



**ADMINISTRAÇÃO MODERNA – UMA ABORDAGEM HOLÍSTICA.
“IMPLICAÇÕES DA ABORDAGEM HOLÍSTICA NA ADMINISTRAÇÃO:
PARA ALÉM DA PRODUTIVIDADE”**

André Pullig¹

Michelle Barros²

Francisco Alberto Severo de Almeida³

RESUMO: O presente trabalho explora o modelo clássico de administração, originado na sua forma tradicional, sua trajetória e evolução para a abordagem holística e para além da produtividade, envolvendo uma averiguação sistemática, que analisa as contribuições das principais teorias a partir do século XVIII até as novas teorias. Abordará a seguinte problemática: o que caracteriza a administração holística em comparação com as abordagens tradicionais administrativas. O objetivo geral será discutir as implicações de uma abordagem holística na administração, a partir de uma comparação com as abordagens tradicionais nesse campo do conhecimento, com metodologia explicativa de natureza qualitativa. Será utilizada a pesquisa bibliográfica.

PALAVRAS-CHAVE: *Administração. Tradicional. Holístico. Organização.*

ABSTRACT: The present work explores the classic model of administration, originated in its traditional form, its trajectory and evolution towards the holistic approach and beyond productivity, involving a systematic investigation, which analyzes the contributions of the main theories from the 18th century until the new ones. theories. It will address the following issue: what characterizes holistic management compared to traditional administrative approaches. The general objective will be to discuss the implications of a holistic approach to management, based on a comparison with traditional approaches in this field of knowledge, with qualitative explanatory methodology. Bibliographic research will be used.

KEYWORDS: *Administration. Traditional. Holistic. Organization.*

¹ Presidente da Academia de Letras do Brasil-DF. Dr. Honoris Causa - Psicanálise Clínica, Literatura e Educação. Mestrando em Gestão, Educação e Tecnologias, pela Universidade Estadual de Goiás. Especialista em Língua Portuguesa e Literatura; Psicopedagogia e Psicanálise Clínica. Filósofo e Teólogo.

² Especialista em Docência do Ensino Superior. Graduação em Pedagogia pela PUC. Cursando graduação em Administração e Mestrado em Gestão, Educação e Tecnologias, pela Universidade Estadual de Goiás.

³ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo e Pós-Doutor pela Universidade do Porto - Portugal. Professor efetivo da Universidade Estadual de Goiás e líder do Grupo de Pesquisa Egesi - Estratégia em Gestão, Educação e sistema de Informação. Desenvolve, em conjunto com o Departamento de Comunicação e Jornalismo da Universidade do Porto, investigação sobre o processo da gestão da informação e inovação em rede de cooperação.

Revista ALTERJOR

Grupo de Estudos Alterjor: Jornalismo Popular e Alternativo (ECA-USP)

Ano 11 - Volume 02 - Edição 24 - Julho-Dezembro de 2021

Av. Professor Lúcio Martins Rodrigues, 443, Cidade Universitária, São Paulo, CEP: 05508-020

INTRODUÇÃO

Colaboradores especializados e motivados são fundamentais para o sucesso das empresas. O modelo de administração holística o qual trataremos neste artigo abordará a importância de uma comunicação efetiva e assertiva para o sucesso empresarial; faremos uma revisão das literaturas sobre a administração tradicional e a abordagem holística nas empresas; buscaremos a compreensão quanto às implicações do holismo na administração, a partir de uma comparação com os modelos tradicionais desse campo do conhecimento; e identificaremos essa nova fronteira do conhecimento.

A Teoria Geral da Administração referir-se-á à Administração como organização de pessoas com o fim de atingir um objetivo. Esse conceito não é novo, vem da antiguidade. A ideia de administração enquanto mecanismo burocrático, ou seja, um corpo de pessoas gerenciando algo, de maneira hierárquica e regulada por mecanismos rígidos, manifestou-se como fruto da ponderação filosófica de práticas realizadas nas organizações eclesiais e militares. A partir de então, o conceito foi se ampliando e se desenvolvendo para diversas outras teorias.

Na administração holística os colaboradores e os departamentos trabalham juntos e são vistos como um todo. Ela escapa da rigidez hierárquica e mecanicista herdada do positivismo vigente desde o século XIX. O gestor holístico atuará no conjunto, buscando qualidade, motivação e integração de todas as partes que compõem a empresa, a fim de cumprir a missão dela. Isso auxiliará na comunicação e envolverá tudo o que compõe a empresa.

Pela visão cartesiana, as pessoas são vistas como peças de uma engrenagem. Se não funcionam, adequadamente, trocam-se as peças. Na visão holística busca-se avaliar a rede de relações e informações do setor frente ao todo da empresa, pois se um setor apresenta alguma deficiência toda a empresa estará comprometida.

Na atualidade, muitos gestores têm atuado segundo a visão holística, em detrimento da lógica reducionista e mecanicista.

O objetivo deste artigo é analisar as implicações de uma abordagem holística na administração, a partir de uma comparação com as abordagens tradicionais desse campo

do conhecimento. Para tanto, faremos uma revisão das literaturas sobre a administração tradicional e a abordagem holística nas empresas, a fim de compreendermos as implicações do holismo na administração, a partir de uma comparação com os modelos tradicionais dessa área do saber. Dessa forma, será possível identificar novas fronteiras do conhecimento com auxílio das características da administração holística em comparação com as abordagens tradicionais administrativas.

A investigação será por meio de pesquisa qualitativa, bibliográfica e descritiva. Segundo Bruyne (1991) a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos, em sua gênese e em seu desenvolvimento não se reduz, portanto a uma “metrologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos.

Esta é uma pesquisa de caráter bibliográfico que “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2005, p. 48).

A pesquisa ainda é descritiva com o objetivo de analisar os parâmetros e os limites da administração tradicional, sua trajetória e a evolução para uma abordagem holística. Por outro lado, buscar-se-á avaliar as práticas de gerenciamento do processo administrativo e suas contribuições.

AS TEORIAS E MODELOS TRADICIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO E AS IMPLICAÇÕES DA ABORDAGEM HOLÍSTICA PARA ALÉM DA PRODUTIVIDADE

Segundo Maximiano (2007) as teorias administrativas são conhecimentos organizados e produzidos pela experiência e prática das organizações e são fundamentadas como um conjunto de afirmações e regras, feitas para formatar o que se verifica como realidade.

A teoria científica de Frederick Winslow Taylor, considerado o pai da administração, data de 1903. A abordagem tayloriana mantinha o foco nas tarefas. A partir das revoluções industriais, a produção artesanal amplia-se para uma produção em grande escala. Aparece a máquina a vapor, a máquina de tear, uma estrutura de fábrica com milhares de pessoas que passa a ter necessidade de mais eficiência para evitar o

desperdício. A maioria das pessoas não estava habilitada para as atividades industriais, pois vinha do campo e tinha pouca escolaridade.

A questão é que as fábricas procuravam uma maneira de serem produtivas. Taylor buscou, então, transformar o trabalho em uma operação eficiente. Ao seguir sua teoria, as fábricas passaram a produzir mais com economia na mão de obra. O contexto de industrialização acelerada transformou a ineficiência e o desperdício em uma nova força de trabalho, contudo o serviço continuou predominante braçal, manual, com grandes maquinários na linha de montagem e o profissional pouco qualificado.

Segundo Kurcgant (1991), o aspecto mais crítico na teoria científica administrativa era o caráter mecanicista de sua proposta e o tempo gasto nas atividades. Ele estudou uma melhor hipótese para resolver esse problema: pensou em dividir o trabalho e o chamou de estudo de tempo de movimento; pensou na melhor maneira para executar as tarefas, a fim de ganhar tempo sem utilizar tanto esforço com ferramentas, as quais são próprias para fazer as atividades padronizadas. Assim sendo, na divisão em seções específicas era possível aperfeiçoar a produção. Quanto mais repetitiva a tarefa, mais especialista se tornava o operário nas suas divisões, tornando mais fácil a contratação e o treinamento, para atender a demandas específicas.

A preocupação de Taylor era olhar para dentro do ambiente onde está funcionando o serviço, a fim de se produzir melhor.

O taylorismo consiste na aplicação dos princípios de organização e do método científico, com o objetivo básico de eliminar o desperdício, bem como elevar os níveis de produtividade. Sua preocupação não estava nas relações interpessoais e, sim, no produto. Esse fato gerava problemas, ao não considerar as forças de trabalho internas, a relação com os competidores e as ameaças de fora.

A crítica maior ao seu modelo de gestão passava, exclusivamente, pelo aspecto material. Não focava nos funcionários ou nos grupos, muito menos no aspecto da liderança, o que produzia uma alienação do trabalho pelo serviço repetitivo.

Na prática, foram diagnosticadas algumas vantagens, mas também fadiga, por falta de movimentação nas diversas áreas da indústria. Isso trouxe desmotivação para os funcionários.

Em 1909, Max Weber programou uma teoria que levou o nome de burocrática. Era para ser o modelo ideal, com uma ciência protótipo, com formalidades, padronizações e controle de procedimentos. A impessoalidade envolvia o tratamento das pessoas, de forma justa e meritocrática. Buscava empreender a racionalidade por base de informação, sem o senso comum, envolvendo algumas dimensões, como os novos regulamentos, divisão do trabalho, hierarquia da autoridade, relações impessoais, especialização administrativa, rotina, procedimentos, competências e técnicas. Esse método resultou no esquecimento do todo e se preocupou demasiadamente com as regras e não com os resultados e inovações.

A Teoria da Abordagem Clássica tem seu foco nas estruturas. Seu principal teórico é Henri Fayol. Aparece no contexto de 1916 com o surgimento, aparentemente, de grandes empresas, aglomeradas e verticalizadas, com estrutura organizacional aguda, desde a linha de montagem até o ponto de venda, uma cadeia de comando e hierarquia com vários níveis. Isso aumentou a função da administração. Passamos a ter mais pessoas trabalhando na organização e pensar novos métodos tornou-se premente.

Fayol fundamenta seu foco no gerenciamento e no desenvolvimento de cima para baixo, ou seja, como organizar a empresa de uma maneira mais eficiente, com visão na estrutura de um todo e não só no aspecto da tarefa.

O sucesso de uma organização não é fruto exclusivo da sorte, mas de uma série infundável e articulada de decisões, aglutinação de recursos, competências, estratégias e uma busca permanente de objetivos para alcançar resultados cada vez melhores. Administração é o processo de alcançar os objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2007, p. 4).

Nesse contexto, Fayol projeta as funções na administração, como: prever, organizar, comandar, coordenar, controlar e focar os processos internos, com vistas ao “homo economicus”. Ele fundamentou algumas estruturas importantes do universo da administração, dentre elas as seis funções empresariais que as instituições devem conter: a *técnica*, com foco nas áreas de produção de bens e serviços essenciais; a *comercial*, com função de marketing, compra, venda e permuta; a *financeira*, a qual se relaciona com a gerência e os recursos monetários da empresa; a *segurança*, área de recursos humanos,

atividades asseguradas de bens das empresas e pessoas; a *contábil*, que consiste em registrar as contas efetivas e levar balanços e estatísticas; e a *administrativa* responsável por coordenar as demais áreas.

Fayol considerava que a interação entre as funções e princípios gerais da administração, como a divisão de trabalho e especialização das tarefas e das pessoas, aumentava a eficiência e a responsabilidade. De acordo com esse teórico, a disciplina, a obediência e um acordo estabelecido entre a unidade de comando e os empregados, asseguravam a harmonia da equipe e a união entre as pessoas. Ele acreditava que rotatividade era prejudicial para a eficiência da organização.

A Teoria das Relações Humanas, acentuada por Elton George Mayo, surgiu em 1932 no contexto de uma crise no capitalismo liberal. Passou-se a pesquisar e a pensar estratégias trazidas da área da Psicologia. As preocupações com a liderança e a experiência foram fatores motivacionais. Chegou-se a conclusão que o aspecto psicológico era tão importante quanto o fisiológico.

Essa teoria tem por foco as pessoas e trouxe princípios de valorização dos colaboradores, ocorrendo características de integração social as quais afetam a produtividade. Formaram-se supervisões mais cooperativas. A autoridade dos gerentes passou a ser fundamentada em competências sociais, para interagir e motivar o grupo. O foco passou a ser nas pessoas e nas técnicas, em um processo híbrido.

As primeiras abordagens dos problemas administrativos empresariais desconsideravam fatores importantes da subjetividade humana, incorrendo em generalizações insustentáveis. A definição de termos como bem-estar e prosperidade varia entre indivíduos e grupos, sendo impossível que se conclua que condições adequadas de trabalho signifique a mesma coisa para todos, como se fosse uma realidade objetiva. A questão da subjetividade, inclusive na influência de fenômenos físicos sobre as pessoas e os grupos, passa a ser considerada a partir do final da década de 20, através de pesquisas como aquelas conduzidas pelo psicólogo e sociólogo Elton Mayo, o psicólogo Kurt Lewin e outros cientistas, sob o enfoque da administração das relações humanas (MARINS, 2001, p. 25)

A Teoria Neoclássica foi introduzida, no Brasil, por Chiavenato. Ele reuniu várias teorias, mas privilegiou o retorno às teorias clássicas e seus aprimoramentos em vários

princípios como o chamado (POCCC): prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Com a seguinte releitura (PODC): *planejar*, estabelecer objetivos e metas; *organizar*, relacionar estrutura e Departamento; *dirigir*, liderança, motivação e comunicação; e *controlar*, ou seja, atingir resultados, Chiavenato deu ênfase a práticas para se buscar resultados concretos.

A Teoria Estruturalista surgiu como uma crítica das anteriores, com a ideia de fazer uma sistematização dos aspectos positivos e o aproveitamento de diversas abordagens. Ela não tem foco somente nas tarefas, ou nas pessoas; envolve ideias de formal e não formal, buscando uma visão mais ampla da organização, trabalhando como um sistema aberto. Busca entender como os sistemas do meio ambiente impactam no trabalho da organização, na ideia do homem organizacional, com vários interesses sociais e modernos, onde as pessoas desempenham papéis diferentes.

Para Matos e Pires (2006), é importante resgatar os aspectos positivos e negativos das teorias, a fim de fundamentar escolhas e vivenciar novos modelos. Ao buscarmos esse equilíbrio, veremos que não existe solução perfeita, mas aquela que acaba nos levando à teoria da contingência.

A Teoria da Contingência, desenvolvida por Burns, Stalker, Lawrence e Lorsch (1967), trata de dissociar as organizações entre mecânicas e orgânicas. Originou-se da aplicação da teoria de sistema que buscou ampliar a prática de avaliação de contingencialidade pelos gestores. Cabe a esses a escolha do melhor caminho, pois existem vários modos para se alcançar objetivos.

A Teoria dos Sistemas, também conhecida pela sigla (TGS), surgiu com os trabalhos do biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968. Ela trabalha com o sistema aberto, no contraste de troca com o meio, descobrindo na Biologia as teorias que afasta da sociedade a complexidade das pessoas que estão estudando tudo de maneira isolada. Essa teoria coaduna-se com a proposta deste artigo. Precisamos nos integrar porque tudo está relacionado. Dessa forma, entenderemos como funciona abordagem holística na Administração.

Em relação à administração holística, Kuramoti (1994) a define como uma ferramenta de gestão empresarial, em que a empresa é vista na sua totalidade. A visão sistêmica pode ser preponderante para o desenvolvimento desse modelo de gestão.

O termo holismo vem do grego *holos*. Significa todo. Ele foi criado por Jan Christian Smuts, em sua obra *Holismo e Evolução*, de 1926, ao colocar em um mesmo sistema de referência, matéria, vida e consciência.

Segundo Smuts (1926), o conjunto não é a mera soma de suas partes, posto que o todo e suas partes se influenciam mutuamente.

O holismo e a visão sistêmica representam uma evolução na forma de enxergar o mundo. Enquanto esta é racional, lógica, analítica, comparativa, explicativa; aquele é intuitivo e integrador.

A partir desses conceitos, não faz mais sentido entender o ser humano como dual, corpo e alma. Devemos, sim, levar em consideração o indivíduo como um ser complexo e tratá-lo na sua complexidade.

Capra (1982) defende que a visão de mundo na pós-modernidade, tende a entender a vida de forma integradora, consciente e evolutiva, o que provocará mudanças paradigmáticas em nossas estruturas sociais e políticas.

De acordo com o olhar sistêmico da vida, o principal não são as partes, mas o todo e suas inter-relações. Epistemologicamente essa mudança paradigmática culminará em uma abordagem transdisciplinar, pois urge o diálogo entre as ciências, a fim de equacionarmos a hiperespecialização a que chegamos.

Para Weil (1993), a abordagem holística visa à percepção da realidade e à comunicação eficaz entre os departamentos, pois com uma visão ampliada consegue-se acabar com os conflitos da organização, focando nos sentimentos e melhorando a qualidade de vida dos colaboradores.

No plano epistemológico, as teorias da relatividade e quântica abalaram a mecânica clássica, porém não estamos dizendo que esse processo levou a epistemologia para o campo da subjetividade. Apenas reforça a importância da visão holística como uma nova construção do saber, apoiado em valores como: simplicidade, harmonia, integridade,

completude, dignidade, sacralidade, beleza, universalidade, pureza, amor, comunhão, serenidade, respeito, abertura, conforme diz Weil (1993).

O holismo integrado à visão sistêmica possibilitará ações inovadoras tanto para a gestão de pessoas, quanto para a administração corporativa. Essa visão representa uma quebra de paradigma na Administração moderna. Essa forma de olhar a empresa será importante para torná-la mais produtora, para implementação das inovações e facilitará na resolução de conflitos, auxiliando na gestão.

Para Carvalho (1995), a administração holística é humanizada. A melhora na comunicação entre os departamentos facilita o desenvolvimento dos processos e os objetivos são mais facilmente alcançados.

Segundo Rodrigues (2004), o contexto atual das organizações nos leva a algumas reflexões sobre os desafios da Administração enquanto prática e como ciência. Tais questões estão ligadas à globalização, pressões relativas ao controle de custos, pressões que se referem às relações de confiança entre os *stakeholders* e demandas sobre o comportamento ético e a responsabilidade corporativa. Esses elementos nos levam a privilegiar o modelo de administração holística.

As empresas, considerando os séculos XX e XXI, apresentam tanto exemplos de alta como de baixa complexidade, seguindo as características levantadas. Inegável, no entanto, o aumento de empresas apresentando alta complexidade, com hierarquias reduzidas, por vezes difusas, e menos rígidas quanto ao exercício da autoridade, superposição de níveis nas discussões sobre processos, *empowerment* dos integrantes de níveis hierárquicos inferiores e aumento nas comunicações, que ganham especial atenção pelos administradores (MARINS, 2001, p. 83)

CONCLUSÃO

Desenvolvemos o quadro comparativo abaixo, a fim de melhor visualizarmos a dicotomia entre a administração burocrática e a holística. Ele servirá para ratificarmos a importância deste modelo de administração em detrimento daquele e reforçará as implicações dessa abordagem administrativa, para além da produtividade.

CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA E BUROCRÁTICA	CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO SISTÊMICA E HOLÍSTICA
Foco nas tarefas	Foco na totalidade
A característica é o mecanicismo	A característica é a comunicação
Liderança, em grande parte, hierárquica e autoritária	Liderança democrática e participativa
Estruturação em sistemas fechados	Estruturação em sistemas abertos
Privilégio dos aspectos objetivos e materiais	Privilegia não somente os aspectos objetivos, mas também, subjetivos que permeiam os <i>stakeholders</i>
Hiperespecialização	Transdisciplinaridade e Complexidade

A administração holística é um modelo de gestão com foco na totalidade da empresa. Nesse modelo, tem-se um aperfeiçoamento no processo de comunicação entre os setores. Buscam-se as melhores ferramentas para solução de problemas. Levam-se em conta as necessidades dos *stakeholders* e como é possível harmonizar as relações, internas e externas, sem comprometer os objetivos da empresa.

Na administração holística a visão de gestão é ampliada. Há preocupação de se transmitir informações assertivas, a fim de que os setores se relacionem sem conflitos. É possível identificar uma gestão participativa, em que os colaboradores sentem-se valorizados e sabem da importância dos seus papéis para a tomada de decisão.

Quando as pessoas estão comprometidas com suas tarefas e sabem exatamente o que fazer, isso possibilita novos conhecimentos, pois uma pessoa comprometida, para alcançar seus objetivos, se comunica com qualidade. Por isso a administração holística também é considerada pelo aspecto do comprometimento.

Uma administração holística integra a totalidade de ideias e ações na empresa que opera de forma proativa e colaborativa. A criatividade tem lugar e a inovação é potencializada por causa das fortes conexões com os *stakeholders*. É possível observar

práticas gerenciais socioambientais e de responsabilidade social corporativa como incrementos de serviços, processos e estruturas, o que permite crescimento tanto de caráter qualitativo quanto quantitativo.

REFERÊNCIAS

BRUYNE, Paul de. **Dinâmicas da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves editor, 1991.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CARVALHO, I. C. de Almeida. **Administração participativa como estratégia para a manutenção e comprometimento com as mudanças organizacionais**. Latin American Document Imaging Conference Seron: São Paulo, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KURAMOTI, M. N. et al. **Holística cabocla: uma experiência organizacional de empresa que deu certo**. Petrópolis: Vozes, 1994.

KURCGANT Paulina (Org.). **Administração em enfermagem**. São Paulo: EPU, 1991.

MARINS, Crounel. **A utilização da abordagem holística em Administração: um estudo interpretativo das práticas gerenciais das empresas integrantes do novo mercado da bolsa de valores, mercadorias e futuros de São Paulo – BM&FBOVESPA – Brasil**. 2015. Tese (Doutorado em Ciências). Departamento de Administração. Universidade de São Paulo, 2001.

MATOS, E.; PIRES, D. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem**. Texto Contexto - Enferm. Florianópolis: v. 15, n. 3, p. 508-514, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Desafios da administração no século XXI**. Rev. adm. empres. vol.44 no.spe São Paulo Apr./Dec. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000500009#:~:text=Os%20que%20perdem%20o%20emprego,uma%20perspectiva%20de%20longo%20prazo.>>. Acesso em 10 abr. 2021.

SMUTS, Jan Christiaan. **Holism and Evolution**. 2nd Edition. Macmillian and Co, 1926.

WEIL, Pierre. **A Arte de Viver em Paz. Por uma nova Consciência, por uma nova Educação**. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 1993.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4ª ed. São Paulo, 2005.