

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – SETOR LITORAL

ERICK PENKAL MATOSO

**A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E A GESTÃO A PARTIR DO PAPEL DA ORGANIZAÇÃO
SISTEMAS E MÉTODOS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

MATINHOS-PR

2017

ERICK PENKAL MATOSO

**A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E A GESTÃO A PARTIR DO PAPEL DA ORGANIZAÇÃO
SISTEMAS E MÉTODOS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Informática e Cidadania no curso de graduação em Informática e Cidadania da Universidade Federal do Paraná – Setor Litoral.

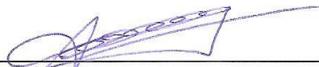
Orientador: Prof. Almir Carlos Andrade

MATINHOS-PR

2017

ATA DE AVALIAÇÃO DA DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos cinco dias do mês de dezembro de dois mil e dezessete, às 19 horas, no Setor Litoral da Universidade Federal do Paraná, reuniu-se a banca avaliadora do trabalho de conclusão de curso, constituída pelo professor Dr. Paulo Gaspar Graziola Jr e pelo Ms. Márcio Hosoya Name sob a presidência do Orientador, Professor Ms. Almir Carlos Andrade. O Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Informática e Cidadania, do aluno Erick Penkal Matoso, sob o título: "A Administração Científica e a Gestão a Partir do Papel da Organização, Sistemas e Métodos para o Alcance dos Objetivos Organizacionais", obteve o conceito AS. O aluno deverá efetuar as correções solicitadas pela banca e entregar a versão final em formato digital via CD-ROOM, até o dia 12 de dezembro de dois mil e dezessete, na Coordenação do curso de Informática e Cidadania.



Almir Carlos Andrade
Professor Orientador



Paulo Gaspar Graziola Junior
Membro da banca avaliadora



Márcio Hosoya Name
Membro da banca avaliadora



Erick Penkal Matoso
Acadêmico

Dedico este trabalho ao meu pai Alceu Matoso, à minha mãe Liliane Penkal Matoso (em memória), e à minha irmã Erika Penkal Matoso e familiares pelo apoio e incentivo que prestaram durante esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar força e sabedoria para seguir em frente. Ao meu pai Alceu Matoso, à minha mãe Liliane Penkal Matoso (em memória), e à minha irmã Erika Penkal Matoso pelo apoio, incentivo e ajuda.

À Universidade Federal do Paraná - Setor Litoral, ao orientador Almir Carlos Andrade e aos docentes do Curso de Informática e Cidadania que contribuíram para minha formação.

Aos meus amigos da Universidade, que tiveram papel importante nessa caminhada. Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para essa conquista.

“O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.”
(Peter Drucker)

RESUMO

A pesquisa sobre a administração científica através da organização sistemas e métodos para o alcance dos objetivos organizacionais, pretendeu apresentar as características que envolvem a OSM (Organização, sistemas e métodos) como um tema importante para a realização atual das organizações. Considerando essa ferramenta como uma importante técnica para a adaptação às rápidas mudanças nas tendências mercadológicas e que exigem um aperfeiçoamento constante dos diferentes sistemas e métodos organizacionais. Este trabalho teve como base analisar as diferentes perspectivas que envolvem a OSM (Organização, sistemas e métodos) como uma técnica eficaz e fundamental para a organização, por permitir uma definição clara dos procedimentos e assim, ampliar as possibilidades de desenvolvimento de técnicas e facilitando, inclusive, suas tomadas de decisões. Assim, foi necessário explicar as perspectivas sobre a administração científica, além da explanação do seu surgimento e contexto histórico. Em seguida avaliou as premissas que envolvem a OSM, bem como o papel significativo dos profissionais que atuam através dela; também apresentar algumas das suas principais ferramentas e descrevê-las para que traga uma maior compreensão da sua importância. Sendo essencial para a validação das informações, uma representação gráfica das respostas levantadas, por meio de questionários respondidos por algumas das principais empresas que atuam na região. Logo, foi necessário o aporte bibliográfico referente ao tema, bem como a pesquisa quantitativa que verificou a utilização de muitas técnicas estudadas pela OSM, efetivando assim sua importância no contexto organizacional.

Palavras-chave: Análise. Planejamento. Tendências. Técnicas. Desenvolvimento.

ABSTRACT

The research on scientific management through the organization systems and methods to achieve the organizational objectives, intended to present the characteristics that involve the OSM (Organization, systems and methods) as an important theme for the current realization of organizations. Considering this tool as an important technique for adapting to rapid changes in market trends and requiring a constant improvement of different organizational systems and methods. This work had as base to analyze the different perspectives that involve the OSM (Organization, systems and methods) as an efficient and fundamental technique for the organization, to allow a clear definition of the procedures and thus, to extend the possibilities of development of techniques and facilitating, including their decision-making. Thus, it was necessary to explain the perspectives on the scientific administration, besides the explanation of its emergence and historical context. He then evaluated the premises that involve the OSM, as well as the significant role of the professionals who work through it; also present some of its main tools and describe them to bring a greater understanding of their importance. Being essential for the validation of the information, a graphical representation of the answers raised, through questionnaires answered by some of the main companies that work in the region. Therefore, it was necessary the bibliographic contribution referring to the subject, as well as the quantitative research that verified the use of many techniques studied by the OSM, thus effecting its importance in the organizational context.

Keywords: Analysis. Planning. Tendencies. Techniques. Development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – Nome da empresa:	32
GRÁFICO 2 – Existe algum manual ou diretrizes das políticas da empresa?.....	33
GRÁFICO 3 – A empresa trabalha a partir da utilização das técnicas de OSM?.....	33
GRÁFICO 4 – Existe algum documento que demonstre e padronize as técnicas de OSM utilizadas?.....	34
GRÁFICO 5 – Quais são os métodos de OSM utilizados pela empresa?.....	35
GRÁFICO 6 – Existe algum plano com informações sobre cargos e salários?.....	35
GRÁFICO 7 – Existe formulário para avaliação de desempenho?.....	36
GRÁFICO 8 – Há domínio na utilização de programas e softwares, bem como métodos e técnicas de OSM por partes dos gestores?.....	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. O CONTEXTO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO.....	11
3. O ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	15
4. A ORIGEM, A IMPORTÂNCIA E O PAPEL DO PROFISSIONAL DA ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS.....	20
5. AS FERRAMENTAS UTILIZADAS PELA OSM.....	27
5. 1. DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	27
5. 2. ORGANOGRAMA.....	27
5. 3. ANÁLISE DE PROCESSOS.....	27
5. 4. FLUXOGRAMA.....	28
5. 5. ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	28
5. 6. ANÁLISE E DESENHO DE FORMULÁRIO.....	29
5. 7. MANUALIZAÇÃO.....	29
5. 8. LAYOUT.....	30
6. METODOLOGIA.....	31
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	44

1. INTRODUÇÃO

Para que seja possível explicar o processo evolutivo sofrido pela administração, até o momento de expansão de suas ferramentas e técnicas da atualidade, será necessário o aporte teórico da história da administração e suas mudanças e transformações.

Explanando a respeito da administração como ciência, ou seja, abordar a administração científica e seus precursores que fizeram com que os processos administrativos evoluíssem através de perspectivas visionárias das rotinas e procedimentos organizacionais.

Em seguida, no quarto capítulo, apontar a origem e a importância da OSM como uma técnica de autoconhecimento dos sistemas e processos da organização, que se estabelece a partir da definição de estratégias e direciona toda a estrutura organizacional, facilitando o processo decisório e alinhando objetivos e resultados.

Já o quinto capítulo, discorrerá sobre o papel dos profissionais de OSM, citando suas características e habilidades fundamentais para executar adequadamente as rotinas administrativas, associadas aos métodos e técnicas da OSM.

Também, apresentar e caracterizar as ferramentas utilizadas pela OSM, destacando a departamentalização, organograma, análise de processos, fluxograma, análise de distribuição de trabalho, análise e desenho de formulário, manualização e layout.

Por fim, após o levantamento dos dados através dos questionários respondidos pelas organizações entrevistadas, fazer uma representação gráfica para avaliar o nível de importância e efetivação das técnicas de OSM por parte das empresas.

Assim, é possível afirmar a OSM como um método eficiente e que garante um melhor funcionamento e aumento de desempenho organizacional, que refletirá no alcance dos seus objetivos de forma mais rápida e precisa. Tais análises considerarão um aporte teórico específico da área e que permitirá o desenvolvimento de demais pesquisas.

2. O CONTEXTO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO

Pode-se afirmar que, a administração como uma forma de organização das tarefas, existe desde os primórdios da humanidade; considerando que os homens desde que moravam em cavernas estabeleceram métodos para realizar de forma planejada as tarefas básicas para a própria sobrevivência. Para Coltre (2014, p. 28):

Esse ócio (cuidar da caverna) proporcionou o tempo necessário tanto para que refletissem sobre as relações de troca e de poder entre os grupos, no que se refere à quantidade e à diversidade de produtos, quanto para descobrirem os fenômenos da natureza, o movimento do universo e a melhor forma de executar as tarefas diárias.

Administrar ou se organizar foi tão necessário aos seres humanos desde as mais remotas civilizações, até as grandes sociedades estabelecidas, tornou-se necessário se pensar e planejar formas para resolver problemas cotidianos. De acordo com Curto Junior (2011, p. 233):

A história da Administração iniciou-se num tempo muito remoto, mais precisamente no ano 5.000 a.C, na Suméria, quando os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar. Depois no Egito, Ptolomeu dimensionou um sistema econômico planejado que não poderia ter-se operacionalizado sem uma administração pública sistemática e organizada.

Também para Chiavenato (1983) *apud* Coltre (2014, p. 29):

Segundo Chiavenato (1983), em 4.000 a.C., os egípcios já se valiam do planejamento, da organização e do controle para a construção de suas pirâmides. Depois, no ano de 2.600 a.C., eles desenvolveram a logística militar, por meio da descentralização de atividades, tal como a utilizada nas organizações atuais. Constatou-se que o Código de Hamurabi, de 1800 a.C., descrevia sistemas de controles. Nabucodonosor realizava o controle de sua produção dando incentivos salariais em 600 a.C.

Coltre (2014), afirma que a busca para essas respostas objetivava uma forma de facilitar a sobrevivência, e permitiu que a humanidade se desenvolvesse e avançasse seu conhecimento em diferentes áreas. Ainda para Coltre (2014, p 29):

Em cada época, avançou em seus conhecimentos e na forma de resolver seus problemas, visando preencher suas necessidades de alimento, vestimenta, educação, lazer, poder, conhecimento e tecnologia, com intuito de gerar riqueza e sustentabilidade.

A administração se valia da necessidade de organizar uma maneira que facilitasse a vida das pessoas e preenchesse necessidades básicas, mas num processo evolutivo permitiu um avanço significativo à humanidade, estabelecendo tanto as premissas da administração atual quanto o desenvolvimento do homem sócio e culturalmente.

Curto Junior (2014) demonstra que na evolução das sociedades e civilizações existentes, houve uma expansão territorial que perpassou continente e difundiu entre Europa e Ásia representada por figuras históricas como: Chow, Mencius e Confúcio. Ainda assim, sob uma perspectiva que observava a administração não como área de conhecimento, mas como uma atividade humana. Conforme Grützmann (2014, p. 146):

Apesar da administração (como área do conhecimento) ter surgido recentemente, a administração enquanto atividade humana é algo muito antigo. Alguns autores concordam que diversas atividades administrativas eram realizadas por civilizações antigas - desde os processos de controle de arrecadação de impostos desde 2500 a.C. até a realização das obras de irrigação ou, ainda, o plantio, o armazenamento e a distribuição de cereais; até mesmo as guerras careciam de um plano administrativo.

Dentre as instituições não empresariais, mas que se destacam como instituições organizações eficientes quanto ao uso da administração, pode-se dizer que a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares são excelentes exemplos de administração. Independentemente da perspectiva em questão, administrar com influência e planejamento, reforça técnicas administrativas adequadas para se alcançar os objetivos pretendidos. Conforme Curto Junior (2011, p. 234):

A Igreja Católica Romana pode ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental. Através dos séculos vem mostrando e provando a força de seus objetivos, a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo mundo e exercendo influência, inclusive sobre os comportamentos das pessoas, seus fiéis. As Organizações Militares evoluíram das displicentes ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII até os tempos modernos com

uma hierarquia de poder rígida e adoção de princípios e práticas administrativas comuns a todas as empresas da atualidade.

Após inúmeras transformações e o advento das máquinas industriais, desencadeou um período representado como a era da produção. "Esse fenômeno, que trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, chamou-se Revolução Industrial". (CURTO JUNIOR, 2011, p. 234). De acordo com Chiavenato (1983) *apud* Coltre (2014, p. 30):

Seguindo o processo histórico, Chiavenato (1983) aponta que a primeira Revolução Industrial (1780 a 1860) contribuiu com a nova economia devido às invenções da máquina de fiar, do descaroçador de algodão e do tear mecânico, instrumentos que impulsionaram a produção, a qual deixou de ter um caráter artesanal para constituir-se como indústria.

Para Curto Junior (2011) teve início na Inglaterra quando James Watt inventou a máquina à vapor. De forma intensa, sua aplicação nos processos produtivos, espalhou-se rapidamente no mercado industrial. Conforme Coltre (2014, p. 30):

Com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819), a força motriz foi aplicada às máquinas industriais e a produção aumentou, originando o que hoje se conhece por sistema fabril. As fábricas surgiram graças à invenção da máquina a vapor, que, adaptada aos navios e às locomotivas, também impulsionou o transporte e a distribuição de produtos.

Houve dois momentos distintos da Revolução Industrial; o primeiro foi com o advento do carvão como fonte de energia e do ferro como matéria prima. Já a segunda, foi através da eletricidade e derivados de petróleo como fonte de energia e do aço como matéria prima. Coltre (2014, p. 30) caracterizou a segunda fase como:

Na segunda Revolução Industrial (1860 a 1914), destacaram-se os seguintes eventos: substituição do ferro pelo aço; utilização da eletricidade e do petróleo; surgimento das máquinas automáticas; transformações radicais nos transportes e nas comunicações; desenvolvimento do automóvel e dos aviões; expansão do capitalismo e da industrialização.

A partir do ano de 1950 a produção em massa despontou e de década em década, fatores como: eficiência, qualidade, competitividade e tecnologia emergiram até chegar nessa fase com as premissas atuais da administração. Como se vê em Curto Junior (2011, p. 235):

Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. A revolução Industrial provoca duas principais consequências: a) crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação; b) necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado.

Com as mudanças ocorridas com relação à necessidade de uma administração mais eficiente e produtiva devido às muitas transformações mercadológicas; novas perspectivas surgiram e essa transição foi fundamental para o surgimento das teorias de autores fundamentais no estudo da administração como ciência.

3. O ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Segundo Curto Junior (2011) foi a partir do século XX, através de Frederick W. Taylor que se apresentou o estudo da administração como ciência, o autor apresentou os princípios da Administração Científica e se tornou o seu precursor. Taylor previa a divisão metódica do trabalho, ou seja, destacava o tempo e os métodos utilizados para o alcance da tarefa de forma mecanicista.

Apesar da sua representatividade à área, Grützmann (2014, p. 32) descreve que “o mecanicismo empresarial pode ser nocivo para o elemento humano em que este tende a ser “coisificado” – isto é, o homem pode passar a ser visto como coisa ou peça, já que sua importância na empresa passa a ser atrelada ao produto”. Como se vê em Curto Junior (2011, p. 237):

[...] preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos a fim de assegurar seus objetivos "de máxima produção a mínimo custo", seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo padrão, do trabalho em conjunto, da supervisão e da ênfase na eficiência. Nas considerações da Administração Científica de Taylor, a organização é como uma máquina, que segue um projeto predefinido [...].

Na concepção de Taylor, observada pelo autor, tem-se uma visão de uma organização fechada e não inserida no mercado, na qual o salário é importante mesmo não sendo o fundamental e a qualificação se torna de pouca importância devido à divisão e monotonia impostas pela execução mecanicista das tarefas. (CURTO JUNIOR, 2011).

Conforme Coltre (2014) a administração se basearia numa série de funções que poderiam ser rearranjadas pelos trabalhadores especializados de forma que os mesmos realizariam diferentes partes da tarefa. Já para Grützmann (2014, p. 34), “o ritmo de trabalho a que os trabalhadores precisavam se submeter era frenético e seus movimentos diante da esteira eram simples e repetitivos”. Segundo Grützmann (2014, p. 147)

A partir da obra Princípios da Administração Científica, de Taylor, temos a primeira tentativa no sentido de transformar os processos administrativos em uma atividade científica. Além de reorganizar o

trabalho nas fábricas, esses estudos são responsáveis pela elaboração de um novo modelo de gestão que prescindiu de fontes confiáveis para atribuir credibilidade às decisões tomadas.

Os procedimentos de controle determinados por Taylor foram necessários para a propagação das teorias administrativas atuais, porém trouxeram reflexos na sociedade como um todo, há de se considerar aspectos negativos como a falta da valorização do sentimento de equipe e por não considerar o fator humano da produção, igualando-os as máquinas de produção. De acordo com Curto Junior (2011, p. 238):

As propostas básicas de Taylor: planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração trouxeram decorrências sociais e culturais da sua aplicação, pois representaram a total alienação das equipes de trabalho e da solidariedade grupal, fortes e vivazes no tempo da produção artesanal. Apesar das decorrências negativas que as propostas de Taylor acarretaram para a massa trabalhadora, não se pode deixar de admitir que elas representaram um enorme avanço para o processo de produção em massa.

De acordo com Grützmán (2014), se por um lado a inovação de Taylor trouxe o aumento da produtividade e rentabilidade pretendidas, além de avanços técnico-científicos significativos; por outro, representa uma desvalorização na dimensão humana dos operários que causou desmotivação e insatisfação, inclusive na remuneração, considerando que o aumento salarial nunca foi proporcional ao aumento de produtividade da época; em suas palavras:

Apesar de esse modelo não ser interessante do ponto de vista da humanização das relações e também pouco contribuir para a realização de um projeto existencial amplo por parte dos trabalhadores, é considerado uma das primeiras formas de gestão do conhecimento, por privilegiar o conhecimento tido por Taylor como científico em relação ao saber informal ou cotidiano. (GRÜTZMANN, 2014, p. 147).

Enquanto o americano Taylor despontava com suas observações e teorias da administração científica, muito utilizada por executivos europeus; Henri Fayol, apesar de defender definições semelhantes sobre a alta administração, ganhou notoriedade na Europa, após sua obra ser publicada nos Estados Unidos. (CURTO JUNIOR, 2011).

Já sobre os princípios Fayol, Coltre (2014) acredita que uma organização para ser bem administrada, deve-se considerar o comportamento das pessoas dentro das organizações e que todas as incumbências organizacionais sejam adequadamente levadas em consideração.

Pode-se se dizer que através de um comparativo entre as teorias da Administração Científica e a Administração Clássica, a primeira detém seu foco na produção da empresa, definindo padrões e métodos racionais para aumentar sua produção e conseqüentemente a lucratividade, eliminando tempo de desperdício.

Já Fayol, objetivava focar nas tarefas organizacionais, ou seja, numa estrutura formal com princípios administrativos que deveriam ser utilizados pelos altos escalões ou a alta gerência, para alcançar os objetivos propostos pela organização.

Pode-se dizer que a essência dos princípios da Administração Científica de Taylor era muito próxima à essência da Teoria Clássica de Fayol. De acordo com Curto (2011, p. 238) “os fundamentos da Teoria Clássica, defendida por Fayol, consideravam a obsessão pelo comando como sistema fechado no qual a manipulação e a exploração sobre os trabalhadores eram muito fortes”.

Assim, Fayol organizou suas ideias de trabalho em princípios básicos, enquanto Taylor descreveu como funções principais de gerenciamento. Representadas assim por Curto Junior (2011, p. 238):

Fayol relacionou 14 (quatorze) princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor. As 05 (cinco) funções principais da gerência administrativa (planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar) são conhecidas, e exaustivamente estudadas nas escolas de administração (PCOCC).

A partir de Taylor e Fayol, houve uma ampliação nas concepções que envolvem a administração, surgindo inúmeros autores e teorias que buscam alavancar os estudos que garantam qualidade no gerenciamento das estruturas administrativas e aplicação no ambiente organizacional. Para Coltre (2014, p. 50):

É nas ciências sociais aplicadas que se localiza a disciplina de Administração, que estuda os seres humanos e o seu comportamento nas organizações. Por isso, muitos pesquisadores apontam a inegável contribuição e o suporte de outras áreas – como a antropologia, a sociologia, a história, a ciências políticas, a filosofia, a

psicologia e a economia – para a compreensão das organizações e do comportamento dos indivíduos nelas inseridos.

Chiavenato (1994) traduz a importância do planejamento e controle dentro das organizações em todos os aspectos, na qual a administração representa a integração de estratégias empresariais para o sucesso dos objetivos organizacionais. Conforme Chiavenato (1994, p. 3);

A tarefa de administrar é interpretar objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através de planejamento, de organização, de direção e de controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis das empresas, a fim de atingir tais objetivos. Para tanto, a administração precisa mapear o ambiente externo e dar condições de eficiência e tecnologia utilizada através da estratégia empresarial, integrando os recursos e os esforços em todas as áreas e níveis da empresa.

Com as transformações no ambiente empresarial, os objetivos das empresas também mudaram, passou a haver uma maior preocupação com os demais aspectos que não estão ligados apenas à produtividade e centralização das decisões apenas na alta gerência. Segundo Grützmann (2014, p. 147):

A teoria da administração sofreu grandes modificações ao longo do tempo. Diversas críticas foram feitas aos princípios administrativos, que não contemplam a satisfação de todos os envolvidos. Atualmente, no lugar de assegurar o respaldo científico da atividade, a teoria da administração interessa-se em interpretar metas e finalidades organizacionais, bem como analisar os meios mais interessantes que proporcionarão aos envolvidos o alcance de seus objetivos.

Tais mudanças estão associadas diretamente a pressão da excessiva competitividade estabelecida por um mercado altamente rotativo e que demanda ações rápidas e precisas para acompanhar suas tendências; exigindo dinamismo e habilidade das organizações. De acordo com Grützmann (2014, p. 148):

O objeto de estudos da teoria da administração é a análise das instituições organizacionais, tanto em sua constituição interna quanto em seu papel no mundo, desde suas relações com o mercado [...] até o atendimento às demandas pessoais [...].

Já para Chiavenato (1999, p. 9):

A administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização e cada empresa requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por diversos administradores, voltadas para tipos específicos de áreas e de problemas, precisam ser realizadas em cada organização ou empresa.

Assim, a administração na atualidade, necessita de ferramentas eficazes para acompanhar tais transformações, dessa forma, será interessante apresentar a OSM (Organização, sistema e Métodos) como uma estrutura capaz de aprimorar os métodos utilizados pelas organizações criando procedimentos e definindo sistemas eficientes no ambiente empresarial.

4. A ORIGEM, A IMPORTÂNCIA E O PAPEL DO PROFISSIONAL DA ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS.

Para Andreoli e Rossini (2015) a área de OSM deve ser considerada pelas empresas, como uma forma de se autoconhecer e assim extrair o máximo dos seus pontos positivos, potencializando o alcance de suas metas através da integração dos três elementos de Organização, Sistemas e Métodos. Conforme Andreoli e Rossini (2015, p. 23):

[...] atingindo seus objetivos por meio da interação entre os elementos (sistemas), o caminho escolhido para chegar a esse objetivo (métodos) e a forma como o empreendimento se estruturou e alocou seus recursos e capacidades (organização).

Cada item ou elemento da OSM é fundamental para a continuidade ao outro, assim, para a definição das ações e funcionamento das estruturas planejadas, deverão seguir adequadamente o conjunto de protocolos, processos e procedimentos determinados. Logo, Andreoli e Rossini (2015, p. 20) caracterizam tais elementos como:

Um sistema é um conjunto de elementos que interagem; o método é o caminho a ser seguido pela empresa; e a organização é a forma como o negócio se constitui, alocando, agrupando e encaminhando recursos para cada área, atividade ou finalidade específica.

Na descrição feita por Curto Junior (2011) sobre o início da civilização, o homem sempre buscou maneiras para garantir sua sobrevivência; com o tempo perceberam que em grupo e através da distribuição de tarefas, seria mais fácil atingir os objetivos desejados. Conforme Curto Junior (2011, p. 241):

Esta dinâmica humana foi denominada de trabalho, e os grupos percebem que este se bem distribuído entre os seus membros resulta em menores esforços e facilitava atingir os objetivos. Esta ação de distribuir o trabalho entre os membros dos grupos e equacionar a utilização de recursos para atender as necessidades, deu-se o nome de organização.

Num paralelo entre a vida em grupo da história da civilização e os processos das organizações, tem-se a percepção da necessidade da união de esforços comuns para o aumento de produtividade e alcance das metas estabelecidas por meio de diferentes elementos e procedimentos integrados que impulsionam o sucesso organizacional. Segundo Curto Junior (2011, p. 242):

A definição clássica de organização esclarece que ela é a ciência social que procura dispor os elementos funcionais necessários, formando um conjunto integrado e capaz de apoiar o esforço cooperativo das pessoas que perseguem um objetivo pré-estabelecido, para alcançá-lo com o menor dispêndio e risco.

De acordo com Gontijo *et al* (2015), historicamente, a revolução industrial proporcionou aos gestores, certa preocupação com relação às técnicas e processos produtivos; porém, foi a partir do final do século XIX, com os estudos de pesquisadores já descritos anteriormente, que houve a consolidação dessas questões.

Como se percebe em Curto Junior (2011) no início, a OSM estava relacionada apenas a uma simples análise administrativa, ou seja, questões que envolvem aconselhamentos. Tais perspectivas eram baseadas na forma em que as tarefas seriam realizadas e não na definição de procedimentos precisos e que considerasse diferentes perspectivas para a realização dos objetivos. Assim se vê também em Gontijo *et al* (2015, p. 5):

A antiga O&M focava nos órgãos e nas partes, preocupava-se principalmente com a divisão de tarefas, formulários e organogramas; não havia um foco estratégico no cliente e uma visão sobre os cenários futuros. Com a necessidade de organização, devido ao uso da Tecnologia de Informação (TI) pelas empresas, o O&M foi mudando gradativamente para Organização, Sistemas e Métodos (OSM). Independente do nome utilizado seja O&M ou OSM, a área passou a focar em processos, estratégia, utilização de melhores métodos para alcançar os objetivos da organização.

Afirmando ainda, que após os anos 80 até os 90, os estudos de O&M sofreram um declínio e o método perdeu forças nas organizações pelo fato de enfatizarem processos estruturais, excessivamente, e não considerar diversas

transformações nos modelos de gestão e da tecnologia da época. Para Caldas (1999) *apud* Gontijo *et al* (2015, p. 4):

Caldas (1999), em seu estudo, destaca quatro fatores que explicam esse declínio: mudanças nos moldes de gestão das empresas; desenvolvimento da Tecnologia de Informação (TI); consequências do incremento da competitividade e, por fim, fatores ligados à forma em que a função tradicionalmente operava. Em sua maioria, esses fatores são interdependentes, não atuaram de forma isolada.

Porém, após a discussão e ampliação das propostas da OSM, passou a se estudar a correlação entre a definição dos procedimentos e os métodos de utilização. Curto Junior (2011) considera o posicionamento de diversos autores sobre essa percepção.

Para Tadeu Cruz (2002) *apud* Curto Junior (2011, p. 242), “OSM é o estudo das organizações por meio da análise de cada uma das atividades, a fim de criar procedimentos que venham a interligá-las de forma sistêmica”.

Segundo Maximiano (2008) *apud* Curto Junior (2011, p. 242), “o termo organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo”. De acordo com Rocha (1998) *apud* Curto Junior (2011, p. 242):

Define OSM como sendo a função mista de Organização e Planejamento, desenvolvendo-se na construção da estrutura de recursos e de operações de uma instituição, na determinação dos planos, principalmente na definição dos procedimentos, rotinas e métodos.

Assim, os processos e as estratégias se tornaram os objetivos principais da OSM, pois através deles é possível mensurar os resultados objetivados pela estrutura organizacional, eliminando excessos e reestruturando seu planejamento. Para Curto Junior (2011, p. 245):

Atualmente a Organização, Sistemas e Métodos estão muito mais focados nos processos. A OSM é mais planejada na estratégia. Procura utilizar os melhores métodos para alcançar os objetivos da organização. Tem como finalidade auxiliar na elaboração e/ou melhoria dos procedimentos. Usa como ferramentas no processo de melhoria das empresas: organogramas, formulários e fluxogramas. É a famosa consultoria cujos objetivos principais são: eliminar o

supérfluo, otimizar os recursos das empresas e maximizar os resultados.

Sendo assim, também visa o aumento da lucratividade, ainda assim, a OSM se refere a diferentes ferramentas utilizadas pelos gestores para orientação e direcionamento dos funcionários, a partir da definição de procedimentos necessários para o alcance dos objetivos. Conforme Oliveira (2005) *apud* Gontijo *et al* (2015, p. 5)):

Segundo Oliveira (2005) a área de O&M executa atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de sistemas gerenciais na empresa. Através da aplicação de técnicas de redução de tempo, esforços e custos, a função do analista de O&M é, em resumo, zelar pela eficiência da estrutura de gerenciamento.

A OSM trabalha a partir da definição de estratégias e processos para atender as necessidades e demandas buscando gerenciar adequadamente o ambiente organizacional. Ela atende às necessidades de melhorias das organizações, ou seja, ao se relacionar com as diferentes unidades organizacionais, ela dá suporte às ações empresariais. Considerando ainda, os diferentes posicionamentos opcionais a cada empresa. De acordo com Andreoli e Rossini (2015, p. 20):

Algumas empresas determinam que essa área deve atuar como um setor de assessoria e suporte às áreas gerenciais; outras subordinam esse departamento diretamente à diretoria-geral ou à presidência da organização; ainda existem aquelas que criam um departamento de processos cuja a função é definir de que forma os sistemas, os métodos e a organização do negócio devem funcionar.

Dessa forma, após verificar a origem e importância da OSM no âmbito organizacional, torna-se necessário distinguir, sobre as características do profissional de OSM. Porém, o perfil do profissional dependerá da própria organização em que atua; dessa maneira, o mais apropriado é definir as principais habilidades necessárias à função, pois o perfil será delineado de acordo com o ambiente organizacional em que está inserido. Conforme Andreoli e Rossini (2015, p. 20):

Para entendermos o perfil do profissional de OSM, primeiramente precisamos conhecer a organização da empresa em que ele exerce suas funções. Sabemos que cada negócio estrutura seus processos e métodos de formas diferentes, razão por que é difícil estabelecer um só perfil para esse profissional, o que muitas vezes dificulta a análise.

Entre outras características do profissional da área de OSM, Scioli e Souza (2013) define que dentre suas funções básicas estão: a direção, o controle e o planejamento da empresa. Sendo fundamental utilizar métodos para arquitetar adequadamente suas rotinas trabalhistas, considerando que de acordo com Oliveira (2005) *apud* Scioli e Souza (2013, p. 5):

A metodologia compreende seis grandes fases: identificação, seleção e conhecimento do sistema; estudo de viabilidade e de alternativa; levantamento e análise detalhada da situação atual; delineamento do novo sistema; treinamento, teste e implementação do novo sistema; acompanhamento, avaliação e atualização. Desta forma, compreende-se que sistemas, organização e métodos são temas inter-relacionados e de suma importância para qualquer empresa, pois sem estes a organização é inexistente.

Oliveira (2009) *apud* Andreoli e Rossini (2015) também estrutura essas habilidades fundamentais para o profissional de OSM, a partir do levantamento de dados e análise, elaboração e implementação de sistemas administrativos através da previsão de informações, buscando fontes adequadas para que seja possível contextualizar tais informações que, individualmente, não podem ser utilizadas como base do processo decisivo.

Conforme Oliveira (2009) *apud* Andreoli e Rossini (2015, p. 21) “é uma habilidade imprescindível para esse profissional expor, em relatórios gerenciais, apresentações ou por meio de sistemas, os resultados da pesquisa e a interpretação das informações coletadas”. Também considera importante o domínio no uso da tecnologia de informação (TI), ou seja, na utilização de programas, softwares, aplicativos, processos, métodos e técnicas de análises administrativas. Para Oliveira (2009) *apud* Andreoli e Rossini (2015, p. 21):

Com a informatização das empresas, é essencial que o profissional de OSM saiba operar os principais programas da área, bem como se adaptar rápida e facilmente a programas novos que surgem com o passar do tempo. Constante atualização e interesse em novidades

que possam trazer vantagem competitiva na implementação de sistemas também são diferenciais para esse profissional.

Oliveira (2009) *apud* Andreoli e Rossini (2015), destaca ainda, a capacidade de conseguir reunir ideias de forma lógica, linear, clara e didática, pelo fato de suas decisões impactarem no cotidiano organizacional; sendo seguidas, sistematicamente, pelos demais colaboradores. A elaboração de materiais formulários e relatórios são de extrema importância para definir didaticamente as estratégias. Segundo Oliveira (2009) *apud* Andreoli e Rossini (2015, p. 20):

Por isso, ele deve ter a capacidade de elaborar materiais que sejam compreensíveis a todos, desde os funcionários mais graduados da parte estratégica da empresa até os colaboradores que desempenhem funções estritamente operacionais. O poder de concisão na formulação de relatórios e apresentações, a objetividade em reuniões e o didatismo são características próprias dos melhores profissionais da OSM.

Em seguida, Oliveira (2009) *apud* Andreoli e Rossini (2015), aponta a necessidade de se conhecer as ferramentas disponíveis na empresa. Pois, mesmo tendo um conhecimento amplo da própria área, quando não compatíveis com as necessidades da própria empresa, não haverá benefícios plausíveis à organização.

Ocorre que a OSM deve ser utilizada numa perspectiva participativa, ou seja, ser vivenciada filosoficamente pelos funcionários dentro da organização. Sendo assim, seus profissionais ao invés de tomarem as decisões separadamente, devem considerar a participação dos demais colaboradores, como partes fundamentais nos processos decisivos. De acordo com Oliveira (2009) *apud* Andreoli e Rossini (2015, p. 20):

Para Oliveira (2009), essa área deve ser implementada como uma filosofia a ser vivenciada por toda a organização, se possível, dentro de um processo colaborativo no qual todos façam parte do processo de tomada de decisão sobre o caminho que a empresa seguirá e de que forma esse trajeto se desenvolverá.

Dessa forma, percebe-se que todo profissional de OSM tem que efetivar essa participação organizacional para que os demais métodos estabelecidos sejam bem-sucedidos. Trata-se de uma função que necessita de especialização, ou seja,

de profissionais com a capacitação e competências necessárias; versatilidade e visão empresarial também são imprescindíveis, assim como a criatividade, permitindo sempre a integração da equipe, sendo capaz de analisar e sintetizar as muitas informações e diferentes acontecimentos de maneira clara e precisa.

5. AS FERRAMENTAS UTILIZADAS PELA OSM.

5. 1. DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A departamentalização representa o agrupamento das atividades e dos diferentes recursos organizacionais, a partir da definição de alguns critérios. Dentre as formas mais comuns estão: função, produto ou serviço, território, cliente, processo, projeto, matricial e mista. Segundo Gutierrez (1988, p. 10):

Este mesmo processo ideológico define a estrutura da empresa moderna, do ponto de vista formal. A sua departamentalização interna [...] responde a um critério que privilegia a similaridade formal com respeito ao objeto, e não a procura do melhor agrupamento das ações administrativas num processo global de maximização da eficiência.

5. 2. ORGANOGRAMA

Organograma se classifica como uma representação gráfica da estrutura formal hierárquica das organizações. Através dessa ferramenta se tornam possíveis as apresentações das disposições das unidades funcionais e órgãos administrativos. De acordo com Balcão (1965, p. 108):

Criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização, o organograma tem, basicamente, duas partes interligadas – linhas e retângulos -, sendo que as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização e os últimos os cargos entre os quais flui a autoridade.

O organograma permite a estabilização da estrutura organizacional e a diminuição de seus conflitos.

5. 3. ANÁLISE DE PROCESSOS

A análise de processos ou (re) desenho de processos se refere à projeção planejada de processos organizacionais, para uma melhor estruturação das

decisões, sendo de metodologia simples e que atenda um cronograma nos diferentes níveis organizacionais. Para Prêve (2012, p. 82):

Sem processos não há nenhuma possibilidade de qualquer tipo de negócio dar certo, ou ainda, sem processo não há como melhorar a maneira de fazer. A falta de consideração para com este princípio básico de organização, como sistema aberto, leva à perda de produtividade e uma organização pode pagar um preço alto por isso, pois sabemos que mesmo desorganizado, sempre existirá um processo dando suporte a uma atividade ou a um negócio, para razão da existência de uma estrutura.

5. 4. FLUXOGRAMA

Trata-se de uma representação gráfica dos processos e dos seus fluxos de informações e elementos; por meio da caracterização sequencial do trabalho desempenhado. Conforme Ballesteros Alvarez (1991) *apud* Prêve (2012, p. 96):

Além do nome fluxograma, podemos encontrar definições como gráfico de procedimentos, ou gráficos de processos, fluxo de pessoas e papéis, diagrama e fluxo de dados ou ainda diagrama de blocos. Para Ballesteros Alvarez (1991), trata-se de uma representação gráfica em rede de um sistema, mostrando elementos ativos e respectivas interligações de dados, com outros elementos e unidades.

Sendo assim, representa a delimitação das tarefas e dos papéis de cada indivíduo da organização, para o bom andamento das atividades, com a facilidade de uma leitura técnica clara e concisa, representada simbolicamente.

5. 5. ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Conforme Prêve (2012), a análise da distribuição do trabalho busca o alcance do nível de autoridade e responsabilidade e todas as funcionalidades da estrutura organizacional; mapeando atribuindo tempo determinado a uma atividade e também verificando a formação necessária ao seu executor. Através dela é possível redistribuir atividades, fazer melhor uso do tempo e evitando desperdício à organização. De acordo com Prêve (2012, p. 111):

Existem dois pontos a serem observados: a partir de uma proposição de estudo, temos uma visão ampla de que um elenco de atividades é objeto de um equilíbrio de distribuição e desenvolvimento, atribuindo paridade de carga de trabalho; o segundo ponto se refere à importância das atividades, assunto sobre o qual temos reserva quanto à aceitação, pois se todas as atividades fazem parte de um processo, de maneira natural possuem grau de importância.

5. 6. ANÁLISE E DESENHO DE FORMULÁRIO

Trata-se de um documento que possui campos pré-definidos para viabilizar o processo e o fluxo de comunicação organizacional. Seu papel deve ser bem definido e envolve diversos elementos como: estratégias, processos, decisões, planejamento e outras funções fundamentais para a organização. Conforme Oliveira (1986) *apud* Prêve (2012, p. 104):

É um importante meio de comunicação e registro de informações para qualquer organização. Para que um formulário tenha seu papel representativo de manipulação de informações, é preciso que tenha um layout devidamente desenhado para receber, manipular e dispor de informações relativas às funções a que elas se destinam.

Ainda de acordo com Chinelato Filho (1999) *apud* Prêve (2012, p. 105):

Chinelato Filho (1999) diz que os formulários reúnem fatores que vão auxiliar a rede de comunicação e de interação que um processo possui ao conjugar elementos deste instrumento aos princípios da análise organizacional, vamos perceber que não se trata somente de uma contribuição, mas de uma base de dados e informações para apoio ao desenvolvimento de qualquer estudo, utilizando qualquer instrumento.

5. 7. MANUALIZAÇÃO

Representa uma forma de esclarecer dúvidas e auxiliar procedimentos, fazendo descrições de procedimentos, produtos, vantagens, especificações distintas para auxiliar as organizações na execução das atividades. Para Chinelato Filho (1999) *apud* Prêve (2012, p. 106), “um manual possui caráter esclarecedor, reunindo

normas, diretrizes e sistemáticas operacionais e, em alguns casos, identifica a forma de execução de uma atividade”. Segundo Oliveira (1986) *apud* Prêve (2012, p. 106):

O outro universo de manuais se localiza no meio organizacional, mais conhecido como Manuais Administrativos que, segundo Oliveira (1986) compreende todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas e outras orientações que devem ser obedecidas e cumpridas por todos os agentes de uma organização.

Prêve (2012, p. 106) continua ainda:

A elaboração de um manual de processos, por exemplo, deve seguir uma sequência lógica que permita estabelecer um roteiro padrão. Na primeira etapa compreende o (re) desenho dos processos que, dependendo do estágio em que se encontram os dados necessários, poderá ter um maior ou menor esforço para ordenar esta etapa. Cabe, portanto, identificar e colocar as informações em linguagem técnica, definir objetivos e tratar de produzir um instrumento com o menor custo possível, ou seja, verificar custo/benefício.

5. 8. LAYOUT

Representa uma técnica para o aumento de produtividade através do estudo para melhorar o arranjo físico (layout) através da distribuição física dos equipamentos. Araújo (2006) *apud* Prêve (2012, p. 99) “considera que o arranjo físico deve ser estruturado a partir de um estudo planejado de sistema e informações que permita se relacionar com a distribuição de móveis, equipamentos e agentes”. Para Prêve (2012, p. 99):

O layout é também conhecido como arranjo físico, ou ainda, com “planta baixa”, que na verdade é o que ele representa: uma descrição física no plano horizontal. Em alguns casos mais específicos um layout permite diferentes leituras, com medidas obtidas através de projetos de corte ou de perfil. Em um estudo específico, podemos dizer que se deve considerar uma estrutura apresentada em um único plano horizontal e que reúna dados suficientes para uma relação com fluxos. O importante, nesse estudo, é destacar que esse instrumento permite o necessário suporte para a estruturação e desenvolvimento de processos.

6. METODOLOGIA

A metodologia utilizada se dá através de pesquisa bibliográfica, com a utilização de artigos e pesquisas de autores que estudam a OSM e sua relevância para o ambiente organizacional.

Por meio de um questionário, buscou-se entrevistar o setor de recursos humanos de algumas organizações que atuam no Litoral do Paraná, para buscar observar a utilização ou não das principais técnicas de OSM, de forma que possam representar vantagens nas práticas administrativas através dessa utilização.

A pesquisa possui características qualitativas, por considerar entrevistas flexíveis, objetivando respostas sobre o tema ou problema investigado. Conforme Marconi e Lakatos (2011, p. 274);

A observação qualitativa é uma técnica de coleta de dados também chamada de observação de campo, direta ou participante, visando: explorar ambientes, subculturas e a maioria dos aspectos da vida social do grupo a estudar. Descrever comunidades, ambientes e as diferentes atividades exercidas pelos participantes e os significados das mesmas. Compreender processos, interpelações entre pessoas e suas situações ou circunstâncias, eventos, padrões, contextos sociais e culturas. Identificar problemas. Generalizar hipóteses para futuros estudos.

Porém, através dos resultados alcançados através da porcentagem de respondentes quando questionados entre sim, não e não sei, foi possível mensurar de forma quantitativa a porcentagem da utilização ou não das principais técnicas e importância da OSM.

Logo, pretende-se alcançar as perspectivas de compreensão e discussão do tema, bem como a afirmação da sua importância e sua utilização ou não, através dessas entrevistas, contribuindo assim, para novas pesquisas.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

1. Nome da empresa:

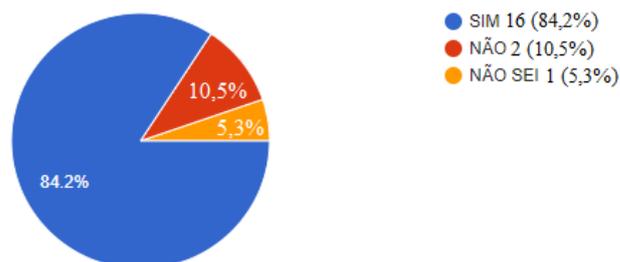
1 - Ambev
2 - Santana
3 - Prefeitura de Guaratuba
4 - Prefiro não revelar
5 - Alpina Briggs Defesa Ambiental S/A
6 - BRF S/A
7 - Romani S/A Indústria e Comércio de Sal
8 - Fospar
9 - Prefeitura de Pontal do Paraná
10 - Bemis Latin América
11 - Mosaic
12 - Quimifertil
13 - Andali
14 - Martini Meat
15 - Heringer
16 - Cargill
17 - Pasa
18 - Multitrans
19 - UFPR

A abordagem se deu a partir do encaminhamento via e-mail do questionário aos funcionários do setor de recursos humanos das empresas, porém, os mesmos optaram por não se identificarem.

Conforme pode se observar na tabela anterior, foram apenas 19 respondentes das empresas selecionadas, que colaboraram com a pesquisa para que fosse possível verificar no cotidiano organizacional a utilização das técnicas de OSM. Através das respostas dessas empresas, foi possível mensurar a efetividade

da técnica e sua abrangência para as organizações que valorizaram suas técnicas e as utilizam como forma de organizar seus métodos e ampliar seus benefícios.

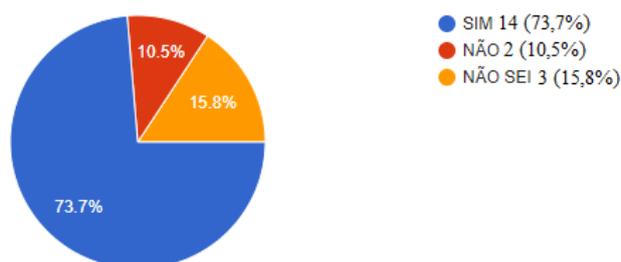
2. Existe algum manual ou diretrizes das políticas da empresa?



É fundamental que se tenha uma estruturação ou diretrizes fixadas a partir de um manual, assim, torna-se mais fácil a aplicação efetiva no cotidiano organizacional. Para Araújo *apud* Prêve (2012, p. 109):

Toda política adotada se suporta em parâmetros e em uma descrição detalhada e completa, para ser seguida por todos. Empresta, por isto mesmo, importante direção para tomada de decisão e para o alcance de objetivos previstos. Dentro desta concepção e definição, este manual contém orientações voltadas para determinados níveis de decisão de uma organização, tendo em vista que à medida que políticas oferecem rumos para as decisões, estas fortalecem novas políticas a serem adotadas. Portanto, há uma reconstrução ou um ciclo, a partir de decisões que 'escrevem' novas políticas e diretrizes.

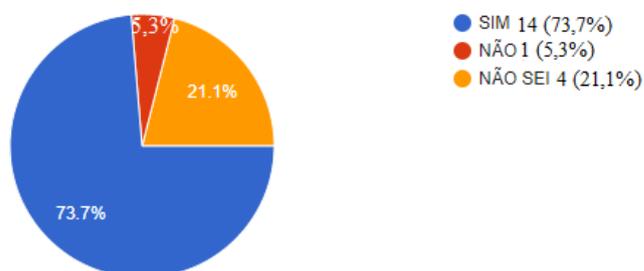
3. A empresa trabalha a partir da utilização das técnicas de OSM (Organização, Sistemas e Métodos)?



Trabalhar a partir da OSM permite que a empresa tenha benefícios significativos de organização e redução de tempo, além de inúmeros outros aspectos que envolvem o planejamento e correção de desvios tanto na definição de metas quanto no caminho percorrido para alcançá-las. Para Llatas (2012) *apud* Silva e Silva (2016, p. 2):

Numa visão estratégica Llatas (2012) descreve que a OSM em uma empresa ajuda a identificar os procedimentos mais eficientes, o que evita o desperdício de tempo, material e esforço, transformando ideias em planos, além de controlar e corrigir, no tempo certo, os desvios dos objetivos traçados. Para manter uma empresa sólida no mercado é preciso ter confiança nos negócios, planejamento, interação com o mundo externo. De outra forma, a organização interna de uma empresa e suas visões sistêmicas é de extrema importância e determinantes nos seus resultados econômicos.

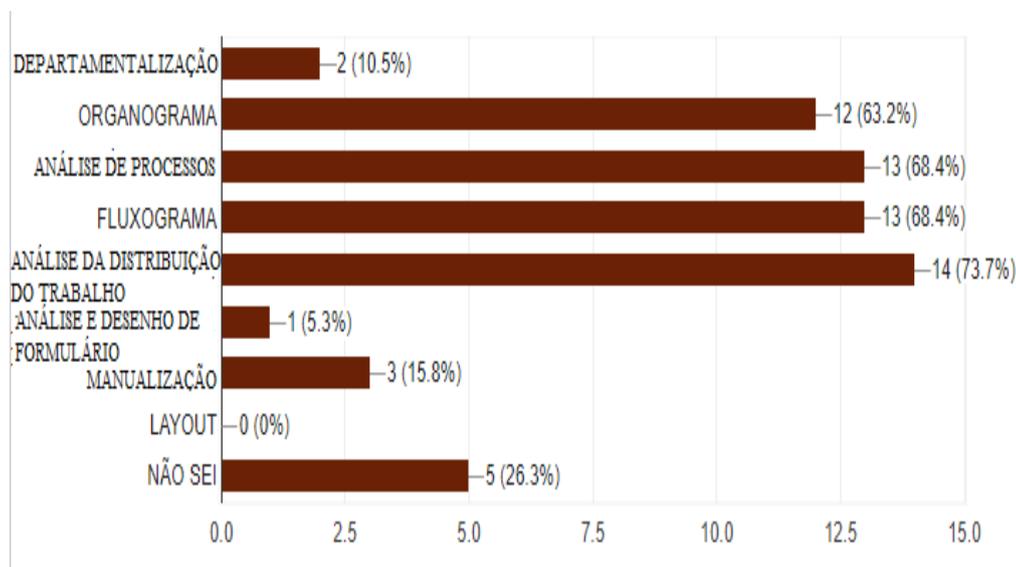
4. Existe algum documento que demonstre e padronize as técnicas de OSM utilizadas?



Padronizar é alinhar os procedimentos para alcançar metas estabelecidas e garantir que as mesmas sejam cumpridas. Conforme Prêve (2012, p. 10)

Reúne um conjunto de instruções orientadas voltadas aos procedimentos de rotina, com suporte de fluxos que 'desenham' rotinas a serem cumpridas por agentes integrantes de um contexto organizacional. Isto estabelece e cultiva uma filosofia de que informações desta ordem devem ser manipuladas e utilizadas no presente, como no futuro. Dentro deste princípio, este manual – como os demais, assumem a responsabilidade em se manter atualizado, e forma clara e objetiva. Deve ainda expressar toda a documentação que compreende uma rotina – por isto tem estreita relação com o manual de formulários e oferecer, de maneira detalhada e em cada etapa, instruções a respeito de informações que cada unidade ou subsistema de 'alimentar' a rotina.

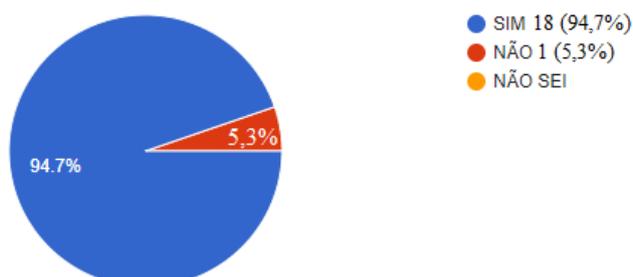
5. Quais são os métodos de OSM (Organização, Sistemas e Métodos) utilizados pela empresa?



Os métodos ou ferramentas utilizadas pela OSM possuem individualmente seu grau de importância, porém são complementares entre si; e quando utilizadas simultaneamente, alcançam melhores resultados. De acordo Prêve (2012, p. 91):

O diagnóstico, como uma extensão de conhecimento analítico de natureza organizacional, estabelece níveis de referências entre os instrumentos de OSM, tanto na forma de contribuir como também de fazer uso dos resultados desses instrumentos. [...] Dentro do limite do tema tratado, podemos perceber que há uma linguagem de semelhança organizacional com a área de OSM e, por isso mesmo, é uma ferramenta importante para a promoção de uma integração e de alternativas de gestão de uma organização e de seus sistemas, com uso de métodos utilizados.

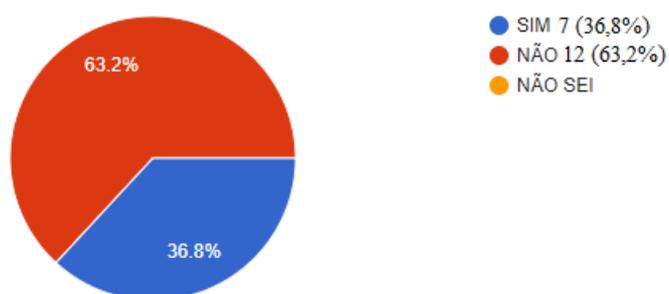
6. Existe algum plano com informações sobre cargos e salários?



A definição de um plano de cargos e salários permite que as empresas estejam atentas aos valores pagos pelo mercado aos seus profissionais e assim, evitem defasagens salariais. Segundo Prêve (2012, p. 110):

Reúne leis, normas disciplinares, normas técnicas, éticas e morais, além de normas de funcionamento. Oferece instruções de funcionamento e coordenação sobre métodos adequados que orientem a execução de atividades, bem como normas que definem regras comportamentais do ponto de vista profissional. Pelo aspecto abrangente sobre leis e normas, vale-se da descrição de funções e cargos e efetuar avaliação de desempenho.

7. Existe formulário para avaliação de desempenho?



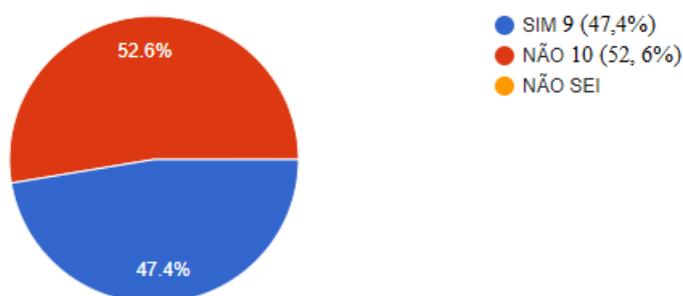
É imprescindível a avaliação de desempenho para medir o nível de capacidade e de compromisso de cada funcionário, assim, mensurar seus níveis de desempenho, assim será possível utilizar medidas para buscar corrigir índices ruins como também reconhecer altos níveis de dedicação e comprometimento tido pelo mesmo. Porém, como se pode observar a maioria das empresas analisadas não utiliza esse método, deixando-o de fazê-lo. Conforme Knapik (2012, p. 236):

A avaliação de desempenho é um processo de mensuração dos indicadores de desempenho do colaborador. Trata-se de um processo dinâmico, constante e representa um importante meio para identificar e resolver problemas de desempenho, objetivando uma melhoria contínua e qualidade nas relações.

Knapik (2012, p. 237) continua ainda:

A avaliação de desempenho consiste em verificar os resultados de sucesso, como estes foram obtidos e o que pode ser feito para melhorar o desempenho e aumentar a eficácia para o alcance das metas estipuladas pelo planejamento estratégico.

8. Há domínio na utilização de programas e softwares, bem como métodos e técnicas de OSM por partes dos gestores?



É sempre importante o domínio por parte dos gestores, dos métodos e técnicas de OSM, mas nem sempre isso acontece; muitos são os fatores que levam uma pessoa a se tornar gestor, porém nem todos possuem a capacitação necessária. Dessa forma, considerando as empresas analisadas e o fato de não ser uma grande diferença percentual, observa-se pelo gráfico que a maioria dos gestores não possui esse domínio. Conforme Oliveira (2006) *apud* Prêve (2012, p. 84):

A função de administrar processos segundo Oliveira (2006), precisa ser mais ampla que a de outros profissionais, como o de sistemas e de organização de métodos. Quanto ao perfil, ele deve ter conhecimento em áreas-chaves como de produção, logística, serviços, marketing e tecnologias diversas. Deve reunir também características básicas de integração, criatividade e saber trabalhar em grupo, ter em mente a objetividade, saber delegar com eficiência, compartilhar informações, estruturar e manter equipes, entre outras que refletem a atuação de um profissional qualificado, como vimos na Unidade anterior.

Sendo possível afirmar que muitas organizações, utilizam o método como forma de organização e padronização de processos.

Assim, os manuais com normas e diretrizes demonstram ser fundamentais para estabelecer a forma que se deseja trabalhar. Tanto quanto a necessidade de efetivação de um plano de cargos e salários que padronizam valores de remuneração para que empresas se igualem aos valores do mercado.

Ainda assim, observou-se que muitas empresas ainda não focam na avaliação de desempenho dos seus funcionários, quando deveriam, considerando que através dela se consegue medir o nível de desempenho dos colaboradores, apontando falhas e garantindo correções na postura de cada indivíduo avaliado.

Outro fator relevante, mas que também teve resultados negativos, foi a questão do domínio de métodos e técnicas da OSM por parte dos gestores, o que demonstrou que durante a seleção de líderes, não se tem um posicionamento efetivo que exija a capacitação necessária dos mesmos, quando deveria existir um conhecimento amplo das técnicas e dos sistemas administrativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dessa pesquisa, tornou-se possível retratar os aspectos que envolvem a OSM (Organização, sistemas e métodos) no ambiente organizacional, percorrendo desde o contexto histórico da administração e que se estabeleceu como ciência, até o surgimento da OSM e sua importância no contexto empresarial, por meio da descrição de suas ferramentas, bem como dos seus profissionais que atuam para aplicar as técnicas que resultam em maior organização e agilidade nos processos administrativos.

Foi essencial conceituar tais aspectos para demonstrar a importância do método, como uma forma de garantir vantagem em meio à competitividade acirrada do mercado; considerando que ao utilizar adequadamente as ferramentas de OSM, torna-se mais fácil chegar às decisões mais precisas e eficientes que permitirão alcançar metas estabelecidas, além de fornecer diagnóstico específicos dos diferentes setores da organização, ampliando fatores positivos, reduzindo falhas e permitindo correções necessárias.

Posteriormente, as observações descritas, houve o levantamento de informações sobre a utilização da OSM pelas empresas, através dos questionários respondidos. Sendo possível afirmar que muitas organizações, utilizam o método como forma de organização e padronização de processos.

Assim, os manuais com normas e diretrizes demonstram ser fundamentais para estabelecer a forma que se deseja trabalhar, bem como a definição de um plano de cargos e salários, por permitir estabelecer valores de remuneração padronizados, para que empresas se igualem aos valores do mercado.

Tornou-se possível observar que muitas empresas ainda não focam na avaliação de desempenho dos seus funcionários, quando deveriam, considerando que através dela, é possível mensurar o nível de desempenho dos colaboradores, apontando falhas e garantindo correções na postura de cada indivíduo avaliado.

Outro fator relevante, porém, teve resultados negativos, foi à questão do domínio de métodos e técnicas da OSM por parte dos gestores, demonstrando que durante a seleção de líderes, não se tem um posicionamento efetivo que exija a capacitação necessária dos mesmos, quando deveria existir um conhecimento amplo das técnicas e dos sistemas administrativos.

Assim, as empresas não conseguem visualizar amplamente o que ocorre e qual a situação efetiva em que se encontram. Assim, organizar é sempre a maneira mais eficiente de se autoconhecer e ampliar perspectivas; permitindo decisões assertivas e proporcionando novos direcionamentos, quando necessário.

Portanto, a pesquisa foi necessária para avaliar a utilização de métodos e técnicas descritas pela administração no cotidiano das organizações. Pois, sabe-se que a OSM surgiu com o objetivo de facilitar e padronizar processos, organizando-os; quando as organizações deixam de utilizar as ferramentas importantes de administração, elas perdem a oportunidade de se organizarem adequadamente, impedindo muitas vezes, de alcançarem uma vantagem competitiva.

Dessa forma, o trabalho pretendeu ampliar a discussão sobre o tema, permitindo a elaboração de trabalhos futuros, bem como propiciar uma visão atualizada às empresas do Litoral do Paraná, sobre a importância da utilização da OSM nas rotinas administrativas dessas organizações.

REFERÊNCIAS

ANDREOLI, Taís, P.; ROSSINI, Fernando. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: InterSaber, 2015.

ARAÚJO (2006). In. PRÉVE, Altamiro, Damian. **Organização, sistemas e métodos**. Santa Catarina: UFSC, 2012. Disponível em: <http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2017.

BALCÃO, Yolanda, Ferreira. **Organograma: representação gráfica da estrutura**. São Paulo: R. A. E., 1965. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901965000400003. Acesso em: 14 de junho de 2017.

BALLESTERO ALVAREZ (1991). In. PRÉVE, Altamiro, Damian. **Organização, sistemas e métodos**. Santa Catarina: UFSC, 2012. Disponível em: <http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2017.

CALDAS (1999). In. GONTIJO, Felipe, E. K.; *Et al.* **A função do gestor de organização, sistemas e métodos na modelagem de processos para tecnologias da informação e comunicação**. 13p. Fortaleza: Enegep, 2015. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_264_26490.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2017.

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO (1983). In. COLTRE, Sandra, M. **Fundamentos da administração: um olhar transversal**. Curitiba: InterSaber, 2014.

CHINELATO FILHO (1999). In. PRÉVE, Altamiro, Damian. **Organização, sistemas e métodos**. Santa Catarina: UFSC, 2012. Disponível em: <http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2017.

COLTRE, Sandra, M. **Fundamentos da administração: um olhar transversal**. Curitiba: InterSaber, 2014.

CURTO JUNIOR, Renato, M. **Organização, Sistemas e Métodos**. Curitiba: IFPR, 2011. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/org_sist_metodos.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2017.

GONTIJO, Felipe, E. K.; *Et al.* **A função do gestor de organização, sistemas e métodos na modelagem de processos para tecnologias da informação e comunicação**. 13p. Fortaleza: Enegep, 2015. Disponível em:

http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_264_26490.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2017.

GRÜTZMANN, Lidiane. **Fundamentos filosóficos da administração**. Curitiba: InterSaber, 2014.

GUTIERREZ, Luiz, Gustavo. **Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível**. Rio de Janeiro: Ver. Adm. Empre., 1988. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rae/v28n2/v28n2a02.pdf. Acesso em: 14 de junho de 2017.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaber, 2012.

LLATAS (2012). In. SILVA, A. M.; SILVA, A. S. B. **A organização, sistemas e métodos: um estudo acerca de sua aplicabilidade em uma empresa do setor de saúde**. Disponível em: www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/25024303.pdf. Acesso em: 14/06/2017.

MARCONI, Marina, A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO (2008). In. CURTO JUNIOR, Renato, M. **Organização, Sistemas e Métodos**. Curitiba: IFPR, 2011. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/org_sist_metodos.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2017.

OLIVEIRA (1986). In. PRÉVE, Altamiro, Damian. **Organização, sistemas e métodos**. Santa Catarina: UFSC, 2012. Disponível em: <http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2017.

OLIVEIRA (2005). In. GONTIJO, Felipe, E. K.; *Et al.* **A função do gestor de organização, sistemas e métodos na modelagem de processos para tecnologias da informação e comunicação**. 13p. Fortaleza: Enegep, 2015. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_264_26490.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2017.

OLIVEIRA (2005). In. SCIOLI, Alex, S. A.; SOUZA, Clécio, L. **Organização, sistemas e métodos: reestruturação organizacional**. 8p. Monte Claro: FACIGE, 2013. Disponível em: http://facige.com.br/biblioteca/wp-content/uploads/2013/05/O-S-e-_3_Volume_2.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2017.

OLIVEIRA (2009). In. ANDREOLI, Taís, P.; ROSSINI, Fernando. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: InterSaber, 2015.

OLIVEIRA (2006). In. PRÉVE, Altamiro, Damian. **Organização, sistemas e métodos**. Santa Catarina: UFSC, 2012. Disponível em: <http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2017.

PRÉVE, Altamiro, Damian. **Organização, sistemas e métodos**. Santa Catarina: UFSC, 2012. Disponível em: <http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2017.

ROCHA (1998). In. CURTO JUNIOR, Renato, M. **Organização, Sistemas e Métodos**. Curitiba: IFPR, 2011. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/org_sist_metodos.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2017.

SCIOLI, Alex, S. A.; SOUZA, Clécio, L. **Organização, sistemas e métodos: reestruturação organizacional**. 8p. Monte Claro: FACIGE, 2013. Disponível em: http://facige.com.br/biblioteca/wp-content/uploads/2013/05/O-S-e-_3_Volume_2.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2017.

SILVA, A. M.; SILVA, A. S. B. **A organização, sistemas e métodos: um estudo acerca de sua aplicabilidade em uma empresa do setor de saúde**. Disponível em: www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/25024303.pdf. Acesso em: 14/06/2017.

TADEU CRUZ (2002). In. CURTO JUNIOR, Renato, M. **Organização, Sistemas e Métodos**. Curitiba: IFPR, 2011. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/org_sist_metodos.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2017.

APÊNDICE 1**QUESTIONÁRIO APLICADO****UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – SETOR LITORAL
CURSO: INFORMÁTICA E CIDADANIA
ERICK PENKAL MATOSO**

A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E A GESTÃO A PARTIR DO PAPEL DA ORGANIZAÇÃO
SISTEMAS E MÉTODOS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

1. Nome da empresa:

2. Existe algum manual ou diretrizes das políticas da empresa?
() SIM () NÃO () NÃO SEI

3. A empresa trabalha a partir da utilização das técnicas de OSM?
() SIM () NÃO () NÃO SEI

4. Existe algum documento que demonstre e padronize as técnicas de OSM utilizadas?
() SIM () NÃO () NÃO SEI

5. Quais são os métodos de OSM utilizados pela empresa?
() DEPARTAMENTALIZAÇÃO () ORGANOGRAMA () ANÁLISE DE PROCESSOS
() FLUXOGRAMA () ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO
() ANÁLISE E DESENHO DE FORMULÁRIO () MANUALIZAÇÃO () LAYOUT
() NÃO SEI

6. Existe algum plano com informações sobre cargos e salários?
() SIM () NÃO () NÃO SEI

7. Existe formulário para avaliação de desempenho?
() SIM () NÃO () NÃO SEI

8. Há domínio na utilização de programas e softwares, bem como métodos e técnicas de OSM por partes dos gestores?
() SIM () NÃO () NÃO SEI