimento coletivo.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizado Organizacional, OTAN, Organizações que aprendem, Lições Aprendidas

¹ Universidade Federal de Uberlândia , amanda.monteiro@ufu.br