



ADMINISTRAÇÃO, SISTEMAS E AMBIENTE

AULA 1



Prof. Elizeu Barroso Alves

CONVERSA INICIAL

Quando se pensa na construção do mundo, do universo, podemos percorrer dois caminhos, os quais você deve conhecer. O primeiro passa por Gênesis, segundo o qual no 1º dia, Deus criou a luz; no 2º dia, Deus criou um firmamento; no 3º dia, Deus separou a água da terra; no 4º dia, Deus separou a luz da escuridão; no 5º dia, Deus criou as criaturas que vivem no ar e no mar; no 6º dia, Deus criou os seres vivos — incluindo o homem; e, no 7º dia, Deus descansou (Bíblia, 2018).

O segundo passa pela Teoria do Big Bang, a qual “sustenta que o Universo surgiu da explosão de uma única partícula — o átomo primordial — causando um cataclismo cósmico inigualável a cerca de 13,8 bilhões de anos” (Gouveia, 2018).

O que essas histórias têm em comum, além de apresentar uma versão sobre a criação do universo? Elas tomam partes para explicar o todo. Para interpretar qualquer uma delas você deve dar um passo para trás e olhar as conexões, a interdependência lógica de cada acontecimento.

E o que isso tem a ver com as organizações? As organizações são sistemas inseridos em um contexto, o qual chamamos de *ambiente que o influencia e é por ele influenciado*. Vejamos o que Chiavenato (2014) nos diz sobre essa influência:

Figura 1 – Influências na administração

DICAS

Influências na administração
Foi a partir da observação de fatos particulares que Galileu e Newton inferiram um conjunto de leis gerais e, com base nelas, passaram a prever outros fatos particulares que a experimentação comprovava em seguida. Para Newton, no mundo físico, existe uma variedade de forças – gravitacional, que mantém a Lua em órbita, nuclear, magnética, elétrica, etc. Ao saber como elas atuam, pode-se saber o que acontecerá. O mesmo acontece na administração; algumas forças são econômicas, outras, tecnológicas, culturais, sociais, demográficas, políticas, etc. Essas forças atuam sobre organizações, pessoas, valores, processos, etc. A administração como ciência permite saber o que vai acontecer na organização quando se entendem as forças envolvidas.¹⁶



Assim, convido você a embarcar nessa jornada que proporciona o entendimento das organizações como sistemas complexos. Para isso, vamos começar discutindo sobre o que é pensar sistematicamente, depois traçaremos o conceito de organização sob o prisma dos sistemas e suas evoluções até os dias atuais — tudo isso culmina no fluxo processual de administrar essas organizações sistêmicas por meio de planejamento, organização, direção e controle.

CONTEXTUALIZANDO

Quando pensamos em sistema, temos que eles são formados por um conjunto de partes conectadas, ou seja, interdependentes, que juntas formam um todo com foco em atingir objetivos (Chiavenato, 2014; Coltro, 2015). Por exemplo, pense no seu curso. Seu objetivo é se formar, certo? Para isso você deve entender todo o sistema educacional, que possui diversas partes: livro, videoaulas, provas, fórum, uma sequência de disciplinas, e ao final desse processo sistemático você recebe uma certificação de quem desenvolveu tais conhecimentos.

Conseguir ter uma visão sistêmica, em nosso cotidiano, é um diferencial para o gestor, ou seja, aquele que entende das conexões, conhece os limites, e com isso identifica problemas, sugere soluções, planeja, organiza, direciona e controla.

Veja só esta situação-problema: Leôncio Silva acaba de ser contratado para atuar em uma empresa de processamento de tecidos em Santa Catarina. Ele sabe que um sistema organizacional é composto pelo conjunto interligado de processos, e sua primeira tarefa é realizar o monitoramento dos resultados e avaliar desempenhos da equipe de vendas no quadrimestre passado. Assim, baseado no fluxo de funcionamento do PODC, a sua primeira atividade será:

- a. Analisar como foi organizado.
- b. Analisar o que foi planejado.
- c. Analisar o desempenho da equipe.
- d. Analisar quais recursos a empresa possui.
- e. Analisar como os funcionários foram direcionados.

A alternativa que apresenta a resposta correta é a (b), pois quando se trata do fluxo do PODC — ou seja, *planejar, organizar, dirigir, controlar* — e tendo

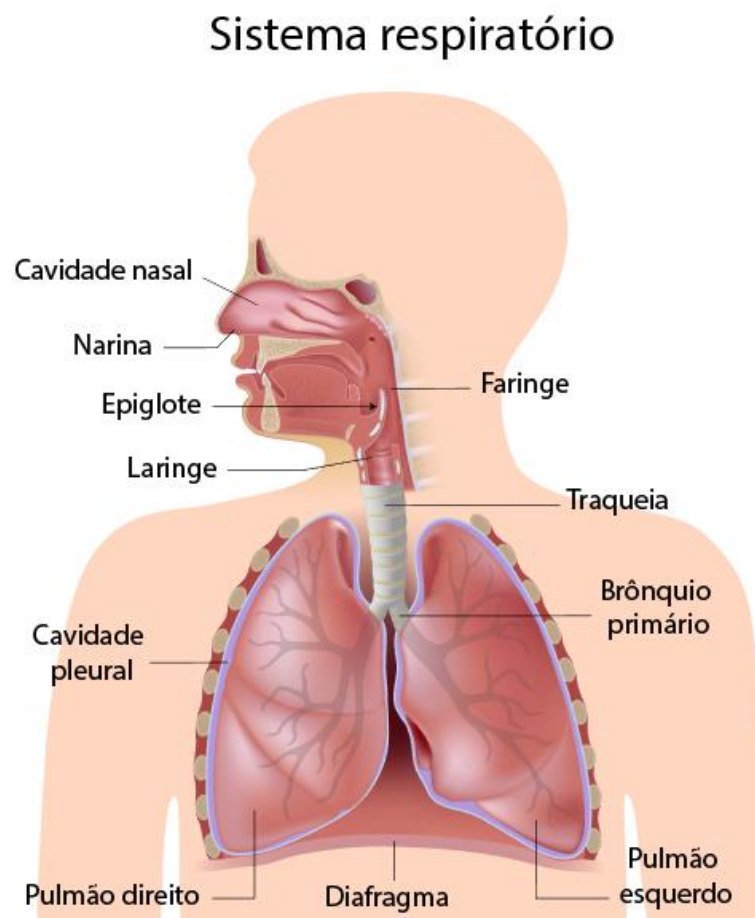
em mente que Leôncio vai analisar desempenho (que se caracteriza como *controlar*), o primeiro passo é verificar o que foi planejado para essa equipe de venda, para assim ver como está o desempenho da expectativa *versus* realidade.

TEMA 1 – INTRODUÇÃO AO PENSAMENTO SISTÊMICO

Bem, já ficou claro que as organizações são sistemas complexos, em que há uma entrada, um processamento e uma entrega. Em outras palavras: os *inputs*, *processes* e *outputs*.

De uma forma simples, para exemplificar, vamos pensar no sistema respiratório. Quando respiramos há um *input* em nosso corpo de O₂, oxigênio. Esse gás adentra nosso corpo, é processado e expelido, porém não mais como oxigênio, e sim CO₂, gás carbônico.

Figura 2 – Sistema respiratório



Fonte: Alila Medical Media/Shutterstock.



Por que trouxemos a imagem do sistema respiratório? Pois é um sistema conhecido por todos nós, sobre o qual aprendemos ainda no ensino fundamental. Na Figura 1, vemos como nosso sistema é dividido em partes que são interdependentes. Isso é um sistema, de acordo com Chiavenato (2007), Bateman e Snell (2006) e Coltro (2015), ou seja, conjuntos de elementos que agem de forma mútua para atingir algum objetivo.

O sistema empresarial não é diferente disso. A lógica (sistemática) é a mesma do sistema respiratório em termos de entradas, transformações e o que se sai do sistema. Essa figura traz uma nova situação, mais evidente do que a do sistema respiratório: o ambiente. Ou seja, todo sistema está em um determinado contexto ambiental, sendo influenciador de e influenciado por “objetos” externos. Na figura vemos ainda outros fatores, como os mercados, as questões socioculturais, as questões econômicas, legais etc.

Assim, pensar de forma sistemática é ir ao encontro de Chiavenato (2007, p. 39), quando este relata que “as coisas vivas são sistemas abertos com entradas e saídas em constante intercâmbio em relação ao meio ambiente” — uma ideia reforçada por Maximiano (2011, p. 306): “entender e lidar com a complexidade são as bases do pensamento sistêmico”. Dessa forma, como síntese, temos que o pensar sistêmico é o pensar sobre o todo, sobre as conexões, sobre como as partes interagem e são interdependentes entre si. É ter a consciência de que, ao ser crítico e usar da reflexão para olhar esse fenômeno, esse é o fruto de uma construção histórica, social, econômica, ambiental, política e cultural. Ou seja, de início, e ante os adventos das revoluções industriais, não havia tal complexidade como vemos hoje, na Era do Conhecimento.

Veja só que bacana este exemplo: você lembra que na Idade Média o sistema de governo era a monarquia, em que o rei era o soberano que detinha o poder de administrar e julgar. Com as revoluções, tivemos várias monarquias sendo substituídas pela democracia, como a que temos hoje no Brasil, em que o poder está dividido em três partes interdependentes: Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário.

Dessa forma, temos que sempre houve a lógica de sistema (de interligação de partes para compor o todo e suas ações de mútuas influências), porém, com o passar dos anos, décadas e séculos, a vida tem se tornado mais



complexa, principalmente porque a interdependência agora chega a ser de escala global e não apenas local.

Saiba mais

Leia as páginas 202 a 207 do livro:

COLTRO, A. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

TEMA 2 – ORGANIZAÇÃO: SISTEMAS E SUBSISTEMAS

Uma organização, como um ser vivo, é um sistema. E esse sistema é dividido em subsistemas (suas partes) que são dependentes entre si. Para que o sistema funcione de maneira esperada é preciso que haja perfeita harmonia. Assim, convido você a observar a Figura 4. Com certeza você se lembra dela. Porém, será que você a entende?

Figura 4 – Formigas



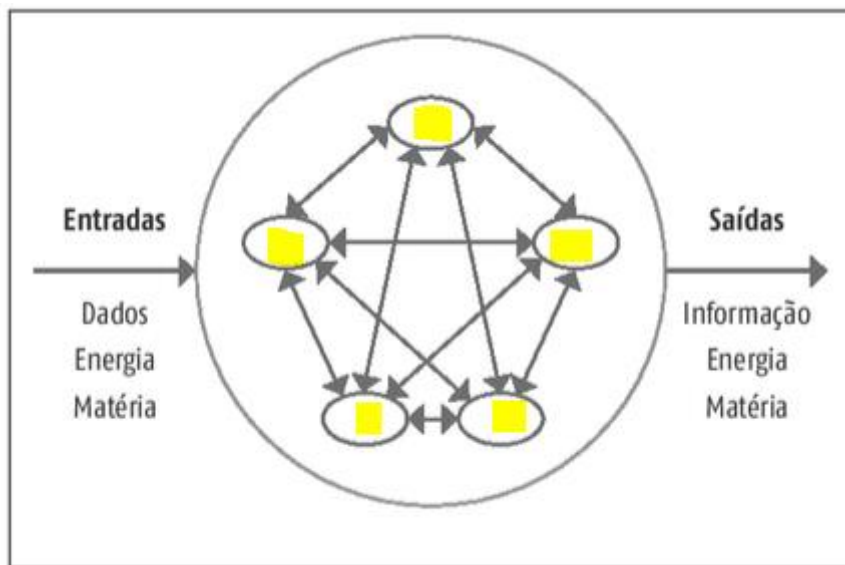
Fonte: Africa Studio/Shutterstock.

Sim. Estamos falando de formigas, que são as trabalhadoras, que guardam comida para épocas de inverno (lembra da história da formiga e da cigarra?), e o mais importante para se entender nesse neologismo é que as formigas são um belo exemplo de organização, ou seja, é um sistema composto por subsistemas interdependentes que possuem um objetivo em comum e estão organizados para atingi-lo. Você sabe que cada formiga tem um papel, desde as que trabalham carregando as folhas até as que protegem a rainha. Na vida social e nas empresas isso é diferente?

Chiavenato (2007, p. 33) nos explica que as “organizações são propositada e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos”. E, nesse planejamento, dividimos — ou melhor, organizamos — a organização em subsistemas.

Vejamos a seguir uma exemplificação genérica de um sistema com seus subsistemas. Seu desafio é imaginar quais são essas partes que interagem entre si, por exemplo, o subsistema financeiro com o subsistema de operações, de marketing etc.

Figura 5 – Sistema com subsistema



Fonte: Chiavenato, 2014, p. 414.

Assim, ao nominar os círculos, você demonstra seu conhecimento e sua capacidade de ampliar seus conhecimentos para outras situações. Por exemplo, você deve ser capaz de entender que em um processo educacional, assistir às videoaulas, ler os livros, fazer as provas, cursar disciplinas são todas partes (subsistemas) de um sistema.

Com isso, para entendermos o que é uma organização e inclusive para classificá-la, temos que entender:

- qual o seu objetivo;
- quais são os seus recursos;
- quais são as entradas de recursos;
- como é feito o processamento nos subsistemas;
- qual o nível de interdependência;
- qual o ambiente em que ela está inserida.

Assim, com essas premissas, você será capaz de sintetizar o funcionamento de diversas organizações, públicas ou privadas. Tão importante quanto analisar uma organização por meio de seu funcionamento é entendê-la dentro de um contexto. Por exemplo, quando Henry Ford iniciou a sua companhia em 1903, em Michigan, Detroit (EUA), ele de fato fabricava um carro por completo, produzia todas as peças, os pneus etc. Hoje, não podemos mais dizer que a empresa fabrica carros, e sim que ela é uma montadora. Isso ocorre pois, em um olhar analítico da transformação sócio-histórica e econômica global,



hoje a Ford terceiriza diversas partes do carro (os pneus e os bancos, por exemplo) para outras empresas e sua fábrica apenas monta o veículo.

Com isso, temos que em 1903 e nos dias atuais existem os subsistemas de fabricação de veículo, porém eles se transformaram. Pesquise quais tecnologias e mudanças econômicas tornaram possível essa realidade na indústria automobilística de hoje.

Saiba mais

Leia as páginas 208 a 212 do livro:

COLTRO, A. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaber, 2015.

TEMA 3 – CONCEITO GERAL DE ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ADMINISTRATIVO

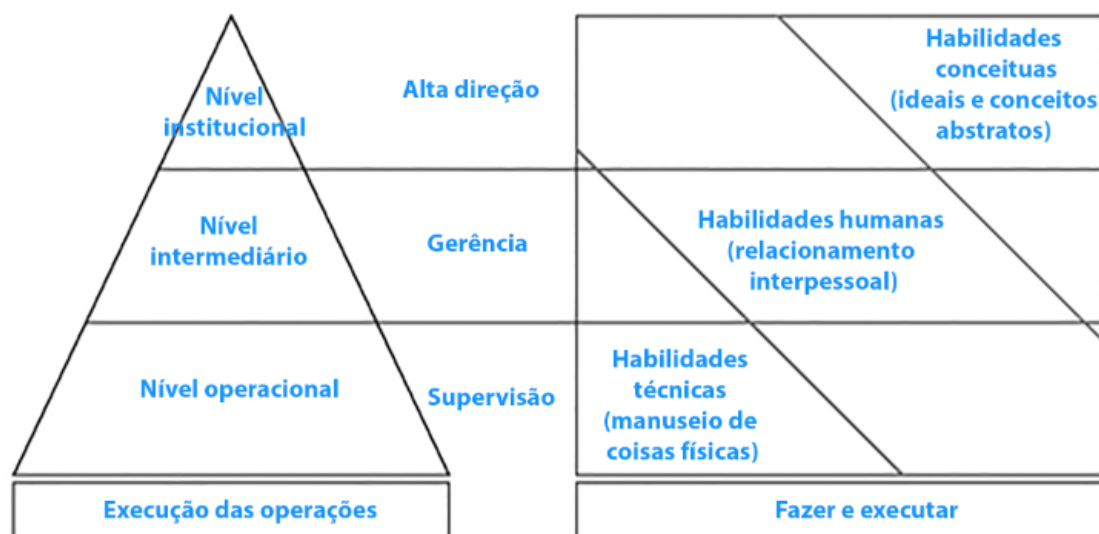
Já sabemos o que é um sistema, porém, vamos ampliar nossa visão para entendermos a organização como um sistema administrativo, ou seja, a organização como uma função administrativa. Quando pensamos em uma organização empresarial, devemos olhar de que forma ela se organiza para ter a sua **entrada**, seu **processamento**, ou seja, a **transformação da entrada**, e sua **saída**, ou seja, a **devolução ao ambiente** dos insumos de entrada transformados, sendo que tal saída irá gerar uma **retroalimentação** ou **feedback** — por exemplo, se ainda estivermos pensando na Ford, trata-se da compra do carro por parte de um cliente.

Quando se pensa em uma organização como um sistema administrativo, na prática o que se quer explorar é como uma empresa se organiza para alcançar seus objetivos (Santos, 2013). Então, quando se pensa nesse conceito, admite-se que (i) as organizações só existem porque têm objetivo; (ii) se há objetivo, o que deve ser feito é agrupar e estruturar os recursos — desde os físicos até os humanos; (iii) deve-se definir como será essa estrutura de gestão, os princípios das definições funcionais; (iv) é preciso dividir tarefas, autoridade e responsabilidade.

Podemos ilustrar essa divisão da seguinte maneira:



Figura 6 – Exemplo de organização de uma empresa



Fonte: Chiavenato, 2014, p. 4.

Podemos usar um supermercado como exemplo. De um lado teremos as pessoas (ou pessoa) que vão pensar ano longo prazo, o que chamamos de **nível institucional**, ou seja, vão se preocupar com as ações do ambiente nessa organização. Essas pessoas vão pensar na melhor forma de interligar os subsistemas para a obtenção do melhor resultado. Temos também as pessoas que estão de fato gerenciando essas interligações dos subsistemas, o pessoal do **nível intermediário**. Finalmente, há os que colocam a mão na massa, por exemplo, o pessoal que faz a reposição das mercadorias desse mercado: é o **nível operacional**.

Agora é com você:

Quadro 1 – Quadro de análise do sistema administrativo

Nome da empresa	
Objetivo principal	
Quantas pessoas trabalham?	
Quantos setores (subsistemas) existem?	
Qual a principal tarefa desse processo?	
Quais são as máquinas/equipamentos necessários?	



Quem são seus principais fornecedores?	
Quem são seus principais clientes?	
Qual o tamanho de sua estrutura física?	
Qual tipo de tecnologia que usa?	

Fonte: elaborado pelo autor.

Esse exercício é importante, pois por meio dele será possível conceber uma análise, mesmo em menor grau, para assim reconhecer e delimitar problemas e identificar oportunidades. Por exemplo, você pode enxergar que nesse sistema há um subsistema desnecessário ou mesmo um subsistema que está obscurecendo outro, e assim por diante.

TEMA 4 – EVOLUÇÃO DO SISTEMA ORGANIZACIONAL

Se pensarmos nos primórdios da humanidade, quando ainda éramos nômades (ou seja, quando não tínhamos uma habitação fixa), percebemos que havia um sistema organizacional — claro, de forma arcaica — que necessitava de um objetivo, o qual imaginemos que seja “manter-se vivo”, e era para isso que nossos ancestrais se organizavam.

Depois tivemos um novo tipo de revolução — a pioneira —, que foi a **Revolução Agrícola**, também conhecida como *Revolução Neolítica*, quando o homem deixou de ser nômade e passou a viver em lugar fixo. Com isso, tivemos mudança no sistema: agora não era preciso extrair todos os recursos de um local e ir embora, tornou-se possível estabelecer-se num lugar só. Uma vez estabelecidos, temos as pequenas comunidades, as divisões de tarefas, a divisão de autoridade, de responsabilidade etc.

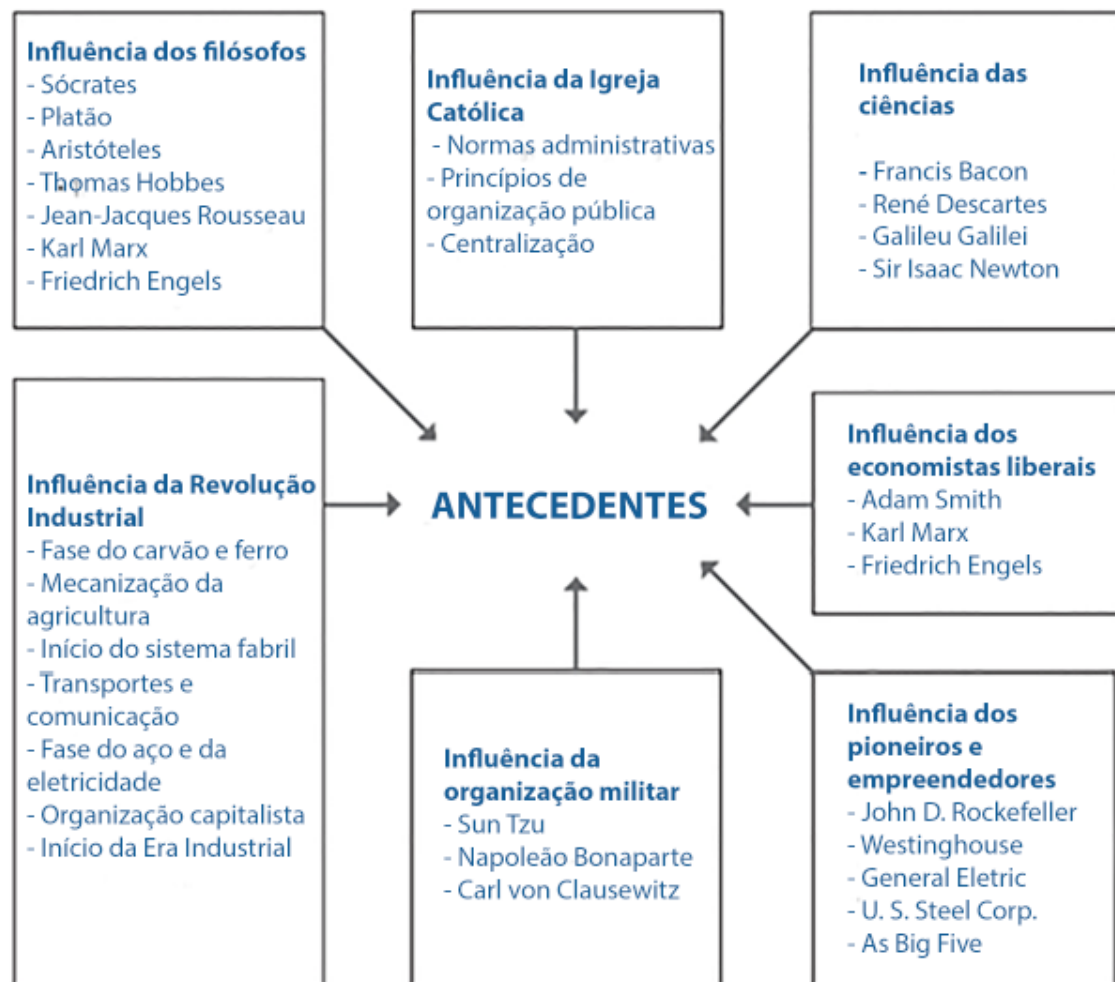
Alguns séculos mais tarde, novamente fomos surpreendidos com uma revolução que mudou totalmente a nossa forma de organizar a vida: a **Revolução Industrial**. Ela mudou tudo! Antigamente tínhamos os artesões, que se organizavam para atender a certa demanda de mercado. Estes eram profissionais de visão completa, mas passaram a ter outra configuração com o emprego das máquinas, que produziam mais produtos e de forma mais rápida. Os meios de produção deixaram de ser apenas as terras para serem também as máquinas (Coltro, 2015).



Com grandes indústrias e com novos mercados, criam-se novas relações, as quais são as precedentes de como vivemos hoje. Por exemplo, você já sabe que Henry Ford não foi o criador de linha de produção — a qual foi elaborada pelo também americano Ransom Eli Olds —, porém foi ele quem a aperfeiçoou. Hoje, quando você vai a algum restaurante de *fast food*, como o Subway, você consegue enxergar o processo de uma “linha de produção”.

Chiavenato (2014, p. 44) nos apresenta quais foram as influências que moldaram a evolução da administração, ou seja, a evolução de como concebemos o sistema de organização com um viés administrativo.

Figura 7 – Antecedentes da administração moderna



Fonte: Chiavenato, 2014, p. 5.

Seu exercício agora é estudar essas influências e como elas moldaram a organização moderna, como elas foram ampliando o olhar para a organização



com uma lente sistemática, sob o qual o gestor deve entender seus limites, sua composição e suas inter-relações.

Adam Smith foi um economista e filósofo, autor de um dos livros mais importantes de sua época e o qual ainda tem grande influência nos dias atuais: *Uma Investigação sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações*, ou como ficou mais conhecido, **A Riqueza das Nações**. Assim, se você trabalha ou conhece alguém que trabalha em uma empresa cujo trabalho é realizado em etapas, ou mesmo se ouviu algum discurso dizendo que o Estado não deve intervir na economia, agradeça às ideias de Smith.

Ao observarmos a estrutura de uma igreja, como a da Apostólica Católica Romana, vemos que a sua divisão administrativa é bem clara. Veja só como Gazir (2007) apresenta essa hierarquia:

- Papa
- Arcebispo
- Bispo
- Padres

Quanto à divisão da estrutura, temos:

- Vaticano
- Arquidiocese
- Diocese
- Paróquias

Convido você a fazer uma reflexão e tentar montar a divisão hierárquica de cargos e estrutura das seguintes empresas: Coca-Cola Company; Procter & Gamble; Walmart; Walt Disney Company e as empresas locais de sua região. Use o Quadro 2.

Quadro 2: Divisão Hierárquica e Estrutural

Empresa 1	Divisão hierárquica:
	Divisão estrutural:
Empresa 2	Divisão hierárquica:
	Divisão estrutural:
Empresa 3	Divisão hierárquica:
	Divisão estrutural:
	Divisão hierárquica:



Empresa 4	Divisão estrutural:
Empresa 5	Divisão hierárquica:
	Divisão estrutural:
Empresa 6	Divisão hierárquica:
	Divisão estrutural:

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, você consegue entender como houve a evolução no sistema organizacional das empresas e de onde vieram as “influências” que pautam o nosso jeito de organizar as coisas.

Saiba mais

Leia as páginas 30 a 43 do livro:

COLTRO, A. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

TEMA 5 – O FLUXO DE FUNCIONAMENTO DO PODC

Ao entendermos que uma organização existe para atingir objetivos, que para isso se estrutura com seus recursos humanos, materiais, financeiros, e que podemos olhar essa organização como um sistema organizacional (segundo um conjunto de processos integrados), faz-se necessário entender como se gerencia essa organização, ou seja, quais são os processos administrativos necessários para a gestão.

Tais funções administrativas foram pinçadas por Henry Fayol, nas décadas iniciais do século XX. Essas funções são: **PODC** (*Planejar, Organizar, Dirigir, Controlar*). Essas funções se desdobram nas funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de produção, contábeis etc. Note que aqui não se trata da ideia de interdependência de sistema, estamos falando sobre a forma de organizar a empresa.

Lembre-se sempre de que na administração científica Frederick Taylor focou o “chão de fábrica”, a produção, a organização racional do trabalho; e Fayol foi o pensador das funções da administração, que conhecemos como *administração clássica*.

Olhe no Quadro 3 como podemos colocar essas funções em ação, por exemplo, na área de produção de cadeiras.



Quadro 3 – Funções administrativas I

Planejar	Produzir 300 cadeiras em 20 dias.
Organizar	Insumos, máquinas, funcionários, embalagens, entrega.
Dirigir	Gerenciar a harmonia e o fluxo dos processos.
Controlar	Acompanhar o desempenho da produção das cadeiras.

Fonte: elaborado pelo autor.

Agora é com você. Dê um exemplo na área financeira, usando essa mesma empresa de cadeiras.

Quadro 4 – Quadro de análise do sistema administrativo

Planejar	
Organizar	
Dirigir	
Controlar	

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesse processo do fluxo do **PODC** é esperado que o executor — seja ele do planejamento, da organização, da direção ou do controle — tenha conhecimento, perspectiva, julgamento e atitude, conforme explicitado na Figura 8.

Figura 8 – Fatores para operação do fluxo de PODC



Fonte: Chiavenato, 2014, p. 5.

Por fim, dizemos que é o fluxo de funcionamento do PODC, pois ele ocorre de uma forma lógica, ou seja, não se pode controlar o que não foi planejado, e



se algo saiu do controle vai gerar novo planejamento. Assim, para se planejar algo com uma visão sistêmica se faz necessário o saber, ou seja, aplicar o conhecimento, ver onde as partes se interconectam, e assim julgar os procedimentos a serem tomados para então ser possível gerenciar a mudança e promover a comunicação no ambiente organizacional interno e externo.

Outro ponto é fazer uso do PODC para identificar e alocar os recursos, as pessoas e funções, lidando com mudanças e situação de risco, pois não se pode esquecer que as organizações são sistemas em ambientes dinâmicos e complexos. Para isso, deve-se monitorar os resultados e avaliar desempenhos, sempre de forma ética e responsável na tomada de decisões, pois a organização influencia e é influenciada pelo meio em que está inserida.

Saiba mais

Leia as páginas 78 e 79 do livro:

COLTRO, A. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

TROCANDO IDEIAS

Troque uma ideia com seus amigos no fórum. Descreva como na sua empresa ocorre o PODC. Cite um setor como exemplo.

NA PRÁTICA

Você deverá analisar o estudo de caso proposto a seguir, cumprindo seus requisitos de acordo com critérios pré-estabelecidos.

Você lerá um texto que apresenta como a empresa Renault concentrou seus esforços para baratear o carro do modelo Kwid.

Orientações:

1. Leia o estudo de caso atentamente.
2. Faça pesquisas no *website* da empresa sobre como ela se organiza.
3. Identifique, no texto a seguir, onde estão os conceitos-chave que você irá utilizar e tenha em mãos o material necessário para realizar as tarefas.
4. Bons estudos e bom trabalho.

Saiba mais

Acesse o link a seguir e descubra os truques da Renault para o Kwid



custar R\$ 32.490.

Fonte: Elaborado com base em **Quatro Rodas**. Disponível em: <<https://quatorrodas.abril.com.br/guia-de-compras/os-10-truques-da-renault-para-o-kwid-custar-r-29-990/>>. Acesso em: 7 dez. 2018.

ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO PROPOSTO

1. Tomando como base o texto, podemos ver como é o escopo de uma organização como sistema, dentro de um ambiente. Isso tem a ver com o fato de que 40% dos componentes do Kwid são importados da Índia. Descreva como o exemplo pode ser um argumento válido para explicar essa afirmação. Utilizando elementos do texto, embase sua resposta.

Espera-se que os itens abaixo constem da resposta.

Sim, tal argumento é válido para afirmar que esse exemplo do Renault Kwid pode ser usado para explicitar a ideia de que uma organização é um sistema composto por subsistemas. Por exemplo, temos que Ford produzia todo o carro, a Renault não: ela monta o carro no Brasil, com mão de obra brasileira e com peças estrangeiras.

2. Identifique e descreva qual seria o possível fluxo do PODC da Renault para a Produção do Kwid. Use a tabela abaixo.

Planejar	
Organizar	
Dirigir	
Controlar	

Espera-se que os itens abaixo constem da resposta.

Planejar	Aqui devem aparecer as informações macro, tais como “produção do carro mais barato” ou simplesmente “produzir um novo carro”.
Organizar	Aqui devem aparecer as informações referentes a como se organizou a organização, por exemplo, “peças importadas”, “menos parafusos”, “menos insumos para a produção”.
Dirigir	Aqui deve aparecer a questão de direcionamento. No texto, temos a seguinte passagem: “a negociação foi feita por uma equipe independente da Renault do Brasil para evitar favorecimentos”.
Controlar	Aqui deve aparecer como a Renault trabalha seus controles, por exemplo, saber que mesmo com o custo de transporte, logística, cotação do dólar desfavorável e imposto aduaneiro de 30% jogando contra, sairia mais barato trazer lotes e lotes de componentes do país asiático.

FINALIZANDO

Com um olhar sistêmico, nosso objetivo nesta aula foi apresentar a proposta de visão de uma organização como sistema dentro de um contexto



ambiental, de modo que você fosse capaz de reconhecer e delimitar problemas e identificar oportunidades — por exemplo, olhar para uma rede *fast food* e entender que nela existem os preceitos de Taylor, ou então ler em um jornal os objetivos de uma empresa e entender quais serão seus processos administrativos internos para alcançar tal objetivo.

Nos dias de hoje, ser crítico e reflexivo acerca dos fenômenos organizacionais é reconhecer que as organizações foram se transformando ao longo dos anos, à luz de diversos acontecimento de dimensões histórica, social, econômica, ambiental, política e cultural. É esse olhar que devemos lançar sobre as organizações para que assim, entendendo a sua singularidade, seja possível administrá-la.

O pensar sistêmico é o pensar sobre o todo, sobre as conexões entre os subsistemas e como a sua interdependência ocorre para a construção do todo. Isso é o esperado — a capacidade de entender como as coisas funcionam para assim, de forma ética, agir para planejar e implementar com efetividade ações alinhadas às estratégias da organização.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.

BÍBLIA (Antigo Testamento). Gênesis. Português. **Bíblia Online**. Disponível em: <<https://www.bibliaonline.com.br/acf/gn/1>>. Acesso em: 5 dez. 2018.

COLTRO, A. **Teoria geral da administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

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

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 9 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

GAZIR, A. Entenda a estrutura da Igreja Católica. **BBC Brasil**, 9 maio 2007. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/reporterbbc/story/2007/05/070509_estrutura_igrejarg.shtml>. Acesso em: 5 dez. 2018.

GOUVEIA, R. Teoria do Big Bang. **Toda Matéria**, 17 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/teoria-do-big-bang/>>. Acesso em: 5 dez. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUEZ, H.; RIBEIRO, R. Os truques da Renault para o Kwid custar R\$ 32.490. **Revista Quatro Rodas**, 27 maio 2018. Disponível em: <<https://quatorrodas.abril.com.br/guia-de-compras/os-10-truques-da-renault-para-o-kwid-custar-r-29-990/>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

SANTOS, L. F. B. dos. **Evolução do pensamento administrativo**. Curitiba: InterSaberes, 2013.