

## TEXTO 01 - A HISTÓRIA DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

### Objetivos:

Ao término do tempo o aluno deverá:

1. Conhecer a preocupação com a Administração na Antigüidade;
2. Identificar a influência dos filósofos, da Igreja, da Organização Militar no pensamento administrativo e nas organizações;
3. Conhecer a influência da Revolução Industrial no surgimento da Ciência da Administração;
4. Conhecer a influência dos economistas liberais, dos pioneiros industriais e dos empreendedores, na criação das empresas modernas.

### Desenvolvimento

#### **1. Antecedentes Históricos**

No decorrer da História, a Administração se desenvolveu muito lentamente. Até o final do século XIX, a sociedade era completamente diferente dos dias atuais. As organizações eram poucas e pequenas, predominando as pequenas oficinas, artesãos independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos (médicos e advogados, lavradores, o armazém da esquina, etc.). Com a aceleração do desenvolvimento, no início do século XX, onde a maior parte das obrigações sociais eram confiadas a organizações (indústrias, hospitais, universidades, serviços públicos, etc.), administradas por dirigentes para se tornarem mais eficientes e eficazes, é que a Administração apresentou um notável desenvolvimento, com o aparecimento das Abordagens da Administração (Escolas) e suas Teorias.

#### **2. Evolução da Administração nas Civilizações Antigas**

A criação de algumas práticas administrativas modernas pode ser atribuída a civilizações muito antigas.

Os sumérios, civilização existente a 5000 anos atrás, são o berço dos primeiros documentos escritos encontrados. Estes documentos tratam de controles contábeis feitos pelos sacerdotes, para prestar contas dos tributos e impostos recebidos, e apresentar inventários de bens.

A ascensão da civilização egípcia, com a construção das pirâmides, deu demonstrações de utilização do processo administrativo. A necessidade de planejamento e de logística para conduzir os empreendimentos, prova a utilização dos modernos conceitos administrativos.

Em livros escolares, editado em 2000 AC, no Egito, encontramos orientações de como utilizar a liderança como processo de direção e para utilização do staff (conselheiros). Utilizavam ainda os princípios da responsabilidade, da autoridade, do detalhamento de cargos e tarefas e da especialização.

Na mesma época, na Babilônia, durante o reinado de Hamurabi, foi promulgada uma legislação, conhecida como o “Código de Hamurabi”, que vigorou entre 2000 a 1700 AC e traduziu o pensamento administrativo da época. Em trechos da legislação encontramos referências ao salário mínimo, a utilização do controle e ao princípio da responsabilidade.

A sabedoria chinesa contribuiu com princípios relacionados com planejamento, organização, direção e controle. A constituição de Chow, promulgada em 1100 AC, descrevia os cargos e atribuía tarefas a todos os servidores reais, do 1º ministro aos criados domésticos. Por volta de 500 AC, Sun Tzu, general chinês, escreve o clássico “A Arte da Guerra”, utilizado até hoje por militares e administradores como guia. Nele são discutidos e analisados princípios como planejamento, organização e direção. Também foram os chineses que utilizaram pela primeira vez o concurso público para preenchimento dos cargos administrativos, por volta de 120 AC.

Já, os gregos, com o desenvolvimento do governo democrático e do impulso à pesquisa e a ciência, implantaram o método científico na administração. São decorrentes do pensamento

administrativo grego, os princípios da universalidade (a administração pode ser utilizada em todos os tipos de atividade), a divisão do trabalho e a especialização.

A expansão do Império Romano, é prova cabal da sua avançada capacidade administrativa. A delegação de poderes criava condições para golpes e revoltas regionais. Deocleciano ao assumir o trono em 284 DC, organiza o Império em 101 províncias, agrupadas em 13 dioceses que, reunidas, formavam 04 divisões geográficas. Delegou a cada governador somente a autoridade civil, não permitindo o controle sobre as forças militares. Estava criado o princípio escalar e a delegação centralizada, o que fortalecia o poder central. Os romanos utilizavam fundamentos da administração rural, observado nos tratados de Catão e Varrão, 200 AC, quando é descrita a forma de controlar os resultados, dividir as tarefas, apresentar relatórios e um planejamento anual.

Finalmente, encontramos na Bíblia, a referência ao princípio da delegação e da exceção quando Jetro, sogro de Moisés, o aconselha a delegar poderes aos chefes de confiança para julgar as pequenas questões, mas trazer a ele as causas mais importantes.

### 3. Evolução da Administração durante o Renascimento

Após o obscurantismo que o mundo viveu, após a queda do Império Romano (476 AC) até o século XV, o Renascimento nos traz de volta a evolução do processo administrativo.

Veneza, cidade emergente, possuía uma grande frota mercante e o seu estaleiro, conhecido como “Arsenal de Veneza”, era a maior instalação fabril do mundo à época. Para reduzir custos e aumentar a eficiência, os venezianos desenvolveram e empregaram uma série de técnicas administrativas. Foram utilizadas:

- Sistema de linha de montagem;
- Recursos humanos, com controle de horas trabalhadas, pagamento por produção e por diária, conforme o tipo de trabalho.
- Treinamento de pessoal visando a padronização;
- Controle contábil, de estoques e de custos;
- Armazenamento.

### 4. Influência dos Filósofos

A Grécia com seus filósofos desenvolveu um modelo de governo democrático e implantou a discussão filosófica e a pesquisa científica. Expoentes da cultura grega contribuíram, particularmente, na administração pública.

- Sócrates (470 AC - 399 AC), filósofo grego, define Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.
- Platão (429 AC – 347 AC), discípulo de Sócrates, em sua obra, A República, expõe a forma democrática de governo e de administração dos negócios públicos.
- Aristóteles (384 AC – 322 AC), discípulo de Platão, em seu livro Política, no capítulo da organização do Estado, define as três formas de Administração Pública:
  - a) Monarquia: governo de um só (ditadura ou tirania)
  - b) Aristocracia: governo de uma elite (oligarquia)
  - c) Democracia: governo do povo (anarquia)

Após o Renascimento, os filósofos europeus começaram a ser destaque no mundo científico.

- Francis Bacon (1561 – 1626), filósofo e estadista inglês, criador da Lógica Moderna, mostra a preocupação prática de se separar o que é essencial do que é acidental ou acessório. Ele antecipou-se ao princípio conhecido em Administração como da prevalência do principal sobre o acessório.

- René Descartes (1596 – 1650 ), filósofo, matemático e físico francês, considerado o criador da Filosofia Moderna e das coordenadas cartesianas, em seu livro O Discurso do Método expõe o método cartesiano de análise, cujos princípios são:
  - a) Princípio da Dúvida Sistemática – Não aceita como verdadeira coisa alguma enquanto não se souber com evidência – clara e distinta- o que é realmente verdadeiro.
  - b) Princípio da análise ou de decomposição – Dividir o problema pôr partes, e resolvê-las cada um, separadamente.
  - c) Princípio da síntese ou composição – Compor as soluções parciais para solução do problema.
  - d) Princípio da verificação – Fazer revisões, quantas forem necessárias, para ficar seguro que não houve omissão ou esquecimento.

Vários princípios da Moderna Administração estão contidos nos princípios cartesianos, como: Divisão do Trabalho, Controle e da Ordem

- Thomas Hobbes (1588 – 1679), filósofo político inglês, em seu livro Leviatã, assinala que o povo renuncia aos seus direitos naturais em favor de um governo que, investido de poder a ele conferido, impõe a ordem, organiza a vida social e garante a paz.
- Jean-Jacques Rosseau (1712 – 1778), filósofo francês, desenvolve a Teoria do Contrato Social que é um acordo entre os membros de uma sociedade pela qual reconhecem a autoridade legal de um regime político, governante ou de um conjunto de regras.

## 5. Influência da Igreja Católica

A Igreja católica tem sua organização herdada do Império Romano (Deocleciano – 284 DC), com uma doutrina centralizada, porém com atividades e administração descentralizada.

Ao longo dos séculos a Igreja estruturou sua organização baseada em uma hierarquia de autoridade, uma assessoria e na coordenação funcional para assegurar integração. Essa estrutura simples permitiu operar mundialmente sob um só comando: O Papa. A estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para organizações, ávidas por experiências bem sucedidas, que passaram a incorporar os princípios e as normas administrativas da Igreja Católica. Exemplos da utilização de princípios como liderança, divisão do trabalho, amplitude administrativa, avaliação do desempenho podem ser encontrados na História da Igreja Católica.

## 6. Influência da Organização Militar

A organização militar serviu como modelo para as primeiras organizações e contribuiu com o aparecimento das Teorias Administrativas. Princípios como organização linear tem suas origens nos exércitos da Antigüidade e da era medieval. A organização Staff – Linha têm origem no século XVIII na Prússia, com o Imperador Frederico II, O Grande, que para aumentar a eficiência do seu exército, criou um estado-maior (Staff) para assessorar o comando militar (Linha). O legado das organizações militares pode ser observado nos seguintes princípios:

- Unidade de Comando;
- Escala Hierárquica;
- Centralização do Comando e descentralização das execuções;
- Princípio da Direção;
- Disciplina;
- Minucioso planejamento.

## 7. Influência da Revolução Industrial

A invenção da máquina a vapor por James Watt, na Inglaterra, faz surgir uma nova concepção de trabalho que modifica toda a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, social e política. É a chamada Revolução Industrial, que pode ser dividida em duas épocas distintas:

- 1780 a 1860: 1ª Revolução Industrial ou do carvão e do ferro.
- 1860 a 1914: 2ª Revolução Industrial ou do aço e da eletricidade.

Em função disso, houve uma profunda transformação provocada por dois aspectos, a saber:

- a. Transferência da habilidade do artesão para a máquina, para produzir com maior rapidez, em maior quantidade e com melhor qualidade, reduzindo os custos de produção;
- b. Transferência da força do animal pela potência da máquina, permitindo maior produção e economia.

Com a nova tecnologia e a crescente legislação trabalhista, a gerência e administração das empresas passaram a ser a maior preocupação de seus proprietários. A prática foi lentamente ajudando a selecionar idéias e métodos empíricos. Alguns empresários baseavam suas decisões tendo por modelos as organizações militares e eclesiásticas.

A organização e a empresa moderna nasceram com a Revolução Industrial graças a vários fatores, como:

- A ruptura das estruturas corporativas da Idade Média;
- O avanço tecnológico, os progressos científicos e a ampliação de mercados;
- A substituição do método artesanal de produção pelo método industrial.

## 8. Influência dos Economistas Liberais

Com o advento da Revolução Francesa as idéias liberais são disseminadas por todo o mundo. As idéias liberais decorrem do direito natural: a ordem natural é a ordem mais perfeita. A vida econômica deve-se afastar da influência estatal, pois o trabalho segue os princípios econômicos e a mão-de-obra está sujeita às mesmas leis da economia que regem o mercado de matéria-prima ou comércio internacional. A livre concorrência é o postulado principal do liberalismo econômico.

Adam Smith, criador da economia clássica, em seu livro Riqueza das Nações, publicado em 1776, já se referencia à Divisão do Trabalho e à especialização das tarefas, e preconiza o estudo dos tempos e do movimento, desenvolvido posteriormente por Taylor e Gilbreth, dando origem à administração científica. Reforçou, também, a importância do planejamento e da organização.

Marx e Engels, criadores do socialismo científico e do materialismo histórico, publicam em 1848 o Manifesto Comunista onde analisam os diversos regimes econômicos e sociais e a sociedade capitalista, concluindo que a luta de classes é o motor da história. Em 1867, Marx publica O Capital e mais adiante suas teorias de mais-valia com base na teoria do valor-trabalho. O socialismo e o sindicalismo obrigam o capitalismo do início do século XX a enveredar pelo caminho do aperfeiçoamento dos fatores de produção e sua adequada remuneração.

## 9. Influência dos pioneiros e empreendedores

Até 1850, poucas empresas tinham uma estrutura administrativa. Eram empresas familiares, onde dois ou três parentes conseguiam resolver tudo. A partir de 1870 começaram a surgir as grandes empresas americanas (Standard Oil, Swift, Armour), verdadeiros impérios que já não podiam ser dirigidos pelos pequenos grupos familiares. Surgia a figura do administrador profissional.

Em 1880, a Westinghouse e a General Electric dominavam o ramo de bens duráveis e criaram organizações próprias de venda, dando início ao que chamamos hoje de Marketing. Ambas assumiram a organização funcional que seria adotada por todas as grandes empresas americanas:

- Um Departamento de produção (fábricas)
- Um departamento de Vendas
- Um Departamento Técnico ( Desenvolvimento de Produtos)
- Um Departamento Financeiro

Na virada do século XX, grandes empresas começaram a sucumbir, pois dirigi-las não era apenas questão de habilidade pessoal, como pensavam os empreendedores. Estavam criadas as condições para o aparecimento dos grandes organizadores da empresa moderna. Chegava a hora da concorrência e do Livre Comércio como decorrência de fatores como:

- Desenvolvimento Tecnológico;
- Livre - Comércio;
- Mudança de mercados;
- Aumento da capacidade de investimento;
- Rápida mudança tecnológica;
- Crescimento das empresas.

Esses fatores iriam criar condições para o surgimento das bases científicas da gestão empresarial e das Teorias Administrativas.

<b>CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS EVENTOS DOS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO</b>	
<b>AUTOR</b>	<b>EVENTOS</b>
egípcios	Necessidade de planejar, organizar e controlar
egípcios	descentralização
egípcios	Ordens escritas. Consultoria de Staff
Hamurabi ( Babilônia)	Salário mínimo. Controle escrito e testemunhal
Hebreus ( Moisés)	Conceito de organização. Princípio escalar, princípio da exceção
Nabucodonosor	Controle da produção e incentivos salariais
Mencius ( China)	Necessidade de sistemas e padrões
Sócrates, Platão	Enunciado das formas de governo e Princípio da especialização

Deoclécio (Roma)	Delegação da autoridade
Arsenal de Veneza	Contabilidade de custos; balanços; inventários; administração de pessoal, padronização e linha de montagem
Machiavelli ( Itália)	Princípios de Liderança e Táticas Políticas
James Stuart (Inglaterra)	Teoria da Fonte de autoridade; impacto da automação; diferenciação entre gerentes e operários; especialização.
Adam Smith	Especialização de operários, conceito de controle
Ely Whitney (EUA)	Método científico; controle de qualidade e amplitude administrativa.
James Watt (Inglaterra)	Procedimentos padronizados de operação; planejamento; tempos padrões; incentivos salariais; auditoria.
Robert Owen (Inglaterra)	Práticas de pessoal; treinamento.
Charles Babbage (Inglaterra)	Abordagem científica; divisão do trabalho; estudo do tempo e dos movimentos; efeito das cores na eficiência dos funcionários.
Daniel C. McCallum (EUA)	Uso do Organograma
Henry Metcalfe (EUA)	Arte da Administração; Ciência da Administração.
Frederick W. Taylor	Administração Científica