

Área temática: Administração Geral

Título do trabalho: A Administração como Arte: os Primórdios de uma Ciência

AUTORES

FRANCISCO ALBERTO SEVERO DE ALMEIDA

Universidade Estadual de Goiás / Bolsista do CNPQ

severo@usp.br

ISAK KRUGLIANSKAS

Universidade de São Paulo

ikruglia@usp.br

SERGIO BAPTISTA ZACCARELLI

Universidade Paulista - UNIP

sbzacca@uol.com.br

ANTONIO TEODORO RIBEIRO GUIMARÃES

Universidade Presbiteriana Mackenzie

teodoroguimaraes@uol.com.br

SÍLVIO APARECIDO DOS SANTOS

Universidade de São Paulo

sadsanto@usp.br

Resumo

Este artigo tem como propósito identificar as práticas gerenciais das organizações antes do limiar do século XX, marco da administração como ciência. A partir de uma revisão bibliográfica busca-se identificar evidências de práticas gerenciais aplicadas no decorrer dos séculos e que se enquadrem nas cinco dimensões de gestão, a saber: estratégica, organizacional, de produtos e serviços, de pessoas e de controle. Cada dimensão está dividida pela natureza de sua abordagem, com focos específicos de estudos das práticas artesanais de administração. Ao se fazer um paralelo entre as abordagens da ciência da administração e as suas dimensões aplicadas as organizações pretéritas, verifica-se uma série de evidências das práticas gerenciais adotadas pelas empresas contemporâneas. Por fim, sinaliza que a administração como ciência não pode prescindir da arte da administração construída pelos administradores de empresas. Sendo assim, os cientistas da administração, a partir das evidências da administração como arte, devem buscar cientificamente as comprovações empíricas para descrever, explicar ou prescrever os fatos administrativos para o universo das empresas.

Palavras Chaves: Administração como arte; praticas artesanais de administração; administração como ciência

Abstract

This article is to identify the management practices of organizations before the threshold of the twentieth century, march the administration as science. From a literature review seeks to identify evidence of management practices applied over the centuries and coming within five dimensions of management, namely strategic, organizational, product and services, people

and control. Each dimension is divided by the nature of its approach, with outbreaks of specific studies of the practices of craft administration. When you make a parallel between the approaches of science administration and its dimensions applied past organizations, there is evidence of a series of management practices adopted by companies contemporary. Finally, signal that the administration science and art can not be divorced from the administration built by the directors of companies. So the scientists of the administration, from the evidence the administration as art, they should seek scientifically the empirical evidence to describe, prescribe or explain the facts to the administrative universe of companies.

Keywords: Administration as art, craft practices of administration; administration as science

1. Introdução

A ciência da administração consolidou-se ao longo do século XX na construção do conhecimento relacionado à administração das empresas. Inicia-se com as proposições dos precursores da administração científica capitaneado por Frederick W. Taylor (1856-1915) e seus seguidores Frank B. Gilbreth (1868-1924) e Lillian Gilbreth (1878-1972) Henry L Gantt (1861-1919) e Harrington Emerson (1853-1931), cuja ênfase centrava-se em estudos sobre a racionalização de métodos e processos voltados a melhoria da eficiência e produtividade das empresas. Em outro momento, têm-se aqueles expoentes que focaram seus esforços em compreender a organização mediante a aplicação de um conjunto de princípios administrativos relacionados à sua estrutura e funcionamento. As funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle prescritas por Henry Fayol (1841-1925), bem o modelo de organização industrial implementado por Henry Ford (1863-1947) são marcos significativos para o desenvolvimento da ciência da administração. A partir desses precursores da administração científica outras abordagens foram construídas pelos estudiosos em administração: 1) a de relações humanas, com ênfase nos aspectos comportamentais dos grupos sociais na organização ,com os seguintes expoentes Mary Parker Follet (1868-1933) , George Elton Mayo (1880-1949) e Chester Barnard (1861-1961); 2) a organização burocrática de Max Weber (1864-1920)tem o foco centrado na separação entre a propriedade e a organização, mediante a profissionalização da gestão e adoção de padrões normativos e impessoais. Agrega-se a essa corrente os estudos de Robert King Merton (1910-2003), Philip Selznick (1919-) e Alvin Gouldner (1920-1980) sobre as organizações burocráticas evidenciando a problemática das disfunções organizacionais, os mecanismos de defesa e os conflitos gerenciais advindos do modelo burocrático de organização; 3) a corrente comportamentalista , em complemento aos estudos da abordagem de relações humanas, enfatiza as questões da gestão da administração focada nos aspectos da motivação humana nas organizações.Em destaque: os níveis de hierarquia de necessidades de Abraham Maslow (1908-1970), a teoria X e Y de Douglas MacGregor (1906-1964), a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1923-2000) e a teoria da motivação de David McClelland (1917 -1998); 4) a abordagem sistêmica que dimensiona a organização como um conjunto de partes interativas e interdependente que se relacionam e interagem em processo dinâmico na construção de um todo.A organização passa a ser vista pelo conjunto das interações de suas partes que se interrelacionam formando uma totalidade e não pela visão das suas partes individuais.São expoentes Ludwig Von Bertalanfy (1901-1972) C. West Churchman (1913-2004) Anatol Rapoport (1911-2007); 5) e finalmente, a abordagem contingencial com a ênfase nas variáveis ambientais e suas influências no contexto organizacional.Os estudos de Joan Woodward (1916-1971) , Tom Burns (19?) & G.M. Stalker (19?) , Lawrence(1922-) & Lorsh (19?)são os destaques para essa abordagem. Essa pequena revisão da evolução administração como ciência é objeto de estudo de vários autores em compêndios sobre

administração (DALE, 1978; KWASNICKA, 1989;MOTA, 1995;PARK, BONIS E ABUD ,1997; DAFT, 2005)

Todavia, é mister descrever a evolução da administração como uma contribuição para compreender a gênese das organizações, onde os princípios e fundamentos de administração foram aplicados em empreendimentos militares, sociais , políticos e religiosos ao longo dos séculos. Temáticas atuais de estudos correntes em administração como estratégia, estrutura e organização, gestão de pessoas, tecnologia e processos e controle gerenciais e as suas práticas são pontuadas nas organizações ao longo dos tempos. Então, essas evidências das práticas gerenciais empregadas nos negócios das organizações antigas contribuíram para construção da administração como ciência, na medida em que princípios, conceitos e fundamentos da gestão empresarial serviram como base para descrever e explicar os fenômenos administrativos vigentes. Porém, foram práticas administrativas aplicadas de forma mimética e em fenômenos de dimensão orgânica e estrutural de pequena complexidade. Essas práticas adotadas pelas organizações antes do advento da administração científica, em virtude da ausência de critérios metodológicos e científicos, podem ser denominadas como a administração como arte. Então, ao adotar administração como arte, faz-se mister em indagar: Quais são os indícios da administração como arte em práticas relacionadas à estratégia e planejamento, estrutura e organização, tecnologia e processo, gestão de pessoas e controle?

Este artigo tem como propósito identificar as práticas gerenciais das organizações antes do limiar do século XX - marco da administração como ciência. Far-se-á uma revisão bibliográfica para identificar as práticas artesanais de administração relativas à estratégia e planejamento, estrutura e organização, tecnologia e processo, estilos de administração e controladoria e auditoria adotadas em empreendimentos e organizações ao longo dos séculos, em especial entre o século XV e XIX, antes da administração científica.

2. As Dimensões e a Natureza da Abordagem do Estudo da Administração como Arte

As dimensões de estudo da administração como arte foram organizadas com a finalidade de identificar evidências em fontes bibliográficas de práticas gerenciais aplicadas no decorrer dos séculos e que se enquadrem nas cinco dimensões de gestão, a saber: estratégica, organizacional, de produtos e serviços, de pessoas e de controle. Cada dimensão está dividida em natureza da abordagem, com focos específicos de estudos das práticas artesanais de administração (quadro 01):

Quadro 01- Dimensões, Natureza da Abordagem e o Foco de Estudo das Práticas Artesanais

DIMENSÕES	NATUREZA DA ABORDAGEM	O FOCO DE ESTUDO DAS PRÁTICAS ARTESENAIS
GESTÃO ESTRATÉGICA	Estratégia e planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia empresarial e de negócios • Alianças estratégicas • Estratégia corporativa • Estratégia de unidade de negócio
GESTÃO ORGANIZACIONAL	Estrutura e organização	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitetura organizacional • Delegação de autoridade • Divisão do trabalho • Autoridade

		<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade • Amplitude administrativa
GESTÃO EM PRODUTOS E SERVIÇOS	Tecnologia e processo	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação tecnológica em métodos e processo • Competitividade • Competências essenciais
GESTÃO DE PESSOAS	Estilos de administração	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Cultura organizacional
GESTÃO DE CONTROLE	Controladoria e auditoria	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos e padrões de controladoria e auditoria

Fonte: os autores

Esta classificação teve como objetivo permitir o enquadramento das evidências bibliográficas identificadas ao conjunto de conceitos, princípios e fundamentos das diversas abordagens teóricas da administração como ciência. Desta forma, permitindo estabelecer uma relação do dado bibliográfico as dimensões de gestão da administração.

3. As Evidências Históricas das Práticas da Administração como Arte

A prática da administração advém desde a pré-história quando da formação de grupos familiares ou tribos inteiras que se agrupavam na busca de proteção mútua contra os inimigos e a assistência a caça para a sobrevivência. Esses agrupamentos prescreviam os seus códigos de convivência social, com regras de punição de malfetorias e de conduta da preservação de valores e da autoridade (GEORGE JR, 1974).

São inúmeras as evidências históricas sobre as práticas administrativas antes do advento da administração como ciência. Por isso, com o objetivo de fazer uma sistematização de evidências significativas da administração como arte, em empreendimentos públicos ou privados ao longo da história, far-se-á um enquadramento com foco no conjunto de dimensões e na natureza das abordagens e nas práticas administrativas aplicadas aos negócios, alicerçando-se no arcabouço teórico relativo aos conceitos e fundamentos das diversas abordagens da administração como ciência, conforme descrito no quadro dimensões, natureza da abordagem e foco de estudo das práticas artesanais.

3.1- Gestão Estratégica

A questão da estratégia empresarial transcende as organizações modernas. As bases da estratégia empresarial têm suas origens nas organizações políticas e sociais remotas aos séculos passados da nossa civilização contemporânea. O Império Romano, em um período de 2000 mil anos, estabeleceu uma poderosa estrutura supranacional pelas suas vastas conquistas do ocidente ao oriente, fomentando as bases para capitalismo financeiro internacional (BEARD, 1938).

Do oriente buscaram-se os ensinamentos da milenar cultura chinesa para clarificar a estratégia como uma ferramenta poderosa para tornar as empresas vencedoras, a partir da análise do ambiente externo e interno, Em “A arte da Guerra”, Sun tzu (2004, p.26) explicita a importância do diagnóstico das forças estratégicas:

“Se conhecemos o inimigo e a nós mesmo, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos e nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.”

As organizações políticas, militares, sociais e religiosas encarregaram-se de consolidar a estratégia como um instrumento para o sucesso dessas instituições ao longo dos séculos. Mas a partir do século XV, a criação da Escola de Sagres, pelo Infante Dom Henrique, em Portugal, torna-se um marco estratégico para indústria naval dos países ibéricos. Sagres impulsiona a nação portuguesa para a hegemonia das grandes descobertas e das rotas de comércio com oriente, mediante a geração e consolidação dos conhecimentos sobre navegação marítima. Almeida (2001, p.44), assim retrata a importância dessa escola de navegação:

“O Infante Dom Henrique fundou o que se passou a denominar a Escola de Sagres e a partir daí coligiu, coordenou e meditou sobre estudos dos antigos e contemporâneos geógrafos e se aplicou ao estudo da matemática e navegação, assessorado de homens sábios e de audazes navegadores. Daí forjou-se, com o emprego das técnicas náuticas e a coragem e energia dos destemidos navegadores, o contingente de homens que iria descobrir novos mundos e colonizar terras desconhecidas.”

O caminho para Índias, o descobrimento das novas terras além mar, América e o Brasil, ensejaram o nascimento de companhias internacionais de comércio com o oriente, em particular, a Índia. Surgem, então, as companhias das Índias Orientais Inglesa (1600) Holandesa (1602) e posteriormente, a Francesa (1640). Entretanto, as práticas empresariais dos comerciantes muçulmanos, persas, chetis ou chineses eram avançadas, pois, além do conhecimento da lei da oferta e procura, estabeleciam alianças estratégicas e adotavam práticas monopolistas, montavam redes de negócios por intermédios de corretores, faziam câmbio e seguro com instrumento de hedge (MOUSNIER, 1995).

No início do século XVII, o Japão feudal, sem relações comerciais com o ocidente, já tinha institucionalizado no seu mercado interno as práticas de mercado futuro tão comum para as estratégias das empresas contemporâneas negociadoras de commodities: o hedge. A prática da gestão de riscos mediante um seguro de preço para um bem ou ativo transacionado. Forbes (1994, p. 9), assim relata o mercado futuro japonês à época:

“Para levantar dinheiro com rapidez, os senhores de terras começaram a vender recibos de armazenagem de bens estocados em armazéns urbanos ou rurais. Os comerciantes, por sua vez, compravam esses recibos com meio de antecipar suas necessidades (eles também sofriam com a flutuação de safras incertas). Finalmente, os recibos de arroz, para facilitar as transações, tornaram-se amplamente aceitos como moeda corrente”

O século XIX é proeminente para os estrategistas de finanças. Banqueiros e financistas do mercado europeu, representado pelos Bering e os Rothschild e dos Estados Unidos da América na figura de J.P. Morgan, como indutores de formação de redes estratégicas de informações sobre o mercado mundial, protagonizam um embate internacional característico do atual mundo globalizado. Relato sobre a bibliografia de J.P. Morgan, da coleção isto é dinheiro (19, p. 18), assim descreve:

“Se havia deuses no universo dos industriais e dos comerciantes estes eram os banqueiros”. E Junius se destacava com líder de seus pares. Dizia-se que a fortuna dos Rothchilds dependia da bancarrota das nações. Os Baring cultivavam um estilo pouco diferente, mas também dependiam dos governos. Os Morgan jogavam em duas frentes. A França entrou em guerra com a Prússia. Os Baring tomaram partido da Prússia. Céticos, os Rothchild fecharam as portas aos Franceses. Os Morgan ocuparam o espaço vazio, aliando-se aos banqueiros franceses e cobrando altas taxas devido o elevado índice de incerteza”

No hemisfério sul, é destaque a pessoa do Barão de Mauá, Irineu Evangelista de Souza, fundador de grandes empresas a época: com atuação no segmento bancário, iluminação a gás, estrada de ferro, navegação e fundição. Como os banqueiros americanos e europeus o Barão de Mauá tinha também uma rede própria de informações com aliados poderosos, tanto em ministérios quanto no setor privado. A visão de oportunidades e a crença em valores adquiridos de anos de atuação no mercado transformaram-no em grande estrategista. A engenharia financeira construída em operação a termo, em aliança com o governo brasileiro, aposta na valorização libra esterlina em relação à moeda nacional, face à crise bancária americana que se entendeu a Europa derrubando o preço da libra, retrata sua condição de estrategista. Esse episódio é assim descrito por Marcovitch (2005, p.50):

“Quem se der ao trabalho de reler as idéias de Mauá sobre o câmbio verá que longos anos de observação do mercado lhe haviam dado um conhecimento prático, mais valioso do que as teorias derivadas do padrão-ouro imperantes na época. Por pensar de maneira original, muitos achavam que sua falência era inevitável. Apostar no mil-réis, uma moeda “intrinsecamente frágil”, pois desligada do lastro do ouro, contra a libra esterlina, parecia formidável contra-senso. E, no entanto, deu certo. Quando chegou a hora do ajuste de contas, diversos fatores sazonais e conjunturais, como a entressafra do café e a queda das importações haviam invertido totalmente a tendência, fazendo com que o preço da libra ultrapassasse folgadoamente o 27 pences iniciais. No final do ano, Mauá anunciou aos acionistas de sua empresa que a operação deixara um lucro de 16%.”

O cenário competitivo dos negócios e as profundas mudanças de mercado refletidas nas épocas passadas, respeitando as proporções em relação a nossa era contemporânea, pontuam a existências de uma série de indícios relacionados à gestão empresarial de rápidas e contínuas formulações de estratégias, tanto em nível de estratégia corporativa quanto em nível de estratégia genérica, cuja finalidade era promover o crescimento e a competitividade das empresas nos diversos segmentos de mercado nos quais atuavam. Portanto, o fenômeno da estratégia empresarial era uma prática disseminada de gestão dos negócios pelos empreendedores ao longo dos séculos.

3.2- Gestão Organizacional

Os compêndios de história fazem referências aos pequenos e grandes empreendimentos militares, sociais, políticos e religiosos na utilização da estrutura orgânica piramidal, na qual se aplicam os princípios elementares da divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade (ALMEIDA, 2001; BEARD, 1938; GEORGE JR, 1984; MOUSNIER, 1995; SMITH, 2003). Em pequenos e grandes negócios os fundamentos de organização se faziam presente na arte de administração. O historiador Costa e Silva, ao prefaciá-la a reedição do livro

cinquenta dias a bordo de um navio negreiro, escrito Pascoal G Hill (1804-1882), assim descreve a sua organização. (HILL, 2006, p.10):

“O navio negreiro era uma máquina complexa. A sua carga tinha de ser bem cuidada, a fim de que se evitassem ao máximo as perdas, pois da quantidade de escravos que chegasse a bom porto dependiam os lucros do empreendimento. Havia quem tomasse conta da água e da comida, armazenada em grande quantidade, e as racionasse conforme o avanço da viagem. Havia quem zelasse para que o convés e os porões estivessem limpos. Quem procurasse adivinhar as tentativas de revoltas. Quem forçasse garganta abaixo a comida naqueles negros, que, deprimidos, inconformados com sua condição e desejosos de morrer, a recusavam.”

Noutra situação, verifica-se a hierarquização e a especialização das funções nas esquadras dos navegadores portugueses que desbravaram o mundo no início do século XV, conforme relato de Almeida (2001, p 61):

“Um das naus que fez a viagem de Pedro Álvares Cabral ao Brasil, com tonelagem média de 250 a 300 toneladas, da qual participavam aproximadamente 150 pessoas entre tripulantes e passageiros, tinha sob sua direção e superintendência um capitão e, abaixo dele, o piloto, o sota-piloto, mestre, contramestre, guardião, dois trinqueiros, cerca de trinta marinheiros e setenta grumetes, mestre bombeiro e cerca de 25 bombeiros, um capelão e um escrivão, quatro pajens, um ou dois despenseiros, e um ou dois artífices de cada ofício necessários a bordo, como cirurgiões, carpinteiros, calafates, tanoeiros e outros.”

Na medida em que os negócios se ampliavam e se tornava mais complexa a sua gestão, os empreendedores buscavam formas de organização, nas quais já empregavam conceitos e fundamentos de amplitude administrativa, centralização e descentralização, delegação de autoridade e também critérios de departamentalização na construção da arquitetura organização que se assemelham as das organizações atuais. Witzel (2005, p.226) descreve a organização da Companhia de Cosimo di Médici, em Florença, no ano de 1430, onde o conceito de estrutura multidivisional é aplicado:

“A principal companhia Holding era o Banco Médici, dirigido por Cosimo e por seus gerentes gerais. Abaixo dele estavam três divisões semi-independentes. A tecelagem de seda e a tecelagem de lã, que usavam processos diferentes e compunham estruturas diferentes, tinham, cada qual, sua estrutura divisional, contadores, instalações de produção, distribuição e compradores e agentes de venda baseados nas agências estrangeiras do Banco Médici. Banco e comércio internacional formavam a terceira divisão, que consistia da Tavola, a sede do banco em Florença, das oito filiais estrangeiras e as várias agências. As divisões mantinham certo grau de interação (...quase todas as agências incorporavam entre seu pessoal agentes de compra e venda de serviços das divisões industriais), mas eram financeira e estruturalmente independentes”

Já no século XIX, os empreendedores americanos formaram grandes companhias e na modelagem de suas arquiteturas organizacionais estava presente o fenômeno da dimensão multidivisional. Os critérios de departamentalização por função, processo, produto, geográfica e clientela se faz presente na arquitetura organizacional dessas companhias emergentes (GEORGE JR, 1974; MCCCRAW,1998; WITZEL,2005).

3.3- Gestão de Produtos e Serviços

A inovação tecnológica se constitui em um grande desafio para as organizações. Para as empresas, o processo da inovação está relacionado a descobertas de novos métodos, processos de produção, novas tecnologias que transformam e diferenciam produtos ou serviços para um determinado mercado consumidor. A inovação tecnológica está sempre presente nas mudanças significativas que induziram o desenvolvimento dos novos negócios no decorrer dos séculos. Desde a antiguidade ao final da idade medieval, poucas inovações tecnológicas contribuíram de maneira expressiva para o desenvolvimento dos empreendimentos empresariais. Mas as inovações tecnológicas na construção naval e o melhoramento do sistema de navegação nos mares até então desconhecidos representaram um marco para as nações empreendedoras como Portugal e Espanha. É o descobrimento de novas rotas de comércio e a formação de entrepostos comerciais nas índias orientais, com uma logística de circunavegação que só foi possível com invenção da caravela. Mousnier (1995, p. 27) referencia o fato da seguinte forma:

“Os portugueses inventaram, certamente durante o século XV, a caravela munida de dupla guarnição: velas quadradas para o vento pela ré, velas latinas para avançar contra o vento, combinação que possibilitou descer e remontar os elísios. A quilha e os perfis afiliados dos navios permitiram-lhes resistir à deriva e, portanto, bordejar facilmente, indo a bolina”

Entretanto, a partir do século XVIII, dá-se início a revolução industrial, com a invenção da máquina a vapor de James Watt (1736- 1819) e a sua aplicação na produção. Há grandes transformações nesse período. Muda-se de um sistema doméstico organizado em base familiar, para o sistema de produção para fora (putting-out system) de contratação autônoma e depois para o sistema fabril com o aparecimento das fábricas. O surgimento das fábricas com a introdução de novas tecnologias e processos de manufatura veio promover uma modificação na estrutura social e comercial da época, provocando profundas mudanças de ordem econômica, política e social (BEAR, 1938; GEORGE JR, 1974; PARK, 2005; WITZ, 2005). A mecanização da indústria e da agricultura, a força motriz aplicada à indústria, o espetacular aceleração dos transportes e das comunicações levam o artesão e a sua pequena oficina a desaparecerem, dando lugar ao operário, às fábricas, usinas e aos grandes empreendimentos. As inovações tecnológicas de ponta propiciam a formação de grandes grupos empresariais na América, conforme evidência Mousnier (1995, p.44):

“Dois terços das linhas ferroviárias caem na dependência de alguns grupos, Pullman fabrica nas suas oficinas de Chicago a maior parte dos vagões. Gould é ainda o chefe da Western Union Telegraph, verdadeira monopolizadora dos fios transmissores. A American Bell Telephon, em dez anos , distribui lucros de 2 milhões, relativos a um capital de 10 milhões de dólares; a instalação da luz elétrica, por sua vez, dá origem a três grandes potencias: a Edison General Elétric, a Thomsom Houston e a Westinghouse, esta última lançada graças à telegrafia pneumática. Dupont de Nemours inicia uma vasta carreira no campo dos produtos químicos “

Portanto, a inserção de novas tecnologias foi à indutora da transformação dos empreendimentos em relação ao sistema de produção, pois possibilitou a fabricação de produtos e serviços em larga escala dentro de padrões de eficiência e produtividades, até então ainda não vistos. Introduziu mudanças radicais no processo de gestão das empresas, seja pelo crescimento para atender novos mercados demandante ou pela necessidade da gestão do

sistema de produção, da comercialização e das pessoas. Por outro lado, as empresas detentoras de tecnologias passaram a apresentar vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Essas grandes transformações são as bases para o início da administração como ciência. Neste universo de competição é que surgem à maioria dos expoentes da administração científica.

3.4 - Gestão de Pessoas

As questões relacionadas à gestão de pessoas, principalmente aquelas referentes ao desenvolvimento, capacitação e motivação estão presentes em um grande número de fatos históricos. Desde a antiguidade até o início da administração como ciência. São evidências pontuadas em normas, leis e outros compêndios de administração e de história universal. Almeida (1999, p 68) referencia esse fenômeno argumentando:

“A atividade de recursos humanos é tão antiga quanto à existência do homem. A troca de informações e a interação dos grupos nômades entre si, com vista à sua sobrevivência, constituindo os seus códigos de ética baseada nos usos e costumes, caracteriza de maneira simples a atividade de recursos humanos. A estrutura de recursos humanos dos agrupamentos sociais até o início da revolução industrial sofre pouca transformação, estando baseada na concepção paternalista e autoritária dos usos e costumes da sociedade vigente.

Outro aspecto relevante sob a ótica de gestão de pessoas refere-se aos estilos de administração que foram construídos por liderança empresariais em um dado contexto político e social. A cultura da organização também se destaca nesse processo como indutora das relações sociais nas organizações. A compreensão da estrutura e funcionamento de uma organização dá-se mediante o conhecimento das relações formais e informais que os atores consolidam ao longo do tempo. As relações informais são representadas pelos elos do sistema social organizacional e constituem-se em um contínuo de disseminação cultural - crenças, atitudes e valores. Essas relações informais formam no decorrer do tempo o fenômeno denominado de cultura organizacional. A cultura organizacional transcende ao ambiente empresarial, a medida que as empresas se relacionam com o ambiente de negócios. Para Tronpenaars (1994), a cultura organizacional não compreende tão somente as preferências culturais de líderes e empregados, mas também as tecnologias e mercados. Almeida (1999, p.73) reforça essa posição ao descrever o impacto que a revolução industrial trouxe às relações de trabalho:

“Com o advento da revolução industrial a estrutura econômica e social sofreu grandes transformações face ao desenvolvimento tecnológico e mudou a relação trabalho/indivíduo. Essas transformações sociais - econômicas contribuíram, em muito, para as relações indivíduo/organização, pondo fim ao sistema de relações indivíduo/indivíduo existente antes da produção industrial capitalista. ’

As lideranças empresariais que impuseram seus estilos de administração antes do fenômeno ser estudado pela ciência da administração, desde a antiguidade até o início do século XX., são numerosas. Porém, dar-se-á destaques ao período da idade moderna a contemporânea, em face de transformações do mundo dos negócios nos últimos cinco séculos. São destaques, entre tantos: Cosimo di Médici (1389 -1464) e Irineu Evangelista - Barão de Mauá (1813 -) internacionalização e gestão descentralizada; J.P. Morgan (1837-1913) financista defensor de monopólio e de perfil centralizador; Richard Arkwright (1732-1792) ; Robert Owen (1771-1858) e Luiz Tarquínio (1844 – 1903) propagadores das

melhorias das relações trabalhistas . Arkwright defendia a reforma trabalhista e oferta pelos patrões de educação, assistência médica, moradia e outros benefícios (WITZEL, 2005). Owen abriu o caminho à legislação industrial ao adotar a melhoria da qualidade de vida e as condições físicas do trabalho para os operários e seus familiares como um princípio de gestão. George Jr, (1974, p. 101) assim descreve Owen:

“De um modo geral, Owen dedicou-se à administração como uma profissão. Sob sua direção, foram construídas ruas, casas, elevou-se a idade mínima de trabalho infantil, diminuiu o número de horas de trabalho, foram criadas instalações (cantinas) para os operários fazerem refeições, introduzindo-se a escolaridade e abriram-se centros noturnos de recreação para enfrentar os problemas do ócio. Robert Owen podia facilmente ser denominado o pai da moderna administração de pessoal.”

Seguindo a mesma linha de Owen, o empresário brasileiro do ramo têxtil, Luis Tarquínio adota na Cia Empório Industrial do Norte, localizada em Boa Viagem, no Recife, práticas sociais com vistas a melhoria na relação capital / trabalho. Dumê (1999, p.121) assim retrata o empresário:

“Assim como Owen, Tarquínio admitia que as circunstâncias formavam o caráter e em busca da formação do trabalhador avançou mais do que o escocês ao viabilizar para os filhos dos operários não só a educação elementar formal, mas atividades recreativas e culturais, línguas estrangeiras, ginásticas e esportes.

Além disso, construiu na Vila um museu de história natural e criou cursos noturnos para os operários. Direitos trabalhistas, com licença de 45 dias para parto, foram estabelecidos e garantidos também os direitos da velhice. Mas as idéias de Tarquínio avançam muito mais do que as propugnadas por Owen. Entre as mais progressistas está a cessão da escritura de uma casa, a que tinha direito cada trabalhador, após completar dez anos de trabalho na fábrica de Boa Viagem, um direito tão avançado que até hoje não encontra paralelo nas sociedades modernas”

É ampla e multidisciplinar a abordagem sobre a gestão de pessoas. Porém, observa-se como os estilos de lideranças, antes da administração científica, foram marcantes pelas características pessoais dos empreendedores. Os indícios de liderança e cultura organizacional são significantes no pretérito das organizações, sem , entretanto, terem sido abordados e investigados sob o ponto de vista de um sistema social, baseado em conceitos e fundamentos das várias áreas do conhecimento da sociologia, antropologia, da psicologia organizacional e da teoria comportamental e das organizações. Não obstante a ausência na aplicação científica desses conhecimentos por essas lideranças no processo de gestão de pessoas, as evidências sinalizam o seu emprego pela via da experiência adquirida, mostrando a vigência da administração como arte.

3.5 - Gestão de Controle

O caráter multidisciplinar da administração como ciência também é evidenciado na administração como arte, quando se foca em gestão de controle. À medida que havia a expansão e crescimentos dos negócios surgia a necessidade de se efetivar um maior controle sobre a atividade empresarial. Controle das contas e emprego dos recursos financeiros e materiais. As práticas contábeis, registros em fichas e outros dados de controle empírico de inventários, há evidências que datam da antiguidade até a idade moderna quando se tem

conhecimento do sistema de partidas dobradas. Segundo Schimdt e Santos (2006, p.26) "o sistema de partidas dobradas foi uma resposta dada pela contabilidade aos novos e complexos problemas enfrentados pelos novos homens de negócios surgidos a partir do século XII".

Porém, o controle como instrumento gerencial está além dos registros contábeis, pois são modelados em função da arquitetura organizacional, dos processos gerenciais; da necessidade da informação desejada e necessária para o processo de tomada de decisão. George Jr (1994, p.64) corrobora nesse sentido ao tratar sobre o Arsenal de Veneza:

“Numerosas áreas de administração do Arsenal são dignas da nossa atenção: (1) numeração e armazenagem das peças acabadas; (2) linha de montagem para apetrechamento das galés (3) práticas de relacionamento de pessoal(4) padronização das peças (5) controle pela contabilidade (6) controle de inventário (7) controle de custos.”

O fenômeno de surgimento das grandes corporações no século XIX, em especial, nos Estados Unidos da América, mediante o processo de compra , associação e fusões, tanto na indústria de produção quanto na de consumo, levou a necessidade da inserção de métodos contábeis e gerenciais que permitissem uma interpretação de dados comerciais de forma mais efetiva e minuciosa. Nesse cenário adverso de competição McCraw (1998, p. 62) mostra os indícios sobre a consolidação da gestão do controle nos conglomerados empresariais no apogeu da revolução industrial:

“Essas grandes organizações industriais nacionais requeriam um grande mercado cujo volume fosse suficiente para custear as crescentes despesas gerais. Além disso, para serem lucrativas necessitavam de boa coordenação entre os diferentes departamentos funcionais. Tal coordenação exigia um fluxo regular de informações precisas sobre custos, vendas e todas as atividades relativas a compra , manufatura e comercialização”

Portanto, são inúmeros os fatos históricos retratados que aludem à importância e à aplicação do controle gerencial como instrumento de gestão. Neste contexto, a contabilidade tornou-se um instrumental de grande valia na efetivação dos registros dos atos e fatos administrativos, permitindo a compreensão, análise e interpretação de dados sobre o desempenho gerencial das organizações. O seu emprego, pelos mais diversos tipos organizações no decorrer do tempo, a consolida como um instrumento de gestão importante para administração como arte.

4. Conclusão

O retrospecto histórico sobre a administração como arte, nos mostra que no decorrer dos séculos passados, as organizações aplicaram uma série de ferramentas e técnicas gerenciais na gestão empresarial. Embora utilizadas com base na vivência e experiência das lideranças pretéritas da administração, as mesmas se fazem presentes nas organizações atuais. As dimensões, a natureza das abordagens sobre a administração como arte, bem como as práticas gerenciais relacionadas às organizações passadas, põs a exposição à trajetória da administração nos seus primórdios, em especial, os períodos importantes da história que antecederam a administração científica.

Ao se fazer um paralelo entre as abordagens da ciência da administração e as suas dimensões aplicadas nas organizações passadas, verifica-se uma série de evidências das práticas gerenciais adotadas pelas empresas contemporâneas. Pode-se, então, aferir que os

clássicos da administração científica, bem como alguns dos demais renomados autores da administração como ciência, usaram da expertise acadêmica como ferramenta para descrever e explicar os fenômenos da administração sob um enfoque científico. E as bases referenciais para os estudos desses fenômenos administrativos alicerçaram-se no conjunto de experiências vividas pelos empreendedores ao longo dos séculos. Portanto, a ciência da administração, como no passado recente e na atualidade, é impulsionada pela competência, habilidade e talento dos homens de negócios. As práticas gerenciais ainda são estabelecidas no universo das organizações como arte. Pois, o talento, a habilidade e a competência técnica das lideranças nas empresas suplantam em velocidade de decisão e compreensão do mundo dos negócios, o tempo da experimentação e da comprovação de fenômenos científicos.

Assim, há uma fronteira entre a administração como arte e a administração como ciência. A administração como ciência não pode prescindir da arte da administração construída pelos administradores de empresas. Os administradores e gestores empresariais são artífices em fomentar a criação e a inovação nas organizações, seja mediante novas tecnologias, métodos e processos ou em forma de revolução do ambiente organizacional. Então, a partir dessa fronteira, na qual se faz presente as evidências da administração como arte, os cientistas da administração devem buscar cientificamente as comprovações empíricas para descrever, explicar ou prescrever os fatos administrativos para o universo das organizações.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA**, Agassi, 500 anos do povo brasileiro: uma visão crítica, v. 1, São Paulo, Paz e Terra, 2001
- ALMEIDA**, Francisco A. Severo, Estrutura matricial aplicada a gestão de recursos humanos, Revista Uniciência, Revista Científica da UEG, V.6, nº1 e 2, ;1999
- BEARD**, Miriam, A history of the business man, New York, The Macmillan Company, 1938
- FORBES**, Luiz F. Mercados futuros: uma introdução. São Paulo, Bolsa de Mercadorias e Futuros, 1994
- DAFT**, Richard. L. Administração, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005
- DALE**, Ernest. Management Theory and practice, Fourth Editon. McGraw Hill International Book Company, Tóquio, 1978
- DUMÊT**, Eliana Bittencourt, Luiz Tarquínio: o semeador de idéias, São Paulo, Editora Gente, 1999.
- HILL**, Pascoe Grenfeld, Cinquenta dias a bordo de um navio negreiro, Coleção Baú da História; Rio de Janeiro, Ed. José Olímpio, 2006
- J.P.MORGAN**. ele foi o maior financista americano de todos os tempos. **Isto é Dinheiro**, São Paulo. Nº 70, 30 dez 1998. Ed. Três. Coleção Dinheiro. Biografias de grandes empresários
- GEORGE JR**, Claude S. A história do pensamento administrativo, São Paulo, Ed. Cultrix, 1974
- KWASNICKA**, Eunice Laçava. Teoria Geral de Administração: uma síntese. 2º Ed. São Paulo, 1989
- MACCRAW**, Thomas K. (org) Alfred Chandler, Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa, Rio de Janeiro, FGV, 1998
- MARCOVITCH**, Jacques, Pioneiros e Empreendedores, a saga do desenvolvimento no Brasil, V. 2, São Paulo, Ed. Edusp/Saraiva, 2005
- MOTA**, Fernando C. Prestes. Teoria Geral de Administração, uma introdução, 19º ed. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1995

MOUSNIER, Roland, História geral das civilizações, os séculos XVI e XVII., v.nº 10, Campos, Rio de Janeiro, 1995

_____ História geral das civilizações, o século XIX., v.nº 14, Campos, Rio de Janeiro, 1995

PARK , Kil H. (coord) Introdução ao estudo da administração,São Paulo, Pioneira , 1997

TROMPENAARS, Fons, Nas ondas da cultura, como entender a diversidade cultural nos negócios, São Paulo ,Educator, 1994

SCHMIDT, Paulo e Santos José , L. História do pensamento contábil, São Paulo, Atlas,2006

SMITH,Adam, A riqueza das nações,v. 1, São Paulo, ed. Martins Fontes, 2003

SUN TZU, Século IV a.c. A arte da guerra , 32º ed. Rio de Janeiro, Record, 2004

WITZEL, Morgen. 50 grandes estrategistas de administração.São Paulo, Contexto, 2005