



A ADMINISTRAÇÃO HOLÍSTICA E OS BENEFÍCIOS NA TOMADA DE DECISÃO

Amanda de Almeida Toledo¹
Antonio Carlos Estender²

Resumo: Esta pesquisa se propõe a compreender as percepções dos *stakeholders* sobre administração holística para a aplicação prática e os benefícios na tomada de decisão, visa também solucionar problemas específicos, no caso, como a administração holística beneficia as comunicações entre os departamentos, por que ela solucionaria o problema e quais são as características desse procedimento? Com a administração holística implantada na empresa, a relação e comunicação entre os setores tende a melhorar. Tem como objetivo averiguar quais são os melhores métodos para solucionar os problemas de comunicação na empresa do ramo de manutenção industrial. A pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso único, em uma empresa do setor industrial, onde foram realizadas 20 entrevistas de natureza qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados efetuada por meio de questionários destinados aos *stakeholders*. Observou-se que os principais resultados foram o quanto as pessoas precisam de alguém que intervenha nos processos da empresa, sendo assim um responsável com uma visão ampla do negócio. Diante do exposto as implicações mais relevantes foram as necessidades da empresa em cumprir os processos e normas, entretanto precisam de um direcionamento através da administração holística.

Palavras-chave: Objetivo; Comunicação; Processos; Holística.

Abstract: This research aims to understand stakeholders' perceptions of holistic management for practical application and the benefits of decision making; it also seeks to solve specific problems, in this case, how holistic management benefits communications between departments, why would solve the problem and what are the characteristics of this procedure? With holistic management deployed in the company, the relationship and communication between sectors tends to improve. It aims to find out which are the best methods to solve the communication problems in the company of the branch of industrial maintenance. The research was carried out by means of a single case study, in an industrial company, where 20 qualitative and exploratory interviews were carried out, and data collection was done through questionnaires addressed to the stakeholders. It was observed that the main results were how much people need someone who intervenes in the company processes, thus being responsible with a broad view of the business. In view of the above, the most relevant implications

¹ Bacharel em Administração pela Universidade de Guarulhos

² Professor da Universidade de Guarulhos e mestre em Administração

were the company's needs in complying with the processes and standards, however, they need a direction through holistic management.

Keywords: Objective; Communication; Processes; Holistic.

Introdução

Degen (2009); Chang (2001) vêm analisando o objeto de pesquisa, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para administração holística na comunicação entre os setores o que demanda a construção de um modelo teórico/empírico/gerencial que explicita como estes diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas para o desenvolvimento organizacional.

A administração holística, que vem do termo “*hólus*”, que quer dizer todo, vem ganhando espaço no mercado, devido a já existir algum tempo, hoje empresas estão utilizando-a para definir um padrão, como executar a missão que ela se propõe a fazer, além de avaliar os funcionários para melhor desempenho, solucionando conflitos que venham acontecer entre os departamentos, mostrando qual a melhor forma de ser resolvido para que a melhor decisão seja tomada, de forma em que o gestor da área holística esteja sempre ligados aos outros setores, para poder filtrar os conflitos e solucioná-los visando a maioria das vezes a razão e procedimentos de acordo com objetivos da organização.

Na literatura acadêmica sobre a influência da administração holística para beneficiar a comunicação entre os departamentos relacionada com o setor manutenção industrial existem poucos estudos sobre o objeto de pesquisa (BURGESS; SIMONS, 2005), os trabalhos identificados foram Degen (2009), Chang (2001), sendo estes os mais significativos na literatura apontada.

Como a administração holística beneficia a comunicação entre os departamentos ?; Por que a administração holística beneficia a comunicação entre os departamentos?; Quais as características da administração holística beneficia a comunicação entre os departamentos? Para esses problemas durante a pesquisa surgiram as seguintes propostas que devem ser destacadas como: contratar uma pessoa responsável para cuidar dos processos internos de comunicação na empresa, controle de qualidade (CQ) na empresa e as informações sobre os equipamentos e treinamentos, motivação de funcionários, pois como os processos administrativos são importantes, vistos com uma visão ampliada e precisa, consegue-se destacar a melhor solução e também conscientizar os colaboradores a melhor forma de trabalhar esse problema fazendo ele se extinguir.

Estudar como a administração holística ajuda no desempenho organizacional; encontrar soluções da administração holística para aperfeiçoar o processo de comunicação entre os setores; averiguar quais são os melhores métodos para solucionar os problemas de comunicação na empresa.; realizar levantamento das percepções dos *stakeholders* sobre a administração holística na comunicação entre os departamentos e tomadas de decisões; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos entrevistados para a produção de ações que possibilitem atingir os objetivos.

O presente estudo visa a contribuir para a elucidação de questões relacionadas ao objeto de pesquisa. Almeja-se preencher a lacuna empírica/gerencial identificada na relação entre Degen (2009); Chang (2001), de acordo com Degen (2009), a administração holística tem uma característica de visão ampliada de tudo que esta ao redor faz as pessoas enxergar uma resposta para aquilo que procuram, com as informações corretas cada setor consegue se relacionar com o outro sem haver conflitos, facilitando a comunicação num processo de civilização entre eles, com ela implantada na empresa, a relação e comunicação entre os setores tende a melhorar, porque com um setor pronto para resolver problemas de comunicação, não haverá desentendimentos, pois, a visão holística é vista como um todo, visando dentro e fora da empresa, valoriza todos os departamentos e usa isso como diferencial, a comunicação na empresa é essencial para a compreensão de normas e cultura. Com esse departamento não haverá conflitos entre funcionários, melhora o ambiente de trabalho, problemas internos de processos são resolvidos por ter uma visão ampla do negócio. A contribuição mais relevante é de natureza empírica/ gerencial, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados ao objeto de pesquisa, para assim gerenciar as metas e objetivos definidos pela organização, desta forma é possível contribuir para a melhora do ambiente organizacional.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão da revisão de literatura; a seguir são detalhados os aspectos metodológicos; estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória, entrevistas, entre outros; na terceira seção, os resultados; na quarta seção discussões e na última seção, são expostas as considerações finais.

Revisão de Literatura

As entrevistas mostram que mesmo sem saber os colaboradores buscam alguém hoje que trabalhe a administração holística na empresa, eles precisam de alguém que compreenda sobre processos e que tenha uma visão ampliada sobre as soluções dos problemas, alguém que seja capacitado e além disso entenda sobre as normas e procedimentos da organização, que venha entender como sistema funciona e qual seria a melhor forma de dividir os departamentos para consigam trabalhar com eficiência juntos trazendo os resultados solicitados, tendo uma sabedoria elevada, que

pode ser interpretada como uma busca de uma visão holística para perceber a realidade e a abordagem sistêmica, sendo assim que os colaboradores adquiram uma nova forma de pensar; de que o conjunto não é mera soma de todas as partes, mas as partes compõem o todo, e é o todo que determina o comportamento. A empresa ganha uma nova visão, valorizando todos os processos e departamentos, e tendo consciência que todos têm a sua importância e que todos a compõem.

Processos internos de comunicação na administração holística

A contratação seria necessária para a pessoa implantar a administração holística na empresa, entendendo os processos internos e intervindo quando houver algum problema de comunicação, essa pessoa ligaria os setores, e auxiliaria nas tomadas de decisões, apontadas dentro das normas da empresa, pois como não há esse departamento, as pessoas fazem o que acham correto a se fazer no momento, mesmo que nem sempre seja a melhor solução. Os autores abaixo concordam que, para a administração holística funcionar, deve-se olhar a empresa como um todo e entendem essa hipótese como uma solução.

Denscombe (2010), a administração holística beneficia a comunicação devido a fazer com que os funcionários trabalhem juntos e sejam considerados como um todo, onde os departamentos deixam de ser vistos como um e trabalham unidos, um estudo de caso sendo ele pertinente a situação da organização; embora se o estudo de caso não for analisado corretamente deixa de ser uma ferramenta utilizável; modelo visão holística voltado a algo que esta sendo citado, para ampliar conhecimentos e ajustar cada setor, para não ter problemas de comunicação, modificando a forma de resolver os problemas sem deixar de executar os procedimentos da empresa, dessa forma utilizando uma visão holística sem deixar passar nenhum detalhe.

De acordo com Degen (2009), a administração holística tem uma característica de visão ampliada de tudo que esta ao redor faz as pessoas enxergar uma resposta para aquilo que procuram, com as informações corretas cada setor consegue se relacionar com o outro sem haver conflitos, facilitando a comunicação num processo de civilização entre eles; porque dessa forma o gestor esta aberto a novas opiniões sobre serviços, tomadas de decisões, ele terá um planejamento a ser traçado e estudado; uma visão holística esta voltada para tomar as melhores decisões sobre o que a empresa deve ou não fazer, para a tomada de decisão é necessário conhecimento sobre os processos e procedimentos da empresa, para focar no alcance dos objetivos aplicando conhecimento para a tomada de decisões.

Segundo Ferreira (2003), todo gestor deve ter conhecimento atrelado a uma administração holística da empresa, que o diferenciara dos concorrentes; e também deve estar atento as necessidades da empresa e dos funcionários para fazer com que eles vistam a camisa da empresa; observar os concorrentes visando externamente o que acontece, com a empresa organizada utilizando a

administração holística, a empresa agrega um diferencial, pois usa isso ao seu favor como a organização e interação dos funcionários com a empresa, ela consegue auxiliar na comunicação por envolver todas as pessoas.

Chang (2001), o comprometimento organizacional esta vinculado a administração holística que é uma organização empreendedora e traz o desenvolvimento através da gestão de pessoas, que visa a comunicação entre os funcionários da empresa, auxiliando e beneficiando os departamentos que necessitem dos dados corretos para executar o serviço; visto que quando as pessoas se comprometem a fazer aquilo que lhes é pedido acarreta um novo conhecimento tanto para o colaborador como para a organização que somente tem a ganhar com isso; visão holística, o comprometimento das pessoas faz com que elas se comuniquem mais umas com as outras, que vão atrás de suas tarefas, prontos para executá-las, administração holística também é considerada como comprometimento.

Catanante (2000), a administração holística engloba sentimentos como a razão, a emoção e também um socialismo, que deve ser adequado a cada momento; ainda que, quem pratica administração holística, deve saber separar os sentimentos, entretanto deve sempre ir pela razão, ela mostrará a melhor forma de solucionar o problema; os sentimentos das pessoas para a tomada de decisões devendo ir pela razão e não emoção, quando lidamos com pessoas é complicado separar as razões e as emoções, mas como um bom gestor deve saber diferenciar em que ocasião usa-lás.

Albuquerque (1999), é possível a administração holística estar ligada a comunicação entre os setores, pois as informações são claras e precisas devido a identificar quais seriam as grandes tendências de mudanças que possibilitariam às organizações a aumentarem sua competitividade empresarial; pois é preciso que os gestores vejam a empresa como um todo, para que as decisões sejam tomadas corretamente; é implantado uma pessoa específica para cuidar dos processos da empresa, pode ser i pelo dono da empresa, ou um departamento como recursos humanos, pois precisa estar ligado as pessoas, além disso pode ser executado por uma pessoa específica como um braço direito, executando os processos de comunicação.

Para análise, após criar um projeto (Unidade Hermenêutica) inserindo todos os arquivos que o pesquisador deseja utilizar, é importante realizar uma leitura de todo o material coletado. Essa leitura tem o objetivo de ajudar o pesquisador a não perder a visão holística da pesquisa (DOLAN; AYLAND, 2001; CANTERO, 2014 p. 377)

Numa visão holística, DeToro; McCabe (1997), vêem a administração holística caracterizada como uma ferramenta funcional que beneficia a relação abrangendo a comunicação , pois visa os processos acontecerem no prazo correto sem maiores problemas, com um diferencial de observar cada detalhe; todavia ela traz um estímulo a empresa querer mudar, por parar para se observar, e utilizar isso como forma estratégica, como fazer de uma fraqueza uma força; administração holística funcional, voltado para observar cada detalhe da empresa, para o administrador holístico cada detalhe

é extremamente importante para tomar a decisão necessária para a empresa em determinado momento, pois todos são importantes na empresa e é isso que a administração holística quer transmitir.

Carvalho (1995), a administração holística é mais humana do que tecnológica, sendo assim, ela visa a comunicação entre as pessoas de cada departamento, facilitando que ocorram os procedimentos corretos, sem que um interfira no serviço do outro, introduzindo um espaço onde todos podem se beneficiar, e esta ligada na missão e nos resultados da empresa; nem sempre ela é mais humana, ela mostra a realidade vivida diariamente entre os setores, e mostra momentos bons e ruins da empresa, chegando eles ou não ao que a empresa espera, pois não é algo planejado; missão e valores da empresa, para a administração holística deve-se cumprir a missão mencionada na empresa, onde quer chegar? Quais os objetivos da organização no mercado, até onde quer ir? São perguntas que a administração holística auxilia a responder.

Vieira (1994), o departamento de recursos humanos esta entre as principais áreas que praticam a administração holística, pois buscam sempre uma visão globalizada do trabalho; a medida que quanto mais conhecem os funcionários podem criar um perfil selecionado para cada setor, num processo seletivo, facilitando a comunicação; focada em uma só pessoa, para que seja executado esse procedimento, o departamento de recursos humanos, visa as soluções mais adequadas a cada setor, contratando pessoas do mesmo perfil para trabalharem juntas e criar menos conflitos entre elas.

Pierre Weil (1991), abordagem holística é a percepção da realidade, a comunicação entre o setores é o foco, pois com uma visão ampliada consegue acabar com os conflitos da organização, tendo foco nos sentimentos que se equilibram, como razão e intuição; mas para isso deve ser fazer toda uma análise de setores da empresa e dos funcionários também, verificando as necessidades e proporcionando também qualidade de vida; em forma de balança razão x emoção, a qualidade de vida também tem sua participação em uma visão holística onde beneficiando os funcionários, terá um retorno favorável para a empresa, pois esta lidando com a motivação, que esta atrelada a essa visão.

Segundo Jung (1988), a administração holística esta ligada a cultura organizacional e também a mudanças na área de gestão de pessoas; desde que esteja dentro do padrão selecionado pelo gestor da empresa, afinal ele quem escolhe o melhor perfil para estar na organização; a cultura organizacional da empresa, é importante para o desempenho dos funcionários que também passam a imagem da empresa, mostrando por quais motivos elas se sobressai entre as outras.

Administração holística e comunicação sobre as informações de controle de qualidade

Ter funcionários especializados é benefício para todas as empresas, nesse caso os autores concordam que a administração holística influencia na comunicação, só que em forma sistêmica, que não necessariamente precise de uma pessoa para executar a função e sim que um simples aperfeiçoamento no sistema e um setor que intervenha entre laboratório e o setor comercial já seria o suficiente para que os problemas de comunicação se solucionassem, sem maiores problemas em benefício da empresa, no caso a administração ainda seria feita pelo gestor e controlada por um sistema.

Young e Thyl (2008), a administração holística tem como característica organizar e chegar a um ponto de vista padrão destacando a proporção holística da pesquisa de uma organização; como se estivesse vivenciando cada momento dentro do espaço onde as pessoas estão, observando-as; ponto de vista padrão, ao observar as pessoas consegue-se identificar o perfil de cada setor, fazendo com que se conciliem e que os conflitos sejam menores, identificar o funcionário de acordo com o perfil da empresa também faz com que a comunicação entre os departamentos seja mais produtiva.

Segundo Caffyn; Bessant (1996), a maior característica da administração holística é ter uma visão ampliada, focando de uma maneira simples o processo dentro de toda a empresa, com uma melhoria contínua, visando inovação; desde que toda a empresa esteja focada para que uma melhor atenda as necessidades dos departamentos, gerando a comunicação interna bem sucedida; melhorias de processos internos como uma característica marcante da administração, com isso organizando processos e as normas da organização é pouco provável que venham haver conflitos por motivos aleatórios, ou até mesmo sem necessidade.

Para Cardoso (1995), olhar a empresa como um todo não é o que vai solucionar os problemas, entretanto diz que isso é necessário analisar as características da administração holística, utilizando as ferramentas de apoio, pois ela é ampliada, continua segue os processos de visão inovadora superando conflitos e auxiliando na gestão, é um diferencial entre as organizações; e nem sempre com todas essas ferramentas o gestor consegue evitar os conflitos, pois se não souber utilizá-las não terá um bom resultado; inserir procedimentos e ferramentas para a empresa em questão da característica voltada para inovação, para ter o comando da situação, saber a hora certa de tomar as decisões necessárias, usando as ferramentas corretas e agindo sempre do lado da razão.

Kuramoto (1994), diz que a administração holística é caracterizada como uma ferramenta que auxilia na gestão empresarial, sendo caracterizada por ver a empresa como um todo; não somente ela mas também todo o conjunto de ferramentas que podem auxiliar uma organização a ter um bom desenvolvimento de funcionários e também uma boa seleção de perfis que trará ótimas contratações; assim como consultoria empresarial, faz um estudo sobre a empresa, quais são os conflitos, as

necessidades e quais as melhorias devem ser executadas durante a implantação da administração holística.

Treinamentos e motivação de funcionários na administração holística

Acredita-se que a falta de comunicação ocorre por pessoas que não tem a preparação devida para executar os serviços, precisando assim de um treinamento para os funcionários, para motivá-los a continuar na empresa e querer crescer junto com ela, entretanto colaboradores mais antigos ainda tendem a resistência a mudança o que gera problemas para a organização, então os autores concordam que com o investimento holístico na gestão da mudança e aperfeiçoamento das pessoas podem acabar com o problema de comunicação interna e externa da empresa.

Hauser; Katz (1998), os serviços pode também ser apontados como uma característica da administração holística; nem sempre, devido ainda existirem colaboradores que trabalham apenas para si mesmo, que não tem uma visão de crescimento; administração holística voltada aos colaboradores da empresa, para facilitar a comunicação; apontamentos como atividade, todo funcionário deve trabalhar motivado, visando um futuro para a empresa e para si mesmo dentro dela, sempre disposto a aprender e adquirir conhecimento para ter a chance de crescer dentro da organização.

Harman (1997), a visão holística esta relacionada ao desenvolvimento dos funcionários, como um estímulo corporativo; pois ela valoriza os funcionários, para ter um plano de carreira e não somente eles mas também a visão holística mostra os problemas da empresa seja eles qual for; valorização aos funcionários para o desenvolvimento, para terem uma carreira e um histórico na empresa, valorizando sempre quem já faz parte da organização e que aguarda uma promoção, a administração holística começa de dentro para fora.

Segundo Fleury (1996), a administração holística ajuda a aumentar a análise e a investigar uma cultura auxiliando no conhecimento; logo que com essa visão ampla da situação da empresa terá um melhor desempenho; pois além de organizar, deve-se estruturar de acordo com a necessidade da organização, pois a cultura da empresa deve sempre ser valorizada, sendo inserida como característica única que irá nortear os objetivos e metas para a empresa cumprir em sua jornada no mercado, se adaptando com as mudanças que podem ocorrer.

Para Capra (1995), a visão holística esta correlacionada a mudanças que podem ocorrer durante um tempo estipulado; portanto com o tempo as pessoas vão se adaptando ao que a empresa quer extrair de cada funcionário; administração holística atrelada a mudanças que podem ocorrer durante os anos, todas as pessoas mudam e com o tempo os processos e procedimentos pode ser que precise de certas adaptações durante a jornada da empresa, pois estamos em um mundo onde quem

não se adapta fica para trás, e acaba se estancando.

Assim, este sistema se constitui, pelo fato de não destacar a organização como um conjunto de departamentos que executam atividades isoladas, mas, sim como um único conjunto aberto e em contínua interação. Com base nisso, é necessário manter o equilíbrio por ser um modelo de gestão de certa forma, liberal. No sistema holístico, o lucro deixa de ser o objetivo principal, o cliente deixa de ser receita e o RH despesa, pois, o foco principal são os colaboradores que são indispensáveis e responsáveis por todos os resultados, por conta disso, são merecedores de terem total acesso e participação do giro empresarial. Sem mas, a gestão holística estabelece aspectos já existentes e instituídos por outros modelos de gestão, como a valorização, e o comprometimento, no entanto, oferece uma nova visão de mudanças que abrange o caráter, as habilidades e as técnicas humanas. (BERNARDO, COSTA, KEMP, 2015 p. 15)

Pieper (1990), a integração da função de pessoas na estratégia da empresa é a maior diferença entre a administração tradicional de pessoas e o conceito de administração holística dentro de uma empresa; logo que, uma administração tradicional pode trazer erros antigos se comparados com um novo tipo de organização holística do negócio; com essa visão consegue se identificar onde esta o problema, e se ele é comportamental ou processual, a administração holística é uma grande ferramenta, para localizar onde começam os conflitos e o que os causa na organização.

Metodologia

A abordagem deste estudo é qualitativa. Maanen (1979), a define como um diferente conjunto de técnicas de interpretação com o objetivo de descrever e expressar o significado de um sistema complexo do mundo social, reduzindo distâncias entre teoria e os dados obtidos. Nessa mesma visão, Richardson (1999), justifica que esta abordagem é adequada para compreender a natureza de um fenômeno social.

Com relação aos objetivos, este estudo é de caráter exploratório, pois busca o entendimento do fenômeno na sua complexidade (GODOY, 1995), de acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória deve proporcionar maior familiaridade com o fenômeno ao envolver técnicas específicas, como por exemplo, o levantamento bibliográfico. Respeitando esta abordagem e seu caráter exploratório, o estudo contempla a revisão da literatura administração holística, de acordo com Almeida (2011), e tem a finalidade de buscar relações entre conceitos, características e ideias.

Para Quivy; Campenhoudt (1998), no método de observação é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com suas vivências, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa empírica quando se quer conseguir informações e conhecimento referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos fenômenos, da administração holística ou as percepções de suas relações.

O estudo de caso único é dos métodos que apresenta a melhor aderência aos objetivos e às questões norteadoras do trabalho. Tull; Hawkins (1976, p. 323), afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". A escolha da empresa como universo de pesquisa baseou-se no relevante papel que esta desempenha na cidade de Guarulhos, SP, especialmente sua atuação na área de manutenção. Nessa organização, foram coletadas informações referentes a (à) administração holística e os benefícios na tomada de decisão.

Histórico da Unidade

Fundada em 1991, a empresa atua no ramo de prestação de serviços de manutenção e reparos de equipamentos eletrônicos industriais. Localizada na Vila Maria Baixa em São Paulo em uma área de 1500m², possui filiais espalhadas pelo Brasil sendo elas em Campinas, Fortaleza, Recife, Curitiba e Manaus. Conta com 40 funcionários ao todo, distribuídos nos setores: Comercial, Financeiro, Compras, Laboratório e Limpeza. Com uma estrutura bem equipada e aprimorada para receber os equipamentos de a pré-análise, a empresa se destaca entre os concorrentes devido a isso é conceituada como a melhor no setor de reparo nos equipamentos eletrônicos industriais, como referência é utilizada a experiência de anos estar no mercado de trabalho, oferecendo as soluções para os problemas dos clientes.

A empresa possui dois setores que tem que se comunicar diariamente, para que todos os processos se alinhem e gerem a produção do serviço, sendo eles comercial e laboratório. O problema surge devido a não saberem como manusear as ferramentas de comunicação, como exemplo tem o sistema da unidade que não é moldado para a empresa, e faz com que eles alimentem informações manualmente em uma planilha de *excel*, no qual podem haver erros manuais, e acabar lançando informações duplicadas entre outros. O laboratório consegue alimentar a planilha, mas não é algo muito confiável, pois podem esquecer de lançar informações extremamente importantes, sem essas informações o comercial acaba não conseguindo passar dados do equipamento enviado quando o cliente solicita, o que acaba prejudicando a empresa, pois são informações que deveriam estar visíveis a todos.

Os problemas ocorrem devido ao comportamento dos funcionários, pois tendem a se adaptar a trabalhar a comunicação entre os setores correspondentes aos processos de trabalho, como isso acaba não ocorrendo que para atender aos clientes pulam processos, devido a cultura de cada pessoa, que não consegue entender as normas da empresa. Para os funcionários atender o cliente está em primeiro lugar independente da consequência que pode gerar por pular todos os processos e acabar gerando um retrabalho. As maiores dificuldades acontecem quando não há comunicação entre os setores, e com isso acabam não seguindo os procedimentos que deveriam cumprir, desta forma prejudica a empresa, pois gera conflitos, e quem segue as normas faz de um jeito, porém quem faz o

que acha que está certo faz de outro, complicando a rotina de serviços da empresa. Para Albuquerque (1999), é possível a administração holística estar ligada a comunicação entre os setores, pois as informações são claras e precisas devido a identificar quais seriam as grandes tendências de mudanças que possibilitariam às organizações a aumentarem sua competitividade empresarial.

A utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa é explorar percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos *stakeholders* sobre questões específicas no campo organizacional. (FLICK, 2004), diz que esse tipo de pesquisa busca apontar os “comos”, e os “por quês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas.

Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas. Os dados foram levantados e desenvolvidos a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo (DIEHL; TATIM, 2004), é importante sublinhar que cada participante foi esclarecido sobre nossa intenção de pesquisa e decidiu participar voluntariamente. Estes constituíram um grupo considerado relevante para o alcance do objetivo da pesquisa.

Efetuuou-se a pesquisa de campo com entrevistas em profundidade, com questões semiestruturadas. Foram 20 entrevistados da empresa *Flateck*, atuantes na cidade de São Paulo. A análise das entrevistas foi feita de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2000). Os grupos de diretores, comercial e laboratório foram escolhidos de acordo com o critério da tipicidade (GASKELL, 2010).

A pesquisa foi realizada em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o objeto de pesquisa; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face-a-face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente-a-frente em diálogo.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com *stakeholders* de diferentes níveis hierárquicos. Alguns dos entrevistados concederam mais de um depoimento, colaborando significativamente com a pesquisa.

Resultados

Os resultados descritos a seguir têm como base as informações colhidas nas entrevistas, também foram obtidas informações no site da organização que contribuiram para complementar o estudo. Os resultados visaram a responder, como a administração holística beneficia as relações entre os departamentos? Por que a administração holística beneficia a relação entre os departamentos?; Quais as características da administração holística beneficia as relações entre os departamentos? As

discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco. As informações foram trabalhadas de formas a apresentar as percepções dos stakeholders com a finalidade de elaborar ações que venham contribuir para o entendimento da influencia da administração holística para beneficiar a comunicação entre os departamentos.

Quadro 1: Percepção acerca da Influência da Administração Holística

Entrevistados	Dados da pesquisa	Soluções
Diretor (2)	Compartilhar informações é essencial, porque os setores não são independentes, os processos somente acontecem, se cada setor entrega o serviço corretamente, os departamentos dependem da comunicação para que as informações não cheguem distorcidas. As pessoas devem respeitar os departamentos, processos e regras, seguindo a missão, visão e valores da empresa, seguindo os procedimentos e buscando a comunicação, para administrar os processos.	Entre os entrevistados foi proposto para a melhoria dos problemas de comunicação treinamentos, ferramentas de gestão, normas e procedimentos para funcionários, a contratação de um gestor seria uma ótima solução para esses problemas de comunicação através da administração holística. Integrar as áreas para o entendimento da organização.
Comercial (8)	A empresa necessita de comunicação, pois essa ferramenta é pouco utilizada, se você quer saber de algo tem que ir atrás, entretanto não há um lugar explícito que fiquem as informações necessárias para passar ao cliente. O sistema alimentado corretamente, seria muito mais fácil a compreensão, não ter essa ferramenta é bem complicado, por causa que a comunicação é de extrema importância dentro de uma empresa.	A melhoria do sistema interno é muito importante para que esse problema de comunicação diminua, para que assim possam rastrear através de informações do sistema e, assim conseguir gerar informações sobre os equipamentos. A implantação de um controle de qualidade ajudaria para a consulta de informações dos equipamentos dos clientes. O comportamento auxilia os setores a se comunicarem. Seria como trabalhar no modelo Google.
Laboratório (10)	O problema existe por ter um sistema moldado para outras empresas, e não é moldado para o que precisamos, a informação para o laboratório também é de extrema importância, entretanto, além do sistema não funcionar corretamente as pessoas que mexem nele não são treinadas para utiliza-lo o que acaba causando mais problemas, devido a falta de informação no sistema e das pessoas acharem as coisas e não cumprirem os procedimentos, por não ter uma pessoa que intervenha esses problemas.	Treinamentos seria a melhor forma de fazer com que os funcionários se adaptem aos processos para não continuarem os problemas, o aperfeiçoamento do sistema é indispensável, pois trabalhamos com uma ferramenta que não se adequa 100% com o que precisam, se ela tivesse funcionando de acordo com o que a empresa precisa, os departamentos conseguiriam se interligar, para ir atrás de solução através de informações para o cliente e não ficar no prejuízo, além de motivar os funcionários. Integração de setores

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com as análises podemos concluir que uma forma da administração holística ligar os setores seria a comunicação, pois ela é vista como um todo repleto de informações e procedimentos que devem ser cumpridos para que todos consigam executar o próprio serviço, assim envolvendo os

setores percebe-se que um está ligado ao outro dependendo de que as pessoas executem as tarefas de acordo com os procedimentos da empresa, a comunicação entre os setores faria com que esse problema diminuísse, pois tendo um responsável por executar os procedimentos de administração holística na empresa, ele responderia por todos os setores, já que a empresa não possui um gerente de unidade para que consiga resolver esses problemas internos entre os colaboradores, tudo é resolvido com o dono, e devido a estar sobrecarregado, acaba não conseguindo ter uma visão ampla do problema.

Denscombe (2010), a administração holística beneficia a comunicação devido a fazer com que os funcionários trabalhem juntos e sejam considerados como um todo, onde os departamentos deixam de ser vistos como um e trabalham unidos, um estudo de caso sendo ele pertinente a situação da organização. Com essa visão de estudo de caso da empresa os grupos convergem com a melhoria do sistema e treinamentos para que a informação chegue ao receptor de maneira correta, sem que haja nenhuma divergência, além de que tenha uma pessoa com uma visão ampla do negócio que consiga auxiliar nos processos internos da empresa, tornando assim a situação de falta de comunicação mínima, por ter uma pessoa responsável atuando a favor dos direitos dos funcionários e da empresa. Os grupos mostraram suas opiniões claramente, para conseguir resolver o problema de comunicação na empresa, conseguiram colocar as soluções dentro do ponto de vista de cada setor, o mesmo problema com soluções diferentes que venham beneficiar a empresa. O problema é lidado de forma em que os setores se adaptam a conviver com ele, tentando criar soluções para conseguir conviver com o isso diariamente.

Já na divergência, um dos grupos acredita que a motivação das pessoas influencia diretamente na comunicação, pois se a pessoa está desmotivada não irá correr atrás de informações e nem vai fazer nada para passá-las corretamente, entretanto os diretores acreditam que são procedimentos que devem ser cumpridos independente de motivação ou não, pois os funcionários sabem qual sua devida função na empresa, sendo assim tem que saber trabalhar em grupo é o ideal para a empresa. Segundo Fleury (1996), a administração holística ajuda a aumentar a análise e a investigar uma cultura auxiliando no conhecimento, assim o outro grupo acredita que o pior problema é não ter uma pessoa que se responsabilize por esses processos, eliminando o “cada um por si”, e colocando um gestor responsável.

Processos internos de comunicação na administração holística; Denscombe (2010), a administração holística beneficia a comunicação devido a fazer com que os funcionários trabalhem juntos e sejam considerados como um todo, onde os departamentos deixam de ser vistos como um e trabalham unidos, um estudo de caso sendo ele pertinente a situação da organização; com a vivencia no dia a dia consegue-se verificar a real necessidade da empresa, para os diretores uma pessoa responsável para filtrar os problemas seria necessário, pois cuidaria dos problemas da empresa, com

uma visão holística e assimiladora, para que só chegasse os problemas em que apenas o diretor tivesse que resolver, assim filtrando informações.

Administração holística e comunicação sobre as informações de controle de qualidade; Segundo Caffyn; Bessant (1996), a maior característica da administração holística é ter uma visão ampliada, focando de uma maneira simples o processo dentro de toda a empresa, com uma melhoria contínua, visando inovação; na empresa quando se fala em inovação, devido a crise, já em primeira vista se ve como despesa, e não como um procedimento de evolução, deixar isso claro aos gestores vem sendo uma tarefa complicada, mesmo que saibam como tem que ser feito, acabam criando uma resistencia, em questão de contratação e abertura de setores, ampliar a visão holística seria necessária para que conseguissem entender, a real necessidade e das vantagens que isso poderia oferecer.

Treinamentos e motivação de funcionários na administração holística. Harman (1997) a visão holística esta relacionada ao desenvolvimento dos funcionários, como um estímulo corporativo; treinamento de funcionários é essencial, pois o mundo não para tudo gira em torno da necessidade dos clientes, profissionais qualificados são bem procurados, e fazer com que esse investimento seja colocado em prática seria necessário que houvesse uma explicação e uma projeção para a empresa entender se realmente esse investimento seria necessário, se o funcionário realmente iria trazer algum retorno.

Os resultados são visíveis quando tudo funciona bem, a melhor solução seria a implantação de um setor com atividade holística, irá trazer uma nova forma de interpretar as coisas, sem que todos tenham razão ou não, saindo da decisão do coração por ser um empresa familiar e utilizando a razão para solução de conflitos internos, não deixando chegar ao diretor para que ele tenha que decidir, tendo outras coisas para estar resolvendo, um setor com imparcialidade e objetivos junto com metas a serem distribuídos a cada setor, com um só objetivo, a melhoria dos processos internos da empresa utilizando a administração holística, sendo do diretor ou de um setor preparado para a resolver os problemas.

Discussões

Para eliminar manias até mesmo de funcionários quanto da empresa é necessário que realmente tenha uma visão holística na empresa, de acordo com Chang (2001), o comprometimento organizacional esta vinculado a administração holística que é uma organização empreendedora e traz o desenvolvimento através da gestão de pessoas, que visa a comunicação entre os funcionários da empresa, auxiliando e beneficiando os departamentos que necessitem dos dados corretos para executar o serviço aprimorada para entender os problemas da empresa e o que pode causar se não forem banidos da organização, a falta comunicação entre os setores é causada por haver divergência nas informações, exceções que acabam virando regras e prejudicando-a.

A solução é criar um sistema padronizado para a empresa, para que os colaboradores venham se adaptar e saber utilizar o mesmo, segundo Jung (1988), a administração holística esta ligada a cultura organizacional e também a mudanças na área de gestão de pessoas assim seria fácil dentro desse sistema criar um rastreamento de pedidos para acompanhar o serviço, colocando um setor de qualidade para acompanhar essas informações, com padrões iguais para todos os clientes, obedecendo as normas da empresa para os funcionários para serem cumpridas e incluindo metas para todos os setores, estarem motivados a mudar, melhorando em questão de atenção e atrasos, o que ajuda no desempenho e melhoria nos processos.

Ao concluir esses procedimentos a meta é elevar a relação entre os setores, como aumentar a comunicação, assim segundo Fleury (1996), a administração holística ajuda a aumentar a análise e a investigar uma cultura auxiliando no conhecimento, tendo um melhor planejamento estratégico, pois com isso se elevaria os pedidos dos clientes, pois assim sairiam menos erros, os acompanhamentos dos pedidos seriam mais detalhados, o faturamento iria aumentar conseqüentemente, o aprimoramento dos funcionários e os conhecimentos elevados seriam uma boa solução para elevar o que está em baixa.

Assim como consequência diminuir atrasos nas ordens de serviços, de acordo com DeToro; McCabe (1997), vêem a administração holística caracterizada como uma ferramenta funcional que beneficia a relação abrangendo a comunicação, pois visa os processos acontecerem no prazo correto sem maiores problemas, com um diferencial de observar cada detalhe não seria aberta muitas exceções para clientes, conflito interno deixaria de existir devido a elevação da comunicação entre os setores, não haveria retrabalho, pois seria tudo feito dentro das normas da empresa, não havendo necessidade sempre de horas extras, nem atrasos e nem falta de atenção para executar as tarefas propostas por cada setor. Assim com a ligação de eliminar, criar, elevar e diminuir surge um conjunto de ideias que devem ser reconhecidos dentro da empresa para melhorias internas e externas.

Para Cardoso (1995), olhar a empresa como um todo não é o que vai solucionar os problemas, entretanto diz que isso é necessário analisar as características da administração holística, utilizando as ferramentas de apoio, pois ela é ampliada, continua segue os processos de visão inovadora superando conflitos e auxiliando na gestão, é um diferencial entre as organizações, assim todos esses processos se alinhariam, pois a proposta seria que houvesse um responsável que implantasse a administração holística na empresa, assim conseguiria solucionar esses conflitos que surgem no dia a dia.

Sendo assim filtrados os problemas mais importantes e que podem ser solucionados, pois com respaldo os funcionários conseguiriam desenvolver as tarefas solicitadas, olhando os dois lados da moeda, e tomando a decisão correta, essa pessoa seria um gestor, onde estaria interligado a todos os departamentos que sanaria o grande problema de comunicação de dois setores muito importantes

para a empresa, sendo eles comercial e laboratório, assim todos falariam a mesma língua, então o plano de ação seria, inserir um gestor que aplicasse a administração holística na empresa com as características de intervir, analisar, explorar e ajudar a organização, sendo que ele estaria ligado a todos os departamentos, sanando o problema de comunicação, e visando os interesses da empresa sem deixar de pensar no funcionário, essa seria a melhor sugestão com base na pesquisa.

Considerações Finais

Os objetivos desse trabalho foram estudar como a administração holística ajuda no desempenho organizacional; encontrar soluções da administração holística para aperfeiçoar o processo de comunicação entre os setores; averiguar quais são os melhores métodos para solucionar os problemas de comunicação na empresa, a administração holística é olhar para empresa como um todo, para tal foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa *Flateck*, no setor de manutenção de equipamentos eletrônicos industriais, de acordo com Carvalho (1995), a administração holística é mais humana do que tecnológica, sendo assim, ela ajuda no desempenho organizacional através da comunicação de cada departamento, facilitando que os serviços sejam executados sem conflitos, introduzindo um espaço onde todos podem se beneficiar, e esta ligada na missão e nos resultados da empresa. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre administração holística e comunicação.

Os objetivos foram conquistados em parte, pois com o estudo conscientizamos os gestores que a administração holística é necessária para que com ela sejam resolvidos os problemas de comunicação, pois ela integra as áreas, traz o comprometimento as pessoas, soluciona os conflitos, não centraliza tudo em apenas uma pessoa, molda um sistema adequado para a empresa, além de utilizar as soluções dadas pelos funcionários, a pessoa ou o departamento que as ouvissem conseguiria montar um bom plano de ação, e assim passando todo o conhecimento da ferramenta holística que pode e deve ser utilizada na empresa, com isso acaba sendo um diferencial, a organização ver os departamentos como um todo, essa seria a contribuição da administração holística para a organização.

Os principais resultados demonstraram que os gestores identificam essa necessidade pessoal de ter um representante que tenha uma visão mais analítica sobre o assunto holístico na empresa, torna-se necessário que tenha alguém supervisionando os grandes problemas de comunicação dentro da organização, principalmente entre os setores, a ideia foi apresentar, algo que não é novidade entretanto, que é esquecido pelos gestores, proporcionar aos funcionários a expor as ideias, acabou motivando e dando uma oportunidade para se expressarem e talvez futuramente levado as sugestões para a prática, as expectativas foram atingidas porque cada setor expôs os problemas, e deram as devidas hipóteses para solução.

A princípio, tinha-se receio de que o questionamento sobre os temas desta pesquisa não fosse

bem compreendido pelos *stakeholders* durante a entrevista, porém foi surpreendente o entendimento deles quanto aos assuntos tratados, acreditando-se que isso se deve pela própria rede de informações que faz parte de seu cotidiano.

Diante do exposto as implicações mais relevantes são de natureza empírico/gerencial, pois durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade de inserir a administração holística dentro da empresa para que os problemas de comunicação sejam menores e acabem com os problemas de pular processos ou até mesmo os conflitos que acabam prejudicando interna e externamente, que são eixos empíricos e gerenciais mais condizentes com as necessidades expressas da organização no atual contexto da empresa. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Ao implantar a administração holística entende-se que é ver a organização como um todo então integrar as áreas, torna-se muito importante, além de auxiliar no comportamento das pessoas a passarem a se comunicar, seria como implantar um modelo Google na organização, interligando os departamentos, de uma forma sistêmica. Solucionar conflitos está entre as características da administração holística, além de identificar os problemas, organizar o sistema para adaptar-se a empresa, não centralizar tudo em uma só pessoa, ver os gargalos que atrasa os processos de serviços, motiva as pessoas e faz com que os colaboradores participem do plano estratégico da organização.

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o objeto de pesquisa a influência da administração holística para beneficiar a comunicação entre os departamentos e tomadas de decisões, com as escolhas metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

Referências

ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo: Atlas, 2011.

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade.** In: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs). (1999). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

BERNARDO J., COSTA M, KEMP N.M. 2015. **Gestão administrativa: O papel do gestor frente à implantação de novos modelos gerenciais.** Revista Científica eletrônica de administração – ISSN: 1676-6822 Ano XV – Número 23 – Dezembro de 2015 – Periódico Semestral 1 Re.C.E.A., v.23, n.1, dez, 2015.

BURGESS, P.W.; SIMONS, J.S. **Theories of frontal lobe executive function: clinical applications**. In: HALLIGAN, P.W.; WADE, D.T. Effectiveness of rehabilitation for cognitive deficits. Oxford: Oxford University, 2005.

CAFFYN, S. ; BESSANT, J. **A capability-based model for continuous improvement. Proceedings of 3th International Conference of the EUROMA**. London, 1996.

CANTERO, D. S. M. Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. Revista Electrónica de Investigación Educativa, v. 16, n. 1, p. 104-122, 2014

CARDOSO, C. M. **A Canção da Inteira: visão holística da educação**. São Paulo: Summus, 1995.

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.

CAPRA, F. **Sabedoria incomum**. Trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Cultrix, 1995.

CATANANTE, B. **Gestão do ser integral: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida**: São Paulo: Infinito, 2000.

CHANG, J. J.. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. São Paulo: Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (tese de Doutorado), 2001.

CRESWELL, J. W. **A framework for the study. Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994. cap. 1, p. 1-16.

DEGEN, J. R. **O Empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DENSCOMBE, M. . **The good research guide: for small-scale social research projects**. Maidenhead, UK: Open University Press. 2010.

DETORO, I.,; McCABE, T. **How to Stay Flexible and Elude Fads**. Quality Progress, v. 30, n. 3, p. 55-60, 1997.

DIEHL, A. TATIM, A. et al, **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas; Métodos e Técnicas**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DOLAN, A.; AVLAND, C. Analysis on trial. International Journal of Market Research. v. 43, n. 4, p. 377-389, 2001.

FERREIRA, A. A. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.

FLEURY, A. C. C. FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Bookman, 2004.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais.** In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 8ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 64-89.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. Atlas. São Paulo, Brasil. 2002.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN. **Analyzing Interpretative Practice.** In: DENZIN, N. K.; 2000.

HARMAN, W., HORMANN, J. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação.** São Paulo: Cultrix, 1997.

HAUSER, J.; KATZ, G. Metrics: **You Are What You Measure!**, European Management Journal, v.16 ,n. 5, p. 517–528, 1998.

JUNG, C. G. XVIII **Sincronicidade: um principio de conexões acausais.** Petrópolis: Vozes,1988

KAUFMANN, J. **A entrevista compreensiva: um guia para pesquisa de campo.** Petrópolis: Vozes; 2013.

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

MAANEN, Jonh, Van. **Reclaiming Qualitative methods for organizational research : a preface, in administrative Science Quarterly,** Vol.24, no . 4, December 1979.

PIEPER, R.. **Human resource management: an International Comparison.** Berlin: Walter de Gruyter, 1990.

PIERRE, W. **O Corpo Fala.** Petrópolis: Ed. Vozes, 1991.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em Ciências Sociais.** Lisboa: Gradiva, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method.** Macmillan Publishing Co, Inc., London, 1976.

YOUNG, S.; THYIL, V. **A holistic model of corporate governance: a new research framework.** Corporate Governance, v. 8, n. 1, p. 94-108, 2008