



A influência do militarismo na administração

ARTIGO ORIGINAL

SILVA, Gabriel Fernandes [u](#)

SILVA, Gabriel Fernandes. **A influência do militarismo na administração**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 03, Vol. 01, pp. 152-164. Março de 2019. ISSN: 2448-0959.

RESUMO

É incontestável a influência das organizações militares na Administração, tendo em vista que nos primórdios quando as teorias administrativas ainda estavam sendo formuladas, as organizações militares funcionavam comumente como símbolo das descobertas e realizações. Graças à globalização, nos dias atuais os militares são capazes de não somente influenciar a sociedade, mas também de serem influenciados, abrindo assim um leque de possibilidades para que o meio militar se aperfeiçoe com estudos, inovações e realizações do meio civil e vice-versa. No corrente trabalho, serão analisados os princípios fundamentais das Forças Armadas e suas respectivas contribuições para a Administração. Buscou-se nesta pesquisa, uma compreensão das principais concepções sobre hierarquia, disciplina, unidade de comando, organização linear, direção e estratégia, identificando como esses princípios podem ser utilizados dentro das empresas, no intuito de que as missões institucionais das mesmas sejam alcançadas sem que para isso sejam desprendidos esforços desnecessários. Nesse sentido contrastando teorias e modelos administrativos praticadas pelas Forças Armadas, este trabalho terá por fim identificar procedimentos adotados pelos militares que contribuem para a melhora na eficiência e eficácia da gestão de outros tipos de organizações. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória.

Palavras-Chave: militarismo, influência, administração.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como finalidade expor as principais características do meio militar que influenciaram e influenciam outras organizações, analisando as formas mais adequadas de se aplicar a hierarquia, disciplina, unidade de comando, organização linear, direção e estratégia.

As organizações militares foram a primeira base científica da Administração, nesse sentido se consubstancia no alicerce dessa Ciência Social, sendo fundamental o conhecimento de certos detalhes das contribuições visando a aplicação de suas teorias e princípios com eficiência.

A palavra administração vem do latim, *ad* – que significa direção, tendência para, e *minister* – que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma função sob comando de outro ou presta serviço a outro (CHIAVENATO, 2003). A partir do próprio significado da palavra administração, ficam evidentes dois princípios basilares das organizações militares que serão objeto de estudo no corrente artigo, a hierarquia e a disciplina.

Maximiano (2006a, p.6) define a administração como o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. Toda organização necessita da administração, no caso do militarismo no Brasil, administrar se torna ainda mais importante em virtude da missão institucional expressa em nossa carta magna, qual seja:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

A Administração para as Forças Armadas do Brasil é requisito *sine qua non* para o êxito dos seus objetivos constitucionais. Constantemente a palavra administrar é utilizada relacionada a empresas que visam o lucro. Megginson et al. (1998), contudo alerta que a associação única e exclusiva a tais organizações é uma ideia errônea, haja vista que a administração é essencial em todos os tipos de atividades e organizações.

A metodologia do corrente artigo foi bibliográfica, por ter sido baseado na análise do conteúdo de livros; descritiva e exploratória, pois houve a realização de um estudo descritivo e crítico da teoria, buscando desenvolver o conhecimento sobre as influências do militarismo na Administração. Os principais autores que compuseram a bibliografia foram Idalberto Chiavenato, Peter Drucker e Henri Fayol.

2. HIERARQUIA

Antes de se definir hierarquia, se faz necessário entender a essência da mesma. A hierarquia veio se desenvolvendo desde o surgimento do homem, uma vez que ao observar os animais e como se comportavam, identificou se que uns eram mais perigosos do que outros, eis aí onde estava inserida a hierarquia na vida dos primeiros homens; paralelamente nos grupamentos familiares, existiu a atenção ao fato de que aqueles que são gerados estavam sujeitos aos seus progenitores, ou seja, os filhos tinham que obedecer a seus pais, pois estes eram hierarquicamente superiores aqueles.

De acordo com Chiavenato (2003) no que tange a antiguidade do conceito da hierarquia dentro das organizações militares, temos que o mesmo é tão antigo quanto às guerras. O § 1º, do art. 14, da Lei 6.880/90 (Estatuto dos Militares) define hierarquia como: “A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas”. A escala hierárquica pode ser definida como a escala de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade a que estejam relacionados, sendo um típico aspecto da organização militar.

No que diz respeito à hierarquia militar quando comparada a prática no meio civil, existem determinados fatores em virtude da militarização que as distinguem, “isto é, pelo enquadramento hierarquizado de seus membros em unidades armadas e preparadas para o combate” (FERREIRA FILHO, 1999, p. 235). Nesse sentido, tendo como base sua missão constitucional de “defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem” (BRASIL, 1988), as Forças Armadas são hierarquizadas, formando uma pirâmide quanto ao comando, no qual os escalões superiores regem os inferiores num sistema rígido. Sua eficiência exige, portanto, submissão absoluta, dessa forma aos militares são impostas limitações que não recaem sobre os civis.

Já fora do ambiente militar, diversas organizações têm utilizado a hierarquia como forma de manter a ordem dentro das instituições sejam elas públicas ou privadas, todavia de forma menos rigorosa do que no caso dos militares. Geralmente chamada de hierarquia de autoridade na qual encontramos cargos e funções como, por exemplo: diretores, gerentes, técnicos e operários; nesse caso os papéis de líderes desempenhados pelos superiores devem ser condizentes com a missão, visão e valores da organização, assim como atender a atual situação da empresa, mercado e sociedade, caso contrário o princípio da hierarquia pode ao invés de corroborar para o sucesso da empresa, acabar gerando problemas, tendo em vista que dos níveis hierárquicos mais altos são emanadas as ordens.

3. DISCIPLINA

A disciplina militar aparece como consequência lógica da hierarquia, uma vez que já formados e ordenados em postos e graduações, todos militares passam a respeitar as leis e normas da instituição, assim como de maneira individual os que graças a sua graduação ou posto se encontrem subordinados passam a adquirir plena obediência aos seus superiores. Segundo o artigo 2º do RDM (Regulamento Disciplinar para a Marinha):

Art. 2º. Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

Nas Forças Armadas quando da incorporação de novos militares, existe por parte dos mais antigos um desprendimento de energia no intuito de passar os valores e normas para o novato, ou seja, de disciplinar o recruta que na maioria das vezes devido ao liberalismo da sociedade do século XXI, educação familiar ausente ou deficiente e centros educacionais civis precários, chegam às escolas de formações militares cheios de hábitos inveterados e indisciplinados.

As percepções do mundo e concepções de realidade dos indivíduos são delineadas pela cultura (SCHEIN, 2009). No ambiente militar, a adaptação dos cidadãos se dá por intermédio da assimilação da cultura rígida das Forças Armadas marcada pela hierarquia e disciplina, bem como a obediência aos regulamentos disciplinares. Nesse sentido vale ressaltar o papel da liderança dentro dos quartéis, uma vez que é por meio dela que tanto militares modernos quanto antigos são instruídos e reciclados cotidianamente na disciplina militar.

O poder de iniciar e sustentar ações, transformando intenções em realidade, compete aos líderes que são os agentes de mudanças das organizações. (BENNIS, 1985). O objetivo de se estudar liderança no meio

militar é entender como os militares imbuídos da função de comando, quando engajados a cumprir uma missão, motivam e modificam comportamentos. Nesse sentido, é fundamental para todos os líderes saberem utilizar os estilos de liderança disponíveis, com predominância a autoritária, a mais utilizada nas Forças Armadas, em todo caso sempre alavancando com suas ações o efetivo sobre o seu comando rumo ao sucesso.

Saindo do contexto das Forças Armadas, nas demais organizações públicas e também privadas a disciplina é fator crucial no intuito de se obter uma organização bem sucedida, sinérgica, lucrativa e que cumpra sua função social. Segundo Peter Drucker (2002), as únicas coisas que evoluem por vontade própria em uma organização são a desordem, o atrito e o mau desempenho. Desta forma, a disciplina é elemento fundamental em todo tipo de organização. E, em determinados momentos nos quais os níveis de desordem e indisciplina ultrapassarem os tolerados gerando prejuízos, os superiores poderão adotar o estilo de liderança autocrático, a fim de restabelecer a ordem e manter a disciplina.

4. UNIDADE DE COMANDO

Outro princípio que surge como consequência da hierarquia é o da unidade de comando, pelo qual segundo Chiavenato (2003) cada subordinado só pode ter um superior. O mesmo autor também considera a unidade de comando como o núcleo das organizações militares.

No ano de 1916, em meio a II Revolução Industrial, o engenheiro Henry Fayol, a partir de seus estudos divulgou uma concepção da Administração. Nessa feita, o autor justificou seus métodos com o objetivo de “facilitar a gerência de empresas, sejam industriais, militares ou de qualquer índole. Seus princípios, suas regras e seus processos devem, pois, corresponder tanto às necessidades do exército como as da indústria” (FAYOL, 1990, p. 10). Quando Fayol elaborou os princípios da administração deu foco ao sentido amplo, estabelecendo diretrizes para o fortalecimento do processo administrativo, visando facilitar o funcionamento das instituições, fez menção a quatorze princípios, dos quais vale ressaltar: hierarquia, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, autoridade e ordem.

No meio militar, na análise de um cenário de guerra, o lado que possuir um melhor poder de combate tem maiores chances de vencer a batalha. Assim sendo, no campo de batalha não existe lugar para erros, cada combatente precisa ser excelente (eficiente e eficaz) e como um todo a tropa necessita de organização. A reunião de esforços pela concentração das ações no intuito de atingir um objetivo em comum é obtida de forma mais eficiente quando se delega a um único militar tal responsabilidade. Nesse sentido, ao se investir a autoridade a uma só pessoa, como por exemplo, o comandante, fica caracterizada a unidade de comando.

Um detalhe peculiar da unidade de comando nas Forças Armadas se baseia no fato de que as ordens oriundas de um militar, só podem ser revogadas pelo próprio, ou seja, ninguém poderá revogar a ordem dada, mesmo sendo superior. A priori pode aparentar contradição com o princípio da hierarquia, uma vez que nos quartéis existe estrita obediência aos superiores segundo as suas respectivas precedências hierárquicas, entretanto deve-se atentar para que não existam conflitos de ordens, assim sendo, a posteriori fica claro que o subordinado deverá seguir somente as ordens emanadas por subordinação direta.

No meio empresarial deve-se tomar precauções ao utilizar a unidade de comando, haja vista que é comum

um número maior de especialistas nas organizações do meio civil do que nas militares. Nesse sentido a fim de evitar casos de conflitos entre os níveis estratégico, tático e operacional que acabariam gerando desperdício de tempo e conseqüentemente dinheiro, não se deve restringir a concentração de poder em apenas uma pessoa como no caso do militarismo. Deste modo fora do ambiente militar, a unidade de comando estará mais relacionada com a responsabilidade no que tange a tomada de decisão do que na centralização das decisões em apenas um profissional.

5. ORGANIZAÇÃO LINEAR

"Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos" (OLIVEIRA, 2004). Nesse sentido os tipos de organização são: Organização Linear; Organização Funcional e Organização Linha-Staff.

Conforme Chiavenato (2003), a organização do tipo linear se originou nos exércitos dos tempos medievais e é a estrutura mais simples e antiga. A autoridade linear é uma decorrência do princípio da unidade de comando, ou seja, cada superior tem autoridade única sobre seus subordinados. As principais características da organização linear são: Autoridade linear ou única; Linhas formais de comunicação; Centralização das decisões e Aspecto piramidal.

Ao analisar as organizações militares, tanto de tempos remotos quanto nos atuais, alguns dentre os traços mais percebidos são: o formato piramidal ou verticalizado, no qual ficam claras as linhas de autoridade, comunicação e obediência; a centralização; regras e sistemas de punições. Contata-se que os princípios e características da organização linear e militar são tão inerentes uns aos outros que não se concebe a existência de uma sem a outra.

No que diz respeito à estrutura funcional, a mesma é o oposto da linear, pois se fundamenta na especialização de um ambiente onde um subordinado se reporta a diversos superiores simultaneamente, assim o significado de hierarquia é distorcido, pois quem toma as decisões são os especialistas e não os superiores, dessa forma a organização funcional pura não encontra espaço dentro do militarismo. A estrutura linha-staff é uma junção dos tipos de organização linear e funcional, no intuito de se obter as vantagens de ambas e reduzir as desvantagens, onde existe a predominância da linear. Dentro das organizações militares, segundo Chiavenato (2003):

O estado-maior formal como um quartel-general apareceu em 1665 com a Marca de Brandenburgo, precursor do exército prussiano. A evolução do princípio de assessoria e a formação de um estado-maior teve sua origem no século XVIII na Prússia, com o Imperador Frederico II, o Grande (1712-1786). Para aumentar a eficiência de seu exército, criou um estado-maior (*staff*) para assessorar o comando (linha) militar. Os oficiais de assessoria (*staff*) cuidavam do planejamento e os de *linha* se incumbiam da execução das operações de guerra (p. 32).

Se por um lado a estrutura funcional parece ser mais humana, por outro é também a mais arriscada, haja vista que exige dos colaboradores um elevado grau de comprometimento e respeito, a fim de que os diversos especialistas não entrem em conflito por terem opiniões diferentes sobre um mesmo assunto. Em todo o caso, dependendo da conjuntura econômica, social e financeira das organizações não militares, a estrutura linear pode ter um uso positivo, visando redirecionar os esforços em prol de um objetivo comum, o que caso bem desenvolvido pode inclusive evitar os riscos de falência.

6. DIREÇÃO

A organização linear, devido à autoridade única e as linhas formais de comunicação, faz surgir outro elemento bem marcante nas organizações militares, a direção. Sendo este um princípio pelo qual os subordinados devem saber suas atribuições e como realizá-las, porém alguns poucos comandantes no intuito de não terem retrabalho fazem questão de saber se seus liderados compreenderam as ordens como, por exemplo, Napoleão:

Mesmo Napoleão, o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar o seu objetivo e certificar-se de que haviam compreendido corretamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente de qualquer coisa (CHIAVENATO, 2003).

Em todo caso, ao analisar os efetivos das organizações militares, desde os primórdios até os dias atuais, nota-se que a formação militar em si com toda a sua severidade e restrições, não abre margens para dúvidas. No que diz respeito ao número de indivíduos, os grupamentos militares são formados por quantidades expressivas de praças e em menor número de oficiais, impossibilitando que os superiores dêem atenção a todos os seus subalternos, exigindo-se destes o entendimento dos métodos utilizados, mesmo sem poder retirar suas dúvidas.

O processo administrativo segundo Fayol é constituído pelas etapas: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle. Em todo caso, existe um elemento com grau de importância acima de todos os supracitados, qual seja a direção, uma vez que assegura que os cinco componentes possam “caminhar” juntos.

Dessa forma, fica claro que o princípio da direção é a essência do militarismo, entretanto sem hierarquia, disciplina e unidade de comando não seria possível obter uma direção tão sincronizada quanto a que as Forças Armadas possuem. Sem direção, uma tropa num combate deixa de seguir rumo ao seus objetivos e fica fadada ao fracasso.

No âmbito civil, não existe a obrigatoriedade de se obedecer aos princípios militares, o que torna o significado de direção menos radical. Conforme Fayol (1990), depois de estabelecidos os fins, dirigir seria conduzir a empresa ao encontro dos mesmos. Em todo o caso, se por ventura a organização tiver saído muito do seu rumo, é assertiva a implementação de uma direção mais imponente próxima dos parâmetros militares visando recolocá-la nos trilhos.

7. ESTRATÉGIA

Sun Tzu (544 a.C. - 496 a.C.), general, estrategista e filósofo chinês, em seu livro a Arte da Guerra, discorre sobre diversas estratégias militares, das quais algumas podemos aplicar na Administração de Empresas, como por exemplo: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas” (SUN-ZI, 2001, p. 60). Conhecer o inimigo aplicado a Administração de uma maneira ampla diz respeito a estar atento ao que acontece ao redor da organização, seja no âmbito da sociedade, mercado, política, tecnologia ou qualquer outra área que possa gerar algum tipo de benefício ou prejuízo. Conhecer a si mesmo se consubstancia em saber seus pontos fortes e fracos.

Outro pensamento de Sun Tzu que podemos aplicar no mundo dos negócios é fato de confundir o inimigo

para que se possa surpreendê-lo, princípio esse que posteriormente foi definido no meio militar como dissimulação.

O pai do pensamento estratégico, general prussiano Carl von Clausewitz (1780-1831), tinha como postulado principal a diretriz de que as decisões emanadas do líder devem ser baseadas na probabilidade e não apenas na necessidade lógica. Clausewitz influenciou diversos teóricos da Administração que aplicaram a organização e estratégias militares nas indústrias. Dessas aplicações foram criadas as teorias matemática da administração e dos jogos. Ainda sobre Clausewitz, temos que consoante Chiavenato (2003):

No início do século XIX, escreveu um tratado sobre a guerra e os princípios de guerra e sobre como administrar os exércitos em períodos de guerra. Definiu a guerra como uma continuação da política por outros meios. A guerra sempre fora um jogo. Embora cruel e destruidora, um pecado, a guerra sempre constituiu uma instituição normal da sociedade humana e um instrumento racional de política. Clausewitz considerava a disciplina um requisito básico para uma boa organização. Para ele, a organização requer um cuidadoso planejamento, no qual as decisões devem ser científicas e não apenas intuitivas. O administrador deve aceitar a incerteza e planejar de maneira a minimizar seus efeitos (p. 33).

O livro “A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante” (2005) de Chan Kim e Renée Mauborgne se destaca dentre as bibliografias do século XXI que abordam a influência das organizações militares no mundo empresarial com foco na estratégia, pois os autores incorporam o conceito de dissimulação do militarismo na estratégia empresarial com um olhar mercadológico, onde a inovação é a chave a fim de angariar visibilidade e expandir o negócio. Foi inclusive na obra supracitada utilizados termos específicos do meio militar como “headquarters” (quartel-general), “front line” (linha de frente) e “troops” (soldados).

Desta forma, a estratégia é fundamental para que qualquer tipo de organização esteja preparada diante das mudanças, mitigando os possíveis impactos negativos oriundos de decisões políticas e da instabilidade do mercado.

CONCLUSÃO

O militarismo contribuiu durante séculos para o desenvolvimento de diversas áreas da sociedade, algumas dessas influências passaram a compor a parte mais íntima da Administração. A literatura disponível evidencia como principais contribuições os princípios da hierarquia, disciplina, unidade de comando, organização linear, direção e estratégia.

Ao longo da história as empresas vêm optando por sistemas de gerência que sejam mais próximos de seus objetivos. No século XX duas principais ideologias foram amplamente aceitas, sendo influências por diversos acontecimentos, dentre os quais se destaca a criação da máquina a vapor por James Watt (1736-1819). À mesma época de um lado Taylor, o “pai” da Administração Científica, desenvolveu seus estudos nos Estados Unidos tendo como ênfase as tarefas pretendia aumentar a eficiência no nível operacional. De outro lado, na França, Fayol, o fundador da Teoria Clássica, dava mais importância à estrutura organizacional e pretendia aumentar a eficiência da empresa pela organização e interação dos órgãos.

Os fundamentos sobre hierarquia, unidade de comando e organização linear foram admitidos pela Teoria Clássica, na qual o foco paira sobre a rigidez das linhas de comando, objetivando que a relação entre chefes e subordinados ocorra sem interferências. A Administração Científica por sua vez absorveu o princípio da direção, chegando inclusive a versar sobre o termo militar “obediência cega” com a intenção de alertar sobre as possíveis falhas de comunicações nas empresas que levam os funcionários a má interpretação dos objetivos institucionais. Assim sendo, é possível notar que os precursores tanto da Administração, quanto do militarismo utilizavam a observação dos métodos empregados nas indústrias e campos de guerra e desenvolveram suas teorias e princípios com base nessas apreciações.

O século XXI é marcado por movimentos de lutas por direitos que eclodem em toda a parte do mundo, no entanto a animosidade faz com que a maior parte dos indivíduos se esqueça de que além de direitos possuem deveres perante a sociedade e que para uma convivência harmônica é preciso respeito pelo próximo, pelas autoridades e instituições. A disciplina do passado não é mesma do presente e previsivelmente não será a mesma do futuro. No ambiente militar, o cidadão passa por uma transformação, na qual os seus valores, crenças e filosofias são testados, e sendo compatível com a vida militar, são aprimorados e incorporados a outros. Contudo, caso não exista compatibilidade o processo é mais doloroso, pois o recruta será obrigado a abandonar seus posicionamentos a fim de se adaptar às Forças Armadas.

No ambiente civil, existem empresas onde desvios de condutas acabam levando a gigantescos atos de corrupção e conseqüentemente conseguem gerar dívidas maiores até mesmo do que o seu valor de mercado, como por exemplo, a PETROBRAS. Nos quartéis a junção da hierarquia com o autoritarismo dá origem a uma acentuada disciplina, fazendo com que a probabilidade de ocorrência de atos negativos em relação ao comportamento como ocorre nas organizações paisanas seja ínfima. Nesse sentido, de nada adianta uma instituição não militar dispor de tecnologia, regulamentos e normas se não houver compromisso com a missão e para isso é válido utilizar a liderança autoritária visando fomentar um nível de respeito e obediência ideais para o desenvolvimento de uma ética empresarial que seja de fato compreendida e vivida por todos os funcionários da empresa e não apenas mera formalidade.

A estratégia militar foi incorporada por diversas teorias administrativas, dentre as quais a Teoria da Matemática conseguiu consolidar a questão da Arte da Guerra de Sun Tzu (544 a.C. - 496 a.C.) e do pensamento estratégico do general Carl von Clausewitz (1780-1831) dando origem a Teoria dos Jogos, ao Six Sigma (Seis Sigma) e ao BSC (Balanced Scorecard) que se utilizados em conjunto configuram em excelentes ferramentas para gestão estratégica, pois o BSC auxilia no controle ao medir o desempenho, o Six Sigma propõem melhorias contínuas e a Teoria dos Jogos corrobora para a resolução de conflitos, uma vez que utiliza a probabilidade como ferramenta na tomada de decisões.

Apesar dos aspectos positivos da utilização dos postulados militares, é de suma importância o estudo de caso antes da aplicação de qualquer princípio, levando em conta a estrutura da organização, sua filosofia, missão, visão, valores, clima organizacional, bem como a situação do mercado e sociedade de maneira geral. Não são raros os problemas emergentes da aplicação total dos métodos originariamente militares nas organizações civis, por exemplo: o comando com controle exagerado; falta de feedbacks; omissão de talentos e burocracia (apego demasiado as normas e regulamentos).

Diante do que foi exposto, é possível entender alguns dos pilares que sustentam a Administração, e a partir do estudo do surgimento dos princípios administrativos abordados compreender melhor o seu

funcionamento, o que possibilita aplicá-los de forma mais eficaz e eficiente, bem como traçar metas para o futuro de qualquer tipo de organização. No atual ponto de desenvolvimento teórico e científico, as áreas do saber de uma maneira geral não apresentam tendências para descobertas e sim aperfeiçoamentos de métodos, teorias e práticas que de tão arcaicas, rotineiramente suas origens acabam esquecidas.

Deste modo infere-se que a influência das organizações militares foi de suma importância para a Administração, uma vez que os princípios, estruturas organizacionais e estratégias daquelas foram absorvidos por esta. Assim, os conceitos militares se tornaram um alicerce para que a Administração de Empresas pudesse se consolidar como Ciência Social. Todavia, nada é absoluto e ao lidarmos com qualquer grupo de pessoas não é indicado o uso pleno dos procedimentos militares, haja vista a possibilidade de conflitos.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. and Namus, B. **Leaders: The Strategies for taking Charge**. New York: Harper & Row, 1985.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 18 jun. 2018.

BRASIL. **Estatuto dos Militares**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm>. Acesso em: 19 jun. 2018.

BRASIL. **Regulamento Disciplinar para a Marinha**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/.../decreto-88545-26-julho-1983-438491-regulamento-pe.doc>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. **Curso de direito constitucional**. 25 ed. rev. São Paulo: Saraiva, 1999.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2006a.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JUNIOR, Paul H. SLACK, Nigel; CHAMBERS,

Stuart; HARLAND, Cristine; HARRISON, Alan; JHONSTON, Robert. **Administração: conceitos e aplicações**. 4 Ed. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencia**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

SUN-ZI. **El arte de la guerra**. Edición de Fernando Puell. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

[\[1\]](#) Bacharel em Administração pela Faculdade Unyleya. Aluno do curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da UFF.

Enviado: Outubro, 2018.

Aprovado: Fevereiro, 2019.

PUBLIQUE SEU ARTIGO CIENTÍFICO EM:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/enviar-artigo-cientifico-para-submissao>