

# O paradigma holístico da administração moderna: fazer interagir processos com pessoas na busca da excelência gerencial\*

Waldicir Rosa da Silva\*\*

*Na administração moderna, a interação dinâmica de processos e pessoas promove a eficácia de resultados desejados, mais do que a formal e convencional estruturação organizacional.*

Vivemos num mundo de profundas e velozes transformações, de mudanças pragmáticas, que têm ocasionado uma verdadeira quebra de paradigmas no campo científico, tecnológico, político e pessoal. Thomas Kuhn (1960), autor da historiografia da ciência, denomina esse processo de “revolução científica”, isto é, quando um velho paradigma é substituído por não oferecer explicações sobre um determinado objeto de estudo à comunidade científica.

Na evolução da história da administração, do ponto de vista organizacional, podemos distinguir a ocorrência de, pelo menos, três grandes revoluções científicas, representadas pelos paradigmas mecanicista, orgânico e holístico.

No primeiro deles, o método cartesiano introduzido por Descartes no século XVI, levado a efeito através da análise, da síntese e da verificação, foi decisivo para o avanço das ciências e das tecnologias. Um século mais tarde, Issac Newton define um universo determinístico, sujeito a leis e independente do sujeito que o observa, que acabou por influenciar as práticas sociais de controle

e de dominação. Esse modelo cartesiano-newtoniano projeta o universo como uma grande máquina, onde tudo que nele existe, coisas ou pessoas, são peças dessa engrenagem. É esse paradigma que justifica as fórmulas tayloristas, fordistas e burocráticas de gestão. A hierarquização, a especialização compartimentalizada do modelo do operário chapliano de *Tempos Modernos* (VERGARA, 1993). As fragmentações das tarefas, a rigidez de comando e controle, fazem dessas formas administrativas um campo obstaculizador da participação ativa das pessoas na definição de objetivos, estratégias, processos e resultados organizacionais.

Por sua vez, o paradigma orgânico admite o universo como um grande organismo que pensa, pulsa, sente e age. É esse paradigma que alerta para o lado humano das organizações e preconiza a forma sistêmica da administração. A percepção de que nas organizações há uma correlação de processos técnicos e humanos, que interagem com o ambiente externo no qual a organização opera, abre espaços para a percepção das necessi-

\* Colaboração do autor.

\*\* O autor é Tenente-Coronel Médico, atual Diretor da Policlínica Militar da Praia Vermelha.

dades de viabilização de mecanismos que possam facilitar a interação entre as partes.

No final do século passado, mais precisamente na década de 1990, em meio à extraordinária “revolução mundial” provocada pela “onda da globalização” experimentamos a emergência de um novo paradigma, cuja abrangência conceitual o definiu como sendo de caráter holístico.

Desde a publicação de *Holism and evolution* de autoria de Christian Smuts, em 1926, “(...) o caráter holístico fundamental é uma unidade tão densa e intensa que só pode ser mais do que a soma das partes: é uma unidade que não só comunica uma estrutura ou uma conformação regular às partes, como ainda as coloca em relação umas com as outras e as determina na sua síntese, (...) por isso mesmo, o todo e suas partes se influenciam e se determinam reciprocamente, e seus caracteres individuais aparecem de certa forma fundidos: o todo está nas partes e as partes estão no todo.” Vale dizer que o papel do observador se torna relevante pela sua natureza no contexto global, como também os instrumentos e teorias de que ele se utiliza para as suas observações e intervenções nesse cenário, diferentemente do preconizado pelo paradigma mecanicista, que excluía a participação do observador.

Pela sua dimensão psicossocial e filosófica, o modelo holístico incorpora o princípio da incerteza no universo de Werner Karl Heisenberg, que se contrapõe ao mundo determinístico descrito por Newton, e passa a admitir que não só a sociedade constrói o homem, mas o homem constrói a sociedade. É essa interdependência dinâmica no sistema universal que legitima a visão intensamente antropológica desse paradigma.

Em última análise, o paradigma holístico contempla, sobretudo, a valorização das pessoas no processo organizacional, abrindo um espaço de interação universal, onde o acesso à informação, as formas diferentes de pensar, a criatividade e inovação, os questionamentos, a capacidade de auto-organização são concebidos como ações básicas indispensáveis para o conseguimento da plena qualidade gerencial.

### A arte de fazer interagir processos com pessoas

Gerenciar pessoas exige muita criatividade, pois no lugar de controlá-las é preciso atender às suas expectativas. Por sua vez, os processos gerenciais devem ser aperfeiçoados no sentido de que sejam adequados a essas mesmas expectativas.

Em tese, podemos dizer que hoje administrar é uma arte que exige de quem a exerce, particularmente, a habilidade de fazer interagir processos com pessoas.

O formalismo da administração convencional, baseado no princípio da estruturação organizacional, como forma de garantir o funcionamento pleno de qualquer sistema produtivo, vem sendo gradualmente substituído por um modelo administrativo moderno e dinâmico, que preconiza o estabelecimento de ações recíprocas entre as pessoas que integram esse sistema e os processos utilizados para viabilizá-lo.

Investir no homem é premissa básica para se atingir o sucesso gerencial, mais do que todos os outros recursos organizacionais que possam ser disponibilizados nesse sentido. Cada vez mais, é evidenciada a prevalência dos benefícios alcançados pela promoção da satisfação pessoal e criativa de quem gere ou apóia a administração em relação aos demais componentes da estrutura organizacional, ou seja, componentes dos processos de gerenciamento. Nesse aspecto, o Professor Mário Donadio recomenda ainda que os processos decisórios sejam sempre em grupo e conclui que parceria, autonomia, liberdade e participação são itens básicos para desenvolver a arte de gerenciar pessoas.

Por outro lado, os processos adotados, tanto de planejamento como de execução propriamente dito, devem estar adequados ao potencial funcional de quem vai executá-los, dependendo, para isso, de um ajuste sincronizado entre ambos. Sempre tendo em conta, no entanto, que é o homem quem operacionaliza o sistema, e que por

isso mesmo deve estar apto a ter total comando e controle sobre o mesmo.

Saber dosar com bom senso e racionalidade o emprego destes dois elementos, pessoas e processos, para a obtenção de uma composição homogênea e satisfatória é, portanto, o mister da administração moderna. Os recursos humanos são, na verdade, o maior patrimônio do qual qualquer empresa pode dispor para executar o seu planejamento. Para tanto, o programa de educação continuada é o instrumento mais adequado para manter o nível de produtividade desses recursos. A capacitação profissional de melhor qualidade é o motor que vai mover a complexa engrenagem organizacional. Mesmo com a mais alta tecnologia empregada, a administração não pode prescindir dessa habilitação do pessoal, sob pena de tornar-se inoperante, ineficiente e cara.

### **Princípios de excelência da administração gerencial**

A busca da excelência gerencial é o grande desafio a ser enfrentado pelo administrador que deseja a garantia da sobrevivência da sua empresa, a médio e longo prazo. Este raciocínio estratégico deve ser comunicado a todos os seus integrantes, de forma clara e transparente, sem fazer mistério. Os objetivos devem ser amplamente conhecidos para que todos se integrem, tenham um mesmo rumo e não se choquem. Daí a importância da autonomia a ser dada a cada participante da administração para que ele possa atender não somente a expectativa organizacional mas, sobretudo, se sentir comprometido com o seu sucesso. Essa postura passa por uma administração diferenciada, que significa abandonar a antiga prática de pessoal, da administração de recursos humanos e partir, modernamente, para a prática da administração do talento humano (COSENZA, 2000).

É preciso ter em mente que as inovações tecnológicas e alocação de recursos são consequência de processos humanos. No entanto, a inversão dessa

verdade, que faz com que administradores valorizem maquinários, prédios, economia de papel e de energia em detrimento de seu capital humano, é a causa mais comum da estagnação na empresa. O que faz uma empresa é o ato de empreender, por parte das pessoas que a compõem. A humanização do ambiente de trabalho é um passo decisivo para a conquista desse objetivo.

As empresas, assim como as pessoas, têm seus pontos fortes e fracos. Existe a tendência lastimável de reforçarmos os fracos, apontando erros. Na verdade, o impulso de elogiar quase não existe. Pessoas desmotivadas não empreendem, não inovam, não participam afirmativamente.

Ao contrário do que muitos pensam, é preciso elogiar, descentralizar, dar autonomia e estimular a iniciativa. Para tanto, necessita-se de uma atitude mental positiva. Esse é o ponto de partida das chefias para a formação de equipes pensantes e participativas. Transformar as oito horas de trabalho em horas de produção, criatividade e satisfação é o segredo das empresas bem-sucedidas (MARINS FILHO, 2000).

Outra ferramenta essencial para o fortalecimento da equipe de trabalho numa empresa é a motivação funcional. Segundo o Diretor da Infinity Consulting, Tom Coelho, pessoas devidamente motivadas procuram continuamente a excelência; apreciam desafios significativos e satisfazem-se ao ultrapassá-los; determinam metas realistas e monitoram seu progresso em direção a elas; desejam estabelecer e desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos; cultivam a cordialidade e afeto em suas relações; estimam o trabalho em equipe mais do que o individual.

Para o Professor J. C. Bemvenuti, estamos vivendo a década da competência e do comprometimento. Não há mais lugar para competição e individualismo no processo gerencial. Temos de nos antecipar aos problemas, apresentar soluções novas para antigas questões e isso só é possível quando se é criativo e participativo. Nesse caso, ser criativo significa quebrar padrões antigos e criar

novos, sair da mesmice e ver as coisas sob outro prisma, enquanto o ser participativo resulta no efetivo envolvimento de quem está determinado a fazer as coisas acontecerem.

### Conclusão

A velocidade das transformações do mundo globalizado nas últimas décadas provocou uma impactante revolução científica no processo gerencial de modo organizacional. Na verdade, não há registro na história da humanidade, de tempos com mudanças tão rápidas e radicais.

A visão holística da administração moderna, sobretudo sistêmica, tem contribuído substancialmente para a reavaliação dos conceitos e princípios mais conservadores da política de recursos humanos, que se tornaram defasados em razão dos avanços científico-tecnológico pela busca da qualidade de vida. Portanto, mais do que apenas uma concepção cognitiva, a abordagem sistêmica às organizações é uma questão que envolve de maneira complexa emoções, sentimentos e consciência.

O ser humano é instintivamente motivacional. Por isso, precisa ser estimulado positiva-

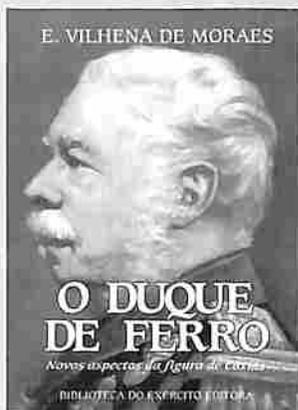
mente para dar vazão a sua imaginação potencialmente construtiva. Nesse sentido, é Shakespeare quem incita à reflexão: "Nós sabemos o que somos, mas não o que podemos ser." As pessoas são dotadas de capacidades nobres, e, portanto, têm um enorme potencial a ser explorado no desempenho das atividades que realizam no campo intelectual, social, funcional.

A humanização do ambiente de trabalho é fundamental para a consecução da excelência gerencial numa organização. Nesse aspecto, crescem de importância os processos humanos, responsáveis diretos pelos resultados da empresa. O talento das pessoas que produzem com inteligência, criatividade, entusiasmo, iniciativa, comprometimento, é o maior patrimônio que a empresa tem, a despeito de toda tecnologia de ponta que possa dispor na sua infra-estrutura operacional.

Por fim, o sucesso de qualquer organização, hoje, depende da interação dinâmica entre as pessoas e os processos da administração, cujo objetivo maior visa à excelência dos resultados, quer seja em relação ao público interno e externo, quer seja em relação a sua projeção no cenário empresarial. ●

## BIBLIOTECA DO EXÉRCITO EDITORA

### Coleção General Benício



### *O Duque de Ferro*

*Eugênio Vilhena de Moraes*

A Biblioteca do Exército Editora reuniu nesta obra duas outras do mesmo autor que retratou a vida e as ações militares de Luiz Alves de Lima e Silva, Duque de Caxias. É composta por textos escritos em diferentes momentos, guardando, entretanto, sua unidade, a qual é facilitada pela própria temática. Não se trata de uma biografia, mas de episódios da vida de Caxias, corretamente inseridos no conjunto de sua época. Esta obra revela-se uma contribuição positiva para o melhor conhecimento de Caxias.