

## A EMPRESA VISTA SOB A ÓTICA DA TOTALIDADE

Maurício Fernandes Pereira \*

### RESUMO

As organizações estão enfrentando ambientes extremamente dinâmicos, provocando alterações radicais no modo de serem gerenciadas. O sucesso para esse impasse está na capacidade que as pessoas têm em aprender a aprender o novo e a desaprender o antigo. Dentro deste contexto, o objetivo central do artigo reveste-se de um caráter especulativo acerca de um novo paradigma que está sendo construído no seio do discurso acadêmico para as organizações. No artigo reina uma defesa do paradigma holístico. Tem-se assim, contudo, a nítida impressão que é só através dessa interpretação que as organizações vão amortecer os abalos sobre si de um mundo competitivo, repleto de incertezas, imprevisibilidades, instabilidades e perplexidades. O artigo tem a preocupação de discutir a complementaridade entre os dois, alertando que o modelo ideal é utópico.

### PALAVRAS-CHAVE

Paradigma newtoniano-cartesiano, reducionismo, paradigma holístico, empresa holística.

### ABSTRACT

Organizations are facing out excessive dynamic environments which are promoting rigorous transformations in the way they are administered. The success for this dilemma lies in the capacity that people have of learning how to learn the new and how to unlearn the old. Thus, the main finality of the paper follows a speculating character about the new paradigm that is being built in the heart of the academic speech for organizations. In the article, there is a constant defense of the holistic paradigm. However, there is a clear feeling that it is only through this interpretation that organizations are going to deaden the impacts over themselves from a competitive world, a world full of uncertainties, improbabilities, instabilities and perplexities. The article is worried about discussing the complementary aspect of the models, giving alerting that the ideal model is utopian.

### KEY-WORDS

Holistic paradigm, holistic organization, newton-cartesian paradigm, reducing.

### INTRODUÇÃO

As organizações modernas estão enfrentando ambientes extremamente dinâmicos, provocando alterações radicais no modo de serem gerenciadas. A solução para esse impasse está na capacidade das pessoas para aprender a aprender o novo e a desaprender o passado, o obsoleto, ou seja, passa fundamentalmente por uma reconceitualização dos modelos mentais de cada indivíduo, refletindo, por conseguinte, na própria mudança de atitude da organização como instituição formalmente constituída.

Em outros termos, o aprendizado individual ou em equipe influencia a performance do

---

\* Mestre, Professor e Coordenador de Extensão do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. Doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC.

aprendizado institucional da organização. É, na verdade, a capacidade de explorar oportunidades de maneira flexível e adaptativa à geração de novas idéias, sejam elas obtidas por meio de atividades revestidas de sucesso ou mesmo fracasso, pois que em toda situação há sempre lições de aprendizado. Sendo assim, a grande vantagem competitiva das organizações contemporâneas está no conhecimento adquirido individual ou institucionalmente por organizações de sistemas abertos. Sabe-se hoje que a organização como sistema fechado, estilo à Escola Clássica da Administração, teve êxito no seu tempo, agora está fadada ao fracasso absoluto. Para ser mais contundente, a empresa tem que ser administrada de maneira holística, sendo autotransformada e autoreinventada continuamente.

Dentro deste contexto, o objetivo central do artigo reveste-se de caráter especulativo acerca de um novo paradigma que está sendo construído no seio do discurso acadêmico para as organizações deste fim de milênio. Na verdade, não se consubstancia em algo extremamente novo, mas sim de elementos que já estavam sendo discutidos como sonho e que nesse momento torna-se imprescindível às organizações os colocarem em prática. Com isso, reformula-se por completo a estrutura pensante e dominante das empresas.

Todavia, não há motivo apriorístico de condenar paulatinamente o paradigma dominante atual, à medida que o tema é encaminhado, pois o propósito colimado aqui é o de suscitar o debate e a reflexão dos dois paradigmas: um classificado como o paradigma ultrapassado, o antigo, o newtoniano-cartesiano, o reducionista, dominante nos dias de hoje. E o outro, o paradigma moderno, o holístico.

No artigo reina uma defesa ao paradigma holístico para as organizações, sob a égide de um novo tempo de profundas transformações e turbulências por que hão de passar as empresas. Tem-se assim, contudo, a nítida impressão que é só através dessa interpretação que as organizações vão amortecer os abalos sobre si de um mundo competitivo, repleto de incertezas, imprevisibilidades, instabilidades e perplexidades.

No entanto, sabe-se também que o permanente hiato entre a dimensão teórica e a prática ainda é muito grande, por isso mesmo é que o diletantismo vigente do mundo acadêmico versus o organizacional será um motivo de preocupação intermitente nas arguições e proposições aqui travadas.

Desde já, deve-se dizimar a idéia de que o novo paradigma é a salvação para o sucesso das organizações, mesmo porque a acepção atual demonstra que os paradigmas em alguns casos são, na verdade, complementares, e não simplesmente excludentes na sua totalidade. É com esse intuito que indubitavelmente tem-se a certeza de que assim como o paradigma antigo não era e não foi uma panacéia, o holístico também não o será.

O paradigma holístico, por ser ainda recente na praxis administrativa, deve ser considerado como aproximação do conceito ideal. Em outros termos, o estudo da administração holística, por ser um campo ainda com poucas experiências práticas de sucesso, leva a cabo a idéia de que em aproximações do ideal, as organizações vão construindo casos reais vivenciados de gestão holística.

Capra e Steindl-Rast (1993) discutem essa assertiva ao reconhecerem que as arguições são limitadas e aproximadas, pois se está lidando com uma rede de relações na qual não só as organizações fazem parte como também os indivíduos que compõem a empresa. Esses autores utilizam o termo "explicações aproximadas" para concluir que ao lidar com o novo paradigma tem-se que levar em consideração algumas das interconexões que o compõe; entretanto, sabe-se que todas as interconexões são ideais utópicos, por isso as aproximações, sempre em busca desse ideal. É também devido a esse fato que em certos momentos, a variável predominante é a do velho paradigma e não a do novo; todavia, isso não implica que não há um direcionamento ao novo, apenas restringindo-se ao

velho.

Nesse sentido, fica clara a preocupação do artigo em discutir a complementaridade entre os dois e não considerar apenas um ou outro como sendo o correto para a atualidade das organizações, alertando sempre que o ideal, puro, de um único modelo, é utópico.

## PARADIGMA NEWTONIANO-CARTESIANO: O REDUÇIONISMO

A concepção do paradigma está centrada em elementos como: o reducionismo e a fragmentação na interpretação de fenômenos; no determinismo exacerbado; na ciência objetiva e na física clássica; em previsibilidade, certeza e estabilidade causal das coisas do ambiente; no método analítico e indutivo de estudo; em cadeias lineares de causa e efeito; e no conhecimento restrito ao entendimento de disciplinas isoladas. As figuras marcantes estão representadas por Copérnico, Galileu, Bacon, Descartes e Newton. Sendo que os três últimos, sobretudo os últimos dois, formam os baluartes deste paradigma.

O alicerce do paradigma reducionista encontra guarida na Física Clássica por meio de seus expoentes: Newton com sua teoria matemática, na filosofia de Descartes e na metodologia científica de Bacon, considerado o pai do empirismo e contra a ciência teórica. De acordo com os estudos dessa tríade, fenômenos complexos só poderiam ser compreendidos ao reduzi-los em partes, sendo o resultado final, a soma das partes totais (Capra, 1997a; Capra, 1997b; Nobrega, 1996; Vergara e Branco, 1993).

Contudo, cabe uma rápida digressão acerca do desenvolvimento da ciência para sua melhor compreensão e, para isso deve-se retornar um pouco na história. As bases da visão de mundo e o sistema de valores que cerca a cultura da sociedade foram formulados, na sua essência, nos séculos XVI e XVII, visto que antes de 1500 o paradigma dominante era outro que não o reducionismo. Deste modo, a visão reducionista e fragmentada vem dominando a cultura vigente há mais de trezentos anos; entretanto, nos últimos anos vem começando a dar mostras de que já está ultrapassada para os modos e costumes da sociedade atual, ou seja, a do conhecimento (Capra, 1997b). Deve-se, todavia, conceitualizar a palavra ultrapassado. Não quer dizer que não serve mais para os dias de hoje; o entendimento não é esse. O que se quer caracterizar é que muitos elementos que o compõem já não valem mais, devendo ser reconceitualizado nos moldes do paradigma holístico.

Mesmo assim, tendo essa preocupação, o método analítico de Descartes ainda é válido, considerando a maior contribuição do gênio Descartes à ciência. A concepção de Descartes mostrou-se extremamente útil aos vários campos da ciência, tornando possível, inclusive, à NASA levar o primeiro homem à Lua (Capra, 1997b). Crema (1991) retrata que o método analítico não só marcou o Ocidente como tem suas raízes cravadas no paradigma newtoniano-cartesiano. Ele ainda observa que o encantamento de Descartes pelas máquinas influenciou fortemente a visão de mundo que tinha.

A preocupação maior dos estudiosos é que a excessiva ênfase no modelo cartesiano levou à fragmentação do modo de pensar e agir de toda uma sociedade. Ocasionalmente inclusive o tratamento de disciplinas do conhecimento como extremamente compartidas, levando à compreensão de que todo e qualquer fenômeno complexo poderia ser interpretado e conhecido reduzindo-o a pequenas partes. Para Weil (1991) na educação, mormente no ensino superior, o grau de fragmentação é gritante, proporcionando nas universidades grandes torres de Babel.

A metáfora aqui vigente é a de que tudo poderia ser entendido como se fosse uma máquina. Segundo Capra (1997b), a concepção mecanicista da natureza está intimamente associada com o determinismo existente, pois para cada fenômeno existiria uma causa e um efeito determinado; logo,

o futuro poderia ser previsto com certeza. Atualmente, existe apenas uma certeza: os acontecimentos são revestidos de profundas incertezas; desse modo, o paradigma clássico já não vale mais para interpretar os fenômenos naturais do mundo moderno. A mecânica newtoniana, com suas leis, veio coroar o arcabouço conceitual de reducionismo e fragmentação dos fenômenos de Galileu e Descartes.

Marcondes (1997) conclui que das linhas mestras do pensamento de Descartes a sociedade contemporânea é herdeira até hoje. Não só de Descartes, fundamentalmente de Newton, pois sua visão de causa e efeito, de previsões de resultados antecipadamente a realizações dos fenômenos em muitos eventos ainda funcionam.

É por isso que não há processo de aprendizagem e criatividade no paradigma antigo, pois o reducionismo e a fragmentação não permitem espaço para a discussão de idéias divergentes, ou seja, não existe diálogo e quando há, é pobre em argumentos.

Em verdade, as pessoas ainda nascem, crescem, estudam, vão para a universidade, para as empresas, sempre sob os auspícios de interpretações das partes para entender o todo. Homens e instituições são independentes entre e dentro de si, o que é um erro. Para emergir deste erro, o caminho é ser interdependente, interligado e não elemento isolado do todo maior. Porque ao dividir o todo para interpretar as suas partes constrói-se "todos" menores e não partes de um todo maior. Em resumo, ao dividir um elemento em partes menores para ser estudado está se constituindo outros elementos.

## PARADIGMA HOLÍSTICO: A TOTALIDADE

O objetivo aqui é discutir e refletir acerca dos elementos subjacentes ao paradigma holístico, sendo a polêmica a consequência mais precisa dos argumentos. A preocupação é a de estabelecer um paralelo entre o grau de entendimento das coisas vista por intermédio do velho paradigma versus o novo, o holístico.

O estudo que serve como marco histórico no desenvolvimento da visão holística tem acolhida no trabalho "*Holism and Evolution*" do general sul-africano Ian Christian Smuts, publicado em 1926 em Londres. Nas palavras de Smuts, a evolução e o progresso caminha para a união indissolúvel entre matéria, vida e mente, pois no velho paradigma, os elementos formavam conjuntos separados e fragmentados. Essa tríade pode ser entendida como corpo, emoções e mente.

O ser humano é por excelência um ser multidimensional no entendimento e na interpretação de problemas, mas é um ser unidimensional no seu agir, pois o seu modelo mental, baseado em seus valores, crenças, aspectos culturais, experiências de vida entre outros, direciona o seu modo de agir no sentido de um certo norte. Acerca do assunto Chanlat (1992), com muita propriedade, afirma que o indivíduo é um ser total, não podendo ser reduzido a algumas poucas dimensões. Em alusão ao fato, o autor recorda um aspecto do ser humano que jamais deveria ser esquecido; no entanto, a loucura e agitação da vida moderna fazem a sociedade e as organizações colocarem-no em segundo plano, é o fato de que o indivíduo é uno e por conseguinte, matéria e vida; corpo e emoções e mente fazem parte de um único todo.

Por intermédio de tais elementos, emerge o conceito de holismo, que do grego *holos* significa todo, totalidade. De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997) é uma teoria que entende o homem como ser indivisível e que não pode ser interpretado por intermédio de uma análise separada de suas diferentes partes.

Mesmo com um conceito diferente do velho paradigma, Weil (1991) tem uma visão

interessante acerca dos dois paradigmas. Para o autor, na verdade eles são fases de desenvolvimento de um conceito amplo. Onde o mecanicismo representa apenas uma fase mais primitiva do holismo, portanto, os dois conceitos não são opostos e cada um tem o seu próprio entendimento da realidade. Sendo assim, o mecanicismo diminui à medida que o paradigma holístico se desenvolve.

A idéia de complementaridade é também defendida por Crema (1991), pois este esclarece que os extremos dos paradigmas não são os ideais, haja vista, que palavras como "sempre" e "nunca", ou seja, os extremos, são perigosos de serem levados para a realidade dos fenômenos naturais e/ou sociais. Diante do exposto, fica evidente que a abordagem holística não é nem analítica nem sintética na sua essência, mas a sinergia dos dois métodos.

Uma definição importante para o paradigma holístico é apresentada na Carta Magna da Universidade Holística Internacional: "Este paradigma considera cada elemento de um campo como um evento que reflete e contém todas as dimensões do campo. É uma visão na qual o todo e cada uma das suas sinergias, estão estreitamente ligados em interações constantes e paradoxais" (Crema, 1989, p.72).

Mulej et. al. (1999) trazem à discussão um elemento importante no estudo dos fenômenos segundo a visão holística. Para eles, o holismo total, ou seja, o ideal, ou a interpretação dos fenômenos por meio de todas as variáveis que perpassam o conceito de holismo, atualmente é impossível de ser concebido, devido aos limites naturais da capacidade mental humana. Isso apenas serve de alerta do quão difícil será a ruptura da maneira de pensar e agir da sociedade. Toda e qualquer mudança, por menor que seja, é impactante; será ainda maior quando houver uma quebra de um paradigma vigente há mais de 300 anos. É nesse sentido que a nova maneira de interpretar os fenômenos, a visão holística, representa uma revolução científica e epistemológica que emerge justamente como uma resposta à problemática e alienante tendência fragmentada e reducionista do antigo modo de perceber as coisas (Crema, 1989).

O velho e o novo paradigma justamente por serem os extremos, possuem muitas diferenças. Em determinados momentos, podem existir mais elementos que comprovem a existência do paradigma newtoniano-cartesiano e em outros momentos, que comprovem o paradigma holístico. Porém, deve-se deixar claro que o ideal é caminhar paulatinamente em direção à visão holística, que se está materializando em uma abordagem muito mais apropriada para as mudanças do mundo moderno do que a visão fragmentada.

Newton e Descartes eram defensores contumazes da previsibilidade, certeza, estabilidade, ordem, rigidez, linearidade ou raciocínio seqüencial, razão e objetividade, preocupação com as partes, problemas entendidos isoladamente. Em contraposição e mais aproximado da realidade atual, esses elementos foram reconceitualizados à luz do paradigma holístico. Agora tem-se imprevisibilidade, incerteza e instabilidade dos eventos, visto que o período porque passa o mundo é de profundas transformações jamais vistas com tanta velocidade, é por isso um período de ordem para desordem, logo de perplexidade total.

Para traduzir esse momento de perplexidade, ainda na década de 70, Toffler (1970) introduziu o conceito de "Choque do Futuro" para descrever a tensão e a grande desorientação sofridas pelas pessoas quando sujeitas a uma carga de mudança muito grande num espaço de tempo curto. No fundo isso explica o momento de angústia que a maioria das organizações passam hoje em dia e ainda vão enfrentar com os abalos das transformações.

Outro elemento que está sendo substituído em virtude da dinâmica do ambiente é o pensamento linear e o raciocínio seqüencial, baluartes do paradigma newtoniano-cartesiano, que hoje é substituído pelo pensamento não-linear ou cíclico, pois o princípio de causa e efeito está também caminhando para o descrédito. O raciocínio seqüencial é típico do mecanicismo onde intuição,

sensibilidade e criatividade, componentes da visão holística, não têm qualquer importância. É por isso mesmo que razão e objetividade agora dão espaço para intuição e subjetividade, aflorando assim, a criatividade e a inovação do processo de pensar.

O velho paradigma preconizava que todos os fenômenos poderiam ser entendidos isoladamente; portanto, a preocupação com as partes era fundamental. Ainda hoje essa forma de pensar funciona em alguns casos, mas está caindo em descrédito pela ineficácia e inconsistência na exploração dos elementos totais. Nesse momento emerge a visão holística, onde o todo é mais importante que as partes e em nenhum instante o todo pode ser interpretado por intermédio de sua divisão em partes menores, pois cada parte formará um novo todo.

Assim, a visão holística defende que os fenômenos não podem ser isolados do seu meio para serem estudados, porquanto há uma interconexidade entre todos os elementos.

No paradigma reducionista fragmentado, os eventos podem ser descritos como uma máquina; já na abordagem holística os fenômenos são descritos sobre o ponto de vista orgânico da natureza. Para alguns, as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente amplo, da qual depende a satisfação das suas necessidades. Portanto, a teoria das organizações incorpora elementos da biologia na qual as distinções e relações entre moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia são feitos em paralelo com os entes organizacionais, indivíduos, equipes, organizações, populações de organizações e a sua própria ecologia social.

Capra (1983) mostra as transposições de paradigmas, ao esclarecer que surge um quadro do mundo material não como uma máquina composta de uma infinidade de objetos, mas como um todo harmonioso e orgânico cujas partes são determinadas pelas suas correlações.

É neste contexto que surge o conceito de sistemas. Utilizando-se da metáfora dos sistemas vivos, alguns estudiosos (Katz e Kahn, 1987; Senge, 1994; Senge et. al., 1995; Ferreira, Reis e Pereira, 1997; e Park, 1997) interpretam o campo organizacional. Entretanto, é importante frisar que o conceito do paradigma holístico é algo mais amplo que a concepção de sistema. Ferreira, Reis e Pereira (1997) explicam que a visão holística pode ser considerada como sendo a maneira de perceber a realidade e a abordagem sistêmica o primeiro nível de operacionalização desta visão. Assim, a busca de uma sabedoria sistêmica não deixa de ser também a busca por uma visão holística. Destarte, um fenômeno que está sendo interpretado de maneira holística também é um sistema. No entanto, nem todo sistema é consubstanciado em um visão holística.

As bases da interpretação sistêmica estão nos estudos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, que criou em 1937 a Teoria Geral dos Sistemas.

Para bem entender as nuances de um sistema, Russell Ackoff (apud Vaill, 1997, p.112) afirma que os elementos do conjunto e o conjunto de elementos que formam um sistema possuem três propriedades:

- As propriedades ou o comportamento de cada elemento do conjunto afetam as propriedades ou o comportamento do conjunto como um todo. Por exemplo, cada órgão do corpo de um animal afeta seu desempenho global.
- As propriedades e o comportamento de cada elemento e a maneira pela qual afetam o todo dependem das propriedades e do comportamento de pelo menos um outro elemento do conjunto. Portanto, nenhuma parte tem efeito independente sobre o todo. Por exemplo, o comportamento do coração e o efeito que ele tem sobre o corpo dependem do comportamento dos pulmões.
- Todos os possíveis subgrupos de elementos do conjunto possuem as duas primeiras propriedades: cada um tem um efeito não-independente sobre o todo. Portanto, o todo não pode ser decomposto em subconjuntos independentes. Um sistema não pode ser dividido em subsistemas independentes.

Por exemplo, todos os subsistemas do corpo de um animal como o nervoso, respiratório, digestivo e motor interagem e cada um deles afeta o desempenho do todo.

Observando o exposto acima, observa-se que todos os sistemas se influenciam mutuamente, e isto é a base da percepção holística (Falconi, 1998). Isso na verdade só confirma o que já foi apresentado por Ferreira, Reis e Pereira (1997) de que a visão holística pode ser considerada como a forma de perceber a realidade e a teoria sistêmica o primeiro nível de operacionalização desta visão.

## GESTÃO ORGANIZACIONAL: EM BUSCA DE UM COMPORTAMENTO HOLÍSTICO

Até o momento, o que se tem observado é a cultura das organizações numa visão reducionista derivada da ciência moderna, tratando o ser humano de maneira fragmentada. A criatividade e a inovação são hoje questões fundamentais para que qualquer organização cresça e se desenvolva em um ambiente de incerteza, imprevisibilidade e de instabilidade. As organizações precisam ser repensadas a fim de que sejam capazes de levar em conta, na sua totalidade, as pessoas que nela trabalham (Cunha e Pereira, 1997).

Sem dúvida vivemos um momento de crise da chamada "pós-modernidade", onde sofremos pela perda de identidade e pela perda da consciência do próprio "eu" humano. Toda crise pede por mudanças, e com certeza, aquelas que conseguirem resgatar o indivíduo integral na organização terão maior possibilidade de encaminhar de forma mais segura e criativa o desafio hoje colocado da inovação e da mudança constante.

Como aborda Chanlat (1992), homens e mulheres são considerados apenas como recursos cujo rendimento deve ser satisfatório. A fragmentação e a racionalização do processo de trabalho, traz em si uma irracionalidade básica, desaparece a valorização do sentimento, da emoção e do desejo. As pessoas que aparecem nas fichas do Departamento de Pessoal são vistas de modo frio e totalmente impessoal.

A organização, sob o enfoque da administração holística é, acima de tudo, uma proposta de mudança de atitude. E mudança de atitude é o mais difícil de ser executado tanto ao nível das pessoas quanto ao nível organizacional. Assim, na organização holística o centro e a periferia se deslocam, as funções de produção e gestão se integram, a empresa passa a ser um conjunto articulado de subsistemas interdependentes que se ajustam em tempo real e não uma série de atividades sucessivas (Craipeau apud Ribeiro, 1996).

Segundo Ribeiro (1996) nesse tipo de organização as funções continuam existindo; o que desaparece é a estrutura de cargos, cada um deles um verdadeiro feudo pertencente a um chefe que, por sua vez, é o "dono" das pessoas que com ele trabalham. Não existindo cargos, desaparece a disputa pelos mesmos, e os líderes podem exercer sua tarefa principal de formadores e orientadores, sem a preocupação de estarem gerando concorrentes para disputar posições por eles ocupadas. Assim, autoridade e controle são transformados em responsabilidade e liderança. Fica claro que na empresa holística a hierarquia vertical é substituída pela horizontal, onde função e responsabilidade são as questões fundamentais, respeitando assim a individualidade de cada ser humano.

Cai por terra a idéia do especialista ou do generalista e surge o especialista generalista, pessoa que sabe desempenhar a sua função, no entanto, não é o único responsável pelo seu setor, todos são. Na verdade o especialista generalista é o profissional moderno das organizações do conhecimento, onde ele sabe tudo, ou pelo menos tem a postura de querer aprender tudo sobre a sua respectiva área (Recursos Humanos, por exemplo), mas não é um apedeuta em outras áreas da organização, como Finanças, Vendas ou Produção. Ele reconhece que não tem conhecimento suficiente nas outras áreas,

no entanto, mantém uma postura aberta ao aprendizado constante, agregando sempre que possível conhecimento em áreas díspares da sua origem.

Outro elemento fundamental da organização holística é o tipo de relação com o seu tecido social, tanto o interno quanto o externo. No que tange aos elementos internos, palavras como integração, parceria e espírito de equipe ou trabalho em equipe entre as pessoas têm que sair do discurso demagógico e ir para a prática, pois as pessoas e as organizações, como instituição estão cansadas de belas palavras e discursos inflamados pregando a união, a associação e a cooperação entre todos e o que se vê é a simples competição por si só. O que se tem que fazer de imediato é incorporar no cotidiano organizacional práticas administrativas simples e participativas que transformem o discurso romântico e bonito em ação real e concreta com resultados claros, precisos e compartilhados à luz de uma verdadeira cooperação das e nas atividades da organização.

Assim, a verdadeira administração holística abarca as pessoas da organização, fornecedores, distribuidores, consumidores e todos aqueles que se relacionam com a empresa e que devem ser mobilizados para participarem do processo de mudança. No que concerne aos elementos externos, o que vale é a organização em rede, onde são estabelecidas parcerias formais ou mesmo informais, altamente confiáveis e com mútua fidelidade.

Vaill (1997), por meio da estrutura sistêmica, faz uma defesa das organizações holísticas quando afirma que é provável que as organizações newtonianas-cartesianas, que pregavam a visão reducionista, tenham sido lentas em estabelecer o pensamento sistêmico porque, em primeiro lugar, o aprendizado institucional ensinou a pensar de forma não-sistêmica e, em segundo, quando o pensamento sistêmico é apresentado através dos filtros do aprendizado, ele perde a maior parte de sua força e beleza.

Em resumo, fica claro que se vive atualmente em um grande desvio na condução das organizações, pois querem administrá-las em partes, como se fosse compartimentos dentro de outros compartimentos. Nas palavras de Roberto Crema: *conspiremos pela inteireza, porque tudo que é inteiro é belo, é saudável e sagrado. É tempo de construir urgentemente, o tempo da inteireza. No entanto, é preciso um olhar inocente que possa desvendar o novo.*

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste artigo foi explicar os elementos essenciais da visão reducionista e sua transformação em uma visão mais holística, transportando-se sempre para o seio da gestão organizacional.

A preocupação não foi a de afirmar que a visão do passado, a reducionista, estava equivocada em seus argumentos, ou que os pensadores da época como Galileu ou Newton, (mais especificamente Taylor, para as organizações), estavam errados. Ao contrário, todos, para o seu tempo, estavam corretos. Errado é pensar que no mundo atual, completamente diferente e mais complexo que o passado, tais pensamentos sobrevivam. Como a física newtoniana-cartesiana evoluiu para a quântica, da qual Einstein nunca validou, as organizações também devem fazer a mudança, de uma concepção reducionista e fragmentada, para uma visão de totalidade, de integração. Com certeza, os paradoxos que vivemos hoje nos levam a acreditar que tais perplexidades são na verdade um enorme processo de transição que a sociedade, mormente as organizações, estão passando a fim de encontrar um *fit* ideal. Logo, falácia seria desconsiderar o princípio da descontinuidade temporal (princípio que afirma que as organizações não vão se comportar no futuro como se comportam no presente e como se

comportavam no passado) e administrar as organizações sob a égide de um paradigma que já não vale mais por completo.

Não se deve ter como proscritos por completo os argumentos do velho paradigma, pois muitos continuam válidos para as organizações atuais, como também, não se deve distorcer da prática operacional das organizações elementos ainda especulativos do novo paradigma, pois não encontram guarida consolidada no processo de desenvolvimento científico das organizações complexas. No entanto, alguns elementos já começaram a ser testados.

O conceito de organização nos moldes do paradigma newtoniano-cartesiano jaz anacrônico, já não vale mais dentro de um conceito de imprevisibilidade, instabilidade e incerteza que vivem as organizações, proveniente das turbulências do ambiente externo e porque não dizer também, da dinâmica interna das organizações. O que se propôs então, foi um discussão acerca de um conceito moderno de organização segundo o paradigma holístico, sustentado pelo tripé da modernidade: criatividade, inovação e flexibilidade.

Nas palavras de Cunha e Pereira (1997) as organizações, por serem movidas por homens e por fazerem parte, de alguma maneira, da vida dos homens, precisam permitir o aprendizado crítico, consciente e criativo, utilizando novas estratégias de mudança sob uma nova base de valores. Desta forma, parece evidente que é imprescindível encontrar formas de se chegar às organizações que sejam capazes de aprender, por intermédio de um processo que inclua o pensamento sistêmico, crítico e criativo do todo holístico. E assim, tenham condições objetivas de responder com maior rapidez as exigências que hoje são colocadas e ainda mais, que consigam antecipar-se prevendo as possíveis alterações que possam ocorrer no futuro. Para que isto ocorra, há apenas uma saída, a construção de uma organização com bases holísticas.

Em suma, então, quer dizer que depois de séculos, chegamos a conclusão que o paradigma passado é totalmente errado? Hoje, na sua quase totalidade podemos dizer que sim, mas para a sua época, com certeza não. O erro é não querer aceitar o novo. Na verdade, deve haver uma reconceitualização dos nossos modelos mentais a fim de que consigamos ver o novo. Pois, se isso não acontecer, será muito difícil ultrapassar com êxito o atual momento de transição que a sociedade e as organizações estão vivendo.

Além disso, é fundamental que as organizações busquem alcançar uma compreensão de homem, segundo Ramos (1989), "parentético", aquele que é autônomo e livre, que construa espaços "sócio-aproximadores", que viva em "tempo de salto", que reflita a intensidade e o anseio da criatividade, da inovação e da flexibilidade. Portanto, as organizações terão que se tornar um lugar menos alienador, menos excludente e menos interesseiro. As organizações deverão reconceitualizar a palavra trabalho que lembra sacrifício, esforço, sofrimento, para ocupação que lembra felicidade, harmonia e satisfação. Diante disso, acreditamos que acima de tudo, o artigo contribuiu para a discussão e reflexão de constructos teóricos acerca de uma nova concepção de organização, no mínimo um pouco mais holística e humanizada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPRA, F. *O tao da física*. São Paulo: Cultrix, 1983.

\_\_\_\_\_. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 1997a.

\_\_\_\_\_. *O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente*. São Paulo: Cultrix, 1997b.

CAPRA, F. e STEINDL-RAST, D. *Pertencendo ao universo: explorações nas fronteiras da ciência e*

- da espiritualidade. São Paulo: Cultrix/Amana, 1993.
- CHANLAT, J-F. (Coord.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992.
- CREMA, R. *Introdução à visão holística: breve relato de viagem do velho ao novo paradigma*. São Paulo; Summus, 1989.
- \_\_\_\_\_. Abordagem holística: integração do método analítico e sintético. IN BRANDÃO, D.M.S. & CREMA, R. (orgs.) *O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística*. São Paulo: Summus, p.83-99, 1991.
- CUNHA, M.S. & PEREIRA, M.F. O ser humano como sujeito do processo de inovação tecnológica. *Anais do VII Seminário Latinoamericano de Gestão Tecnológica. (ALTEC'97)*. Havana, Cuba, out, 1997.
- FALCONI, V. *A economia, a globalização e a Teoria Geral de Sistemas*. [http://www.fdg.org.br/mensagens/msg9802.htm], 1998.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F. & PEREIRA, M.I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KATZ, D. e KAHN R.L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- MARCONDES, D. *Iniciação à história da filosofia: dos pré-socráticos a Wittgenstein*. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- MULEJ, M. et. al. *Applied systems thinking and the law of requisite holism*. [http://www.sea.unilinz.ac.at/systtechnik/conferences/idimt99/teaching.html], 1999.
- NOBREGA, C. *Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- PARK, K.H. *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- RAMOS, A.G. *A nova ciência das organizações: um reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RIBEIRO, C.R.M. *A empresa holística*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1994.
- SENGE, P. et. al. *A quinta disciplina: caderno de campo, estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- TOFFLER, A. *O choque do futuro*. Rio de Janeiro: Record, 1970.
- VAILL, P.B. *Aprendendo sempre: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação*. São Paulo: Futura, 1997.
- VERGARA, S.C. & BRANCO, P.D. Em busca da visão da totalidade. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.6, nov/dez., p.20-33, 1993.
- WEIL, P. O novo paradigma holístico: ondas à procura do mar. IN BRANDÃO, D.M.S. & CREMA, R. (orgs.) *O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística*. São Paulo: Summus, p.14-38, 1991.