

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PARQUE DA JUVENTUDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Ana Carolina Fernandes Melo
Giovanni Lunz Da Costa
Jhasmin Melany Vidal Aruquipa
Laura De Souza Mandacari
Luiz Felipe Freire Diana
Maria Eduarda Nunes de Paiva**

**ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS EM TEMPOS DE
GUERRA: Uma Análise Histórica das Lideranças, Conflitos e
Modelos de Gestão**

**SÃO PAULO
2025**

Ana Carolina Fernandes Melo
Giovanni Lunz Da Costa
Jhasmin Melany Vidal Aruquipa
Laura De Souza Mandacari
Luiz Felipe Freire Diana
Maria Eduarda Nunes de Paiva

**ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS EM TEMPOS DE
GUERRA: Uma Análise Histórica das Lideranças, Conflitos e
Modelos de Gestão**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso Técnico em Administração da Etec Parque
da Juventude, orientado pela prof.^a Cristiane
Pereira da Mota, como requisito parcial para
obtenção do título de técnico em administração.

SÃO PAULO
2025

M485

Melo, Ana Carolina Fernandes

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS EM TEMPOS
DE GUERRA: Uma Análise Histórica das Lideranças, Conflitos e Modelos de
Gestão / Ana Carolina Fernandes Melo, et al - São Paulo, 2025.

100f.

Monografia – Etec Parque da Juventude, Curso Técnico em Administração

Orientador: Cristiane Mota

1. Administração 2. Liderança 3. Logística 4. Estratégia organizacional I. Título

CDD 025.1

AGRADECIMENTOS

A apresentação deste Trabalho de Conclusão de Curso não representa apenas o encerramento de uma etapa da nossa vida acadêmica, mas também a junção de esforços, aprendizados e apoios.

Primeiramente, agradecemos a Deus, por nos abençoar com força e sabedoria ao longo dessa caminhada. Em meio aos desafios e incertezas, foi a fé que nos guiou e sustentou até aqui.

Entregamos a nossa mais sincera gratidão à professora Cristiane Pereira da Mota, nossa orientadora de TCC, por seu apoio, orientações valiosas e incentivo. Seu comprometimento foi essencial para que esse trabalho fosse concluído com qualidade, foi ela quem observou de perto nossas dificuldades, e com toda a sua compaixão, nos ajudou a superar todas as dificuldades, sem dúvida nenhuma, ela foi a principal responsável pela entrega deste trabalho.

Agradecemos imensamente à professora Ana Paula Machado Vieira, por suas preciosas aulas de História e Sociologia, que nos fizeram refletir sobre a sociedade e todo seu processo evolutivo até os dias atuais, o que serviu como base para decidirmos o tema do trabalho. Seu amor e sua dedicação ao ensino foram grande inspiração para nós.

À professora Sueli Ferreira Colona, por todo o conhecimento transmitido nas suas aulas sobre os Proces

sos Logísticos Empresariais, por sua paciência, clareza e compromisso com nosso aprendizado, que nos ajudaram a enxergar a importância da logística em nossa vida e principalmente no preparo para as guerras.

Agradecemos também a todos os familiares e amigos dos integrantes deste grupo. Todos eles, oferecendo amor, compreensão, palavras de encorajamento e suporte nos momentos mais difíceis, foram essenciais para que estivéssemos prontos para escrever esse trabalho e para apresentá-lo.

A todos que fizeram parte dessa jornada, nosso sincero muito obrigado.

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos professores Ana Paula, Elvirley Freires e Cristiane Mota, cuja contribuição foi essencial em nossa trajetória acadêmica.

À professora Ana Paula e ao professor Elvirley Freires, expressamos nossa profunda admiração e gratidão pela excelência de suas aulas, que semearam em nossas mentes o desejo pelo conhecimento e o aprimoramento contínuo. Suas lições ultrapassaram o conteúdo teórico, inspirando-nos a pensar de forma crítica, ética e transformadora.

À professora Cristiane Mota, estendemos nosso mais sincero agradecimento pela orientação dedicada ao longo do desenvolvimento deste TCC. Sua paciência, comprometimento e clareza foram primordiais para o entendimento íntegro do projeto, desde sua idealização até a concretização final.

Em seguida, apresentamos nossos agradecimentos individuais, como forma de expressar de maneira pessoal a gratidão que cada integrante deste grupo carrega por essa jornada.

Dedico este trabalho à prof.^a Lethicia Ribeiro, no qual pude me aprofundar em um tema trazido ao meu conhecimento por ti. Com entusiasmo e vontade, me ensinou que o mundo não é feito apenas de inovações, mas também de sua história. Agradeço por ter despertado em mim a curiosidade e o interesse pela sociedade, sua trajetória e a política que a compõe. (Maria Eduarda)

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por me dar forças para lutar e superar meus medos; à minha mãe, Carla Roberta Fernandes, pelo apoio incondicional e por ser o pilar da minha formação; e ao meu namorado, Enzo Yudi Hino, por ser meu companheiro, inspiração e suporte nessa trajetória. (Ana Carolina)

Dedico este trabalho à prof.^a Ana Paula Machado, sendo grato pelas ótimas aulas inspiradoras, pela dedicação e pela forma extraordinária com que compartilhou seu conhecimento. Sua paixão pelo ensino intensificou ainda mais meu fascínio pela História, além de me inspirar a seguir o mesmo caminho, buscando um dia ser um docente tão admirável quanto você. (Luiz Freire)

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso aborda os modelos de administração e gestão de conflitos adotados em tempos de guerra através de uma perspectiva histórica e estratégica, destacando a influência das práticas de liderança, planejamento militar, inteligência, logística e mobilização de recursos no desenrolar e nos resultados dos principais conflitos armados da história moderna. A pesquisa parte da compreensão de que, embora pouco exploradas, as dimensões administrativas e logísticas são fundamentais para o sucesso ou fracasso de uma guerra, sendo determinantes tanto na preparação e execução quanto na reconstrução pós-conflito. A metodologia adotada consistiu em uma pesquisa teórica de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica baseada em aproximadamente 140 referências, incluindo livros, artigos científicos, vídeos e outros materiais que abordam a administração e a logística aplicadas em contextos de guerra. O estudo discute a evolução da ciência administrativa em tempos de crise, os diferentes tipos de conflitos e seus impactos organizacionais, os modelos de gestão voltados a ambientes conflituosos e o papel do gestor diante de crises institucionais. Além disso, analisa os principais estilos de liderança, como a autoritária, transformacional, transacional e situacional, relacionando-os a figuras históricas como Júlio César e Napoleão Bonaparte, e aos princípios contemporâneos de liderança corporativa. Também são explorados os fundamentos psicológicos da obediência e da autoridade, bem como o papel da propaganda na consolidação de líderes em contextos de guerra e política. Os resultados obtidos indicam que os conflitos armados contribuíram significativamente para o desenvolvimento de teorias administrativas, métodos logísticos e estratégias de liderança que hoje sustentam a gestão moderna. Conclui-se que compreender a administração em tempos de guerra é essencial para formar gestores mais estratégicos, resilientes e conscientes, capazes de aplicar as lições históricas de planejamento, organização e liderança na solução de crises contemporâneas, tanto no âmbito público quanto no privado.

Palavras-chave: Administração; Liderança; Logística; Guerras; Estratégia Organizacional

ABSTRACT

This dissertation addresses the models of administration and conflict management adopted in times of war from a historical and strategic perspective, highlighting the influence of leadership practices, military planning, intelligence, logistics, and resource mobilization on the unfolding and outcomes of the main armed conflicts in modern history. The research is based on the understanding that, although little explored, the administrative and logistical dimensions are fundamental to the success or failure of a war, being decisive in both preparation and execution, as well as in post-conflict reconstruction. The methodology adopted consisted of qualitative theoretical research, developed through a bibliographic review based on approximately 140 references, including books, scientific articles, videos, and other materials that address administration and logistics applied in war contexts. The study discusses the evolution of administrative science in times of crisis, the different types of conflicts and their organizational impacts, management models aimed at conflict environments, and the role of the manager in the face of institutional crises. Furthermore, it analyzes the main leadership styles, such as authoritarian, transformational, transactional, and situational, relating them to historical figures such as Julius Caesar and Napoleon Bonaparte, and to contemporary principles of corporate leadership. The psychological foundations of obedience and authority are also explored, as well as the role of propaganda in consolidating leaders in contexts of war and politics. The results obtained indicate that armed conflicts have significantly contributed to the development of administrative theories, logistical methods, and leadership strategies that today underpin modern management. It is concluded that understanding administration in times of war is essential to train more strategic, resilient, and conscious managers, capable of applying historical lessons of planning, organization, and leadership in solving contemporary crises, both in the public and private sectors.

Keywords: Administration; Leadership; Logistics; Wars; Organizational Strategy

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização do Tema	10
1.2. Objetivos	11
1.2.1. Objetivo Geral	11
1.2.2. Objetivos Específicos	12
1.3. Metodologia	12
1.4. Justificativa.....	13
2. FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS	14
2.1 A Evolução da Ciência Administrativa em Cenários Críticos.....	14
2.2 Taxonomias dos Conflitos e Suas Implicações Estratégicas	15
2.3 Modelos de Gestão Aplicados à Mitigação de Ambientes Conflituosos ...	15
2.4 A Transposição do Paradigma Administrativo para a Gestão de Conflitos Internacionais	16
2.5 A Resiliência Estratégica e o Planejamento de Cenários na Administração de Guerra	17
2.6 O Imperativo do Gestor em Cenários de Conflito Internacional ou Crise Institucional	18
3. LIDERANÇAS EM TEMPOS DE GUERRA: PERFIS E ESTRATÉGIAS	20
3.1 Estilos de Liderança.....	20
3.1.1 Liderança Autoritária ou Autocrática	21
3.1.2 Liderança Transformacional e Transacional.....	22
3.1.3 Liderança Situacional.....	23
3.2 Narrativa e Construção Do Líder	24
3.2.1 A Construção da Imagem do Líder	24
3.2.2 Fundamentos Psicológicos da Obediência e da Autoridade e Carisma	25
3.2.3 Propaganda na Consolidação da Liderança.....	26
3.2.4 Narrativa e Controle de Informações.....	27
3.3 Grandes Líderes Militares: Estudo de Casos Históricos	28
3.3.1 Alexandre, o Grande (356-323 a.C.)	30
3.3.2 Júlio César (100-44 a.C.)	31
3.3.3 Gengis Khan (1162-1227).....	32
3.3.4 Napoleão Bonaparte (1769-1821).....	33
3.3.5 Josef Stalin (1878-1953)	34
3.3.6 Adolf Hitler (1889-1945)	35
3.4 Liderança e Cultura Organizacional Militar	36

3.4.1 Definição de Clima e Cultura Organizacional	37
3.4.2 Conceitos no Meio Militar.....	38
3.4.3 Conceitos no Meio Administrativo	39
4. IMPACTO DAS GUERRAS NA ADMINISTRAÇÃO GLOBAL.....	41
4.1 A Guerra Como Catalisadora de Mudanças Administrativas.....	41
4.2 Administração Financeira em Tempos de Guerra: Reconfiguração e Controle.....	42
4.3 Gestão de Pessoas e Recursos Humanos Durante Guerras	44
4.4 Governança Internacional e Reconstrução Pós-Guerra	45
4.5 Legados Administrativos das Guerras	46
4.6 Desfecho do Capítulo.....	47
5. OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO EM TEMPOS DE CONFLITO	50
5.1. Setores que Expandem em Tempos de Guerra	51
5.1.1. Indústria Bélica	51
5.1.2. Tecnologia	52
5.1.3. Saúde	54
5.1.4. Comunicação.....	55
5.2. Inovação e Gestão Estratégica em Cenários Adversos	56
5.2.1 Logística e Gestão de Recursos em guerras	57
5.2.2. Inovação Organizacional e Estratégias ao Longo Prazo.....	58
5.3 A Economia de Guerra e Seus Efeitos de Longo Prazo.....	59
5.3.1. Reconversão econômica e investimentos socioeconômicos.....	59
5.4. Oportunidades Empresariais em Contextos Instáveis	61
5.4.1. Empresas que Prosperaram em Guerras.....	61
6. ÉTICA, PODER E TOMADA DE DECISÕES EM TEMPOS DE GUERRA	64
6.1 A Ética na Liderança em Tempos de Guerra	65
6.1.1 Definição de Ética e Dilemas da Liderança em Guerra.....	65
6.1.2 Decisões Trágicas e Exemplos Históricos.....	66
6.1.3 Liderança Ética e Autoritária	67
6.1.4 Teoria da Guerra Justa	69
6.2 Propaganda, Manipulação e o Uso Político da Gestão.....	70
6.2.1 O poder da Narrativa e Comunicação Distorcida	70
6.3 O papel das Instituições Internacionais e Direitos Humanos.....	73
6.4 Desfecho do Capítulo.....	75
7. LIÇÕES DA GUERRA PARA A ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA	77

7.1 Práticas Administrativas Herdadas de Contextos Militares.....	77
7.1.1 Hierarquia na Corporação	79
7.1.2 Organização.....	80
7.1.3 Disciplina	80
7.1.4 Planejamento Estratégico	81
7.2 Logística de Guerra e sua Aplicação na Cadeia de Suprimentos Moderna	82
7.2.1 Planejamento Logístico como Fator Decisivo em Operações Militares	83
7.2.2 A Transposição de Princípios Militares para a Logística Empresarial	84
7.2.3 A Importância da Logística Estratégica em Cenários de Instabilidade	85
7.3 Comunicação Estratégica e Propaganda	85
7.3.1 A Importância da Comunicação Positiva em Períodos de Crise	86
7.3.2 A Propaganda como Ferramenta de Engajamento: Paralelos entre Comunicação de Guerra e Marketing Corporativo	87
8. CONCLUSÃO	89
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do Tema

Com o decorrer de nossa história, a humanidade se deparou com diversos conflitos, motivados pelos mais variados fatores. Alguns deles foram resolvidos por meio da diplomacia e de acordos, enquanto outros necessitaram de guerras mais sérias para que chegassem ao fim, seja por sua complexidade, por suas motivações ou pela vontade de seus envolvidos. Podemos citar como exemplos desses casos as Guerras Napoleônicas, a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, a Guerra Fria, a Guerra Franco-Prussiana e até mesmo os conflitos do período da Grécia Antiga.

As guerras são entendidas por conflitos armados que podem decorrer de diferentes motivos, como desentendimentos gerados por divergências religiosas, interesses políticos e econômicos, disputas territoriais, rivalidades entre diferentes etnias, entre outras razões. Os atos cometidos nas guerras, com destaque para as duas guerras mundiais, levaram a humanidade a elaborar alguns termos com o objetivo de impor limites na ação humana durante os combates armados. Entretanto, nem tudo que foi acordado é colocado em prática na realidade.

Apesar de pouco comentado, a logística e a administração têm um papel fundamental na gestão desses conflitos, o que mostra a relação da esfera administrativa com uma grande variedade de situações, já que até mesmo algo como uma guerra, que como dito anteriormente remete a algum desentendimento grave, requer planejamento, organização e estratégias para que seja conduzida da melhor maneira possível. A participação dessas duas áreas ocorre em todo o período, desde os preparativos pré-guerra, compra e estoque de mantimentos, organização de batalhões e frentes de combate, planejamento das estratégias que serão utilizadas em combate até o pós-guerra com a reconstrução das áreas destruídas e a recuperação financeira das nações afetadas.

Tendo isso em vista, este Trabalho de Conclusão de Curso visa analisar essa face administrativa das guerras, bem como a maior parte de seus processos logísticos e as estratégias utilizadas por exércitos e grandes líderes históricos que alcançaram a sua vitória através do planejamento e da organização. Além disso, tem como objetivo apresentar essa parte pouco explorada dos bastidores de um grande conflito para que mais pessoas entendam a importância da administração em diversas áreas e a

diferença que uma boa gestão pode fazer nos mais variados cenários. O lado vitorioso de uma guerra não se decide apenas pelo exército mais numeroso, mas sim por aquele que adota a melhor estratégia para alcançar a vitória, tendo como o exemplo mais claro disso a Guerra do Vietnã, ocorrida entre os anos de 1955 e 1975, que finalizou com a derrota de um dos maiores exércitos da época, o dos Estados Unidos, e a vitória de um exército de poucos números, o do Vietnã.

Ademais, buscamos, através desse estudo, entender e analisar as consequências das ações implantadas nas guerras e como elas afetaram o corpo social daquele período, de forma a utilizar esses aprendizados na correlação e formulação de possíveis estratégias que possam ser aplicadas em contextos contemporâneos de instabilidade, conflito e reconstrução. Ao compreender os impactos sociais, econômicos e políticos provocados pelas decisões administrativas e logísticas durante os embates históricos, torna-se possível extrair lições valiosas para a construção de modelos de gestão mais eficientes, humanizados e adaptáveis às crises do presente.

Dessa maneira, é ao redor desse fato que este TCC se estrutura, buscando mostrar que nem sempre um exército forte e famoso irá vencer uma guerra. Se ele não tiver uma boa administração, acompanhado de um excelente planejamento de estratégia e uma execução bem pensada, a sua derrota será quase certa. Logo, através desse compilado de informações históricas valiosas podemos caminhar para resoluções conflituosas em empresas e nas próprias guerras de forma cada vez mais rápida, evitando desdobramentos desnecessários e perdas humanas significativas.

12 Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar, sob uma perspectiva histórica e estratégica, os modelos de administração e gestão de conflitos adotados em tempos de guerra, com foco nas práticas de liderança, planejamento militar, inteligência, logística e mobilização de recursos, visando compreender como esses elementos influenciaram o desenrolar e os resultados dos principais conflitos armados da história moderna, bem como entender de que forma líderes políticos conseguiram conduzir grandes nações, mobilizar populações e legitimar seus ideais diante da guerra.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analisar as principais táticas e abordagens administrativas aplicadas em contextos de guerra e crise, com foco em sua adaptação, efetividade e impactos sobre a estrutura organizacional em tempos de conflito;
- Investigar os perfis de grandes líderes militares em tempos de guerra, analisando suas características, estilos de liderança e estratégias de comando em cenários de conflito;
- Analisar o papel das guerras e conflitos internacionais na reconfiguração da administração financeira, logística e de recursos humanos, destacando seus efeitos sobre estruturas organizacionais em escala global;
- Analisar como setores estratégicos da economia e da administração se desenvolvem em tempos de conflito, destacando o potencial de inovação, adaptação e crescimento em ambientes instáveis e de alto risco.
- Examinar os dilemas éticos e as tensões entre poder, moral e tomada de decisão em contextos de guerra, considerando os impactos administrativos e humanos dessas escolhas.
- Identificar contribuições históricas da gestão em tempos de guerra para práticas contemporâneas de administração pública e privada, com foco em inovação, planejamento estratégico e resiliência organizacional.

13 Metodologia

Para a realização desta pesquisa, foram necessárias 2 reuniões em grupo para definição do tema, realizadas no mês de março de 2025. Nessas reuniões, discutiram-se aspectos históricos e estratégicos da administração de guerras, abrangendo desde a logística militar até a gestão de recursos humanos e materiais em contextos de conflito.

Foi conduzida uma pesquisa teórica aprofundada por meio de uma revisão bibliográfica que incluiu livros, artigos científicos, vídeos de historiadores, revistas e jogos. Ao todo, foram analisadas 23 referências, que embasam o referencial teórico da pesquisa. O conteúdo abrange desde as práticas administrativas nas guerras da Antiguidade até os modelos contemporâneos de gestão em conflitos armados modernos.

14 Justificativa

Segundo dados do Índice Global de Paz de 2024, cerca de 56 conflitos ativos foram identificados no mundo, representando o maior número registrado desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Esse cenário evidencia não apenas a crescente instabilidade internacional, mas também os riscos que esses conflitos representam para o bem-estar coletivo e a paz global. Diante dessa situação preocupante, a administração de conflitos se torna um instrumento imprescindível para que os líderes das nações que vivem esses combates possam achar uma resolução rápida e pacífica para poupar possíveis consequências desastrosas.

Seguindo essa linha de raciocínio, para que administradores e figuras políticas possam gerir essa desarmonia de uma forma fluida e assertiva é extremamente necessária uma construção sólida de técnicas eficazes de liderança estratégica, gestão de recursos e tomada de decisão em cenários de crise. Assim, esse trabalho de conclusão de curso tem como ponto central construir análises históricas que revelam como impérios e governos do passado lidaram com guerras prolongadas, revoltas internas e disputas territoriais, a fim de servir como referência para formulação de condutas e soluções mais eficazes, sustentáveis e humanizadas na atualidade.

Portanto, esse estudo mescla a administração ao ramo histórico e logístico por meio da avaliação de mecanismos de combate que visavam o transporte de armamento, tropas e insumos e táticas políticas adotadas por astuciosos líderes da mesma forma que explora como o passado histórico pode iluminar caminhos para a gestão moderna em tempos de guerra, contribuindo com reflexões críticas sobre como administradores, líderes políticos e estruturas de governança podem atuar de forma estratégica e eficaz na prevenção, mediação e resolução de conflitos armados.

2. FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS

2.1 A Evolução da Ciência Administrativa em Cenários Críticos

A Administração, enquanto área de estudo e prática, vai além da simples organização de recursos, sendo um campo que evolui com a história da humanidade. Suas bases começaram a se firmar com a Primeira Revolução Industrial (SOBRAL; PECI, 2017), mostrando que, enquanto períodos de estabilidade consolidam modelos, são as crises que provocam mudanças mais profundas e rápidas. A Grande Depressão de 1929, as Guerras Mundiais e as crises recentes, como a pandemia de COVID-19, atuam como fatores de transformação na Administração, forçando uma abordagem voltada para eficiência, adaptação e resiliência organizacional.

Durante as guerras, a necessidade de maximizar a produção com poucos recursos levou ao aprimoramento de técnicas de planejamento, organização e controle. A Administração Científica de Taylor (1911), com foco na racionalização das tarefas e aumento de produtividade, e o modelo de Fayol (1916), que definiu as funções essenciais da gestão (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), foram aplicados no campo militar, tornando-se essenciais para a gestão de recursos em tempos de guerra (CHIAVENATO, 2014).

Após as guerras, a Administração passou a adotar uma visão mais ampla, incorporando a Teoria Geral dos Sistemas (TGS). Proposta por Bertalanffy (1968), essa teoria vê as organizações como sistemas complexos e dinâmicos, com partes interdependentes que interagem constantemente com o ambiente externo. A TGS ajudou a entender melhor a gestão de grandes organizações, especialmente em momentos de incerteza global, como em cadeias de suprimentos e operações militares, onde a falha de um subsistema pode afetar todo o sistema.

Nos tempos recentes, especialmente durante a crise da COVID-19, a Administração passou a focar mais na gestão de riscos, inovação disruptiva, sustentabilidade e flexibilidade estratégica (BRASIL et al., 2021). A capacidade de adaptar rapidamente às estratégias, criar planos de continuidade de negócios e manter uma comunicação clara com os stakeholders se tornaram habilidades essenciais para os gestores. Assim, a evolução da Administração está ligada à capacidade humana de encontrar soluções práticas para lidar com situações caóticas e garantir a sobrevivência, adaptação e prosperidade das organizações (SOBRAL; PECI, 2017).

2.2 Taxonomias dos Conflitos e Suas Implicações Estratégicas

O conflito, entendido como algo presente em todas as relações sociais e organizacionais, pode aparecer de várias formas, dependendo de suas causas e dos efeitos que provoca. Segundo Robbins et al. (2010), o conflito começa quando uma pessoa percebe que outra já afetou, ou está prestes a afetar, algo que ela considera muito importante. Classificar os tipos de conflito é essencial para aplicar estratégias específicas de gestão:

- Conflito intrapessoal (ou intra-individual): Acontece dentro da própria pessoa, geralmente causado por dúvidas sobre o seu papel, conflitos de valores ou decisões difíceis com custos altos (SOBRAL; PECL, 2017);
- Conflito interpessoal: Ocorre entre pessoas, normalmente por diferenças de personalidade, formas diferentes de ver a mesma situação ou valores opostos;
- Conflito intergrupar (ou interdepartamental): Envolve disputas entre equipes, setores ou áreas. Geralmente nasce da competição por recursos limitados ou da falta de alinhamento entre os objetivos de cada grupo;
- Conflito institucional (ou organizacional): Afeta a estrutura maior da organização, muitas vezes ligado à forma como o poder é distribuído, às políticas internas e à maneira como a autoridade é exercida.

A análise dos efeitos do conflito evoluiu. Antes, ele era visto apenas como algo ruim que precisava ser eliminado (CHIAVENATO, 2014). Já a visão atual, chamada de interacionista, defende que um certo nível de conflito é positivo e necessário para melhorar o desempenho. Quando bem administrado, o conflito pode gerar discussões produtivas, incentivar a criatividade, trazer inovações e levar a soluções mais eficazes (ROBBINS et al., 2010). No entanto, quando mal gerido, pode causar desmotivação no trabalho, queda na produtividade, aumento do número de faltas e um ambiente de trabalho ruim (LUZ, 2003 apud Periódicos UFN, 2021). Por isso, uma das funções principais da Administração é transformar os conflitos em oportunidades de aprendizado e trabalho em equipe, usando ferramentas que ajudem a manter o equilíbrio e o bom funcionamento da organização.

2.3 Modelos de Gestão Aplicados à Mitigação de Ambientes Conflituosos

A eficácia da gestão em ambientes instáveis e com alto nível de conflitos depende do uso de modelos de administração flexíveis e adaptáveis. A Teoria da

Contingência e a Gestão Situacional ganham destaque por não aceitarem a ideia de uma única forma correta de administrar ("one best way"). Essas teorias afirmam que a melhor maneira de gerir depende do contexto e das condições do ambiente (CHIAVENATO, 2014). Com base nisso, é essencial que o gestor faça uma análise detalhada do cenário antes de escolher e aplicar o método de gestão mais adequado.

Um modelo de gestão muito importante nesse contexto é a Gestão de Crises (GGC). Essa abordagem prioriza a identificação antecipada de possíveis riscos, o desenvolvimento cuidadoso de planos de contingência, o acompanhamento contínuo de sinais de ameaça e a comunicação clara e aberta com a mídia e com os principais interessados (CARDIA, 2015 apud UNIPACE). O objetivo principal da GGC é agir antes que o problema aconteça ou reagir rapidamente, reduzindo os danos à imagem e ao funcionamento da organização. Ao mesmo tempo, a Gestão Estratégica busca alinhar decisões de curto prazo com metas de longo prazo, mesmo em cenários incertos. Para isso, usa ferramentas como a Análise SWOT e o Planejamento de Cenários (SOBRAL; PECI, 2017).

No campo da gestão de conflitos interpessoais, o Modelo de Thomas-Kilmann (TKI) é uma das principais referências. O TKI classifica as estratégias de resolução de conflitos com base em dois fatores: assertividade (o quanto a pessoa defende seus próprios interesses) e cooperação (o quanto considera os interesses dos outros). A partir dessa combinação, surgem cinco estilos principais: Competição, Acomodação, Evitamento, Compromisso e Colaboração (THOMAS; KILMANN, 1974). A Colaboração, também chamada de abordagem "ganha-ganha", geralmente é a que traz os melhores resultados de forma duradoura e benéfica para a organização (ROBBINS et al., 2010).

2.4 A Transposição do Paradigma Administrativo para a Gestão de Conflitos Internacionais

A relação entre Administração e Conflitos Internacionais exige que os modelos de gestão usados dentro das organizações sejam adaptados para situações de guerra e política internacional. A chamada "Administração de Guerra", tema central deste texto, não se limita à logística militar em si, mas envolve também a gestão de governos, ONGs e empresas que atuam sob ameaça ou em meio a conflitos armados. Os conflitos internacionais, por serem disputas entre grupos em grande escala, envolvem temas como soberania, cultura, desigualdade de poder e ideologias

opostas. Por isso, é necessário um modelo teórico forte e bem estruturado (MORGENTHAU, 1948).

A Teoria da Contingência, quando aplicada a esse cenário, mostra que estratégias de defesa, política externa ou ações humanitárias devem ser pensadas levando em conta não só a capacidade de quem atua (seja um Estado ou uma organização), mas principalmente as características do ambiente do conflito, os tipos de envolvidos e o tempo disponível para agir. A Gestão Estratégica, nesse caso, se transforma em estratégia militar ou geopolítica, em que ferramentas como a Análise SWOT dão lugar a análises de inteligência, e o Planejamento de Cenários vira uma tarefa essencial para antecipar movimentos do inimigo e evitar surpresas (CLAUSEWITZ, 1832).

O grande desafio da Administração de Guerra é equilibrar a lógica burocrática (necessária para logística e abastecimento, com base nas ideias de Taylor e Fayol) com a flexibilidade e capacidade de improviso que o campo de batalha exige, já que ele é, por natureza, caótico e imprevisível. A Gestão de Crises, nesse contexto, inclui desde o cuidado com refugiados e situações humanitárias (UNHCR, 2020) até a proteção contra ataques cibernéticos em estruturas essenciais, mostrando como a administração em tempos de guerra é ampla e complexa.

2.5 A Resiliência Estratégica e o Planejamento de Cenários na Administração de Guerra

A Resiliência Estratégica é o ponto central da Administração de Guerra. Ela é entendida como a capacidade de uma organização ou sistema de suportar choques, adaptar-se e se recuperar rapidamente após uma situação crítica (HOLLING, 1973). Em conflitos internacionais, essa resiliência não acontece de forma natural; ela precisa ser planejada e incorporada de forma ativa na estrutura da organização. Isso inclui ter sistemas logísticos de reserva, descentralizar centros de dados e criar cadeias de suprimentos mais curtas e eficientes (BRASIL et al., 2021).

O *Planejamento de Cenários* é a ferramenta que dá forma prática à resiliência estratégica. Ao contrário da previsão única (que espera um único futuro), esse método trabalha com vários futuros possíveis – como o cenário otimista (pouco provável), o pessimista (o pior caso) e o mais provável (o que tende a acontecer com algumas mudanças) (SCHWARTZ, 1996). Na Administração de Guerra, esse planejamento ajuda o gestor a:

- Testar a resistência das estratégias: simular situações extremas, como falhas de comunicação ou colapsos de infraestrutura.
- Identificar sinais de alerta: monitorar indicadores que possam mostrar a transição de um momento de paz para um conflito armado.
- Criar planos alternativos: desenvolver respostas prontas para diferentes cenários, diminuindo o tempo de reação em situações de crise (CARDIA, 2015 apud UNIPACE).

O uso de modelos para otimizar recursos e da *Teoria da Decisão*, muitas vezes com apoio de técnicas como programação linear e pesquisa operacional, é essencial para usar da melhor forma possível os recursos limitados (como energia, alimentos e munição) dentro das limitações do ambiente de guerra (CHIAVENATO, 2014).

2.6 O Imperativo do Gestor em Cenários de Conflito Internacional ou Crise Institucional

Em situações de conflito intenso, como guerras ou grandes crises institucionais, o papel do gestor vai além da simples administração de recursos. Nesses momentos, ele precisa também lidar com as emoções e expectativas da equipe e dos envolvidos. A liderança, sob tanta pressão, deve demonstrar firmeza, saber se comunicar bem e manter uma visão estratégica que transmita segurança e ajude a coordenar ações eficazes mesmo em cenários cheios de incerteza (SANTOS et al., 2231).

A *Liderança em Crise* exige que o gestor tome decisões rápidas, corretas e éticas, mesmo com pouca informação e pouco tempo – uma habilidade que, segundo Robbins et al. (2010), é essencial nesses contextos. O líder, seja ele militar, humanitário ou executivo de uma empresa em área de risco, precisa atuar como porta-voz dentro e fora da organização e também como mediador de conflitos (THOMAS; KILMANN, 1974). Isso é importante para evitar que os atritos internos, que tendem a aumentar com o estresse do ambiente, afetem o desempenho do grupo ou ameacem a integridade da organização. Nesses cenários, a *Comunicação Estratégica* é fundamental: deve ser clara, constante e transparente, para combater a desinformação (fake news) e fortalecer o senso de união e propósito entre todos.

Em resumo, o sucesso da gestão durante crises graves depende da combinação entre conhecimento técnico, equilíbrio emocional e uma visão estratégica de longo prazo. É preciso unir os ensinamentos da administração tradicional e

situacional às necessidades urgentes e críticas que surgem no contexto da Administração de Guerra.

3. LIDERANÇAS EM TEMPOS DE GUERRA: PERFIS E ESTRATÉGIAS

Este capítulo tem como objetivo analisar diferentes estilos de liderança e suas aplicações em contextos militares, estabelecendo um paralelo com práticas do ambiente corporativo, especialmente no setor administrativo. Além disso, busca realizar uma análise dos grandes líderes militares ao longo da história do mundo, a fim de compreender como suas estratégias, capacidades de mobilização e decisões logísticas foram fundamentais para alcançar seus objetivos, mesmo em cenários desafiadores.

Utilizando a comparação entre o ambiente militar e o mundo empresarial, este capítulo propõe uma reflexão sobre os elementos fundamentais de uma liderança forte, firme e estratégica junto da habilidade necessária para inspirar confiança e motivar a equipe. Uma boa gestão vai muito além de apenas comandar, liderar em tempos de guerra exige um bom preparo, equilíbrio emocional e cuidado para saber como lidar e prosseguir em situações de risco, características que também são indispensáveis para gestores em ambientes empresariais que são competitivos.

A principal proposta é demonstrar, por meio de análises, que o sucesso de um líder, tanto em um campo de batalha quanto em uma grande organização, não está apenas na autoridade ou no poder que ele exerce, mas na sua capacidade de articular pessoas, coordenar esforços e criar condições favoráveis para o alcance de metas coletivas. A força ou a superioridade numérica não garantem a vitória sozinhas, mas sim a estratégia, o planejamento, uma boa e organizada administração e a liderança eficiente que realmente fazem a diferença.

Ao concluir este capítulo, é esperado que ele consiga auxiliar na compreensão de que muitos dos princípios que estão presentes nas lideranças militares continuam válidos e essenciais para os gestores da atualidade, reforçando a importância de uma liderança sólida, ética e estratégica, capaz de enfrentar desafios complexos e conduzir equipes com eficácia.

3.1 Estilos de Liderança

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.” (CHIAVENATO, 1993, p. 172). A partir dessa frase do escritor brasileiro, podemos entender a importância e a necessidade deste conceito em todo tipo de organização, tendo em vista que

nenhuma corporação pode prosperar, ao menos não em sua totalidade, sem uma figura sólida capaz de conduzir, fiscalizar, influenciar e mobilizar os liderados para que exerçam suas funções de maneira correta e prática. Essa figura deve ter como objetivo coordenar esforços, gerenciar recursos e tomar decisões estratégicas, sempre visando o bom desenvolvimento de seus liderados e um excelente ambiente corporativo, que motive os envolvidos a se esforçarem o máximo para que cada um coopere da melhor maneira possível com suas competências e habilidades dentro do ambiente, principalmente quando todos são colocados em situações de extrema pressão, como o âmbito militar e o administrativo por exemplo.

No entanto, algo que não é amplamente discutido sobre o tópico de liderança é o fato dela não ser entendida totalmente como um dom único e padronizado, embora muitos pensem que as pessoas nascem para liderar e outras para serem lideradas, não é exatamente dessa forma que acontece. É correto sim afirmar pessoas que já nascem com características de um comandante, porém isso não significa que pessoas sem essas características não possam desenvolvê-las, e isso abre margem para que a posição de comandante seja uma habilidade que se adquire individualmente com base em experiências e personalidade daquele que assumirá este papel.

Tendo isso em vista, alguns teóricos organizaram diferentes estilos de liderança que podem se diferenciar baseando no ambiente organizacional que está inserida, comportamento de quem assumirá a função, personalidade, circunstâncias, entre outros fatores. Cada um dos modelos possui bases teóricas distintas, vantagens, desvantagens e ambientes em que podem ser aplicados de maneira mais eficiente que outros. Em seguida, este tópico se propõe a analisar e explicar algumas dessas teorias, exemplificando suas características e suas atuações tanto em conceitos militares, quanto em administrativos e corporativos.

3.1.1 Liderança Autoritária ou Autocrática

A liderança autoritária, também conhecida como autocrática, é caracterizada pela centralização de decisões nas mãos de um líder e pelo comando feito de forma unilateral sobre seus subordinados, sem espaço para consultas ou participação do grupo. Este estilo está presente nas teorias clássicas da administração, que visam defender a disciplina rigorosa e obediência direta para eficiência e controle organizacional. O líder responsável pela concentração do poder tem como objetivos definir metas, estabelecer regras e supervisionar a execução das tarefas.

Para que seja consolidado como líder autocrático, é preciso que o indivíduo em questão demonstre firmeza, clareza na forma de se expressar, imposição de disciplina e tomada de decisões rápida, mesmo que sob pressão. Entre as vantagens desse modo se destacam a eficiência na execução de tarefas complexas, padronização e a rapidez na tomada de decisões. Entretanto, ela também apresenta desvantagens significativas, como a desmotivação da equipe por falta de espaço, limitação da criatividade e dependência excessiva na autoridade.

Em contextos empresariais, esse estilo pode ser observado em empresas de logística ou de produção, onde cada etapa deve ser cumprida com exigências rigorosas e regras que precisam ser seguidas à risca, para que nenhum erro comprometa os resultados esperados. Já nos contextos militares, podemos utilizar Júlio César como exemplo, que aplicou esse modelo para garantir que suas tropas executassem as estratégias de forma perfeita, aumentando a eficácia e as chances de vitória. Apesar de sua capacidade de gerar resultados mais rapidamente, esse estilo exige cautela para evitar resistência ou tensão dentro das equipes.

3.1.2 Liderança Transformacional e Transacional

A liderança transformacional foi idealizada por Bass em 1985, afirmando que: “um líder transformacional inspira e motiva os colaboradores a superar expectativas, gerando um ambiente de inovação e desenvolvimento individual e coletivo”, ou seja, é utilizada com o objetivo de inspirar e motivar os colaboradores, diferente do estilo autocrático. Essa forma prioriza o engajamento emocional e a visão compartilhada dentro da corporação., por isso o líder transformacional precisa de carisma, visão estratégica e capacidade de motivar sua equipe, estimulando assim a criatividade.

No ramo administrativo, o gestor de inovação tecnológica que incentiva soluções inovadoras exemplifica bem este estilo. No contexto militar podemos citar Napoleão Bonaparte e, novamente, Júlio César, já que eles buscavam sempre estar ao lado de seus subordinados, motivando e os incentivando para que cumprissem com suas metas e missões, sempre recompensando. Dentre as vantagens, se destacam a motivação elevada, espírito coletivo, trabalho em equipe, maior desempenho como um todo e promoção de mudanças, enquanto a dependência e o cuidado que o líder precisa exercer são as principais limitações.

A transacional também foi proposta por Bass, porém esta é focada na troca entre os líderes e os subordinados, mantendo recompensas generosas por desempenho e punições severas por falhas. Este modelo valoriza mais a disciplina, o cumprimento de normas e os resultados. Em corporações, um gerente que está constantemente supervisionando um projeto complexo, recompensando quem está fazendo tudo corretamente e punindo quem está falhando, já está exercendo a liderança transacional.

Militarmente podemos dizer que os comandantes recompensam a bravura e punem as falhas, com o objetivo de manter a ordem. Suas vantagens são a previsibilidade e a eficiência, mas ela limita a criatividade e o engajamento emocional. Enquanto a transformacional inspira, a transacional garante a execução, porém, vale lembrar que as duas não se excluem e podem ser aplicadas juntas.

3.1.3 Liderança Situacional

Este estilo foi desenvolvido por Hersey e Blanchard em 1986, e de acordo com seus criadores “o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel do líder facilitar a tarefa e a comunicação”. Esse modelo adapta a liderança ao contexto em que ela se faz necessária, levando em conta as tarefas e o nível de habilidade dos subordinados, assim como de sua motivação. Em resumo, a liderança situacional defende que não há um estilo melhor que o outro e ele deve variar de acordo com a necessidade da autoridade ou dos liderados para contornar os desafios impostos. Isso significa que o comandante adapta a sua forma de conduzir a equipe, de acordo com o momento e a maturidade de seus membros, combinando o foco nas pessoas e nas tarefas, assim como afirmam seus criadores, Hersey e Blanchard: “é voltada para situações diferentes, ou seja, ela se molda a diferentes cenários”.

As suas principais vantagens incluem adaptabilidade, aumento de produtividade, estímulo ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, melhoria na comunicação, delegação eficaz e rapidez nas respostas em tempos de crise, enquanto a única limitação que pode ser apontada é a dependência em um líder que entenda como o modelo funciona corretamente. A figura de liderança situacional precisa ter em mente a necessidade de algumas habilidades específicas, como a flexibilidade, excelente forma de comunicação, eficiência e julgamento perspicaz para determinar qual será o melhor estilo a se adotar em cada contexto. Militarmente, um comandante que sabe como adaptar suas estratégias e a mobilidade de sua tropa

para determinado terreno ou posição das tropas inimigas, já está utilizando da liderança situacional, como fez o general Douglas MacArthur.

Portanto, podemos afirmar que a aplicação desse modelo de liderança favorece respostas rápidas em crises e desafios, ao mesmo tempo que cria um ambiente organizacional mais colaborativo e eficaz.

3.2 Narrativa e Construção Do Líder

Um ponto muito importante a ser discutido quando tratamos sobre líderes é a construção da imagem de uma figura de liderança, fenômeno este que percorre a espécie humana desde a Antiguidade, já que existem registros desde aquela época de indivíduos que foram capazes de mobilizar multidões e exercer poder sobre a mente da população, utilizando de discursos persuasivos, estratégias comunicativas e crenças. No âmbito administrativo é necessário compreender esses mecanismos e estratégias para que seja possível entender e analisar como líderes podem influenciar seus subordinados e como constroem e orientam os comportamentos que visam objetivos específicos.

Peter Drucker (apud SERRA, 2009) sintetiza o desafio de liderar ao afirmar que, “não se gerencia pessoas. A tarefa é liderar pessoas. A meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específico de cada pessoa”. A liderança, portanto, não deve ser reduzida apenas ao exercício de autoridade formal, ela deve ser fundamentada na capacidade de criar narrativas que despertem confiança e a vontade de engajar nos objetivos por parte dos colaboradores. Partindo desse contexto, a propaganda, narrativa e o controle de informação são instrumentos estratégicos e fundamentais para consolidar a imagem de um líder firme e forte, tanto em organizações civis, quanto as militares ou políticas.

3.2.1 A Construção da Imagem do Líder

A imagem de uma figura de liderança não é apenas o resultado de sua competência técnica, muito menos de sua posição hierárquica, ela é resultado da forma como os seus seguidores o enxergam, forma essa que pode ter sido adquirida de diversas maneiras. Assim como afirma Cortella (2025) “não é o cargo que faz o líder, é a postura”.

Essa reflexão proposta pelo filósofo brasileiro põe em evidência o fato de a imagem de um líder não ser construída apenas por intenções, mas sim por

comportamentos concretos que confirmam a integridade do indivíduo, portanto, pode-se afirmar que a verdadeira figura de autoridade surge em meio ao seu comportamento, postura e ações. Partindo desse princípio, a credibilidade no discurso é um elemento indispensável para manter uma confiança inabalável por parte dos liderados.

Historicamente, aqueles que se destacaram sempre foram os líderes que souberam construir suas imagens de maneira consistente, sempre baseados em cumprir com seus valores claros e em adotar práticas que estivessem alinhadas ao que pregavam, garantindo assim a confiança de seus subordinados e maior credibilidade como figura de influência. Pensando agora no ponto de vista administrativo, todo esse processo é equivalente à tentativa de fortalecer a identidade organizacional, já que a liderança deve ser vista como um espelho dos valores da corporação.

Portanto, a construção da imagem do líder é o processo mais importante para eles, já que aquele que constrói sua figura mantendo a integridade, credibilidade e coerência entre suas falas e atitudes, é aquele que prospera e ganha o respeito por parte de seus subordinados, e apenas aquele que adquire o respeito e a admiração merece ser chamado de líder e recebe o exercício do poder da autoridade formal.

3.2.2 Fundamentos Psicológicos da Obediência e da Autoridade e Carisma

A relação entre autoridade e funcionários está fortemente ligada em fundamentos psicológicos que visam explicar por que as pessoas obedecem e se submetem a realizar tarefas para determinadas figuras de influência. Tal lógica pode ser associada à frase do autor norte-americano John Calvin Maxwell que diz, “liderança não é sobre títulos, cargos ou hierarquias. Trata-se de uma vida que influencia outra”. Essa ideia reforça o fato de que a obediência não decorre apenas de uma simples imposição, mas sim de um processo psicológico de identificação e influência.

Estudos clássicos da psicologia social, como os experimentos de Stanley Milgram sobre obediência, demonstraram que os indivíduos podem sim tender a obedecer a ordens, mesmo que vão contra suas convicções pessoais, quando elas percebem legitimidade na autoridade responsável por emití-las. Estes dados revelam que a autoridade se sustenta de mecanismos simbólicos, como confiança e carisma (capacidade do líder de motivar, inspirar e criar forte conexão emocional com seus

subordinados). Quando utilizado corretamente, o carisma se torna uma ferramenta muito poderosa, que permite ganhar respeito, lealdade e admiração dos subordinados, utilizado por líderes como Júlio César e Napoleão Bonaparte.

No contexto empresarial, essa dinâmica é observada no modo como os líderes mobilizam as equipes. Um gestor capaz de inspirar e gerar confiança em seus subordinados, transmitindo segurança, gera adesão e respeito espontâneos, enquanto aquele que apenas joga ordens vazias e se escora na coercitividade para fazer pressão enfrenta mais resistência. Todos esses fundamentos da psicologia quebram a crença de que liderar é um dom, na verdade ela é uma habilidade que pode ser desenvolvida com o tempo ao compreender seus princípios necessários. Como afirma o filósofo Mario Sérgio Cortella “defendo que liderança não é dom, mas virtude. Aliás, é exatamente porque não é um dom que podemos debater o tema. Porque, se fosse dom, não haveria discussão: a pessoa nasce ou não com esse traço”, reforçando ainda mais essa ideia.

Portanto, os fundamentos psicológicos da autoridade servem para nos mostrar que o poder da liderança vai além de uma estrutura ou competência formal, ela se manifesta na capacidade de influenciar mentes, legitimar decisões e criar conexões de confiança com seus seguidores.

3.2.3 Propaganda na Consolidação da Liderança

Um dos maiores e mais poderosos instrumentos capazes de moldar percepções e consolidar a imagem de um líder é, sem dúvidas, a propaganda. Segundo o Código de Ética dos Profissionais da Propaganda no Brasil (apud SILVA, 1976), “a propaganda é a técnica de criar opinião pública favorável a um determinado produto, serviço, instituição ou ideia, visando orientar o comportamento humano das massas num determinado sentido”. Essa frase apenas comprova a capacidade de influenciar as massas que a publicidade carrega em escala social, podendo facilmente manipular, de maneira positiva ou negativa, o pensamento coletivo, cabendo assim a quem a utiliza decidir se será usada para fins benéficos ou maléficos.

Observando de um ponto de vista histórico, os regimes políticos e até as instituições sempre recorreram à propaganda com o objetivo de exaltar e divulgar líderes, projetos e até mesmo mobilização de pessoas. No século XX, este recurso foi amplamente utilizado nos diversos tempos de guerra que assolaram todo aquele período, já que era fundamental que os países fizessem a construção da imagem de

uma autoridade forte, visando manter sua moral, dignidade e respeito em meio ao campo de batalha. Foram utilizadas diversas ferramentas para cumprir com esses objetivos, como slogans, ícones visuais e discursos persuasivos e emocionais, sendo um dos maiores exemplos de utilizadores destes recursos a Alemanha Nazista, Itália Fascista, Getúlio Vargas no Brasil, Estados Unidos e a União Soviética sob comando de Stalin, todos durante a Segunda Guerra Mundial.

Todos estes exemplos citados utilizaram de todos esses mecanismos para promover suas ideologias, ascender ao poder, promover regimes autoritários, controlar massas, conseguir apoio da população e manter a superioridade junto da dignidade das nações perante a guerra. A situação se intensificou ainda mais durante o período da Guerra Fria em que o mundo estava dividido em dois grandes blocos, capitalista no ocidente e socialista no oriente, já que as duas grandes potências, Estados Unidos da América (EUA) e União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), precisavam promover suas respectivas ideologias para atrair aliados ao seu lado e disseminar desinformação acerca do outro lado.

No ambiente organizacional, a propaganda pode assumir uma forma de comunicação institucional, muitas vezes mesclada com o marketing, voltados sempre para fortalecer a imagem da organização perante seus trabalhadores e a sociedade. Quando ela está bem estruturada e feita de maneira correta e eficiente, ela serve para reforçar valores, criar identidade e fortalecer a confiança. Entretanto se for mal estruturada e mal administrada, a publicidade pode gerar desgaste da imagem, da liderança e uma visão deturpada da empresa, tanto pelos meios externos quanto pelos internos.

Portanto, podemos classificar a propaganda como um instrumento de gestão, responsável por consolidar narrativas e consolidar a imagem do líder. Quando bem utilizada ela pode criar uma boa impressão na cabeça das pessoas por meio da persuasão e da manipulação, porém, quando mal utilizada ela pode destruir a imagem de alguém e acabar com reputações. Ela é, acima de tudo, uma ferramenta de manipulação de massas, podendo convencer o social e disseminar ideias, é por meio dela que as conexões emocionais são estabelecidas que servem para sustentar a adesão a determinados projetos.

3.2.4 Narrativa e Controle de Informações

Outro elemento central na construção da liderança é a narrativa, pois ela fornece uma forma simbólica para que os indivíduos interpretem a realidade. Kouzes e Posner (1997) afirmam que “liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Ou seja, a narrativa pode servir como ferramenta de mobilização, que transforma objetivos abstratos e pessoais em metas significativas para os liderados.

O controle de informações complementa todo este processo, já que podemos afirmar que ele garante que a narrativa construída pelo líder prevaleça sobre outras versões da realidade. Falando sobre os contextos de conflitos armados esse controle se manifesta na censura e na difusão das mensagens estratégicas para reforçar a moral do exército. Nos regimes autoritários da Segunda Guerra Mundial esse mecanismo foi utilizado em conjunto com a narrativa e a publicidade para colaborar com a ascensão no poder e no controle social, fazendo com que as pessoas aderissem à narrativa imposta pelas autoridades, a fim, de convencê-los de que aqueles modelos de governo eram os ideais e esconder todos os horrores que aconteciam em sigilo.

Agora no meio administrativo, esses instrumentos podem ocorrer por meio da gestão da comunicação interna e do alinhamento das mensagens transmitidas pela organização para tentar convencer e motivar os colaboradores a cumprirem com suas metas e ajudarem no que se diz respeito ao funcionamento interno da colaboração.

A narrativa eficaz não serve apenas para informar, quando bem utilizada ela inspira e motiva. Os indivíduos se sentem mais conectados por estarem ligados a um propósito maior, o que reforça o sentimento de pertencimento dentro da organização e legitimando a autoridade do líder. O controle da informação, por sua vez, serve para assegurar que a narrativa não seja fragmentada ou mal interpretada, evitando má interpretação que possa comprometer coesão dos discursos.

3.3 Grandes Líderes Militares: Estudo de Casos Históricos

Ao decorrer de toda a história da humanidade, os conflitos armados sempre estiveram presentes, desempenhando papéis fundamentais na criação de impérios, civilizações, reinos e até dos Estados como os conhecemos na atualidade. Toda sociedade passou pelas necessidades de organizar exércitos, expandir territórios, ou simplesmente proteger suas fronteiras para garantir sua própria sobrevivência. Nesses contextos de guerras, é natural que surjam figuras que comandem e

transmitam confiança para a população que necessita ser representada, figuras essas que se destacaram por suas capacidades de conduzir batalhas, liderar exércitos, inspirar, motivar, mobilizar e até mesmo transformar a mentalidade coletiva de seus povos. Esses indivíduos se tornaram alguns anos depois em grandes figuras históricas, líderes militares de tamanha importância que marcaram sua era por alguma característica específica sua, podendo algumas vezes alterar o curso da história global.

A liderança militar vai muito além de apenas comandar algumas tropas, como afirma Napoleão Bonaparte, um dos maiores generais de guerra de toda a história, “um líder é um vendedor de esperança”, frase essa que resume de maneira perfeita o que é assumir tal responsabilidade, ela envolve ter as habilidades necessárias para tomar decisões rápidas sob pressão, elaborar estratégias, conquistar confiança e, principalmente, oferecer mais que ordens, oferecer propósito, visão, coragem e esperança para seus subordinados conseguirem cumprir com os objetivos. Da mesma forma, o general Douglas MacArthur reforça a dimensão da tarefa ao dizer que, “um líder de verdade tem confiança para ficar sozinho, coragem para tomar decisões difíceis e compaixão para escutar a necessidade dos outros”.

Cada líder militar emergiu em determinada época e contexto específico sendo moldado de acordo com os fatores presentes em sua volta, podendo ser influenciados por fatores políticos, históricos ou sociais. Apesar dessas diferenças, cada uma das maiores figuras de autoridade compartilha algo em comum, a capacidade de influenciar multidões e traçar os destinos coletivos dos liderados. O estudo dessas figuras não é limitado apenas em suas conquistas pessoais, mas sim em entender e compreender seus estilos de liderança, métodos de comando, estratégias, logística, tomada de decisões e a forma como lidaram com as consequências de seus atos.

Portanto, este tópico tem como objetivo apresentar uma análise de seis grandes líderes e suas formas de comandar, trazendo uma breve biografia e uma descrição de suas peculiaridades na liderança, além de seus resultados que podem ter resultado em uma vitória digna ou uma derrota avassaladora. Mais do que narrar fatos históricos, o objetivo é refletir sobre a dinâmica presente no poder da autoridade, entendendo como um líder pode influenciar a trajetória de civilizações inteiras e compreender o que todos eles têm a ensinar sobre o poder de um comando efetivo, que pode ser usado para a unificação ou para a devastação.

3.3.1 Alexandre, o Grande (356-323 a.C.)

Alexandre III da Macedônia, popularmente conhecido como Alexandre, o Grande, foi considerado um dos maiores estrategistas e conquistadores da Antiguidade. Filho do rei Filipe II, recebeu uma educação extremamente privilegiada, tendo até mesmo Aristóteles, um dos maiores nomes da filosofia clássica, como seu mentor e responsável por transmitir conhecimento científico, filosófico e uma determinada forma de enxergar o mundo para seu pupilo. Toda essa formação intelectual adquirida influenciou diretamente no seu estilo de liderança, fundamentado tanto em sua habilidade militar quanto em seu desejo de unificar culturas. Além disso, foi reconhecido por sua extrema inteligência e aprendeu sobre a arte da guerra com seu pai que era um militar muito experiente.

Alexandre precisou iniciar sua carreira militar ainda muito jovem, quando seu pai foi assassinado e ele necessitou assumir o trono da Macedônia em 336 a.C. Ao decorrer de menos de uma década, ele expandiu seu império em um nível extraordinário, da Grécia até o Egito e a Índia, construindo o maior território que o mundo havia visto até então. Uma de suas vitórias mais emblemáticas foi contra o império Persa, em 331 a.C., onde demonstrou genialidade tática e conseguiu vencer um exército numericamente maior, provando que nem sempre superioridade numérica vence a batalha por si só, mas sim a superioridade estratégica.

Sua frase “eu não temeria um grupo de leões conduzido por uma ovelha, mas eu sempre temeria um rebanho de ovelhas conduzido por um leão” mostra, de maneira genuína, a sua crença na importância e na centralidade do líder como fator determinante para a eficácia de um exército, dando a entender que, um líder fraco conduzindo um grupo forte não é algo eficiente, mas um forte liderando um grupo fraco., sim. Ele também afirmava que, “nem o céu admite dois sóis, nem a terra dois senhores”, mostrando uma característica marcante da figura histórica, gostando de estar à frente das situações e ser o único a comandar por acreditar em sua liderança como a mais eficaz. Devido ao seu reconhecimento começou a ser chamado de Alexandre, o Grande ou Alexandre Magno.

Alexandre estabeleceu um império muito grande ao suceder o seu pai, adquirindo diversas vitórias e sendo conhecido e temido em diversos lugares. Apesar de dominar os povos ele mantinha respeito e não os proibia de professar suas culturas, criando um ambiente confortável para os povos vencidos e uma fusão da cultura grega clássica com a do oriente, ocasionando na cultura helenística. Apesar

do respeito, ele enfrentou oposições, fazendo isso com extrema dureza e reprimindo fortemente quem tentasse se opor ao império. Mesmo com todo esse sucesso, Alexandre morreu de maneira precoce na Babilônia em 323 a.C., deixando seu trono vago sem nenhum herdeiro, o que fez seus seguidores brigarem entre si pelos territórios, os fragmentando em diversas terras menores, colocando assim um fim no gigantesco império macedônio.

3.3.2 Júlio César (100-44 a.C.)

Caio Júlio César foi um dos líderes mais famosos de Roma, sendo reconhecido por seus feitos políticos e militares. Nascido em Roma entre os dias 12 e 13 de julho de 100 a.C., pertencente de uma família de patrícios que alegavam serem descendentes de Enéas. Mais precisamente, sobrinho do general e político Caio Mário, e como de costume, recebeu uma excelente educação, aprendendo grego e fluência de latim. César se tornou militar desde jovem e sempre buscou ascensão política, aliando-se ao partido popular e enfrentando diversas guerras civis, exílios e disputas internas, porém conseguiu consolidar sua influência sobre o exército e o povo. Ele se destacou, principalmente, por sua capacidade de mesclar poder militar, carisma político e grandes estratégias administrativas, estabelecendo o Primeiro Triunvirato com Pompeu e Crasso, uma forma diferente de administrar Roma em três pessoas.

César utilizava do carisma para conquistar lealdade, diferente de outros líderes, ele lutava na linha de frente junto de seus soldados, o que lhe rendeu extremo respeito e lealdade, como dito anteriormente, ele também motivava seus soldados com prêmios, elogios e demonstração de que estava sempre ao lado, acompanhando os seus como um igual. Ele defendia uma ação rápida e decisiva, sendo mostrado em seu lema “Veni, vidi, vici” (“cheguei, vi, venci”) que demonstra exatamente como era sua estratégia de guerra, um ataque rápido e eficaz. Ele também escolhia muito bem os seus subordinados, reconhecendo que a guerra é um processo que exige paciência em sua fala: “é mais fácil encontrar homens que se voluntariam para morrer do que aqueles que estão dispostos a suportar a dor com paciência”. Essas ideias, estratégias e carisma foram essenciais para consolidar suas vitórias em Roma, que acarretaram em sua ascensão política e aceitação popular.

Politicamente falando, Júlio César foi de extrema importância, rompendo com o Senado, estabelecendo sua posição como ditador perpétuo (título dado para

aqueles que recebiam poder limitado e permanente) e implementou reformas que modernizaram Roma e a administração. Toda essa popularidade, porém fez com que César tivesse muitos inimigos e pessoas que queriam vê-lo morto, o que culminou no seu assassinato em 44 a.C., o que fez com que Roma se tornasse um Império, governada por Otávio Augusto, deixando o enorme legado de Júlio César gravado na história como um dos maiores líderes políticos e militares.

3.3.3 Gengis Khan (1162-1227)

Nascido com o nome de Temujin em 1162, na Mongólia, Khan cresceu em um período no qual as tribos nômades viviam em paz por um tempo e em guerra por outro. Por conta desse fato sua infância foi um tanto quanto perturbada e agressiva, perdendo seu pai, quando ainda era muito jovem, por envenenamento, fazendo com que Temujin precisasse assumir a liderança do seu clã muito cedo e muitas pessoas não aceitavam receber ordens de alguém de sua idade. Mesmo enfrentando a rejeição, ele foi responsável por diversas vitórias militares e com o tempo ganhou respeito e temor das outras tribos e da população que lá viviam, resolvendo mudar seu nome para Gengis “guerreiro perfeito”, e mais tarde, em 1189, recebe o título de Khan “chefe supremo”. Ele almejava criar um estado Mongol vasto e potente, enxergando a si mesmo como cumpridor de uma missão divina, afirmando que, “um único Sol no céu, um único soberano na Terra”.

Além de um poderoso guerreiro, Gengis foi um grande administrador, unificando códigos tribais, instituindo disciplina rígida e criando um Estado bem estruturado, tanto que o império Mongol, sob seu comando, se tornou o maior império contínuo da história, que se estendia da Ásia até a Europa Oriental, com aproximadamente 24 milhões de km². Khan tinha uma brutalidade estratégica, que é evidenciada em sua frase: “a felicidade consiste em vencer os inimigos, em vê-los de joelhos à nossa frente, em tirar-lhes as suas propriedades, em saborear o seu desespero, em ultrajar as suas mulheres e filhas”. Dentre suas táticas utilizadas estão a mobilidade rápida da cavalaria, inteligência militar, sistema ótimo de espionagem e uso de terror psicológico com seus inimigos. Além disso, promoveu a integração de comerciantes e governantes no local, garantindo controle político e econômico.

Seu legado é um grande divisor, muitos o acusam pelas mortes, torturas e massacres, enquanto outros buscam justificar suas atitudes e sua liderança brutal e autoritária por meio do ambiente e do período em que nasceu, já que Gengis cresceu

sob violência e mortes, além de precisar tomar o comando muito cedo, sem maturidade suficiente para lidar com tamanha violência. Apesar disso, é inegável que Khan fez uma gestão excelente por conseguir manter um império tão grande por muito tempo, mesmo que precisasse impor respeito por medo. Ele faleceu em 1227 e seus filhos repartiram o território do pai conforme suas vontades.

3.3.4 Napoleão Bonaparte (1769-1821)

É de conhecimento geral que Napoleão Bonaparte foi um dos maiores líderes estrategistas de toda a nossa história, sua gestão impecável transformou a França em um império gigante e fez com que toda a Europa tivesse medo dele e de suas tropas. Sua liderança combinava estratégia, carisma e habilidade política para se manter, utilizando de tudo isso, Bonaparte transformou o modo de se fazer guerra de tal maneira que chegou a ser descrito da seguinte forma:

Napoleão promoveu uma transformação na arte da guerra. Seus exércitos se moviam com mais rapidez e agilidade do que qualquer outro. Sempre tomavam a ofensiva e assumiam as posições mais vantajosas no campo de batalha, surpreendendo o inimigo, que, muitas vezes, se retirava ou se rendia sem trocar um só tiro. (1808 p. 38 – Laurentino Gomes)

O grande estrategista nasceu em 1769 em Córsega e estudou em renomadas escolas militares na França, sendo destaque desde novo. Sua carreira militar ganhou força após a Revolução Francesa quando, aos 24 anos, ele se tornou general. Alguns anos depois, Bonaparte ficou muito conhecido politicamente no território francês e em 1799, com o objetivo de colocar um fim no regime dos jacobinos, Napoleão dá um golpe de Estado, estabelecendo o Consulado e se tornando o Primeiro-Cônsul, dividindo poder com mais duas pessoas. Entretanto, em 1804, com o apoio do Senado, aboliu o Consulado e coroou-se imperador da França, promovendo uma nova Constituição, centralização de poder e reformas administrativas.

Dentro da administração ele foi de longe uma das figuras mais importantes, Napoleão promoveu uma ótima gestão na França, utilizando diversos conceitos da administração pública, estabilizou a economia e o franco, criou um sistema de ensino público de excelente qualidade, reorganizou o império e estabeleceu o Código Civil Napoleônico. Na questão militar é inegável que ele foi um gênio e um excelente líder, Bonaparte não estava apenas observando do topo enquanto seu exército lutava, ele estava lá, ao lado de seus homens, os motivando com prêmios, elogios, títulos e

medalhas, lutando ao lado deles como um igual e não como superior, estilo esse de liderança que lhe rendeu seguidores extremamente leais, admirados e inspirados pelo seu comandante. Vale ressaltar que essa estratégia já havia sido usada antes na história por Júlio César, e Napoleão sabia muito bem disso, ele conhecia bem a história e a usava a seu favor.

Apesar de toda essa genialidade, ele cometeu erros logísticos e ficou cego por seu orgulho, garantindo assim sua maior derrota quando tentou uma ofensiva contra a Rússia e foi detido pela estratégia das “terras arrasadas” somadas ao frio extremo do país. Essa derrota o fez ser exilado na ilha de Elba, porém retornou em 1815 e foi mais uma vez derrotado, na grande batalha de Waterloo, sendo mandado para exílio novamente, dessa vez na ilha de Santa Helena, onde morreu em 1821. Mesmo com essas duas derrotas, não podemos negar que Napoleão foi de extrema importância para a administração e para a liderança militar, sendo um dos maiores estrategistas e líderes de toda a nossa história, sendo descrito como “o mais poderoso sopro de vida humana que já tinha passado pela face da Terra” pelo escritor René de Chateaubriand.

3.3.5 Josef Stalin (1878-1953)

Josef Stalin foi um político soviético e o sucessor de Lenin no comando da URSS após sua morte. É inegável que sob seu governo ela se expandiu e cresceu como nunca, chegando ao ponto de se tornar uma das maiores potências militares e econômicas, capaz até mesmo de rivalizar com os EUA, e, em alguns casos até superá-lo. Sua liderança militar foi marcada por um regime autoritário e centralizado e foi também uma peça central para a derrota do Eixo na Segunda Guerra Mundial, principalmente na batalha de Stalingrado.

O político nasceu em 18 de dezembro de 1875, na cidade Gori, na Geórgia, que era anexada ao Império Russo na época. Durante sua adolescência foi mandado para o Seminário Teológico da capital georgiana, do qual foi expulso por subversão e após isso ingressou ativamente na luta revolucionária. Após a morte de Lenin em 1924, Stalin derrotou seus rivais, em especial Trotsky, e assim chegou ao poder no país. No comando da URSS as suas medidas foram eficientes para acelerar a economia e transformá-la em uma grande potência, entretanto, uma visão equivocada das ideias de Karl Marx fez com que ele tomasse medidas controversas em seu governo, utilizando da repressão violenta contra aqueles que traíssem sua confiança,

mesmo que fossem próximos, com suas ideologias ficando conhecidas como Stalinismo.

Como dito anteriormente, foi peça central para a derrota do Eixo ao fazer os nazistas recuarem pela primeira vez, e foi a URSS quem ganhou a corrida para Berlim. Stalin acreditava que “líderes vão e vêm, mas o povo permanece. Apenas o povo é imortal” enfatiza a centralidade e o controle que ele precisava ter com o povo e mostra também, que por mais que fosse um líder autoritário, ele tinha plena consciência da importância dos liderados e que um líder pode facilmente ser substituído por outro, mas seus subordinados não, revelando também que, mesmo distanciado das ideias de Marx, ele ainda mantinha a essência de suas teses. Seu estilo de liderança combinava a propaganda, controle de informação e estratégia militar, junto da motivação dos soldados como fez na Ordem 227 em que dizia “nenhum passo para trás!” para que as tropas soviéticas não recuassem perante os nazistas.

Podemos concluir que Stalin era alguém autoritário, porém muito inteligente e sábio na hora de utilizar da propaganda e da narrativa para se manter no poder. Seu controle e a sua sabedoria podem ser evidenciados na sua frase: “as ideias são muito mais poderosas do que as armas. Nós não permitimos que nossos inimigos tenham armas, por que deveríamos permitir que tenham ideias?”, mostrando que ele sabia da força das ideologias e por isso controlava tais assuntos no seu governo, com medo de ser derrubado. Seu fim se deu em 1953 por um suposto derrame cerebral, deixando um legado grandioso, apesar das controversas envolvendo seu mandato e suas acusações de perseguição.

3.3.6 Adolf Hitler (1889-1945)

Adolf Hitler foi o líder da Alemanha Nazista durante o período entreguerras e a Segunda Guerra Mundial, demonstrando extremo uso da propaganda, narrativa, oratória e manipulação psicológica como ferramentas para encurtar o caminho até seus objetivos. Sua frase “as grandes massas cairão mais facilmente numa grande mentira do que numa mentirinha” apenas evidencia a importância do uso desses recursos para manter o país sob seu controle e mostra também como a comunicação e a narrativa auxiliam na consolidação do poder.

Hitler nasceu no dia 20 de abril de 1889 na Áustria, e não na Alemanha como muitos pensam. Ele era de uma família relativamente humilde e tinha o sonho de seguir na carreira artística, falhando duas vezes em entrar na Academia de Belas

Artes, em Viena. Mais tarde ele entrou no exército e serviu na Primeira Guerra Mundial, onde apesar de não ter sido de grande ajuda, recebeu dois prêmios de honra. Ele se aproveitou da derrota que a Alemanha sofreu na guerra e do sentimento de vingança que crescia na população para promover suas ideias, fazendo algo parecido com o que Benito Mussolini havia feito na Itália em 1919 com o Partido Fascista, apontando os judeus e os comunistas como culpados da crise que o país vivia.

Sua principal estratégia consistia na velocidade, a chamada Guerra Relâmpago (Blitzkrieg), que combinava tanques, infantaria motorizada e artilharia com apoio aéreo para invadir e cercar o território inimigo em uma velocidade tão absurda que era impossível que seu oponente reagisse. Utilizando desse ataque e suas ideias expansionistas, Hitler mobilizou a Alemanha para conquistas rápidas, chegando a dominar boa parte do território europeu. Sua ruína, porém, foi o excesso de rigidez e confiança que resultaram na primeira derrota dos nazistas, na batalha de Stalingrado, seguido do Dia D, a maior mobilização logística militar, e a corrida dos Aliados para Berlim, que resultaram no suicídio do líder com medo de se tornar um troféu de guerra.

Podemos concluir que Hitler era um líder autoritário, que utilizava dos meios de comunicação e propaganda, somados a fragilidade da mente de seus seguidores e boa oratória para mascarar e fazer as pessoas apoiarem um regime cruel. Ele não estava no campo de batalha, apenas assistia do topo e mandava que fizessem as coisas por ele, não era um líder que estava ao lado de seus subordinados e perseguia aqueles que eram contra sua autoridade ou modo de pensar. Dentre tantos nomes, ele foi o escolhido pois não há ninguém melhor para demonstrar como o carisma e a manipulação podem ter efeitos devastadores em conjunto com ideologias extremistas e pessoas que saibam utilizá-los.

3.4 Liderança e Cultura Organizacional Militar

É fundamental entendermos alguns conceitos como a liderança, a cultura e o clima organizacional no meio militar em tempos de conflito para que fiquem claros os paralelos estabelecidos entre essas situações e as que ocorrem nas grandes corporações que utilizam da administração contemporânea. Historicamente, as organizações militares desenvolveram estruturas extremamente rígidas e estratégicas, visando sempre a eficiência como ponto principal e decisivo nesse ambiente que possui grande pressão e risco. Esse estilo favoreceu, de certa forma, o surgimento de diversos valores e até práticas de liderança que podem ser analisados,

e se bem entendidos e interpretados, aplicados em organizações vivas que buscam enfrentar e contornar crises ou ambientes de muita competitividade.

Sobre a questão do âmbito administrativo, esses conceitos de cultura e clima organizacional são essenciais e centrais na análise do comportamento de indivíduos e grupos dentro de determinada instituição. Seguindo este mesmo princípio, é necessário compreender como funcionam essas determinadas ideias para que seja possível estabelecer o contraste que esse trabalho propõe, auxiliando assim no entendimento de como líderes e liderados se adaptam em contextos conflituosos e de estresse.

Enquanto nas empresas os gestores visam buscar a conciliação dos resultados financeiros com o bem-estar de seus colaboradores, as instituições bélicas estão sempre priorizando o alinhamento da obediência com o cumprimento rigoroso das ordens para a preservação da vida de seus soldados e a execução de missões estratégicas, que têm como objetivo a obtenção do sucesso da melhor maneira possível. Nos dois casos a liderança exerce um papel essencial e central, já que é por meio dela que os comandantes estruturam e transmitem a cultura, o que se torna responsável pela estabilização do clima e garante a unidade e integridade das instituições.

Tendo esses pontos em vista, este tópico se propõe a estudar e a diferenciar, por meio de análises teóricas, esses conceitos nestes dois espaços para que facilite a compreensão do porquê duas áreas tão distantes podem ser relacionadas e interpretadas de formas tão parecidas e como os paralelos podem sim ajudar na tomada de decisões, seja em situações tensas ou não, e iniciativas dentro de empresas do ramo administrativo.

3.4.1 Definição de Clima e Cultura Organizacional

Primeiramente, é importante entender acerca do clima e da cultura organizacional e como esses dois pontos podem se relacionar com a liderança para que se compreenda como as instituições se estruturam e como seus colaboradores internos interagem entre si e com ambientes externos. Para o escritor, professor e administrador Idalberto Chiavenato, a ideia de clima pode ser definida da seguinte forma:

Clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente

organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. (Chiavenato, 2009)

Ou seja, ele pode ser entendido pela percepção dos colaboradores em relação a qualidade de seu ambiente de trabalho, o que engloba também os benefícios, remuneração mensal, convivência com colegas de trabalho e a estrutura física da corporação, portanto, é deduzível que é algo variável de acordo com o momento, liderança, estrutura e circunstâncias externas capazes de impactar a parte física da instituição.

Em contrapartida, a definição de cultura organizacional, para Luz (2003, p. 21) é a seguinte: “O clima é um fenômeno temporal, já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo”. A partir dessa frase, podemos afirmar que a cultura, diferente do clima que pode ser alterado facilmente até por uma troca de gestão, é um conceito que se mantém o mesmo ao decorrer do tempo, como algo enraizado na empresa. Ela representa a forma como a corporação conduz seus negócios e como ela trata clientes e parceiros, sendo composta de elementos como crenças da empresa, valores, costumes a serem exercidos, ritos, atividades e cerimônias.

Em resumo, o clima será definido pela visão dos trabalhadores em relação ao ambiente que eles trabalham, como um termômetro que mede o grau de satisfação daqueles que exercem atividades no local, enquanto a cultura é marcada pelo propósito, ações e valores que serão responsáveis por conduzir a corporação na realização de seus objetivos, estando enraizada nela.

3.4.2 Conceitos no Meio Militar

Observando agora esses conceitos nos meios militares, a cultura organizacional possui características próprias que estão intimamente ligadas à missão primordial dos exércitos de defender a soberania e garantir a ordem. Quando falamos sobre as questões da estrutura hierárquica, ela tende a ser mais rígida, já que a disciplina, obediência e lealdade são as bases fundamentais desse tipo de cultura.

Sobre o clima organizacional presente nas Forças Armadas, é possível dizer que ele é altamente suscetível às condições externas, como as guerras, missões, expedições ou situações de instabilidade social e política. Durante os tempos de conflito, por exemplo, o clima pode ser marcado por uma extrema pressão e tensão, ambos ocasionados pela incerteza e o medo, porém a cultura sólida e enraizada nos

valores militares assegura que os soldados mantenham a disciplina, organização e coesão necessárias para que todas as suas missões sejam cumpridas, deixando os sentimentos negativos de lado.

A cultura militar também possui rituais, símbolos e tradições que reforçam essa ideia de cumprir com a disciplina, como uniformes, hinos, cerimônias e códigos de conduta que são utilizados como instrumentos responsáveis por padronizar comportamentos e reforçar compromissos militares com a instituição. Tais elementos permitem que as tropas se mantenham unidas mesmo em cenários de adversidade extrema.

Outro aspecto muito importante nesse meio é a liderança. Nestes ambientes o líder não é apenas o detentor das autoridades formais, mas também aquele que é designado para inspirar seus subordinados. Este modelo de liderança pode ser visto como referência no ambiente empresarial em momentos de crise, quando se faz necessária uma tomada de decisão rápida e eficaz.

Portanto, nos meios das Forças Armadas, a cultura vai muito além de um conjunto de valores, ela é usada como um mecanismo administrado para a sobrevivência de seus colaboradores. Sem a disciplina, hierarquia e lealdade, se torna inviável manter a ordem e o comportamento em meio aos contextos de guerra. Por esses motivos, é interessante estudar a cultura militar, já que ela fornece instrumentos valiosos para a administração, principalmente no que se refere à gestão em tempos de crises.

3.4.3 Conceitos no Meio Administrativo

No setor administrativo civil, a cultura organizacional aparece com uma diversidade imensamente maior de formas e práticas, já que ela varia conforme o ramo de atuação da corporação em questão, seu porte e o estilo de liderança predominante. Para Chiavenato (1999) A cultura organizacional é a reunião de hábitos e crenças, por meio de atitudes, valores e expectativas compartilhados entre os integrantes de uma instituição, que caracteriza sua mentalidade e modo de agir dentro no ambiente interno e externo.”

Diferentemente do meio militar citado anteriormente, onde a cultura tende a ser mais centrada em disciplina, rigidez e hierarquia, nas organizações civis ela pode assumir inúmeras formas. Nas empresas que visam inovação, por exemplo, a cultura pode ser marcada pela criatividade, diversidade e liberdade de expressão, sem tanto

rigor e foco em autoridades. Já em instituições mais tradicionais, como a emissora Record, valores como estabilidade, formalidade e respeito podem prevalecer.

O clima organizacional, nesse contexto, serve como um indicador do estado da empresa. Uma cultura sólida e bem estruturada pode sustentar a empresa em momentos críticos, mas caso o clima seja negativo dificilmente a organização alcançará bons resultados. Como sustenta Robbins (2005) na sua teoria, um clima favorável influencia diretamente na produtividade e no comprometimento dos trabalhadores.

É importante ressaltar que, por mais que exista um paralelo estabelecido entre administração e instituições militares, nem todos os conceitos do modelo das Forças Armadas são aplicáveis no meio administrativo. A rigidez excessiva pode sim comprometer a criatividade, a inovação e a diversidade, elementos essenciais para organizações que atuam no mercado dinâmico dos dias atuais. Tendo isso em vista, os grandes desafios das corporações civis atuais é equilibrar uma rigidez razoável, cumprimento de normas e flexibilidade.

Em síntese, a cultura organizacional no meio administrativo busca construir identidade, engajamento e competitividade, enquanto o clima atua como indicador de bem-estar e motivador de funcionários. Ao estabelecer um paralelo com o meio militar, podemos identificar que, embora sejam diferentes, ambos os contextos reforçam a importância da liderança e dos valores organizacionais como pilares das organizações.

4. IMPACTO DAS GUERRAS NA ADMINISTRAÇÃO GLOBAL

4.1 A Guerra Como Catalisadora de Mudanças Administrativas

É um fato que a guerra transforma e induz diversas mudanças na administração ao redor do mundo, ela força inovações, mudanças e adaptações em diversas áreas como, administração pública, privada, gestão de negócios, organização social e logística. Podemos observar exemplos ao longo da história, como visto na Guerra Fria no ensino do management no Brasil e no surgimento do capitalismo financeiro após a Segunda Guerra Mundial. Como afirma Clausewitz (1832), “a guerra é a continuação da política por outros meios”, evidenciando que suas repercussões se estendem para além do campo de batalha, atingindo setores estratégicos que sustentam a dinâmica mundial.

Conforme postulado por Carl von Clausewitz, em sua obra seminal *Da Guerra*, o conflito bélico deve ser entendido como um fenômeno de natureza política. Segundo o autor, “a guerra não é apenas um ato político, mas um verdadeiro instrumento político, uma continuação da política, levada a cabo por outros meios” (PERLA; GERRAS, 2024, p. 1). Essa visão muda a forma como enxergamos a guerra. Ela deixa de ser apenas uma ação militar e se torna uma ferramenta do Estado, usada para alcançar os interesses e objetivos políticos de uma nação.

Seguindo essa linha de raciocínio, as profundas transformações na administração global (financeira, logística e de recursos humanos) deixam de ser vistas como simples resultados da guerra. Em vez disso, elas passam a ser entendidas como pilares diretos da grande estratégia de um Estado, ferramentas administrativas essenciais para realizar seus fins políticos.

A guerra, no seu princípio, é uma ação de logística e coordenação em grande escala. A necessidade de formar a escassez, a produção e a distribuição de recursos de forma eficiente, transformam a administração em uma possibilidade de sobrevivência e de vitória. O sociólogo Max Weber já apontava que a racionalização e a burocratização crescem em contextos de conflito, pois o Estado é forçado a abandonar a improvisação em favor de sistemas de controle. A administração passa a funcionar com base em dados, registros e indicadores, tornando o ser humano uma unidade quantificável em uma estrutura complexa.

O exemplo mais representativo dessa transformação é a criação do War Production Board (WPB) nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial. Foi

uma agência do governo Estabelecido em janeiro de 1942, que tinha como fim direcionar a produção industrial, o WPB recebeu autoridade quase total para gerir a economia de guerra. Ele determinava quais indústrias deveriam operar e o que deveriam produzir. A produção de automóveis, por exemplo, foi completamente interrompida para focar na fabricação de veículos militares, como jipes e tanques. O WPB alocava matérias-primas como aço e borracha de acordo com as prioridades militares, e implementou um sistema de controle rigoroso para evitar o desperdício. Essa centralização de poder econômico, que seria impensável em tempos de paz, demonstrou a capacidade de um Estado em planejar e executar tal plano em tempo recorde, por pura pressão de uma guerra. Os registros do National Archives (instituição oficial responsável por recolher, preservar e tornar acessíveis os registros históricos e governamentais de um país) atestam a dimensão dessa operação, que serviu de modelo para a gestão de grandes projetos no pós-guerra.

Paralelamente, a guerra impulsionou a popularização de metodologias de gestão da qualidade. Para garantir que cada peça de equipamento, desde um cartucho de munição até o motor de um avião, funcionasse perfeitamente. O governo americano buscou gurus da Qualidade como W. Edwards Deming, responsável pela difusão do PDCA, além da contribuição na reconstrução do Japão pós segunda guerra mundial e Walter Shewhart que desenvolveu a ferramenta base que deu origem ao PDCA e ao CEP (controle Estatísticos de Processos). Eles desenvolveram e popularizaram o Controle Estatístico de Qualidade (CEQ), uma das mais famosas metodologias que usava gráficos e amostragem para monitorar a produção em tempo real e identificar problemas e/ou alertas. Como resume o site Deming.org, “standards were created as part of the World War II war effort”. O sucesso do CEQ em garantir a qualidade e a confiabilidade dos materiais de guerra tornou-se um marco administrativo, que viria a ser amplamente adotado e aperfeiçoado no Japão e, depois, em todo o mundo. Esses mecanismos mostram que a guerra não apenas utiliza a administração, mas a aperfeiçoa e a transforma, deixando um legado de inovações que se perpetuou por décadas.

4.2 Administração Financeira em Tempos de Guerra: Reconfiguração e Controle

O financiamento de conflitos bélicos é um dos maiores desafios de qualquer Estado, Líder ou nação. As grandes despesas militares podem desestabilizar economias inteiras, levando à inflação, ao endividamento e a quebra de uma

sociedade. Por isso, a administração financeira em tempos de guerra não se resume apenas a arrecadar fundos, mas também ela exige uma reestruturação, reconstrução e readaptação completa da economia.

O economista britânico John Maynard Keynes, considerado o pai da macroeconomia moderna, em sua obra “How to Pay for the War” (1940), ofereceu um dos planos financeiros mais influentes da história. Ele argumentava que financiar a guerra apenas com dívidas ou emissão de moeda resultaria em inflação descontrolada, prejudicando os mais pobres. Sua solução era uma “poupança compulsória” (deferred pay), onde parte do salário dos trabalhadores seria recolhido e redirecionado em títulos do governo, que seriam devolvidos com juros baixos após a guerra. Essa estratégia visava reduzir o consumo em tempos de escassez e adiar a demanda para o período de reconstrução, evitando a inflação e garantindo que o esforço de guerra fosse financiado de forma ordenada. A obra de Keynes, segundo Sebastian Teupe (2019), “figures prominently in explanations of financial repression,” ou seja, o controle governamental sobre os mercados de crédito para financiar despesas públicas.

Nos Estados Unidos, a resposta administrativa para a inflação e a escassez foi a criação da Office of Price Administration (OPA). A OPA tinha a missão de controlar os preços e racionar bens essenciais para o consumo civil. Os cidadãos recebiam livros de cupons que deviam ser apresentados para comprar produtos como açúcar, café, carne, borracha e gasolina. Esse sistema de racionalização, detalhado em documentos oficiais do Government Printing Office (GPO) de 1943, foi um esforço fundamental de logística e controle, garantindo que os suprimentos limitados fossem distribuídos de maneira equitativa e evitando o acúmulo de estoques. O National WWII Museum, um dos mais importantes acervos dedicados à história da Segunda Guerra Mundial, documenta como esse sistema moldou a vida cotidiana dos americanos e ensinou uma geração sobre a importância da gestão de recursos em momentos de crise.

Além do controle de preços, as guerras redefiniram a estrutura da tributação. Estudos iniciais de Piketty, Saez e Atkinson (2014) demonstram que, para financiar os grandes gastos militares, os governos elevaram de modo considerável os impostos sobre as rendas mais altas e sobre heranças. Nos Estados Unidos, a alíquota máxima do imposto de renda chegou a 94% durante a guerra. Embora as alíquotas tenham sido reduzidas após o conflito, elas permaneceram significativamente mais altas do

que no período pré-guerra, alterando a distribuição de riqueza de forma estrutural e duradoura. Isso mostra que a administração financeira em guerra não apenas viabiliza o esforço bélico, mas redefine as relações econômicas e sociais no longo prazo.

4.3 Gestão de Pessoas e Recursos Humanos Durante Guerras

A administração de recursos humanos em tempos de guerra é, talvez, o aspecto mais visível dos impactos dos conflitos. A necessidade de mobilizar, alocar e cuidar de milhões de pessoas coloca desafios logísticos, sociais e psicológicos sem precedentes.

A mobilização em massa começou com a aprovação do Selective Training and Service Act (1940) nos EUA, que estabeleceu o primeiro recrutamento compulsório em tempo de paz e exigiu o registro de mais de 16 milhões de homens. O Selective Service System relata que, ao longo do conflito, cerca de 10 milhões de americanos foram recrutados para o serviço militar. Essa mobilização em larga escala exigiu uma administração precisa de cadastros, treinamento e realocação de capital humano em uma escala que nenhum país havia experimentado antes.

A saída de milhões de homens para o front criou uma lacuna na força de trabalho que foi preenchida, em grande parte, por mulheres. O US Bureau of Labor Statistics (1946) registrou que, entre 1940 e 1945, a participação feminina na força de trabalho subiu de 27% para quase 37%. Mulheres assumiram empregos antes restritos a homens em fábricas de armamentos e navios, tornando-se conhecidas como “Rosie the Riveter”. Esse movimento, embora inicialmente uma solução temporária, marcou a entrada definitiva de milhões de mulheres no mercado formal de trabalho, alterando para sempre a demografia da força de trabalho e a dinâmica social.

No entanto, a gestão de pessoas em guerra também revelou as suas facetas mais sombrias. O historiador Ulrich Herbert (1997) detalha como a Alemanha nazista utilizou mais de 8 milhões de trabalhadores estrangeiros forçados em 1944 para sustentar a sua indústria bélica, um dos maiores sistemas de trabalho escravo da história. Nos Estados Unidos, o internamento de mais de 120.000 nipo-americanos em campos de concentração durante a guerra resultou, segundo John Dower (1986), na perda de cerca de US\$ 400 milhões em propriedades da época. Esses exemplos mostram como a administração de recursos humanos em guerra pode desconsiderar direitos e liberdades em nome de objetivos de Estado.

Além disso, a guerra impôs a necessidade de lidar com o trauma psicológico dos combatentes. O “shell shock” da Primeira Guerra Mundial, inicialmente visto como covardia, foi o precursor do diagnóstico de Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT), que foi formalmente reconhecido na terceira edição do DSM-III (1980) da American Psychiatric Association (APA). Esse reconhecimento levou à criação de novas políticas administrativas para reintegração de veteranos, incluindo serviços de saúde mental e programas de reabilitação. A guerra, nesse sentido, ampliou a administração de RH para além da produtividade, abrangendo a saúde e o bem-estar dos indivíduos.

4.4 Governança Internacional e Reconstrução Pós-Guerra

A devastação global causada pelas Guerras Mundiais expôs a fragilidade de um sistema internacional baseado apenas na soberania nacional. A necessidade de prevenir novos conflitos e de reconstruir economias inteiras impulsionou a criação de novas estruturas de governança multilateral.

O Plano Marshall (1948) é um dos maiores exemplos de administração internacional. Por meio dele, os Estados Unidos canalizaram mais de US\$ 13 bilhões (o equivalente a cerca de US\$ 150 bilhões hoje) em ajuda para 16 países da Europa Ocidental. O plano, no entanto, não era uma doação irrestrita; ele exigia que os países europeus criassem planos de recuperação e coordenassem suas políticas econômicas, promovendo a integração e a cooperação regional. Kindleberger (1973) descreveu o plano como uma “maior operação de assistência econômica da história até então,” uma operação que demonstrou a capacidade de gerir uma reconstrução em escala continental.

Paralelamente, a Conferência de Bretton Woods (1944), nos Estados Unidos, estabeleceu a arquitetura financeira da ordem mundial do pós-guerra. A conferência criou o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), que se tornou o Banco Mundial. O FMI foi projetado para gerenciar a estabilidade cambial global, enquanto o BIRD tinha a missão inicial de financiar a reconstrução das economias devastadas. Barry Eichengreen (1996) argumenta que Bretton Woods “criou uma estrutura para a governança econômica que ligava as políticas nacionais à estabilidade internacional,” institucionalizando a cooperação e a gestão de crises em uma escala global.

A criação da Organização das Nações Unidas (ONU) em 1945 solidificou a nova ordem mundial no campo político e de segurança. A Carta da ONU, assinada em São Francisco, estabeleceu como objetivo principal “salvaguardar as futuras gerações do flagelo da guerra,” o que exigiu a criação de um complexo aparato administrativo para a resolução de conflitos, a manutenção da paz e a promoção dos direitos humanos. A estrutura da ONU, com seu Conselho de Segurança e Assembleia Geral, representa o ápice da administração internacional, onde a diplomacia, a segurança e a cooperação humanitária são geridas por uma vasta burocracia global.

4.5 Legados Administrativos das Guerras

As guerras mundiais e os grandes conflitos do século XX não apenas representaram períodos de destruição em massa, mas também funcionaram como estopins para transformações administrativas, políticas e econômicas que continuam a moldar o cenário global. Essas mudanças podem ser observadas em diferentes níveis: internacional, econômico e social.

No campo político e diplomático, a criação da Organização das Nações Unidas (ONU), em 1945, simbolizou a institucionalização de uma burocracia internacional voltada à paz e à cooperação. A ONU surgiu com o objetivo explícito de “salvar as futuras gerações do flagelo da guerra” (ONU, 1945), estruturando-se em órgãos como o Conselho de Segurança e a Assembleia Geral. Além da dimensão política, consolidou-se um conjunto de agências especializadas, como a Organização Mundial da Saúde (OMS), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO), responsáveis por implementar políticas globais em áreas estratégicas. Mazower (2012) destaca que a ONU, com sua ampla burocracia, consolidou um modelo de governança internacional que permanece até hoje como referência para a administração global de crises.

Paralelamente, as guerras também impulsionaram a consolidação do Estado de bem-estar social. O Relatório Beveridge (1942), no Reino Unido, propôs um sistema universal de proteção social, com cobertura em saúde, educação e previdência, estabelecendo as bases do Welfare State moderno. Nos Estados Unidos, o G.I. Bill (1944) garantiu acesso a moradia e educação superior para veteranos de guerra, expandindo a classe média e transformando a estrutura social norte-americana (ESPING-ANDERSEN, 1990). Esses programas evidenciam que a

administração pública em tempos de guerra extrapolou a lógica militar, alcançando a esfera da proteção social e da integração dos cidadãos ao desenvolvimento nacional.

Por fim, a guerra estimulou a integração regional e a cooperação multilateral. A criação da Comunidade Europeia do Carvão e do Aço (1951), embrião da União Europeia, buscou integrar economias nacionais de modo a prevenir novos conflitos. No campo da segurança, a fundação da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), em 1949, estruturou uma burocracia permanente de defesa coletiva, enquanto o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT, 1947) deu origem, décadas depois, à Organização Mundial do Comércio (OMC). Esses exemplos revelam como a guerra estimulou novas formas de governança supranacional e de regulação administrativa da economia mundial (MORAVCSIK, 1998; KAPLAN, 1994).

Dessa forma, os legados administrativos das guerras vão muito além da reconstrução imediata. Eles consolidaram instituições internacionais, fortaleceram o papel do Estado no bem-estar social, impulsionaram inovações tecnológicas e administrativas, além de fomentar processos de integração regional. Como destaca Mazower (2012), as guerras, embora devastadoras, criaram um “novo paradigma administrativo”, que redefiniu a ordem mundial no século XX e cuja influência se estende até os dias atuais.

4.6 Desfecho do Capítulo

Concluindo a análise dos impactos das guerras e conflitos internacionais sobre a administração global, permitiu compreender que tais eventos, apesar de sua natureza destrutiva, atuam como motores de transformação organizacional e estatal. Os subtemas discutidos mostraram que, no campo financeiro, os gastos militares, o aumento da carga tributária e o redirecionamento de capitais alteraram profundamente os sistemas de arrecadação e financiamento, moldando novas formas de gestão econômica. Já no âmbito logístico, ficou evidente que a eficiência na distribuição de suprimentos, como munições, alimentos e medicamentos, tornou-se determinante para a sobrevivência de Estados e empresas, sendo a Segunda Guerra Mundial um marco para a consolidação de práticas modernas de logística.

A guerra exigiu novos modelos de financiamento e controle econômico. Keynes, em *How to Pay for the War* (1940), propôs a “poupança compulsória” como forma de evitar a inflação e financiar o conflito de maneira sustentável. Nos EUA, a Office of Price Administration (OPA) controlou preços e implementou sistemas de

racionamento, educando a população sobre gestão de recursos. Além disso, a tributação progressiva sobre os mais ricos transformou a distribuição de renda no pós-guerra, como apontam Piketty, Saez e Atkinson (2014). Ou seja, a administração financeira em guerra não apenas sustentou o esforço militar, mas deixou efeitos estruturais duradouros na economia.

Examinando exemplos de políticas administrativa, planos, técnicas, ideias de gestão logística, é possível adentrar e entender como tais, conseguiram ser pioneiras nas resoluções dos principais problemas bélicos e como muitos pensadores desses planos, elaboraram e chegaram até o sucesso de suas brilhantes ideias.

No que se refere à gestão de pessoas e recursos humanos, as guerras provocou grandes desafios como o recrutamento em massa, a realocação de trabalhadores, o uso de mão de obra forçada e a reintegração de combatentes, exigindo soluções administrativas tanto para questões produtivas quanto sociais. A criação de organismos multilaterais no pós-guerra demonstrou, por sua vez, a relevância da governança internacional como mecanismo de reconstrução econômica e prevenção de novos conflitos, ampliando a noção de administração para uma escala global e interdependente.

As guerras mostraram a necessidade de cooperação internacional. A Conferência de Bretton Woods (1944) estruturou a ordem financeira mundial com o FMI e o Banco Mundial, reforçando a interdependência econômica entre países. Já a criação da ONU (1945) institucionalizou mecanismos de resolução de conflitos, manutenção da paz e promoção de direitos humanos. Esses exemplos evidenciam que os conflitos não apenas destruíram, mas também forçaram a criação de modelos de governança supranacional.

Os legados das guerras são múltiplos e persistentes. Politicamente, a ONU e suas agências especializadas criaram uma burocracia global para lidar com crises. No campo social, o Relatório Beveridge (1942) e o G.I. Bill (1944) consolidaram o Estado de bem-estar social, garantindo acesso a saúde, educação e habitação. Já no aspecto econômico e geopolítico, surgiram instituições como a Comunidade Europeia do Carvão e do Aço (1951), a OTAN (1949) e o GATT (1947), que estimularam integração regional e novos modelos de governança internacional. Assim, a guerra, embora destrutiva, pavimentou um “novo paradigma administrativo” (Mazower, 2012), moldando o século XX e além.

O capítulo conclui que as guerras, apesar de sua natureza devastadora, funcionam como pontos de inflexão na administração global. Elas reconfiguram estruturas financeiras (Keynes, OPA, tributação), logísticas (WPB, controle de qualidade), humanas (mobilização em massa, inclusão de mulheres, políticas de saúde mental) e internacionais (ONU, Bretton Woods, Plano Marshall). A administração, portanto, não pode ser dissociada dos contextos bélicos, pois é nas crises que surgem as maiores inovações. Mais do que destruir, a guerra reorganiza, redefine e cria bases administrativas que continuam a influenciar o mundo contemporâneo.

5. OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO EM TEMPOS DE CONFLITO

Em períodos de extrema calamidade, como as guerras que atravessaram toda a história, o mundo presenciou uma realidade de perdas humanas e materiais incalculáveis, instabilidade política e econômica e desamparo total das populações mais pobres. Entretanto, esse capítulo pretende demonstrar que avanços tecnológicos e reorganização estratégica da administração também foram frutos dos combates armados, uma vez que a presença de recursos escassos e prazos curtos criou uma necessidade urgente de adaptação e inovação, culminando na implementação de novas ideias e modelos de gestão.

Ademais, podemos correlacionar as dificuldades impostas pelas guerras com o desenvolvimento de diversas áreas, visto que Schumpeter (1942) afirmou que a destruição criativa é o motor essencial do capitalismo. A partir disso, é notório que as grandes batalhas, apesar de deixarem marcas devastadoras na história, proporcionaram uma grande expansão de setores industriais como o bélico, farmacêutico, tecnológico e de comunicação. Contudo, a expansão em meio a cenários hostis só se torna possível mediante a gestão eficiente de recursos, já que ela promove não apenas a manutenção e sobrevivência de nações e empresas, mas também a criação de técnicas responsáveis por moldar a administração moderna e o sistema econômico global.

Além disso, as mudanças econômicas advindas das guerras perduram mesmo depois do término do conflito. Visando a reconstrução através da recuperação patrimonial e reindustrialização, diversas nações adotaram planos de reconstrução durante o pós-guerra, como, por exemplo, o Plano Marshall, aplicado pelos Estados Unidos a países europeus após a Segunda Guerra Mundial. Dessa forma, o posicionamento de uma nação no sistema internacional e suas relações com aliados era primordial na manutenção dos combates e na recuperação dos países após o conflito (Kennedy, 1987).

Tendo isso em vista, esse capítulo visa apresentar as possibilidades de crescimento econômico e aprimoramento administrativo nos mais diversos nichos sociais advindos do cenário de batalha. A Primeira Guerra Mundial, Segunda Guerra Mundial e a Guerra Fria foram os conflitos escolhidos para embasar esta abordagem, pois refletem de forma mais clara e recente todos os impactos de curto e longo prazo que serão abordados neste trecho do trabalho.

51. Setores que Expandem em Tempos de Guerra

5.1.1. Indústria Bélica

A indústria bélica experimentou um período acalorado durante as duas guerras mundiais, que juntas levaram à criação de diversos artefatos de batalha responsáveis pela alta fatalidade do conflito. Apesar da maioria das ferramentas ter sido utilizada para fins de exterminação e destruição, a menção ao avanço e aplicação do armamento de guerra mostra como a sede por vitória instigou as nações a criarem dispositivos cada vez mais aprimorados.

Durante a Primeira Guerra Mundial, a busca desenfreada por vantagem armamentista comprova o quanto um conflito pode impulsionar um setor da sociedade.

Goldoni afirma (2013, p. 115), (...) essa guerra se afigurou como uma competição espetacular em busca da superioridade na produção de armas e equipamentos: os adversários conseguiram multiplicar em tempo recorde a capacidade de seus parques industriais.

Consequentemente, a instauração de armamentos mais sofisticados e letais veio acompanhada da produção em massa devido à grande demanda por material bélico.

Conforme estudos e levantamentos realizados por Colasso (2011), as armas químicas foram utilizadas em abundância nesse conflito, somando mais de quarenta tipos de agentes tóxicos empregados pelos exércitos. Esse dado apresenta uma fusão entre a inovação dos meios utilizados para destruição dos inimigos e a radicalização das estratégias militares, que em meio às condições de batalha optaram por decisões que favoreciam apenas seu próprio lado, ignorando perdas humanas e suas consequências para seus inimigos.

Ao decorrer da Primeira Guerra Mundial, a produção de explosivos cresceu estratosféricamente, saltando de 14.400 para 518.400 unidades somente na Alemanha, o que demonstra a impressionante capacidade de mobilização industrial em meio ao combate. Para sustentar esse aumento, a força de trabalho multiplicou-se mais de trinta vezes, sendo composta, em grande parte, por mulheres, que assumiram posições fundamentais na indústria de munições e consolidaram sua presença no espaço produtivo, até então limitado à utilização de mão de obra masculina.

Esse cenário, marcado pela crescente inovação e produção em massa, se intensificou ainda mais ao decorrer da Segunda Guerra Mundial. Segundo dados levantados por Millett (2010), ao longo desse período, meios de transporte para fins de batalha, como aviões e veículos motorizados, tiveram um aumento considerável de produção no Japão, acompanhados da intensificação na fabricação de materiais explosivos, armas leves, munições e equipamentos de sinalização. Diante disso, o tamanho da proporção do conflito obrigou as nações a produzirem cada vez mais com a utilização de novas tecnologias e ampliação do setor industrial.

Além deste fato, nota-se um enorme impacto que diversos itens tiveram no campo de batalha durante esse período, o aperfeiçoamento do radar e o desenvolvimento de novos modelos de aeronaves e veículos blindados possibilitou um aumento na gama de estratégias militares, enquanto a criação de novas armas e dispositivos de combate aumentou a dinamicidade da guerra e o seu potencial destrutivo.

Portanto, ao longo dos dois conflitos apresentados, a indústria bélica consolidou-se como um dos núcleos mais fortes de inovação, capaz de transformar recursos escassos em soluções estratégicas de impacto imediato. Todavia, vale ressaltar que esse avanço não surgiu de forma amigável, mas sim em um ambiente onde a perda de milhões de vidas e o aniquilamento de cidades inteiras tornou imprescindível a busca por artefatos de guerra cada vez mais poderosos.

5.1.2. Tecnologia

Como visto no tópico anterior, o avanço tecnológico durante as guerras era inevitável, pois a grande necessidade de sobrevivência e superioridade militar propulsionava forçosamente a utilização de armas mais potentes. A pressão por resultados rápidos, associada à escassez de recursos e à competitividade entre nações, faz com que momentos de conflito funcionem como aceleradores da inovação. Esse fenômeno pode ser evidenciado principalmente durante a Segunda Guerra Mundial e a Guerra Fria, onde o campo militar se tornou um laboratório para invenções que posteriormente se expandiram para o uso civil.

Segundo Santana e Scaquett (2025), a Segunda Guerra Mundial foi um conflito marcado pela inserção da tecnologia nas atividades militares, de modo a influenciar fortemente os desdobramentos do ocorrido. Nesse período, diferentes invenções revolucionaram como os combates eram conduzidos e deixaram um legado

significativo para a ciência e a tecnologia modernas. Entre as inovações destacam-se a tecnologia de criptografia de texto, representada pela máquina ENIGMA, o primeiro computador digital de grande escala, ENIAC, o mecanismo automático de cálculos Harvard Mark I e ainda as primeiras máquinas de uso geral, Z1 e Z3, desenvolvidas na Alemanha. Essas criações, além de serem fundamentais para as operações de guerra, foram essenciais para o avanço da computação moderna (Santana; Scaquett, 2025).

Depois do término da Segunda Guerra Mundial, a tensão e a polarização política entre os blocos liderados pelos Estados Unidos e União Soviética instaurou a Guerra Fria. De acordo com Matos et al. (2021), esse cenário mundial se iniciou logo após o término da Segunda Guerra e perdurou até 1991, com a dissolução da União Soviética. Diferente dos conflitos mundiais que a antecederam, o foco da Guerra Fria foi majoritariamente a corrida armamentista, espacial e tecnológica.

Nesse âmbito, Ghinato, Gonçalves e Araújo (2024, p. 56) afirmam que:

Durante períodos de conflito global, a competição entre nações muitas vezes atua como um catalisador para avanços tecnológicos significativos. As provenientes da Guerra Fria desempenham um papel importante na maneira em como levamos a vida atualmente.

Exemplos desse impacto podem ser observados em tecnologias que fazem parte do cotidiano moderno, como o forno micro-ondas, o sistema de GPS e o sinal de internet para comunicação, pois todas elas foram criadas em um momento histórico marcado pela ameaça iminente de batalha.

A Guerra Fria estava atrelada ao desenvolvimento tecnológico desde o seu início, marcado pelo lançamento do primeiro satélite artificial da história, o Sputnik, pela União Soviética, em 1957. Como mencionado anteriormente por Ghinato, Gonçalves e Araújo, os avanços deixados pelo conflito moldaram a vida no século XX e XXI, como a criação da internet, mecanismo primordial para as relações instauradas pelo mundo globalizado em que vivemos. Sendo assim, sem esse conflito, muitas tecnologias jamais teriam visto a luz do dia.

Portanto, apesar das consequências devastadoras geradas pelos grandes conflitos do século passado, podemos afirmar que eles serviram como berço para inúmeras inovações tecnológicas. Apesar das transformações sociais positivas geradas por esses avanços, como descobertas e técnicas aplicadas à ciência,

comunicação e à vida cotidiana da população, não podemos esquecer que esse desenvolvimento surgiu às custas da destruição em massa.

5.1.3. Saúde

A área da saúde era vital durante os grandes conflitos armados para atender aos inúmeros soldados feridos e doentes de forma rápida e eficiente. Para suprir essa demanda, novos medicamentos e formas de tratamento foram criados para levar assistência médica imediata a milhões de pessoas em condições adversas, como guerreiros atingidos no meio dos campos de batalha, por exemplo.

A Primeira Guerra Mundial deu início à medicina militar moderna e possibilitou vários avanços científicos. Esse conflito devastador, que deixou cerca de 35 milhões de mortos ao redor do globo (Reid, 2017), exigiu que novas soluções médicas fossem instauradas para aprimorar o sistema de tratamento dos enfermos, que ainda era limitado quando comparado ao existente após o conflito.

O progresso na área foi do aprimoramento de meios de reabilitação, como desenvolvimento de próteses e técnicas de reconstrução facial, até o estabelecimento de conhecimentos relacionados ao contato inicial com o paciente. Segundo Pita e Pereira (2014), a Primeira Guerra Mundial reuniu constatações sobre assepsia e gases tóxicos, além de elucidar conhecimentos sobre higienização em casos de doenças infecciosas e inserir novas técnicas operatórias aos procedimentos cirúrgicos. Essas descobertas foram peças-chave no tratamento de feridas e doenças dos soldados, pois destacaram a importância da higiene nos cuidados realizados pelas equipes de saúde do mundo todo.

A produção de medicamentos também foi impulsionada pelo conflito armado, o que resultou na evolução das indústrias farmacêuticas, que passaram por um grande processo de modernização. De acordo com dados recolhidos por Pita e Pereira (2014), esse combate resultou no aumento de mais de 74 toneladas na produção de medicamentos e na multiplicação em 40 vezes no número de ampolas hipodérmicas.

Esse quadro de evolução na indústria farmacêutica se repetiu em outros conflitos. Na Segunda Guerra Mundial, por exemplo, “A produção em massa de Penicilina é a conquista médica mais celebrada” (Sampat, 2022, tradução nossa), visto que introdução desse antibiótico reduziu drasticamente a mortalidade por infecções bacterianas em soldados feridos, marcando um divisor de águas na história da medicina moderna.

Outrossim, os soldados também padeciam de inúmeras doenças provenientes das más condições de vida e alimentação e do contato com secreções de estranhos, o que motivou investimentos em vacinas para prevenção de doenças como Influenza e desenvolvimento de técnicas para tratar doenças sanguíneas (Sampat, 2022), que se tornaram importantíssimas na preservação dos homens durante as batalhas e contribuíram para descobertas futuras de tratamentos preventivos e curativos.

Como resultado, os grandes conflitos mundiais revelaram como a guerra, apesar de seu caráter destrutivo, obrigou os Estados a investir em medidas rápidas e eficazes de cuidado com seus soldados, transformando profundamente a prática médica. Esses avanços, embora motivados por necessidades militares, ultrapassaram o campo de batalha e consolidaram bases para a medicina civil.

5.1.4. Comunicação

A comunicação sempre desempenhou um papel essencial nos conflitos armados, funcionando como base para operações militares e como um instrumento estratégico de poder político. Durante grandes batalhas, a velocidade na disseminação de mensagens se torna crucial para a vitória devido à sua utilização na coordenação de tropas, logística de suprimentos ou na divulgação de propaganda visando manter a moral interna e desestabilizar o inimigo.

A Segunda Guerra Mundial atrelou um papel importantíssimo aos meios de comunicação, que estabeleciam relações tanto no fronte militar quanto na retaguarda civil. De forma especial, o rádio se consolidou como uma ferramenta de massa e grande alcance, permitindo transmissões rápidas de informações estratégicas e campanhas de propaganda. De acordo com Abreu (2006, p. 14 apud Hobsbawn, 1994), “[...] o rádio conquistou sua maioria como instrumento político e meio de comunicação durante o conflito armado, respondendo a demanda estratégica por notícias”.

A utilização desse meio de comunicação não se limitou a levar informações à sociedade, uma vez que foi utilizado como arma psicológica por influentes líderes da época, como Adolf Hitler, a fim de difundir ideologias, demonizar o inimigo e manter o controle social. Nesse mesmo período, o cinema também foi amplamente utilizado como instrumento de persuasão política. Como afirma Roman (2004, p. 9), “Os alemães sabiam da força da propaganda. Usaram-na com muita propriedade na

Segunda Guerra Mundial. O cinema foi um instrumento importante para a propaganda nazista”.

Após o conflito, os avanços na área da comunicação continuaram a perseverar, principalmente com o advento da Guerra Fria, que transformou como as informações eram espalhadas devido à evolução tecnológica. A partir do lançamento do satélite Sputnik, o conflito inaugurou a utilização da comunicação via satélite, que depois foi ampliada com o dispositivo americano Telstar, em 1962. Esses feitos contribuíram para a conexão dos continentes, de modo a redefinir a maneira como as informações eram transmitidas na época.

Diante disso, é possível afirmar que a comunicação e as guerras estão intimamente ligadas, principalmente na história contemporânea. A ampliação de meios de comunicação, como o rádio e a televisão, assim como o desenvolvimento dos satélites e redes de computadores deixaram um legado de inovação que moldou a sociedade atual. Além de impactar diversos setores da sociedade civil como economia e política, a relação entre comunicação e conflito, ao mesmo tempo destrutiva e construtiva, serve como auxílio para compreensão das inovações em gestão estratégica que serão exploradas no próximo tópico.

52 Inovação e Gestão Estratégica em Cenários Adversos

Os conflitos históricos, principalmente os ocorridos durante o século passado, despertaram um ambiente propício para o aprendizado organizacional e prática da gestão estratégica de forma mais acelerada. Em meio a escassez de combustíveis, armas, alimentos e medicamentos, as organizações militares e os Estados foram obrigados a desenvolver práticas inovadoras de administração e planejamento, cujos efeitos se estenderam para o campo civil e corporativo. Perante esse cenário, a logística sofreu inúmeras transformações, pois se tornou extremamente necessária para a atuação dos soldados e comandantes em campo de batalha.

De acordo com Silva (2022, p. 12 apud Kress, 2016)

“[...] Kress define a logística como sendo uma atividade multidimensional e complexa, que constitui um dos componentes mais importantes e fundamentais das operações militares. Ela tem por finalidade básica, no seu sentido mais amplo, prestar apoio a essas operações e sustentar as tropas que delas participam.”

Nesse prisma, podemos afirmar que a necessidade de gerir os recursos de forma responsável durante as guerras é um motor para técnicas administrativas e de adaptação que até hoje são aplicadas amplamente em empresas de todo o mundo.

5.2.1 Logística e Gestão de Recursos em guerras

O resultado de uma guerra depende de uma série de fatores, dentre eles a logística, é primordial para a eficiência dos combatentes, de forma a organizar toda a cadeia de suprimentos necessária para atender à demanda de itens de sobrevivência e batalha. Como aponta Santos (2013, p. 29 apud Tzu, 2009), “[...] podemos concluir que um exército sem o seu trem de bagagens está perdido; sem mantimentos está perdido; sem bases de abastecimento está perdido.” A obra eterna de Sun Tzu, apesar de milenar, ganhou novos significados e interpretações no último século, quando a logística foi reconhecida como pilar estratégico das operações militares.

O maior exemplo histórico desse fenômeno é a Segunda Guerra Mundial, onde os Estados Unidos desenvolveram uma rede logística global nunca vista, com a coordenação de suprimentos de diversos continentes e garantindo a sustentação de tropas em inúmeras frentes de batalha. A união entre transporte e armazenagem sob a supervisão de gestores especializados consolidou os primeiros conceitos modernos da área, como destacam Santos, Santos e Berto (2009), ao ressaltarem que os conceitos logísticos começaram a ser colocados em pauta a partir da Segunda Guerra devido à ascensão da tecnologia e à necessidade de controle dos custos operacionais.

Dentro do mundo corporativo, o papel da logística se tornou essencial para a consolidação de uma gestão eficiente de recursos. Moura (2006) ressalta que a logística também se tornou fundamental para o sucesso empresarial, pois a redução de custos, a rapidez na resposta e a melhoria no atendimento representam diferenciais competitivos no atendimento das necessidades de seus clientes. Assim, a grande mobilização para a distribuição de recursos nos momentos de confrontos impulsionou a modernização da logística em âmbito internacional.

Almeida (2018, p. 15 apud Slack, Chambers, Johnston, 2009) aponta:

[...] o JIT surgiu após a Segunda Guerra no Japão e foi desenvolvido e aperfeiçoado pela primeira vez dentro das fábricas da Toyota por Taiichi Ohno em meados da década de 70, decorrente da necessidade de melhorar a eficiência de produção e com o propósito de eliminar e reduzir os desperdícios.

A partir dessa afirmativa é possível correlacionar a extrema escassez provenientes das guerras com as transformações estruturais da gestão empresarial após o período conflituoso, uma vez que a criação de metodologias voltadas à otimização da produção interfere nas dinâmicas organizacionais internas e externas.

Portanto, a gestão logística e de recursos em guerras não apenas assegurou vitórias militares, mas também forneceu às empresas modernas ferramentas estratégicas que influenciam práticas até hoje, como o controle de estoques, a integração de cadeias de suprimento e a utilização de métricas para a eficiência. Nesse sentido, ainda que destrutivas, as guerras revelaram-se motores poderosos de inovação em gestão de recursos, demonstrando que a liderança em tempos de conflito exige não apenas estratégia militar, mas também uma administração eficiente da alocação de recursos disponíveis.

5.2.2. Inovação Organizacional e Estratégias ao Longo Prazo

As guerras também geram um impacto profundo sobre as inovações organizacionais e o planejamento estratégico ao longo prazo, tendo em vista que empresas bem geridas aprendem com as crises e utilizam conhecimentos para crescerem ainda mais.

O ambiente hostil e dinâmico dos conflitos obrigou os exércitos a reestruturar processos, desenvolver novas tecnologias e adaptar-se constantemente ao inimigo.

Segundo Vorm (2021), “Na guerra, os militares buscarão se adaptar aos desafios operacionais para obter vantagem sobre o inimigo. Além disso, como o adversário aprende simultaneamente, aprender e adaptar-se durante a guerra é considerado crucial para evitar a derrota e até mesmo garantir a sobrevivência.”

A existência desse cenário trouxe lições valiosas para a administração moderna, de modo a potencializar a estrutura, os fluxos de materiais e a delegação de tarefas. As operações militares destacaram a importância de um líder na tomada de decisões e direcionamento de sua equipe da mesma maneira que auxiliaram na compreensão da rivalidade entre empresas, que atualmente se encontra principalmente no âmbito publicitário, local onde a expansão da parcela de mercado funciona como uma grande batalha em busca de aliados.

O ambiente bélico também proporcionou um aprimoramento do planejamento a longo prazo, elemento central da gestão estratégica, pois as táticas militares envolviam a previsão dos futuros passos do adversário, o que influenciava diretamente nas decisões em campo de batalha e na criação de diversas possibilidades de planos de atuação. Como observa Santos (2013), o planejamento estratégico é fundamental para que uma organização escolha caminhos adequados e se posicione à frente de seus concorrentes em contextos de alta competitividade. Esse pensamento se encaixa tanto a exércitos em guerra quanto a empresas que disputam mercados altamente dinâmicos, destacando a relação direta desses dois ambientes.

Em suma, conclui-se que a gestão estratégica contemporânea possui grandes influências do ambiente militar porque as empresas e o corpo de combate possuem estruturas parecidas com fins diferentes, e as dificuldades instauradas pelas guerras fomentaram lições e aprendizados que podem facilmente ser aplicados em contextos organizacionais, como a metodologia JIT citada anteriormente. Nesse sentido, estudar a guerra é também estudar os alicerces sobre os quais se construiu a teoria e a prática administrativa.

5.3 A Economia de Guerra e Seus Efeitos de Longo Prazo

De acordo com estimativas de Stevenson (2016), o valor gasto na Segunda Guerra Mundial foi de aproximadamente U\$208,5 Bilhões de dólares, compondo um investimento de boa parte do PIB dos países participantes. Levando em conta esse montante de recursos destinados a um conflito, pode-se afirmar que as guerras geram grandes consequências à economia global, especialmente nos países mais atuantes.

Esse capítulo visa explicar os impactos monetários dos conflitos bélicos a partir da análise da situação monetária das nações que atuaram efetivamente no campo de batalha, evidenciando a importância do uso de políticas fiscais, subsídios e investimento público para reconstruir economias.

5.3.1. Reconversão econômica e investimentos socioeconômicos

Como todo conflito armado, cada nação se encontra em uma situação diferente ao término da batalha, os Estados Unidos saíram da Segunda Guerra Mundial como potência muito destacada e estabilizada economicamente, o que ofuscava todos os Estados (Alves, 1988). Já a Europa, por exemplo, se encontrou economicamente

devastada após os dois maiores conflitos da humanidade, tendo suas comunidades e comércio destruídos (Judt, 2008).

Diante dessas circunstâncias, cada governo decide tomar providências para se recuperar de um conflito baseado nas suas próprias necessidades socioeconômicas. Perante a enorme discrepância de cenários deixada pela 2ª Guerra Mundial, os Estados Unidos criaram o Plano Marshall, estratégia de recuperação econômica que destinou bilhões de dólares para os países europeus e, em paralelo, impulsionou o comércio internacional, consolidando os EUA como potência econômica e financeira.

Nesse mesmo período, o Japão também precisou criar planos de ação que visassem o crescimento econômico. Segundo (Stefanini, 2001), no Japão após a Segunda Guerra, a industrialização foi fomentada através do MITI (Ministério da Indústria e Comércio Exterior), de modo a tornar o mercado japonês mais competitivo, eficiente e integrado.

A ideia de utilizar recursos para impulsionar a industrialização de setores voltados à produção para a sociedade civil se propagou por todo o globo de maneira a influenciar empresas como Ford, Boeing e General Electric a expandir sua atuação, gerando empregos, inovação tecnológica e novos mercados. Como aponta Sbrocco (2011), “A Alemanha conseguiu, em apenas 20 anos, reorganizar toda sua estrutura econômica, a ponto de tornar-se novamente uma potência militar, capaz de causar tantas mazelas à humanidade, como durante a Segunda Guerra Mundial”. Assim, o incentivo à atividade industrial auxilia a reerguer a sociedade, pois emprega mais pessoas, aumentando o mercado consumidor e os rendimentos do país.

A utilização de estratégias para a recuperação da economia de um país pode se relacionar com empresas que passaram por períodos complicados e que precisam se reerguer rapidamente para alcançar o sucesso. Grandes companhias como Apple, Starbucks e Marvel já vivenciaram esse cenário, o que exemplifica que a capacidade de adaptação e flexibilidade perante as adversidades e a vontade de crescer são essenciais para todas as empresas, tendo em vista que períodos de dificuldade podem ocorrer a qualquer momento e geram aprendizados perpétuos.

Como resultado, os investimentos nas áreas anteriormente citadas contribuíram diretamente na vida dos cidadãos europeus, japoneses e americanos, pois melhoraram todo o ecossistema econômico e permitiram o sustento da população. Além disso, legislações econômico-sociais voltadas às crianças, viúvas, órfãos e inválidos foram criadas para aliviar o estado de calamidade que esses grupos

vivenciavam após as guerras (Judt, 2008). Dessa maneira, aos poucos, os governantes conseguiram equilibrar as políticas de desenvolvimento econômico com a assistência às pessoas atingidas pelos combates.

Assim, a melhora do cenário econômico não foi apenas uma retomada de crescimento, mas a fundação de uma ordem econômica mais resistente às crises humanitárias e provedora do bem-estar social, corrente que se expandiu a partir da metade do século XX. As boas práticas adotadas por nações após as guerras serviram de inspiração para organizações ao redor de todo o mundo, pois mostraram que o investimento, quando bem alocado, gera excelentes resultados.

5.4. Oportunidades Empresariais em Contextos Instáveis

A fim de concluir esse capítulo do nosso trabalho, iremos abordar alguns casos de empresas que, mesmo lidando com um contexto complexo e instável, adotaram estratégias que potencializaram suas vendas e possibilitaram sua ascensão no mercado. A partir do entendimento da grande influência das guerras nas dinâmicas organizacionais, os aprendizados e técnicas de liderança e gestão provenientes desses períodos, ao serem replicados em organizações, geraram resultados proveitosos, tais quais serão abordados no tópico a seguir.

5.4.1. Empresas que Prosperaram em Guerras

A Segunda Guerra Mundial é o maior exemplo de conflito que beneficiou empresas, principalmente aquelas que colaboraram com os esforços militares, pois elas conseguiram se manter durante a crise e criaram condições para a sua expansão global. O principal caso decorrente desse conflito é o da Ford Motor Company, empresa que se consolidou como uma das maiores fabricantes de veículos ao mudar sua linha de produção para atender as necessidades do conflito.

Segundo Chaves (2015), a Fundação Ford utilizou o contexto da Segunda Guerra Mundial para consolidar sua posição como uma grande fundação, investindo em tecnologia militar e estabelecendo parcerias estratégicas com o governo dos Estados Unidos, o que lhe permitiu influenciar politicamente e expandir suas operações globais. Assim, a empresa criou um vínculo forte com o Estado, o que lhe garantiu fontes de receitas suficientes para se manter e trouxe maior credibilidade aos seus produtos, que passaram a ser mais consumidos depois desse período, de maneira a aumentar as vendas e estabelecer a marca no mercado de automóveis.

Um outro caso importante a ser lembrado é o da empresa Lockheed Aircraft Corporation, que utilizou uma estratégia semelhante à Ford para contornar as duras consequências das guerras. Segundo Aguilar (2023, p.6), a Lockheed Martin (antiga Lockheed Aircraft Corporation) cresceu durante a Segunda Guerra Mundial ao estreitar sua relação com o governo dos EUA, destacando-se na produção de aeronaves como o P-38 “Lightning” e inovando com o P-80 “Shooting Star”, o primeiro avião a jato de combate do país. Diante desse fato, mais uma vez é notória a eficiência da união entre empresas privadas e governos financiadores dos conflitos, pois ela impulsionou o funcionamento da empresa e atuou como fortalecedor tecnológico em praticamente todos os ramos industriais.

Como visto anteriormente, o setor da saúde também foi fortemente impactado por conflitos bélicos. A partir desse contexto, a empresa Pfizer se destacou ao se tornar a maior produtora mundial de penicilina no mundo. Neushul (1993, p. 375) afirma que a expertise da Pfizer no uso da fermentação em larga escala, já consolidada com a produção de ácido glucônico desde a década de 1920, foi determinante para que a empresa se tornasse a maior produtora mundial de penicilina durante a Segunda Guerra Mundial, garantindo sua expansão e projeção no setor farmacêutico global. Além disso, vale ressaltar que a empresa segue atuando até hoje e se mostrou ao mundo durante a pandemia da Covid-19 com a estratégia de ficar conhecida pela eficiência e inovação.

Porém, esses resultados não se limitam apenas a Segunda Guerra Mundial, visto que, ao decorrer da Guerra Fria, a Boeing se tornou um dos principais exemplos de interação entre organizações e o exército. Durante esse conflito, a Boeing expandiu-se graças aos investimentos federais em defesa, especialmente em contratos militares de aviação. A empresa tornou-se central no complexo militar-industrial, ao mesmo tempo em que adaptava tecnologias militares para o setor civil, como no jato 707, o que garantiu seu crescimento e a consolidação de Seattle como polo tecnológico (Meulbroek, C.; Glassman, J). Com essa união, a Boeing ganhou mais força do que seus concorrentes, colocando-a como destaque na produção aérea.

Em todos os casos apresentados, é notório que as organizações utilizaram as demandas bélicas como impulso para estabilização durante a crise e crescimento ao longo prazo. Assim, os conflitos serviram como um alicerce para a expansão e inovação, ainda que em certas situações a parceria com o Estado fosse primordial

para fortalecer as empresas. Os benefícios a longo prazo da gestão eficiente compensaram o esforço para adaptação rápida das linhas de produção.

Dessa maneira, as guerras escancararam a importância da gestão estratégica e da boa liderança na tomada de decisões de forma nunca vista, demonstrando que o ato de transformar momentos de crise em oportunidades através da mudança estrutural das empresas é sinônimo de estabilidade duradoura. Apesar das mazelas deixadas pelos conflitos, a sociedade e a administração presenciaram boas consequências deixadas pelas guerras, como a melhoria da logística, saúde e comunicação, criação de metodologias ágeis, avanço na área de tecnologia e o aprimoramento das técnicas de planejamento e gestão de empresas.

Portanto, com as informações apresentadas neste capítulo, é possível concluir que a inovação e o desenvolvimento industrial, administrativo e tecnológico fizeram parte dos conflitos mundiais mais recentes. Da adaptação ao fortalecimento de indústrias estratégicas, a história mostra que as guerras forçaram empresas a adaptarem seus modelos de gestão e acelerarem processos de inovação, o que mudou para sempre o rumo da administração mundial.

6. ÉTICA, PODER E TOMADA DE DECISÕES EM TEMPOS DE GUERRA

A linha do tempo da história da humanidade é marcada por diversos conflitos bélicos que deram uma nova visão da crueldade que o homem pode fazer a sociedade em que se está ou não inserida, ademais as guerras são mais de uma mera disputa armada entre nações, trata-se de uma ocorrência que mobiliza sociedades inteiras, redefinido a forma como líderes políticos e governantes tomam decisões. As guerras se mostraram muito mais do que um modesto campo de batalha, alcançando assim extensões éticas, políticas e administrativas, sendo assim os campos de batalha panteia se em circunstâncias em que os limites entre o que é eficiente e o que é eticamente correto tornam-se difusos, posicionando comandantes e governantes de guerra perante escolhas de extrema complexidade.

Séculos podem ter se passado, mas a brutalidade de uma guerra contínua sendo um tormento para a sociedade em sua totalidade, principalmente no século XX onde é evidente ver as consequências de um ato marcado pela hybris do poder para atingir a vitória de uma guerra, como ocorrido na tragédia de Hiroshima Nagasaki, o genocídio do Holocausto e entre outros tantos exemplos que salientam as consequências devastadoras e perturbadoras de escolhas feitas em nome de estratégias militares e políticas.

Eichmann agiu inteiramente dentro dos limites do tipo de discernimento que se esperava dele: agiu de acordo com a regra, examinou a ordem expedida para ele quanto à sua legalidade “manifesta”, sua regularidade; não teve de depender de sua “consciência”, uma vez que não era daqueles que não têm familiaridade com as leis do seu país. (ARENDR, 2017, p. 174)

Neste âmbito, percebe-se que a reflexão de Arendt (2017) sobre Eichmann em Jerusalém demonstra a cegueira de um burocrata perante o regime de Adolf, isto é, manter-se as comandas de um superior sem pensar se as atitudes pedidas são moralmente aceitas na sociedade. Nesse sentido, como enfatiza Furtado (1959) a maior parte das decisões de cunho político e econômico, principalmente assuntos internacionais, moldam o destino das nações envolvidas nesse conflito, definindo o rumo que a sociedade terá que tomar, impondo a eles custos humanos e sociais a longo prazo. Essa visão reforça que não existe neutralidade em tempos de conflito, mas apenas a necessidade de decidir entre o que é politicamente eficiente e o que é eticamente aceitável.

Levando isso em conta, o presente capítulo visa examinar como as tomadas de decisões em contexto de guerra estão entrelaçadas com dilemas éticos. Para tanto, serão analisadas os principais eixos, a ética em liderança em tempos de guerra, explorando as alternativas entre eficiência estratégica e a humanidade, logo em seguida, o uso da propaganda para manter um regime autoritário, enfatizando como a administração da propaganda foi usada para legitimar discursos de líderes autoritários e consolidar regimes e por fim, o papel das grandes instituições internacionais, que emergiram para a contenção das grandes massas de violência e da proteção da dignidade humana.

6.1 A Ética na Liderança em Tempos de Guerra

6.1.1 Definição de Ética e Dilemas da Liderança em Guerra

Desde os tempos antigos, o conceito de ética vem sendo debatida e muito associada à moral por terem uma linha tênue de semelhança, proveniente do grego *êthos* quer dizer modo de ser ou caráter do indivíduo, já moral originária do latim *mos* ou *moris* significa costume, hábito de uma sociedade. Contudo, ética é a reflexão do que é certo ou errado da moral de um povo, ou seja, moral por si só é um costume adquirido pela cultura de uma nação, do outro lado a ética apenas reflete se o costume é moralmente correto.

Segundo Aristóteles (1991) em sua obra *Ética a Nicômaco*, o valor de ética é entrelaçado às virtudes morais para a busca da felicidade, a chamada eudaimonia, ele afirma que ter atitudes virtuosas como atos de bondade para com os demais são o caminho para uma vida plenamente feliz. Como afirma a seguir:

Sendo assim, as ações virtuosas devem ser aprazíveis em si mesmas. Mas são, além disso, boas e nobres, e possuem no mais alto grau cada um destes atributos, porquanto o homem bom sabe aquilatar-las bem; sua capacidade de julgar é tal como a descrevemos. A felicidade é, pois, a melhor, a mais nobre e a mais aprazível coisa do mundo. (ARISTÓTELES, 1991)

Séculos mais tarde, Immanuel Kant (1797) propôs a ética deontológica baseada no dever onde a moralidade não depende de resultados, mas sim de princípios universais. Kant acreditava que o ser humano deveria ser tratado como um fim em si mesmo, não como um objeto meramente manipulado e descartado para alcançar objetivos de outrem. Sendo assim, tanto Aristóteles quanto Kant descreviam

e defendiam a ética como uma escolha consciente sem desprezar a vida humana como vem sendo vista ao longo da história da humanidade com suas guerras.

Com isso em mente, é evidente analisar que, em contextos de guerra, a ética torna-se não apenas uma mera aplicação da burocracia em busca da eficácia estratégica em campos, ao contrário disso, ela exige uma análise consciente dos segmentos que viram após decisões tomadas, considerando não só os objetivos militares, mas também o valor fundamental da vida humana. Sob esse ponto de vista, os líderes enfrentam constantes dilemas éticos entre sacrificar vidas para alcançar uma vitória, no enfoque político, mais rápido ou preservar os princípios éticos.

“Dessa forma, comportar-se de maneira ética é jamais contrariar os princípios e os valores morais aceitos pela sociedade em que se vive [...]”. Como afirma Delgado (2017, p.10) em seu livro “A liderança e a ética militar”, a ética não é um mero conceito abstrato, mas um comprometimento concreto com o bem comum, tentando evitar ao máximo conflitos que prejudiquem uma nação inteira a longo prazo. Assim, compreender a ética na liderança em tempos de guerra requer não apenas definir o que é moralmente correto, mas reconhecer os limites e riscos da obediência cega às ordens, como alerta Arendt. É nesse ponto que se inicia a análise dos dilemas enfrentados por líderes em cenários de guerra, tema que será aprofundado no próximo segmento.

6.1.2 Decisões Trágicas e Exemplos Históricos

Ao ser aplicada em conflitos históricos, como o bombardeio estratégico de Hiroshima e Nagasaki ocorrida no ano de 1945, é frequentemente justificada como um “mal necessário” para encerrar de maneira rápida a Segunda Guerra Mundial, embora tenha acabado com centenas de milhares de civis, no entanto o ato não era necessário, segundo críticos, tendo em vista que o Japão estava militarmente enfraquecido e estava próximo da rendição.

Levando em conta todos esses fatos, o debate sobre o ocorrido é amplamente criticado tanto por especialistas quanto pela população em geral, muitos acreditam que o ato de violência foi uma chance dos Estados Unidos mostrarem seu poder bélico, como visto durante a Guerra Fria. Para Michael Walzer (1977), esse episódio ilustra a dificuldade em estabelecer limites éticos claros em guerra, uma vez que a proporcionalidade e a necessidade estratégica entram em tensão direta com o dever de proteger inocentes.

Em seguida, temos outros exemplos marcantes como os bombardeiros de Dresden e as operações militares no Vietnã e no Iraque, ocorrida durante a Segunda Guerra Mundial, é evidente ver uso deliberado da força armada contra populações inteiras em nome da eficácia estratégica dita pelos líderes de guerra. Sob essas circunstâncias, as estratégias de guerra muitas vezes se sobrepõem à moralidade, levando a normalização desses feitos como algo necessário para o fim de um conflito.

Esse fenômeno é ainda aprofundado pela reflexão de Bauman (1998) em sua obra “Modernidade e Holocausto” em que afirma que tais atrocidades não foram apenas o fanatismo ideológico, mas sim de decisões burocráticas, que acarretou na deliberação em massa de mortes da própria nação, sendo assim essas tomadas de decisões foram legitimizadas pelo próprio Estado.

Afirma (Bauman, 1998) O Holocausto foi, antes de tudo, um produto da racionalidade moderna e da organização burocrática, que transformaram o assassinato em massa em uma tarefa administrativa.

Tais exemplos, evidenciam que decisões trágicas e devastadoras tomadas em tempos de guerra, ultrapassam os campos de batalhas e abrangem escolhas políticas e administração, denunciando as formas de como a violência não se limita somente no confronto direto, mas também a maneira em que os governos e instituições legitimam tais práticas. Essa observação reforça a grande necessidade de refletir os limites éticos, já que, ao transformar atos de atrocidades em medidas fundamentais para garantir vitórias rápidas ou a segurança de uma sociedade, abre espaço para o infringir a dignidade humana. Com isso, a guerra deixa de ser um mero campo de embate militar e passa a se tornar um fenômeno social, político e moral, em que os valores universais de dignidade e a proteção aos inocentes são frequentemente colocados em risco.

6.1.3 Liderança Ética e Autoritária

A investigação das lideranças em tempos de guerra exige uma diferenciação dos estilos de governos, aqueles que priorizam em sua maior parte os valores humanos e os que utilizam de seu poder, como autoridade maior, para centralizar o poder de forma autoritária. Por um lado, líderes éticos buscam equilibrar de forma justa e proveitosa os objetivos militares com a preservação dos valores humanos, já governos autoritários frequentemente fazem uso do aparato bélico como um

instrumento de dominação para com a sociedade, ameaçando assim a vida humana e legitimando atos de atrocidades em nome de um bem maior.

Entre os líderes considerados éticos, Marechal Manoel Luís Osório, uma figura da Guerra do Paraguai, destacou-se pela sua conduta voltada mais pela ética deontológica, onde seus discursos eram direcionados ao dever e a honra, e estudos dizem que sua liderança era baseada no cumprimento dos princípios morais, independentemente das conjunturas bélicas. Nesse âmbito, Gimba e Sobral (2012) comprovam que “líderes autênticos possuem maior alinhamento entre seus valores pessoais e suas práticas, favorecendo comportamentos éticos mesmo em situações de alta pressão”, com este modelo é compreensível ver que mesmo em conflitos líderes éticos buscam alinhar propósitos militares e a preservação em respeito à dignidade humana.

Por outro lado, um exemplo de líderes autoritários no Brasil é Getúlio Vargas, que utilizou da guerra como uma ferramenta para ampliar seu controle político, o chamado Estado Novo pela história. De acordo com Fausto (2015, p. 312) “o Estado Novo representou a consolidação de práticas autoritárias, em que a repressão e a propaganda eram usadas para legitimar o poder, restringindo liberdades em nome da unidade nacional”. Essa modalidade de liderança demonstra como a grande concentração de autoridade pode não apenas se sobrepor, mas sim ultrapassar os limites éticos universais, transformando o Estado em aparato de coerção.

Realizando uma análise comparativa, é possível ver que a liderança ética como a de Osório buscava equilibrar o dever, disciplina e respeito humano, enquanto que por outro lado figuras autoritárias como Getúlio Vargas em seu Estado Novo, utilizava a força armada e a manipulação da propaganda para consolidar seu poder. No campo da teoria da liderança, ressalta-se que a prática da liderança ética requer não apenas competências técnicas, mas sobretudo uma orientação moral robusta capaz de resistir às pressões de contextos adversos (BROWN; TREVINO, 2006; AVOLIO et al., 2009). Assim, enquanto líderes éticos demonstram preocupação com os efeitos de suas decisões sobre o coletivo e procuram alternativas que preservem direitos fundamentais, líderes autoritários tendem a aproveitar crises, inclusive conflitos, para ampliar sua base de poder, mesmo que isso implique o sacrifício de garantias e vidas humanas. Essa diferenciação é crucial para compreender por que valores éticos são testados e, em muitas ocasiões, abandonados em cenários de guerra. Com isso, essa

diferenciação é fundamental para compreender como os valores éticos podem ser testados a ponto de serem deixados de lado em contextos de guerra.

Nesse contexto, a análise de lideranças em guerra evidencia como uma figura de líder pode influenciar diretamente tanto em tropas quanto na sociedade em si. Por um lado, líderes éticos utilizavam discursos que pregavam os valores de honra, da solidariedade e a preservação da vida humana, do outro líderes antidemocráticas frequentemente utilizavam da retórica e atitudes de um inimigo em comum para justificar a implementação de um governo opressivo que em vez de resguardar a dignidade humana são feitas atos de violência contra a mesma e por fim legitimizadas pelo próprio Estado. Esse tipo de manipulação discursiva demonstra a linha tênue entre líderes inspiradores e dominantes.

Sendo assim, a compreensão desses modelos de lideranças é necessária para uma reflexão sobre a ética em tempos de guerra. Como discutido antes, a guerra não se trata apenas de um campo de batalha, mas envolve outros fatores como valores, princípios e direitos humanos. A forma como um líder se posiciona nesses dilemas não mostra somente seu caráter como pessoa, mas também a direção em que o Estado vai recorrer em relação com a violação ou preservação dos princípios universais de justiça e humanidade.

6.1.4 Teoria da Guerra Justa

Na obra de Michael Walzer (1977) analisaremos a “Teoria da Guerra Justa” como um parâmetro ético primordial para compreender a legitimação de conflitos armados. Para o autor, apesar da guerra apelar para a violência prejudicando assim a sociedade em geral, ela não deve ser vista como um espaço único que é totalmente livre das regras ou princípios morais e é justamente pelo contrário, pois existem diretrizes que podem ajudar a nortear tanto a decisão de originar uma guerra quanto a forma de gerenciá-la, com o intuito de limitar os prejuízos e preservar a dignidade humana.

A teoria de Walzer é estruturada em dois segmentos principais: o *jus ad bellum*, o direito de ir à guerra, que de acordo com o autor é um princípio que ocorre antes de iniciar uma guerra, ou seja, se estabelece critérios para ver se é justificativo começar uma guerra ou não já *jus in bello*, direito na guerra, não se preocupa com a justificativa inicial da guerra, mas sim com a maneira em que a guerra vai seguir. No primeiro eixo, a guerra só pode ser considerada justa para começar se houver uma causa que a

legítima como autodefesa ou a proteção de inocentes, além de ser declarada justa por uma autoridade legítima e só ser iniciada se não houver alternativas diplomáticas.

Jus in bello salienta a necessidade de saber distinguir combatentes, os soldados de guerra, dos não combatentes como civis, já que atacar inocentes não é legítimo, e de restringir a violência, ou seja, saber como e de que maneira usar a força armada sem prejudicar um povo local. Um exemplo seria o não uso de armamento bélico pesado para eliminar uma cidade inteira para eliminar um alvo pequeno, a violência só pode ser usada para alcançar um objetivo militar legítimo. O autor defende em seu livro que a proteção da população é um princípio central e que violações contra a dignidade humana como massacres, torturas e ataques não podem ser justificadas mesmo em contextos de guerra. Isso demonstra que mesmo em meio a guerra os limites éticos não podem ser deixados de lado.

Por outra perspectiva, a análise de Walzer é uma crítica ao realismo político, que compreende a guerra como um campo onde tudo é válido para conquistar a vitória. Para o autor, essa visão acaba por legitimar os atos de atrocidades e banaliza a violência, descartando a fronteira entre o que é aceitável e o que é criminoso. O ponto de vista do autor é outro, a Teoria da Guerra Justa propõe que o Estado e os líderes de guerra devem sim ser responsabilizados por suas decisões tomadas em conflitos de guerra.

Por fim, a contribuição de Walzer ainda ressoa fortemente nos debates contemporâneos sobre ética e conflitos armados. Guerras recentes, marcadas por intervenções internacionais e ações contra o terrorismo, frequentemente recorrem a essa teoria como fundamento para avaliar legitimidade e propor limites à violência. Dessa forma, a “Teoria da Guerra Justa” continua sendo um marco indispensável para pensar a moralidade da guerra e os desafios de preservar a humanidade mesmo em situações de destruição.

6.2 Propaganda, Manipulação e o Uso Político da Gestão

6.2.1 O poder da Narrativa e Comunicação Distorcida

Ao longo dos anos a propaganda não era vista como uma ferramenta para manipular a população, mas no início do século XX a propaganda se consolidou como um instrumento primordial para a manipulação em massa da sociedade para consolidar o poder central do governante, principalmente em contextos de guerra e

regimes autoritários como os de Getúlio Vargas. De acordo com Harold Lasswell (1927), um pioneiro nos estudos de comunicação política, já declarava que a propaganda é “meio pelo qual as massas são moldadas para sustentar a guerra ou a política de Estado”. Nesse contexto, regimes autoritaristas como o nazismo, fascismo italiano e stalinismo soviético utilizaram-se estrategicamente a manipulação midiática para reforçar narrativas de legitimidade e criar a imagem de um inimigo comum para justificar suas medidas violentas.

No Brasil, um exemplo marcante do uso da propaganda como manipulação da sociedade foi no governo de Getúlio Vargas com o Estado Novo (1937-1945) o DIP (Departamento de Imprensa e Propaganda) criada em 1939, tornou-se uma ferramenta de manipulação onde o órgão controlava não só a produção dos jornais da época, mas também a rádio, cinema e artes, transformando a guerra em um elemento discursivo para centralizar o poder.

Segundo (CAPELATO, 1998, p. 85) [...] a propaganda política, no Estado Novo, tinha como função criar uma imagem homogênea do líder e anular as possibilidades de contestação social.

O DIP era um meio para exaltar a imagem de Getúlio e utilizar a guerra como justificativa para fortalecer o nacionalismo e por consequência a repressão interna. O discurso de unidade nacional, em termos políticos, é quando o governo utiliza da premissa de um único povo como um “ser” que não pode ser dividido, e combate a inimigos comuns como argumentos para perseguir opositores e legitimar a censura.

[...] o Estado Novo representou a consolidação de práticas autoritárias, em que a repressão e a propaganda eram usadas para legitimar o poder, restringindo a liberdade em nome da unidade social. (FAUSTO, 2015, p. 315)

No âmbito internacional, regimes autoritários como o fascismo italiano, de Mussolini (1943-1945), também exploravam o uso da propaganda como uma arma política. Benito Mussolini utilizou a propaganda de maneira estratégica e o controlava rigidamente, a forma como ele moldava sua imagem para a população era como um herói forte e ao mesmo tempo em que ele transmitia ser próximo do povo sua figura era quase inalcançável. Sua doutrina era baseada na Roma antiga, seus projetos incluíam em sua maioria os jovens, cartazes foram espalhados idealizando um jovem forte, disciplinado e disposto a salvar a nação de todo o mal que viera em outras

palavras, o novo homem italiano. A escola era controlada pela doutrina de Benito, professores juravam fidelidade ao fascismo, livros didáticos exaltavam Mussolini e os ideais da Roma Antiga, matérias como história glorificavam o nacionalismo exagerado além disso organizações fascistas eram feitas com os adolescentes como a chamada Opera Nazionale Balilla, onde os futuros fascistas eram treinados pela armada militar em suas aulas de educação física para se tornarem homens fortes, bons pais e soldados já as meninas lhe era ensinado a serem boas mães, cuidar do lar e do marido e além de tudo fornecer a maior quantidade de sua prole para que eles sejam inseridos na mesma organização e futuramente serem soldados do regime totalitário. Toda essa propaganda era feita meticulosamente pois Benito acreditava que os jovens eram a chave do futuro, sendo assim jovens aprendiam desde cedo sobre os ideais de Mussolini, como ser leal ao Estado e estar disposto a sacrificar sua vida pelo povo.

Já o regime nazista de Adolf Hitler era comandado pelo Joseph Goebbels, o Ministério da Propaganda alemã, ele utilizava os mesmos meios de comunicação que Benito manipulava ao seu favor só que mais sofisticado. Joseph afirmava que “uma mentira dita uma vez permanece mentira, mas dita mil vezes torna-se verdade” (GOEBBELS, 1933), sua fala evidencia que o uso constante da propaganda como maneira de manipular a própria nação se tornava coerente desde que a comunicação distorcida se tornasse um fato que ajudou a legitimar o regime. A propaganda nazista não somente enfatizava a figura de Adolf, mas também criavam um inimigo comum, os judeus, foi o que o autor Ian Keershaw afirma em sua edição de dois volumes da biografia sobre Hitler.

Contrastando os casos, percebe-se que os regimes autoritários como Vargas, Mussolini e Hitler fizeram um uso muito estratégico da propaganda para difundir uma imagem de heris da nação, centralizar seu poder, apagando a pluralidade de vozes e reforçando ainda mais a ideia de um líder forte para guiar a população.

Humanidade é a audácia que nos resta no final de tudo, após termos entendido que o único meio que temos para opor às ameaças decorrentes de uma fragilidade universal é a comunicação, um meio frágil e repleto de riscos (HABERMAS, 1971).

A reflexão de Habermas, propaga a ideia de que em regimes de guerra, a propaganda foi apropriadamente utilizada como um meio de manipulação, sendo o único meio de comunicação que a população tinha naquela época tornando assim uma nação desinformada através da arrogância do homem em busca do poder

absoluto. Assim, a comunicação livre da manipulação de informações verídicas pode emergir para uma homogeneização ideológica reafirmando a dignidade humana e a preservação de valores universais.

6.3 O papel das Instituições Internacionais e Direitos Humanos

Posteriormente à Segunda Guerra Mundial surgiram instituições voltadas à promoção da paz e a proteção dos direitos humanos em resposta às atrocidades cometidas durante essas duas grandes guerras mundiais. A ONU (Organização das Nações Unidas) foi uma delas, durante a Segunda Guerra Mundial entre abril e junho de 1985 os países aliados à guerra criaram a ONU através da Carta das Nações, na Conferência de São Francisco nos Estados Unidos. A Organização das Nações Unidas originou-se com o propósito de “preservar as gerações vindouras do flagelo da guerra” conforme expresso em seu preâmbulo, e promover a cooperação entre os povos por meio da diplomacia e da segurança coletiva.

E para tais fins, praticar a tolerância e viver em paz, uns com os outros, como bons vizinhos, e unir as nossas forças para manter a paz e a segurança internacionais, e a garantir, pela aceitação de princípios e a instituição dos métodos, que a força armada não será usada a não ser no interesse comum, a empregar um mecanismo internacional para promover o progresso econômico e social de todos os povos.

Portanto, o surgimento da ONU foi um grande marco não apenas político e ético que buscava limitar a violência interestatal e tomar novas precauções as catástrofes humanitárias, mas para toda uma sociedade que sofreu danos tanto físicos quanto psicológicos com todas as consequências de decisões de líderes de guerra os conflitos armados.

Entre um dos principais marcos jurídicos associadas a ONU está a Convenção de Genebra, que surgiu a partir da comoção de Henry Dunant ao testemunhar a Batalha de Solferino em 1859, onde foram registradas aproximadamente 40.000 feridos e mortos por consequência da batalha, após o ocorrido Dunant criou a Convenção de Genebra para formar toda uma equipe de médicos e enfermeiras que estejam dispostos a salvar os feridos de guerra e um acordo para que possa protegê-los com isso surgiu o Comitê Internacional da Cruz Vermelha (CICV) em 1863. Somente depois da Segunda Guerra Mundial ao presenciar os horrores dessa guerra

que se viu necessário um acordo internacional mais completo para o tratamento dos civis dessa guerra.

Os membros das forças armadas e outras pessoas mencionadas no artigo seguinte, que estejam feridos ou enfermos, deverão ser respeitados e protegidos em todas as circunstâncias.

Serão tratados com humanidade pela Parte em conflito em poder da qual se encontrem, sem qualquer distinção de caráter desfavorável baseada em sexo, raça, nacionalidade, religião, opiniões políticas ou qualquer outro critério análogo. É estritamente proibido qualquer atentado contra suas vidas e suas pessoas, particularmente o assassinato ou extermínio, a tortura ou a realização de experiências biológicas, o abandono premeditado sem assistência médica ou tratamento, ou a exposição a riscos de contágio ou infecção criados com essa finalidade. (Convenção de Genebra, 1949, Art. 12)

Com isso, é notório ver que a Convenção de Genebra veio com o objetivo de estabelecer limites éticos às barbaridades dos conflitos armados e preservar a dignidade humana independente de qualquer distinção, garantindo assim proteção aos feridos, prisioneiros, civis e aos profissionais de saúde.

E foi com o fim da Segunda Guerra Mundial, e diante da revelação dos crimes cometidos pelo regime nazista pelo Adolf Hitler que surgiu a necessidade de responsabilizar os envolvidos que cometeram crimes em massa contra uma nação inteira. A partir desse contexto, que originou-se o Tribunal de Nuremberg em 1945, o objetivo era assegurar uma punição para os que estavam envolvidos com as atrocidades cometidas aos judeus e outras minorias não foram apenas toleradas, mas eram legalmente asseguradas pelo próprio Estado alemão. O julgamento dos principais líderes nazista gerou um grande marco na consolidação do princípio de responsabilidade individual por crimes contra a humanidade, rompendo com as ideias de que a obediência a ordens de superiores poderia justificar os atos de monstrosidades. Como aponta Arendt:

O que me impressionou em Eichmann foi justamente o fato de que ele não era um monstro, mas uma pessoa absolutamente comum, incapaz de pensar por si mesma. Essa incapacidade o levou a agir de modo cego, cumprindo ordens e obedecendo às leis de um regime criminoso sem jamais refletir sobre o significado de seus atos. É nesse sentido que falo da banalidade do mal: ele nasce quando os homens se recusam a julgar, a pensar e a assumir responsabilidade. (ARENDR, 2017, p. 287).

Criado em 2002 pelo Estatuto de Roma o Tribunal Penal Internacional (TPI) passou a representar a culminância dos esforços da comunidade internacional em garantir que a impunidade não prevaleça sobre a justiça. A instituição tem como

função julgar indivíduos responsáveis por crimes de extrema gravidade como genocídios, crimes de agressão, de guerra e entre outros casos que atentam contra a dignidade humana. Como Bobbio (1992) já afirmava que “ a universalização dos direitos humanos implica a criação de mecanismos universais de proteção, capazes de tornar efetivas as promessas da humanidade civilizada”. Desse modo, o TPI simboliza o compromisso ético e jurídico global em responsabilizar os líderes e agentes de Estados, ainda que a própria eficácia da instituição dependa da cooperação entre as nações.

Em síntese, com a consolidação desses organismos como a ONU, Convenção de Genebra, Tribunal de Nuremberg e Tribunal Penal Internacional é notório ver o esforço da humanidade em estabelecer parâmetros éticos e jurídicos que transcendem as fronteiras nacionais. Embora haja críticas quanto à eficácia e a imparcialidade, as instituições representam grandes avanços na limitação do poder e na defesa dos valores universais da vida e da dignidade humana.

“ [...] A Declaração inspira constituições nacionais e legislações ao redor do mundo, servindo como base para avanços sociais e para a luta contra injustiças estruturais. Apesar das persistentes violações aos direitos humanos, a Declaração permanece como um farol de resistência e esperança. Seus princípios fundamentais continuam sendo um lembrete de que a dignidade humana deve estar acima de interesses políticos e econômicos.” (Organização das Nações Unidas, 2025).

6.4 Desfecho do Capítulo

Concluindo a análise desse capítulo, ficou evidente que a ética, o poder e a administração estão intrinsecamente conectados em tempos de guerra. A ética em conflitos impõem dilemas profundos aos líderes, confrontando diretamente entre a necessidade de eficácia em combates com a obrigação moral de proteger os civis, como o bombardeio de Hiroshima e Nagasaki, Dresden e Vietnã, exemplos históricos demonstrados ao longo do capítulo, que revelaram as escolhas que militares muitas vezes tomaram sob tensão entre “o mal necessário” e a preservação dos valores universais, reforçando a ideia descrita por Arendt (1963) de que a obediência cega pode afastar o ser humano de sua responsabilidade ética. A teoria da guerra justa de Walzer (1977) surge como um referencial indispensável para compreender os limites morais mesmo em cenários de conflito.

A investigação de lideranças em conflitos armados mostrou dois tipos de estilos opostos, a liderança ética e a autoritária, líderes autoritários como Hitler, Stalin e

Getúlio Vargas utilizavam o uso da propaganda como um instrumento de dominação, moldando a percepção pública e justificando atos que frequentemente contrariam os princípios éticos universais. Por outro lado, os líderes éticos como o Osório, apresentaram que é possível buscar um equilíbrio entre dever militar e respeito à dignidade humana, ainda que em circunstâncias adversas. O estudo do uso da propaganda em regimes autoritários revelou ser uma poderosa arma política capaz de manipular massas, impor narrativas e sustentar a autoridade do Estado.

Por fim, percebe-se que o surgimento dos órgãos internacionais como a ONU, o Tribunal de Nuremberg, a Convenção de Genebra e o Tribunal Penal Internacional, reflete na tentativa da comunidade global em criar mecanismos que protejam os direitos humanos e imponham limites à ação estatal de conflitos de guerra. Esses avanços são fruto das lições da história, reforçando que ética, poder e comunicação são dimensões inseparáveis da gestão em contexto de guerra. Nesse sentido, como reforça a própria Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU:

“Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotadas de razão e consciência e devem agir em relação umas às outras com espírito de fraternidade.” (Senado Federal, 2013)

7. LIÇÕES DA GUERRA PARA A ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Durante as guerras, a humanidade não presenciou apenas conflitos armados que envolveram todo o mundo, mas também o surgimento e o aperfeiçoamento de inúmeras estratégias e técnicas organizacionais. Muitas práticas utilizadas nas guerras, mais especificamente Primeira e Segunda Guerra Mundial, são utilizadas atualmente no cenário empresarial e empreendedor. Essas práticas eram inclusas na organização dentro do setor, na sociedade e na logística, tais elas como posições hierárquicas, propagandas motivadoras (atual marketing) e logística inteligente. Eram utilizadas para garantir a vitória e a sobrevivência.

Tinham como finalidade engajar a equipe e a sociedade, fazendo com que eles se mantivessem positivos e entusiasmados com a ideia de vencer. O planejamento estratégico, a definição de metas claras, a motivação de equipes por meio de discursos inspiradores e o uso de narrativas envolventes para influenciar comportamentos são apenas alguns exemplos de heranças deixadas por esse período histórico. Além disso, o positivismo no ambiente organizacional, frequentemente incentivado como forma de aumentar a produtividade e o apoio dos colaboradores, também possui paralelos com discursos de superação e resistência utilizados durante as guerras.

Este capítulo tem como objetivo explorar de que maneira as estratégias criadas durante os períodos de guerra influenciaram as práticas modernas de gestão, marketing e motivação nas organizações. Ao fazer essa análise, queremos mostrar as semelhanças entre o ambiente militar e o mundo da administração empresarial, destacando como técnicas que nasceram para lidar com conflitos foram adaptadas para ajudar as empresas a serem mais eficientes, a envolver melhor suas equipes e a alcançar melhores resultados. Entender essa conexão com a história ajuda a perceber de onde vêm muitas das ferramentas que usamos hoje em dia, além de nos fazer refletir sobre como experiências extremas podem se transformar em aprendizados importantes, contribuindo para criar ambientes organizacionais mais estratégicos e capazes de se adaptar às mudanças.

7.1 Práticas Administrativas Herdadas de Contextos Militares

As práticas administrativas desenvolvidas durante as guerras surgiram em contextos de extrema necessidade, em que a sobrevivência de exércitos inteiros e até de nações dependia da capacidade de organizar, planejar e executar ações de forma

eficiente e coordenada. Em cenários bélicos, qualquer erro de cálculo, falha na comunicação ou desordem na distribuição de funções poderia resultar em derrotas, perdas humanas e prejuízos irreparáveis. Por isso, os líderes militares foram obrigados a criar mecanismos que garantissem disciplina, hierarquia, organização e controle sobre recursos e pessoas. Essas práticas, nascidas da urgência e da pressão das guerras, acabaram se consolidando como ferramentas indispensáveis, que mais tarde serviram de base para a administração moderna.

A principal característica dessas práticas era a necessidade de manter uma estrutura hierárquica clara, em que cada indivíduo soubesse exatamente sua função e a quem deveria responder. Isso evitava confusões e assegurava que as ordens dos comandantes fossem cumpridas de maneira ágil e precisa. Além disso, a disciplina foi outro pilar fundamental: em tempos de guerra, a obediência às regras e o cumprimento rigoroso das tarefas eram essenciais para garantir a sobrevivência coletiva. A organização de recursos também teve papel crucial, uma vez que alimentos, armas, munições e suprimentos precisavam ser distribuídos de maneira estratégica, de acordo com as necessidades do exército e os planos de batalha. O planejamento estratégico, por sua vez, possibilitava antecipar os movimentos do inimigo, reduzir riscos e preparar o terreno para conquistas futuras. Somado a isso, o uso de relatórios e registros ajudava a documentar informações, acompanhar resultados e tomar decisões baseadas em dados concretos.

Ao longo do tempo, esses métodos foram adaptados e incorporados pela administração civil e empresarial. Hoje, é possível perceber a influência direta dessas práticas no funcionamento das organizações. A hierarquia militar deu origem à estrutura empresarial atual, que separa diretoria, gerência e funcionários, garantindo uma divisão de papéis e responsabilidades. A disciplina, antes essencial para manter a ordem nos campos de batalha, reflete-se atualmente no cumprimento de prazos, no respeito a regulamentos internos e na manutenção de padrões de qualidade. O planejamento estratégico, usado para vencer guerras, hoje é aplicado para alcançar metas de mercado, expandir negócios e enfrentar a concorrência. A organização continua sendo indispensável para dividir tarefas de forma equilibrada, evitar sobrecarga de funções e assegurar que todas as atividades sejam realizadas de maneira lógica e eficiente. Já os relatórios e registros, que antes serviam para contabilizar recursos e vitórias, agora são utilizados para monitorar resultados, analisar desempenho e embasar decisões administrativas.

Essas práticas ajudam a administração atual porque oferecem segurança, clareza e eficiência na condução das atividades empresariais. Elas reduzem o desperdício de tempo e recursos, aumentam a produtividade e favorecem a comunicação entre diferentes setores. Além disso, permitem que a empresa antecipe problemas, elabore estratégias de prevenção e esteja preparada para lidar com situações adversas. A clareza na divisão de funções contribui para que cada colaborador compreenda seu papel dentro da organização, evitando erros e conflitos internos. Em resumo, aquilo que nasceu como resposta à necessidade de sobrevivência em cenários de guerra se transformou em uma base sólida para a gestão moderna, provando que práticas administrativas bem estruturadas são capazes de sustentar tanto exércitos quanto empresas, garantindo ordem, resultados e progresso.

7.1.1 Hierarquia na Corporação

Um dos elementos principais dessas práticas, é a hierarquia, a forma com que eram divididas as classes na guerra, ajudavam na parte da organização e distribuição de funções. Saindo do mais competente (generais e oficiais), no topo, para o menos (soldados) logo abaixo, como afirma o trecho a seguir:

O ambiente militar, especialmente em períodos de guerra, exigiu a criação de estruturas hierárquicas claras, mecanismos de controle rigorosos e estratégias adaptativas frente a cenários incertos. Mintzberg destaca que essas práticas, originalmente concebidas para garantir a eficácia em situações de combate, foram posteriormente incorporadas pelas organizações civis, tornando-se pilares da administração contemporânea. (SOETERS, 2018).

Com isso, a hierarquia era fundamental para assegurar disciplina, ordem e eficácia nas atividades. Essa organização possibilitava uma transmissão clara de ordens, definindo claramente as atribuições e garantindo que cada membro entendesse sua função em um sistema complexo e interconectado. Sem essa estrutura rígida, coordenar operações em larga escala e responder de maneira eficiente aos desafios enfrentados no campo de batalha seria inviável.

No setor empresarial, esse raciocínio foi rapidamente assimilado e passou a moldar a maneira como as empresas organizam seus times. A alta administração, gerentes e colaboradores na linha de frente replicam, de forma similar, a hierarquia militar. Cada nível na organização desempenha funções específicas, tem

responsabilidades claras e uma linha definida de autoridade, o que simplifica a tomada de decisões, a comunicação interna e a realização de tarefas. Essa segmentação permite que a alta gestão se concentre no planejamento estratégico, enquanto a gerência transforma essas diretrizes em planos operacionais e os funcionários da base realizam as atividades com foco e clareza.

7.1.2 Organização

A organização, herdada do meio militar, é um dos pilares mais importantes da administração moderna. No campo de batalha, ela se mostrava essencial para manter a ordem, garantir que cada soldado soubesse exatamente qual era sua função e permitir que as tropas agissem em conjunto de maneira coordenada. Essa lógica foi trazida para o ambiente corporativo, onde a organização não se limita apenas à distribuição de tarefas, mas também envolve a criação de estruturas claras, definição de hierarquias, planejamento de processos e estabelecimento de fluxos de comunicação eficientes. Quando uma empresa é organizada, cada colaborador entende seu papel dentro da engrenagem e sabe de que maneira sua atuação contribui para o objetivo coletivo. Além disso, a organização possibilita o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais ou financeiros. Evita desperdícios, trabalhos dobrados e sobreposição de atividades, que muitas vezes geram conflitos internos e perda de produtividade. Empresas que investem em organização conseguem criar um ambiente de trabalho mais equilibrado, onde as funções estão bem distribuídas e as responsabilidades são claras. Isso aumenta o engajamento, pois cada indivíduo se sente parte de um sistema que valoriza sua participação e confere sentido ao seu esforço. Outro ponto fundamental é que a organização serve como base para todas as outras práticas administrativas. Sem ela, dificilmente a disciplina será mantida ou o planejamento estratégico alcançará sucesso, já que não haverá ordem nem clareza para aplicar as diretrizes definidas. Dessa forma, pode-se afirmar que a organização é a espinha dorsal de qualquer empresa que busca crescer e se sustentar em um mercado competitivo.

7.1.3 Disciplina

A disciplina, tanto no meio militar quanto no administrativo, se destaca como um fator indispensável para a execução eficiente das estratégias e para a manutenção da ordem. Nos exércitos, era ela que assegurava que os soldados seguissem ordens

mesmo em situações de extremo perigo, agindo em uníssono para alcançar o objetivo. No ambiente corporativo, essa prática se manifesta no respeito às normas internas, no cumprimento de prazos, na pontualidade e na observância às regras estabelecidas pela empresa. Mais do que uma simples obediência, a disciplina cria uma cultura de responsabilidade e comprometimento. Ela garante que cada colaborador cumpra seu papel da melhor forma possível, contribuindo para o bom funcionamento da equipe como um todo.

Quando há disciplina, há constância nos processos, previsibilidade nos resultados e segurança nas entregas. Isso cria confiança entre gestores, funcionários e até mesmo clientes, que passam a enxergar a empresa como sólida e confiável. Além disso, a disciplina funciona como elemento de proteção contra o caos. Sem ela, as regras não são respeitadas, os prazos não são cumpridos e as metas acabam ficando comprometidas. Com o tempo, isso mina a credibilidade da organização e prejudica sua imagem no mercado. Em contrapartida, ambientes disciplinados favorecem a produtividade, porque todos entendem a importância de seguir padrões de conduta e de agir de maneira alinhada com os objetivos maiores da instituição. É importante ressaltar também que a disciplina não significa rigidez excessiva ou autoritarismo. Ela precisa ser construída de forma equilibrada, de modo a orientar e padronizar as ações sem sufocar a criatividade ou a iniciativa dos colaboradores. Dessa forma, a disciplina se transforma em uma aliada poderosa para que as estratégias sejam aplicadas com eficácia e os resultados sejam alcançados de maneira sustentável.

7.1.4 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é talvez a herança mais evidente que a administração moderna recebeu das práticas militares. Nos campos de guerra, planejar significava aumentar as chances de vitória, analisando cuidadosamente o terreno, prevendo os movimentos do inimigo e criando rotas alternativas caso algo não saísse conforme o esperado. Esse raciocínio foi transposto para as empresas, que precisam antecipar cenários, analisar riscos, definir metas claras e traçar caminhos para alcançar seus objetivos de longo prazo. No ambiente corporativo, o planejamento estratégico envolve a avaliação das forças e fraquezas da organização, a identificação de oportunidades no mercado e a análise das ameaças externas que podem comprometer o sucesso. Ele funciona como um mapa que guia todas as ações

da empresa, permitindo que ela aja de forma proativa em vez de apenas reagir às mudanças do ambiente. Dessa maneira, a organização ganha clareza sobre onde está, para onde quer ir e quais recursos deverá mobilizar para chegar lá. Outra vantagem do planejamento estratégico é a sua capacidade de integrar todos os setores da empresa em torno de uma mesma visão. Assim como um exército precisa estar alinhado para vencer uma batalha, a empresa precisa que todos os seus colaboradores estejam comprometidos com os mesmos objetivos. Isso cria unidade, direciona esforços e evita que áreas trabalhem de forma isolada ou em contradição umas com as outras. De acordo com a obra *Vom Kriege*:

“Clausewitz via a guerra como a continuação da política por outros meios, mas suas reflexões ultrapassaram o campo militar. A analogia entre guerra e negócios tornou-se recorrente na teoria administrativa, já que, assim como nos conflitos armados, as empresas precisam formular estratégias, conhecer o ‘inimigo’ (concorrência), alocar recursos de forma eficiente e responder a ambientes de incerteza. Como destaca Clausewitz, ‘a guerra é um ato de força para compelir o adversário a submeter-se à nossa vontade’ (CLAUSEWITZ, 1832), princípio que, no mundo empresarial, se traduz na disputa por mercados, inovação e liderança competitiva.”

Vale destacar ainda que o planejamento estratégico não é algo estático. Ele precisa ser constantemente revisado, adaptado e atualizado de acordo com as mudanças no ambiente externo e nas próprias condições internas da organização. Esse dinamismo é essencial para garantir a sobrevivência e a competitividade da empresa em mercados cada vez mais voláteis e desafiadores. Por fim, pode-se dizer que o planejamento estratégico é a chave que possibilita transformar objetivos em resultados concretos. Sem ele, as empresas correm o risco de atuar de maneira improvisada, sem direção clara, desperdiçando recursos e oportunidades. Com ele, a organização fortalece sua posição, prepara-se para o futuro e aumenta consideravelmente suas chances de crescimento e sucesso duradouro.

7.2 Logística de Guerra e sua Aplicação na Cadeia de Suprimentos Moderna

Historicamente, as grandes guerras demonstraram que vencer batalhas não dependia exclusivamente da potência das armas ou da quantidade de soldados, mas principalmente da habilidade em organizar e conduzir operações de maneira eficaz e contínua. Nesse cenário, a logística militar tornou-se uma parte vital da estratégia bélica. O movimento de tropas, o abastecimento de munições, comida, equipamentos e assistência médica exigiam um planejamento detalhado que levasse em conta rotas,

prazos, estoques, riscos e recursos disponíveis. Não é surpreendente que muitas campanhas militares tenham falhado não por falta de agressividade, mas pela incapacidade de manter a logística funcionando sob pressão.

Esse legado estratégico da logística militar transcendeu o campo de batalha e começou a ter um impacto significativo na gestão moderna das organizações. No cenário corporativo atual, os mesmos conceitos de planejamento, coordenação e resposta rápida a situações inesperadas passaram a direcionar a formação das cadeias de suprimentos. As empresas incorporaram modelos logísticos baseados em princípios militares para garantir a disponibilidade de materiais, melhorar o transporte de produtos, gerenciar estoques e minimizar custos operacionais. Tudo voltado para alcançar maior eficácia e competitividade em um mercado que se torna cada vez mais dinâmico e globalizado.

Em momentos de crise, como guerras, pandemias ou colapsos financeiros, a importância da logística se torna ainda mais evidente. Esses acontecimentos evidenciam a vulnerabilidade de sistemas desorganizados e, ao mesmo tempo, destacam a resiliência das organizações que se dedicam ao planejamento logístico estratégico. Nessas situações extremas, é a logística que garante a continuidade das operações, evita interrupções no fornecimento de bens e serviços e permite uma adaptação rápida em face de cenários instáveis.

Assim, o que antes era uma ferramenta destinada exclusivamente à sobrevivência em situações de conflito armado, hoje se tornou um aspecto essencial para a sustentabilidade e o êxito das empresas. A logística evoluiu de um componente técnico-operacional para se estabelecer como um diferencial estratégico, capaz de assegurar não apenas a sobrevivência organizacional em ambientes desafiadores, mas também a liderança competitiva em mercados exigentes.

7.2.1 Planejamento Logístico como Fator Decisivo em Operações Militares

Ao longo dos anos, a logística se estabeleceu como um componente crucial para a eficiência nas operações de guerra. Ela vai além do simples transporte de recursos, envolvendo um conjunto estratégico de planejamento, coordenação e implementação que garante que itens essenciais, como armamentos, alimentos, equipamentos e combustíveis, estejam prontos e disponíveis no lugar e na hora certos. Sua importância é retratada no trecho abaixo:

“A logística, tal como concebida inicialmente em operações militares, tinha como propósito assegurar que tropas e equipamentos chegassem no tempo e lugar certos. Essa concepção foi adaptada ao ambiente corporativo, em que a eficiência logística se tornou essencial para a competitividade e para a redução de custos” (MARTINS; ALT, 2009).

Exemplos de campanhas militares bem-sucedidas, desde a era de Alexandre, o Grande até os conflitos contemporâneos, demonstram que nenhuma força armada pode permanecer ativa por longos períodos sem um sistema logístico eficaz e robusto.

A dificuldade de mover grandes grupos de pessoas e materiais, frequentemente em áreas hostis ou adversas, demanda decisões cuidadosas e um alto nível de organização. Assim, a logística evoluiu de uma função puramente operacional para um elemento chave na estratégia militar, servindo como um fator determinante para a continuação e o resultado das operações bélicas.

7.2.2 A Transposição de Princípios Militares para a Logística Empresarial

A transformação da logística nas empresas foi amplamente moldada por conceitos originados no âmbito militar. O imperativo de planejar de modo exato, organizar recursos em tempo real e reagir rapidamente a mudanças no cenário foi assimilado pelas firmas para enfrentar desafios similares em um mercado competitivo. Da mesma forma que as operações bélicas demandam um abastecimento contínuo de tropas em movimento, as empresas devem assegurar que seus produtos e serviços cheguem aos consumidores de maneira eficaz, dentro do prazo e com os menores custos.

Com o crescimento da globalização e a ampliação da complexidade nas cadeias de fornecimento, os modelos logísticos empresariais começaram a adotar estratégias inspiradas em táticas militares, tais como a antecipação de riscos, a gestão integrada de recursos e a aplicação intensiva de tecnologia para a tomada de decisões. Instrumentos como sistemas de previsão de demanda, controle de estoque em tempo real e rotas otimizadas refletem diretamente essa influência.

Ademais, a abordagem de “inteligência competitiva”, amplamente empregada no setor corporativo, apresenta semelhanças com as estratégias de inteligência militar, pois ambas buscam compreender o “terreno” e os “movimentos do adversário”, ou seja, o mercado e os concorrentes, para agir de maneira proativa. Ao adotar essas práticas, as empresas não apenas melhoram sua eficiência, mas também fortalecem sua habilidade de adaptação em face de contextos instáveis, complexos e incertos.

7.2.3 A Importância da Logística Estratégica em Cenários de Instabilidade

Momentos de crise, como guerras, pandemias globais ou crises financeiras, atuam como verdadeiros testes para as redes logísticas das empresas. Durante esses períodos, assegurar o fluxo contínuo de produtos, serviços e informações se torna crucial para a sobrevivência, podendo ser o fator que distingue as organizações que permanecem firmes daquelas que enfrentam rupturas e perdas acentuadas, assim como citado na obra *Business Logistics Management*:

Em cenários de incerteza, seja em guerras ou em mercados instáveis, a logística assume papel estratégico. A capacidade de uma organização planejar, coordenar e executar fluxos de suprimento de maneira eficiente é o que garante sua sobrevivência diante das crises (BALLOU, 2006).

A pandemia de COVID-19 exemplifica essa situação. A crise mundial causou paradas significativas nas cadeias de suprimentos, afetando desde a fabricação até a distribuição de produtos essenciais. No entanto, negócios que já haviam feito investimentos em modelos logísticos resilientes, com planejamento de riscos, diversificação de fornecedores, rotas alternativas e o uso de tecnologias para monitoramento em tempo real. Conseguiram não só manter suas atividades, mas também fortalecer sua posição no mercado durante o período crítico.

Esse cenário mostra que a logística estratégica transcende a mera eficiência operacional. Ela desempenha um papel crucial na continuidade dos negócios, assegurando que a empresa possa se adaptar rapidamente a mudanças imprevistas e continuar a oferecer valor aos clientes. Assim como em guerras, onde a logística é essencial para sustentar operações e manter tropas em ambientes desafiadores, no mundo das empresas, ela é responsável por garantir estabilidade e capacidade de resposta diante de situações disruptivas.

Dessa maneira, a realização de investimentos em uma logística sólida, flexível e bem estruturada se tornou uma condição essencial para que as empresas consigam não apenas sobreviver, mas também se adaptar e florescer em um ambiente global que se torna cada vez mais dinâmico e incerto.

7.3 Comunicação Estratégica e Propaganda

A comunicação desempenha um papel essencial em situações de crise, principalmente no que diz respeito a manter a ordem, envolver os participantes e

e elevar o moral diante de dificuldades. No setor militar, essa prática vai além de apenas informar, tornando-se uma estratégia vital para preservar a disciplina, harmonizar narrativas e energizar os soldados. Exemplos do passado, como a utilização de pôsteres de propaganda, discursos motivacionais e transmissões de rádio, demonstram como mensagens positivas e claras podem ajudar a diminuir o medo e fomentar a unidade em tempos críticos.

Esse conceito é igualmente válido no ambiente empresarial, onde a comunicação estratégica é de extrema importância em momentos de crise interna, como reestruturações, perda de imagem e processos de demissão. Uma comunicação mal alinhada pode provocar incertezas e espalhar rumores prejudiciais, enquanto uma estratégia bem planejada ajuda a construir confiança e a incentivar a participação dos funcionários. Ademais, a propaganda militar encontra um reflexo direto no marketing corporativo contemporâneo, que busca atrair consumidores e fortalecer a identidade das marcas no mercado.

Dentro das empresas, a comunicação estratégica se manifesta através do endomarketing, uma ferramenta que tem a finalidade de alinhar os colaboradores com as metas e os valores da organização, incentivando a motivação e o senso de pertencimento. Dessa forma, tanto em conflitos armados quanto no campo empresarial, a comunicação vá além do simples ato de transmitir informações, constituindo-se como uma potente ferramenta para engajamento, união e fortalecimento organizacional.

7.3.1 A Importância da Comunicação Positiva em Períodos de Crise

Em períodos de crise, a comunicação desempenha uma função estratégica essencial para o êxito das operações, seja em contextos militares ou empresariais. No âmbito militar, a comunicação eficaz vai além de simplesmente compartilhar informações; é utilizada para sustentar o moral das tropas, manejar narrativas e fomentar a união entre os soldados e a população civil. Recursos como cartazes informativos, discursos encorajadores e transmissões de rádio desempenharam um papel crucial em conflitos ao longo da história, auxiliando na diminuição do medo e da incerteza, ao mesmo tempo que reforçavam a determinação e a disciplina, como citado na obra *Propaganda and Mass Persuasion: A Historical Encyclopedia, 1500 to the Present*:

A propaganda em tempos de guerra não se limitava a transmitir fatos ou instruções militares, mas buscava moldar mentalidades, criar coesão social e influenciar emoções coletivas, funcionando como arma estratégica tão vital quanto os próprios armamentos (CULL, 2003,).

Mensagens que são claras, coesas e focadas na superação de desafios ajudam a diminuir a ansiedade, aumentam a confiança e garantem a sincronia das ações, aspectos indispensáveis para a eficiência das operações militares.

No setor corporativo, a comunicação eficaz também é vital durante crises organizacionais, como reestruturações, queda na imagem pública ou processos de demissão. Nesses momentos, a falta de comunicação clara pode resultar em insegurança, boatos e resistência por parte dos funcionários, prejudicando o desempenho e o ambiente organizacional. Em contrapartida, uma comunicação bem estruturada, direta e positiva funciona como um estabilizador, promovendo a participação, diminuindo incertezas e reforçando a confiança nas lideranças. Portanto, tanto em situações de guerra quanto em organizações, a comunicação eficaz é uma ferramenta estratégica que contribui para transformar períodos desafiadores em oportunidades de fortalecer a coesão e o comprometimento dos envolvidos.

7.3.2 A Propaganda como Ferramenta de Engajamento: Paralelos entre Comunicação de Guerra e Marketing Corporativo

A propaganda teve um papel fundamental em momentos de guerra, sendo utilizada para ativar a população, apoiar o esforço bélico e solidificar a adesão às operações militares. Através de visuais marcantes, mensagens convincentes e pronunciamentos oficiais, a propaganda criou histórias que reforçavam a identidade nacional, incitavam o dever cívico e justificavam as táticas empregadas. Essa forma de comunicação não apenas informava, mas também influenciava e incentivava, gerando um clima propício à colaboração e ao sacrifício em conjunto.

Na atualidade empresarial, o marketing corporativo utiliza conceitos semelhantes, com o objetivo de atrair consumidores e fortalecer a imagem da marca em um ambiente comercial cada vez mais exigente. Métodos como storytelling, desenvolvimento de identidade visual e comunicação alinhada aos valores da empresa são adotados para estabelecer vínculos duradouros e fidelizar os clientes. Ao mesmo tempo, dentro das empresas, a comunicação interna, também conhecida como endomarketing, visa envolver os colaboradores, alinhando-os às metas e à

cultura organizacional, como citado em Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada:

No universo corporativo, a comunicação estratégica cumpre função semelhante à exercida em cenários de conflito social ou militar: manter a coesão, alinhar discursos e sustentar a confiança dos públicos de interesse, especialmente quando a instabilidade ameaça a legitimidade das instituições (KUNSCH, 2003).

Assim como a propaganda militar, que unificava esforços em torno de um objetivo comum, o marketing e o endomarketing contemporâneos são ferramentas chave para fomentar o engajamento, a motivação e o senso de pertencimento nas organizações, reforçando sua habilidade de superar desafios e alcançar suas metas estratégicas.

8. CONCLUSÃO

A decisão do tema desse trabalho foi resultado da observação durante os três anos de curso de inúmeras aulas e conteúdos que relacionavam as guerras e figuras históricas com a administração moderna. Contudo, por meio de uma pesquisa mais aprofundada sobre o assunto, verificou-se uma ausência de escritos que retratassem essa relação de forma clara e linear, unindo os principais conflitos com os aprendizados em gestão, propaganda e logística de modo a ensinar aos profissionais administrativos a importância desses eventos para a evolução do pensamento de liderança e a capacidade de adaptação do mercado.

Dado o exposto, a pesquisa buscou como principal meta entender como os conflitos humanitários que marcaram a história contribuíram para o desenvolvimento da administração que conhecemos hoje. A partir desse propósito, o trabalho reuniu uma vasta gama de fontes históricas com o intuito de analisar a influência das decisões tomadas nesses contextos na gestão de recursos, estrutura das organizações militares e o comportamento estratégico das nações e empresas da época.

Ademais, é importante afirmar que os objetivos específicos foram plenamente alcançados, visto que os capítulos do trabalho foram planejados para desenvolver cada tema de forma individual, o que resultou em uma compreensão completa do papel do ambiente bélico para o aprendizado organizacional. A análise da postura de líderes como Napoleão Bonaparte e dos impactos econômicos, tecnológicos e científicos desses períodos na humanidade e nas empresas reforçou a ideia de que a organização de um grande conflito funciona como a administração de qualquer empresa, em que a estratégia, logística e o controle de recursos são essenciais para o seu sucesso, principalmente em períodos adversos.

Portanto, a junção de ideias contidas nesse trabalho contribui para a literatura dessa temática, pois reúne uma leitura histórica aprofundada das práticas militares com a aplicação direta das atividades administrativas que delas derivam. Ao finalizar essa pesquisa, ficou evidente que compreender as origens de diversos conceitos aplicados no mundo administrativo é fundamental para aprimorar as práticas de gestão do presente e preparar líderes mais conscientes, resilientes e estratégicos para os desafios futuros. Assim, o estudo cumpre seu papel ao refletir sobre a capacidade humana de transformar experiências traumáticas em conhecimento organizacional e inovação.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABI RACHED, Chennyfer Dobbins; SANTOS, Julia do Nascimento; FERREIRA, Victoria Christine Gomes. Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão. *International Journal of Health Management Review*, [S. l.], v. 6, n. 2, 2020. DOI: 10.37497/ijhmreview.v6i2.229. Disponível em: <https://ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/229>. Acesso em: 18 ago. 2025.

AGUILAR, Aarón López. La compañía Lockheed Martin: innovación tecnológica y capital monopolista dentro del complejo militar industrial estadounidense. *El Semestre de las Especializaciones*. P. 323-378.

ALMEIDA, Lidiane Souza Rosendo de. A contribuição do sistema Just In Time na redução de custos produtivos. Anhanguera. São Paulo, 2018. 37 p.

ARENDT, Hannah. Eichmann em Jerusalém. Tradução: Beatriz Mecozzi Moura MOURA. Brasil. 2017 Disponível em : <https://archive.org/details/ARENDTHannah.EichmannEmJerusalem1/page/n173/mod e/2up>. Acesso em: 5 out. 2025.

ARSAHANNOVA, Zina., BOKOV, Yuriy., LARIN, Alexander. The impact of wars on the economy of countries: theoretical and practical aspects. *Economic Annals-XXI*. Ucrânia, abr. 2020. P. 34-40.

ASANA. Onze estilos comuns de liderança (e como descobrir o seu) [2021]. Asana. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/leadership-styles>. Acesso em: 19 ago. 2025

ATKINSON, A.; PIKETTY, T.; SAEZ, E. Top Incomes in the Long Run of History. *Journal of Economic Literature*, v. 49, n. 1, p. 3-71, 2011.

Avolio, Walumbwa & Weber. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. 2009. Disponível em: https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=managementfacpub&utm_source=. Acesso em: 5 out. 2025.

BAETA, Fernanda. Saiba o que é o Plano Marshall e como ele recuperou a Europa após a Segunda Guerra Mundial. 2020.

BALLOU, Ronald H. Business Logistics Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain. 5. Ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006.

BARBOSA, Lília e SAMPAIO, Creoncedes. Os Líderes Nascem ou São Feitos?. Cozex. Disponível em: <https://www.cozex.com.br/lideres-nascem-ou-sao-feitos/>. Acesso em: 30 set. 2025.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade e Holocausto*. Tradução de Edson Bini. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Modernidade_e_Holocausto/13LTDwAAQB AJ?hl=pt-BR&gbpv=1&pg=PT7&printsec=frontcover. Acesso em: 5 out. 2025.

BBC News Brasil. Como estratégias militares influenciaram a gestão moderna. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese>. Acesso em: 29 set. 2025.

BELO, Elisabeth Mendes; ARAÚJO, Acácia Regina Silva de; GARCIA, Denilson Aparecido; MELO JÚNIOR, Hermócrates Gomes; SILVA, Pablo Rodrigo de Oliveira. ESTILOS DE LIDERANÇA. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], v. 10, n. 5, p. 4141–4163, 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i5.14214. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/14214>. Acesso em: 18 ago. 2025.

BERTALANFFY, Ludwig von. *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller, 1968.

BRANDÃO, Eduardo Rangel. Publicidade on-line, ergonomia e usabilidade: o efeito de seis tipos de banner no processo humano de visualização do formato do anúncio na tela do computador e de lembrança da sua mensagem. Orientador: Anamaria de Moraes, 2006, 400 p. Dissertação de Mestrado – Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

BRASIL, P. C. et al. Lessons from the COVID-19 pandemic for management of future global health crises. *Brazilian Journal of Medical and Biological Research*, v. 54, n. 4, e11585, 2021.

BROWN, Michael E.; TREVINO, Linda K. *Ethical leadership: A review and future directions*. *The Leadership Quarterly*, 2006. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898430600110X?utm_source=. Acesso em: 5 out. 2025.

BUNN, F.; FUMAGALLI, L. A. W. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Revista da FAE*, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 132–147, 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/173>. Acesso em: 22 ago. 2025.

CAMILO, Sabrina. Estilos de liderança: quais são os 10 principais e como identificar. Sólides Blog, 2025. Disponível em: https://solides.com.br/blog/estilos-de-lideranca-descubra-qual-e-o-seu/?utm_medium=paid&utm_source=adwords&utm_term=&utm_campaign=Google_Pesquisa_RDD_lead_blog_BR&hsa_acc=5023217460&hsa_cam=12550667912&hsa_grp=129846598923&hsa_ad=680250331660&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-2427659965811&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gad_campaignid=12550667912&gbraid=0AAAAADLx-3Vb6GB8o1jyXKubCB6JDsofE&gclid=EAlaIQobChMI29bvxKyejwMV0mFIAB39vQj5EAAAYASAAEqla0_D_BwE. Acesso em: 28 set. 2025.

CARDIA, T. R. A. *Gestão de Crises*. São Paulo: UNIPACE, 2015.

CHAVES, Wanderson. A Fundação Ford e o Departamento de Estado Norte-Americano: a montagem de um modelo de operações no pós-guerra. *Revista Crítica Histórica*. Alagoas, jul. 2015. Ano IV, p. 225-250.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CLAUSEWITZ, Carl von. Vom Kriege. Berlim: Dümmlers Verlag, 1832.

CMH. Global Logistics and Strategy, 1940–1943. Washington, D.C.: United States Army Center of Military History, 1953.

COLASSO, Camila; AZEVEDO, Fausto Antonio. A. Riscos da utilização de armas químicas. Parte I-Histórico. Revista Intertox de Toxicologia, Risco Ambiental e Sociedade. São Paulo, out. 2011. Artigos p. 137

COSTA, Anderson Bruno. Liderança e Comportamento Organizacional. 1. Ed. Pernambuco, 2021. 56 p.

CULL, Nicholas J.; CULBERT, David H.; WELCH, David. Propaganda and Mass Persuasion: A Historical Encyclopedia, 1500 to the Present. Santa Barbara: ABC-CLIO, 2003.

DE SANTANA, Célia de Oliveira; SCAQUETT, Willian. A importância da computação na Segunda Guerra Mundial. REGRAD-Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM-ISSN 1984-7866. Marília, abr. 2025. P. 238-251.

DE W. D. ROSS, Tradução de Leonel Vallandro e. Gerd Bornheim da Versão Inglesa. ÉTICA A NICÔMACO. Disponível em: <https://share.google/LhmGC5jSRGBEF9dJV>. Acesso em: 5 out. 2025.

DEMING. History of Statistical Standards. Disponível em: <https://deming.org>. Acesso em: 18 ago. 2025.

DIAS, Guilherme. Liderança situacional: o que é, como pôr em prática e vantagens no trabalho. Gupy Blog, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/lideranca-situacional>. Acesso em: 30 set. 2025.

DIAS, Guilherme. O que é liderança situacional e como colocá-la em prática? Gupy Blog, 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/lideranca-situacional>. Acesso em: 02 set. 2025.

DOWER, J. War Without Mercy: Race and Power in the Pacific War. New York: Pantheon, 1986.

EDIÇÃO, 2005 32. Formação Econômica do Brasil Celso Furtado. Disponível em: https://docentes.ifrn.edu.br/eduardojanser/disciplinas/economia-brasileira-comex/livro-formacao-economica-do-brasil-celso-furtado/at_download/file. Acesso em: 5 out. 2025.

EICHENGREEN, B. Globalizing Capital: A History of the International Monetary System. 2. Ed. Princeton: Princeton University Press, 1996.

ENGELS, Friedrich; MARX, Karl. O Manifesto Comunista. 5.ed. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999. 65 p.

ESPING-ANDERSEN, Gøsta. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton University Press, 1990.

FARIA, Leonardo. 17 frases sobre liderança que podem ajudar você a ser um bom líder. Meu Cérebro, 2024. Disponível em: <<https://meucerebro.com/frases-sobre-lideranca/>>. Acesso em: 30 set. 2025.

FARO, Eduardo. Liderança Situacional: Adaptando o Estilo de Liderança. SER HCM, 2024. Disponível em: <https://sertms.com/blog/lideranca-situacional-adaptando-o-estilo-de-lideranca-as-necessidades-da-equipe/>. Acesso em: 30 set. 2025.

FAUSTO, Boris. *História do Brasil*. 14. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2013. Disponível em: <https://mizanzuk.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/02/boris-fausto-historia-do-brasil.pdf>. Acesso em: 5 out. 2025.

FAYOL, Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod, 1916.

Francisco, [2025]. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Concentra%C3%A7%C3%A3o_de_renda_nos_Estados_Unidos. Acesso em: 30 set. 2025.

FRANCISCO, Jordana dos Santos; LOUREIRO, Jozenilton Sezenando; VIEIRA, Kenia Siqueira. A Importância da Cultura e do Clima Organizacional na Qualidade de Vida do Trabalhador. Orientador: MSc. Izaque Vieira Ribeiro, 2023, 34 p. TCC – Bacharelado em Administração, Faculdades Integradas de Aracruz, Aracruz, 2023.

FRAZÃO, Dilva. Adolf Hitler: Político Alemão. eBiografia, 2023. Disponível em: https://www.ebiografia.com/adolf_hitler/. Acesso em: 02 out. 2025.

FRAZÃO, Dilva. Alexandre, o Grande: Rei da Macedônia. eBiografia, 2024. Disponível em: https://www.ebiografia.com/alexandre_o_grande/. Acesso em: 30 set. 2025.

FRAZÃO, Dilva. Gengis Khan: Imperador Mongol. eBiografia, 2025. Disponível em: https://www.ebiografia.com/gengis_khan/. Acesso em: 02 out. 2025.

FRAZÃO, Dilva. Josef Stalin: Político Soviético. eBiografia, 2022. Disponível em: <https://www.ebiografia.com/stalin/>. Acesso em: 02 out. 2025.

FRAZÃO, Dilva. Júlio Cesar: General e Ditador Romano. eBiografia, 2023. Disponível em: https://www.ebiografia.com/julio_cesar/. Acesso em: 02 out. 2025.

FRAZÃO, Dilva. Napoleão Bonaparte: Imperador Francês. eBiografia, 2025. Disponível em: https://www.ebiografia.com/napoleao_bonaparte/. Acesso em: 02 out. 2025.

GHINATO, Bernardo; GONÇALVES, João Pedro; ARAÚJO, Moarei. Superdesenvolvimento em tempos de crise: O impacto da guerra fria no cotidiano. Revista de Textualidades Acadêmicas. São Paulo, fev. 2024. P. 50-60.

GOEBBELS, Joseph. *Joseph Goebbels - Artigos e Notícias*. JusBrasil, 2025. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos-noticias/busca?q=joseph+goebbels>. Acesso em: 5 out. 2025.

GOLDONI, Luiz Rogério Franco. Indústria bélica brasileira na primeira metade do século XX. *Revista da EGN*. Rio de Janeiro, jun. 2013. Artigos, p. 111-136.

GOLIN, Cida; DE ABREU, João Batista. *Batalha sonora: o rádio e a Segunda Guerra Mundial*. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2006. 190 p.

GOMES, Laurentino. 1808: Como uma rainha louca, um príncipe medroso e uma corte corrupta enganaram Napoleão e mudaram a História de Portugal e do Brasil. 3. ed. São Paulo: Globo, 2014. 382 p.

GPO. *Rationing in World War II*. Government Printing Office, 1943.

GRABÓIS, Maurício. Stalin e as Forças Armadas Soviéticas. Fundação Maurício Grabóis. Disponível em: <https://grabois.org.br/1950/05/01/stlin-e-as-foras-armadas-soviticass/>. Acesso em: 30 set. 2025.

GURUS da Qualidade. In: BLOG DA QUALIDADE, 2019. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/gurus-da-qualidade/>. Acesso em: 30 set. 2025.

HABERMAS, Jürgen. *Knowledge and human interests*. Tradução de Jeremy J. Shapiro. Boston: Beacon Press, 1971. Disponível em: <https://hugoribeiro.com.br/area-restrita/Habermas-knowledge-and-human-interests.pdf>. Acesso em: 5 out. 2025.

Harvard Business Review. What Businesses Can Learn from Military Strategy. Disponível em: <https://hbr.org>. Acesso em: 14 set. 2025.

HERBERT, U. *Hitler's Foreign Workers: Enforced Foreign Labor in Germany under the Third Reich*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

HERYANE SANTANA FERREIRA; JÉSSICA NATÁLIA DA SILVA MARTINS; LUANA FERREIRA DOS SANTOS. Liderança nas organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. *CIÊNCIA DINÂMICA*, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 26–49, 2021. DOI: 10.4322/2176-6509.2022.016. Disponível em: <https://revista.faculdadedinamica.com.br/index.php/cienciadinamica/article/view/74>. Acesso em: 18 ago. 2025.

HISTORY: FROM ONE STUDENT TO ANOTHER. *Mussolini's Use of Propaganda*. Disponível em: <https://www.historyfromonestudenttoanother.com/a-level/a-level-european-history-1919-41/mussolinis-italy-1919-41/mussolinis-use-of-propaganda>. Acesso em: 5 out. 2025.

HOGAN, Michael J. *The Marshall Plan: America, Britain and the Reconstruction of Western Europe, 1947–1952*. Cambridge University Press, 1987.

HOLLING, C. S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, v. 4, p. 1-23, 1973.

HUIEBA, João Simão. IMPACTO DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 804–817, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i1.17683.

Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17683>. Acesso em: 25 set. 2025.

JUDT, Tony. Pós-guerra: uma história da Europa desde 1945. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008. 966 p.

JUNQUEIRA, Mary Anne. Multidões em Cena. Propaganda Política no Varguismo e no Perestroika. Revista de História, São Paulo, n. 147, p. 241–245, 2002. DOI: [10.11606/issn.2316-9141.v0i147p241-245](https://doi.org/10.11606/issn.2316-9141.v0i147p241-245). Disponível em: <https://revistas.usp.br/revhistoria/article/view/64619>. Acesso em: 5 out. 2025.

KANT, Immanuel. *Metafísica dos Costumes – Parte I e II*. Tradução de Edson Bini. São Paulo: Editora Vozes, 2025. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Metaf%C3%ADsica_dos_costumes_Parte_I_e_II/TucbBAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&pg=PT7&printsec=frontcover. Acesso em: 5 out. 2025.

KAPLAN, Lawrence S. NATO and the United States: The Enduring Alliance. Twayne Publishers, 1994.

KENNEDY, P. The Rise and Fall of the Great Powers: Economic Change and Military Conflict from 1500 to 2000. Nova York: Random House, 1987. 704 p.

KERSHAW, Ian. *Hitler*. Tradução de Pedro Maia Soares. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. Disponível em: https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/12507.pdf?srsId=AfmBOor5tFybTN0TgIJH0G5avFO_QKJT50vu-vro5i6hW_s-j2h_zN2h. Acesso em: 5 out. 2025.

KEYNES, J. M. How to Pay for the War. London: Macmillan, 1940.

KINDLEBERGER, C. P. The World in Depression, 1929–1939. Berkeley: University of California Press, 1973.

KINDLEBERGER, Charles P. The Marshall Plan and Its Consequences. Foreign Affairs, 1968.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4. Ed. São Paulo: Summus, 2003.

LADEIA, Bianca. Liderando pelo exemplo: a importância da imagem correta frente aos times - RH Pra Você, 2022. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/liderando-pelo-exemplo-a-importancia-da-imagem-correta-frente-aos-times>. Acesso em: 30 set. 2025.

LASSWELL, Harold D. The theory of political propaganda. *American Political Science Review*, Cambridge University Press, 1927. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1945515>. Acesso em: 5 out. 2025.

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES. Blogspot, 2015. Disponível em: <https://liderancaa.blogspot.com/2015/>. Acesso em: 23 ago. 2025.

LOPES, Maria Jucicleide; LEITE, Maria Jucilene Lopes. Liderança Situacional: Novo Paradigma para os Dias Atuais. ID on line. Revista de psicologia, [S. l.], v. 12, n. 42, p. 349–366, 2018. DOI: 10.14295/online.v12i42.1330. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1330>. Acesso em: 18 ago. 2025.

LUZ, Ricardo. *Gestão do conflito: lidando com situações críticas*. Barueri: Manole, 2003. apud PERIÓDICOS UFN.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOS, Andressa Elias de. Et al. Extensivo vestibular. Curitiba: SAE DIGITAL, 2021. 574p. 4v.

MAZOWER, Mark. *Governing the World: The History of an Idea*. Penguin Books, 2012.

MEULBROEK, C.; GLASSMAN, J. The National Security State and the Tech City: Social Structures of Militarisation in Seattle's Long Cold War. *Antipode*, 8 dez. 2024. P. 599-621.

MILLETT, Allan R.; MURRAY, Williamson. *Military Effectiveness: Volume 3, The Second World War*. Ohio: Cambridge University Press, 2010.

MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR. *Convenções de Genebra de 12 de agosto de 1949*. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.mpm.mp.br/wp-content/uploads/sites/5/2019/08/genebra-convencoes.pdf>. Acesso em: 5 out. 2025.

MORAVCSIK, Andrew. *The Choice for Europe: Social Purpose and State Power from Messina to Maastricht*. Cornell University Press, 1998.

MORGENTHAU, Hans J. *Politics among Nations: The Struggle for Power and Peace*. New York: Alfred A. Knopf, 1948.

MOURA, Benjamim. *Logística: conceitos e tendências*. Lisboa: Centro Atlântico, 2006. 351 p.

NATIONAL ARCHIVES. Records of the War Production Board. Disponível em: <https://www.archives.gov>. Acesso em: 18 ago. 2025.

NATIONAL WWII MUSEUM. *Price Controls and Rationing*. New Orleans, 2023.

NEUSHUL, Peter. Science, government and the mass production of penicillin. *Journal of the history of medicine and allied sciences*. Oxford University Press, 1993. P. 371-395.

OLIVEIRA DE CABRAL MENEZES, Vanessa; CARDOSO NETO, Alessandra. A importância da liderança nas fases de gestão de projetos. *Gestão e Gerenciamento*, [S.l.], n. 31, jan. 2025. ISSN 2447-1291. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/gestaoegerenciamento/article/view/1415>. Acesso em: 18 ago. 2025.

ONU. Carta das Nações Unidas. São Francisco, 1945.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Carta das Nações Unidas*. San Francisco, 26 jun. 1945. Disponível em: <https://www.oas.org/dil/port/1945%20Carta%20das%20Na%C3%A7%C3%B5es%20Unidas.pdf>. Acesso em: 5 out. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Carta das Nações Unidas*. São Francisco: ONU, 1945.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Rio de Janeiro: Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), 10 mar. 2025. Disponível em: https://brasil.un.org/sites/default/files/2025-03/ONU_DireitosHumanos_DUDH_UNICRio_20250310.pdf. Acesso em: 5 out. 2025.

PATI, Camila. Esta é a reflexão sobre liderança de que Mario Sergio Cortella mais gosta. Exame, 2019. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/esta-e-a-reflexao-sobre-lideranca-de-que-mario-sergio-cortella-mais-gosta/>>. Acesso em: 28 set. 2025.

PERIÓDICOS UFN. *Análise do Impacto da Gestão de Conflitos no Ambiente Organizacional*. Revista de Administração da UFN, v. X, n. Y, 2021. ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

PITA, João Rui; PEREIRA, Ana Leonor. Farmácia e medicamentos na I Guerra Mundial (1914-1918): traços gerais. Revista CEPIHS. Porto, 2014. P. 169-187.

PONTE, Mano Dal. Frases de guerra para inspirar grandes líderes. 4oito, 2017. Disponível em: <<https://www.4oito.com.br/blog/mano-dal-ponte/post/frases-de-guerra-para-inspirar-grandes-lideres-654>>. Acesso em: 30 set. 2025.

Portal Administradores. Da guerra aos negócios: como o pensamento estratégico militar moldou a administração. Disponível em: <https://administradores.com.br>. Acesso em: 14 set. 2025.

PUENTE-PALACIOS, Kátia.; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. Organizações & Sociedade, v. 13, n. 38, p. 45–57, set. 2006.

REDAÇÃO STARTSE. Liderança: O que é e quais são os modelos mais eficientes agora. Start.se, 2023. Disponível em: <<https://www.startse.com/artigos/lideranca-o-que-e/>>. Acesso em: 30 set. 2025.

REID, Fiona. *Medicine in First World War Europe: Soldiers, Medics, Pacifists*. Nova York: Bloomsbury Publishing, 2017. 267 p.

Revista Exame. O que as empresas aprenderam com a estratégia militar. Disponível em: <https://exame.com>. Acesso em: 22 set. 2025.

Revista Logweb. A logística militar e sua influência nas cadeias de suprimentos modernas. Disponível em: <https://www.logweb.com.br>. Acesso em: 29 set. 2025.

RISKALLA, Lilian. A Imagem Silenciosa do Líder Forte. Lilian Riskalla, 2025. Disponível em: <<https://lilianriskalla.com.br/a-imagem-silenciosa-do-lider-forte/>>. Acesso em: 30 set. 2025.

RITCHIE, O. The Marshall Plan: A Twenty-First-Century Perspective. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.

ROMAN, Ângelo Edval. Meios de comunicação como instrumento de dominação: a propaganda política de guerra. Publicatio UEPG: Ciências Sociais Aplicadas. Ponta Grossa, jun. 2004.

RUGGIE, John Gerard. International Regimes, Transactions, and Change: Embedded Liberalism in the Postwar Economic Order. International Organization, v. 36, n. 2, 1982.

SAMPAT, Bhaven N. Second World War and the direction of medical innovation. World Intellectual Property Organization (WIPO). Nova York, abr. 2022. Economic Research Working Paper Series, 22 p.

SANTOS, João Vitor. O Conceito de Obediência na Psicologia. PsyMeet, 2023. Disponível em: <https://meucerebro.com/frases-sobre-lideranca/>. Acesso em: 28 set. 2025.

SANTOS, Josiany Carina dos; SANTOS, Andréia; BERTO, André Rogério. Logística: Evolução e perspectiva. Revista de Ciências Empresariais. Londrina, jan. 2009. P. 1-14.

SANTOS, Lury. A Importância da Gestão Estratégica nas Cadeias de Abastecimento: da Arte da Guerra à Logística Empresarial. Instituto Superior de Gestão. Lisboa, 2013. 179 p.

SANTOS, R. S. et al. Liderança e Resiliência Organizacional em Cenários de Crise. *Revista de Estudos em Gestão e Organização*, v. X, n. Y, p. 2231-2245, 202X.

SBROCCO, Fernando Moreira. A Alemanha no período entre-guerras: um estudo sobre a hiperinflação e a ascensão do nazismo. Repositório UNESP. São Paulo, 2011. 67 p.

SCHUMPETER, J. Capitalism, Socialism and Democracy. Nova York: Harper & Brothers, 1942. 460 p.

SCHWARTZ, Peter. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Unpredictable World*. New York: Doubleday, 1996.

SCIENTIFIC American. Disponível em: <https://www.scientificamerican.com/article/industry-in-wartime-1916>. Acesso em: 21 ago. 2025.

SELECTIVE SERVICE SYSTEM. History of Conscription in the U.S. Disponível em: <https://www.sss.gov>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SERRA, Floriano. Autoridade x Afetividade: O Delicado Equilíbrio da Liderança. Escolas Médias Brasil, 2009. Disponível em: <https://www.escolasmedicas.com.br/news-detalle.php?blog=2278>. Acesso em: 30 set. 2025.

SILVEIRA, Tatiana dos Reis. Diagnóstico, Cultura e Clima Organizacional. Só Pedagogia. Rio Grande do Sul, 18, dez. 2009. Artigos, p.8.

SIMONATO, Marcelo. Um Líder é Um Vendedor de Esperança. Marcelo Simonato, 2019. Disponível em: <<https://marcelosimonato.com/um-lider-e-um-vendedor-de-esperanca/>>. Acesso em: 30 set. 2025.

SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo; GIMBA, Rogério de Freitas. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 6-36, jul./set. 2012. DOI: 10.1590/S1678-69712012000300006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/yhvwgG4Hj7Qtk5BT5XK3vR/?lang=pt>. Acesso em: 5 out. 2025.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

SOETERS, Joseph L. *Militarism and Management: The Shaping of Organizational Behavior*. Londres: Routledge, 2018.

SOUZA, Marcos José Cosme de. O Modelo De Liderança Situacional De Hersey E Blanchard Na Análise Da Liderança: O Caso Do Departamento De Assistência Técnica De Uma Empresa Do Setor De Serviços No Recife – PE. Orientador: Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado, 2014, 8 p. Relatório – Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

STANFORD ENCYCLOPEDIA OF PHILOSOPHY. Max Weber. Stanford University, 2020

STEFANINI, Ceci Mirna. A reconstrução japonesa (1945-1973): política industrial e desempenho econômico. UNICAMP. Campinas, dez. 2001. 57 p.

STEVENSON, David. 1914-1918: a história da Primeira Guerra Mundial. Barueri: Novo Século, 2016. 1248 p.

TAYLOR, Frederick Winslow. *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers, 1911.

The Western Front Association. Disponível em: <https://www.westernfrontassociation.com/world-war-i-articles/the-munitionette-s-first-heavy-shell-the-struggle-to-produce-munitions-1915-to-1918-by-john-hughes-wilson>. Acesso em: 21. Ago. 2025.

THOMAS, Kenneth W.; KILMANN, Ralph H. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. New York: Xicom, 1974.

TZU, Sun. *A Arte da Guerra: Os Treze Capítulos Originais*. 1. ed. São Paulo: Pé da Letra, 2016. 248 p.

UNHCR. *Global Trends: Forced Displacement in 2019*. Genebra: UNHCR, 2020.

VAZ, Alessandra Cunha de Oliveira. *Estilos de Liderança: Um estudo em um órgão interno do Banco do Brasil*. Orientador: Msc. Thiago Gomes Nascimento. 2011. 46 p. Monografia – Bacharelado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

VORM. The Crucible of War: What Do We Know about Military Adaptation? *Journal of Advanced Military Studies*. Quantico, abr. 2021. P. 197–209.

WAR Production Board. In: *ENCYCLOPEDIA.COM*. Farmington Hills: Gale, 2008. Disponível em: <https://www.encyclopedia.com/history/united-states-and-canada/us-history/war-production-board>. Acesso em: 30 set. 2025.

YOO, John. *Michael Walzer, Just and Unjust Wars (1977)*. Hoover Institution, Stanford University, 6 fev. 2019. Disponível em: <https://www.hoover.org/research/michael-walzer-just-and-unjust-wars-1977>. Acesso em: 5 out. 2025.