



**MARCOS GUEDES DE JESUS**

**ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS: como utilizar para a tomada  
de decisões nas empresas**

**São Lourenço**

**2019**



**MARCOS GUEDES DE JESUS**

**ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS: como utilizar para a tomada  
de decisões nas empresas**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de bacharelado em Administração, sob orientação do Professor Edmo Alves da Silva.

**São Lourenço**

**2019**

## **ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS: como utilizar para a tomada de decisões nas empresas.**

\* Marcos Guedes de Jesus

\*\* Edmo Alves da Silva

### **RESUMO**

O mercado competitivo leva as organizações a buscar constantemente melhorias administrativas em seus processos, tentando identificar falhas e buscando a melhoria contínua. O objetivo principal desta pesquisa é demonstrar como as ferramentas abordadas em OSM (Organização, Sistemas e Métodos) podem auxiliar para a tomada de decisões assertivas na empresa. Através de pesquisas bibliográficas foi possível identificar que a utilização dessas ferramentas deve ser realizada com base nos objetivos da empresa e levando em conta o todo, com uma visão sistêmica. Decisões maiores deverão ser tomadas pelo administrador da instituição, porém algumas decisões ele poderá, e até será benéfico para ele e para outros que seja delegado tarefas e decisões, com a devida proporção.

**Palavras- Chave:** Estrutura, informações e decisões.

### **1 INTRODUÇÃO**

No cenário atual da administração é cada vez mais necessário a utilização eficaz dos recursos disponíveis sejam eles humanos, materiais financeiros ou informacionais. Isso se dá devido a grande concorrência nos diversos setores da economia. A melhoria contínua dos processos e a estruturação da organização deve estar alinhada aos objetivos da empresa definidos pelo executivo.

---

\* Marcos Guedes de Jesus: aluno do curso de Administração da Faculdade Unis São Lourenço, email: guedes10.marcos@gmail.com

\* \*Edmo Alves da Silva: professor da Faculdade Unis São Lourenço, e-mail:edmoep@yahoo.com.br

O trabalho de OSM (Organização, Sistemas e Métodos) tem o objetivo de analisar e demonstrar como suas ferramentas influenciam a tomada de decisões da empresa. Muitas organizações não utilizando as ferramentas de OSM ou utilizando de modo inadequado, deixam de ser eficientes podendo levar até no fim da empresa.

Devido ao problema decorrente da má utilização das ferramentas de OSM, como a descrição do fluxo de atividades que provoca problemas pessoais, retrabalho, informações incompletas ou excessivas, faz com que os recursos não sejam bem utilizados, o que reflete na falta de eficácia das organizações em seu processo. Quando isto acontece em um produto ou serviço oferecido, a organização não consegue ser competitiva em relação aos concorrentes e perde clientes ou os deixam insatisfeitos, pois até mesmo a qualidade do produto ou serviço é comprometida.

A metodologia desse estudo será apresentada após uma revisão bibliográfica de Oliveira (2009) mostrando a importância das ferramentas de OSM (Organização, Sistemas e Métodos).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Organização**

Segundo Oliveira, (2009, p. 63), “Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”.

Cury (2006, p. 116) apud Mooney (1954) define “organização como a forma que assume toda associação humana para lograr um propósito comum”.

“Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.” (OLIVEIRA, 2009, p.69)

Para Oliveira (2009) a estrutura organizacional deve ser instituída de acordo com os objetivos e estratégias para atingir as situações desejadas pela instituição. Entretanto antes de se definir a estrutura organizacional é fundamental conceituar organização, pois a estrutura organizacional é um instrumento para processo organizacional.

Cury (2006) *apud* Hall (1984) diz que a estrutura organizacional atende a três funções básicas. Primeiro, as estruturas visam a realizar os produtos organizacionais e atingir as metas organizacionais. Segundo, as estruturas reduzem ou pelo menos normalizam as influências individuais sobre a organização. Estabelecem estruturas para garantir que os indivíduos atendam as condições estabelecidas pela organização. Terceiro elas determinam quais posições têm poder sobre outras, em que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

Ainda de acordo com Oliveira (2009, p. 64,65) quando a estrutura organizacional é estabelecida de maneira satisfatória ela possibilita para as empresas alguns aspectos como:

- “identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos e feedback aos executivos e funcionários.
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e
- Condições motivadoras para a realização das tarefas estabelecidas.”

Conforme Oliveira (2009), toda empresa possui dois tipos de estrutura: a formal e a informal. A estrutura formal é representada pelo organograma da empresa e seus aspectos básicos onde devem-se considerar seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência, ela dá destaque as posições em termos de autoridade e responsabilidades. A estrutura informal não é planejada e surge, naturalmente, da interação social dos profissionais de uma empresa. . Os executivos devem saber quem é o líder informal de seus subordinados e trabalhar com essa pessoa certificando que essa liderança esteja acompanhando os objetivos da empresa.

## 2.2 Sistemas

Para Oliveira (2009) Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, paralelamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e executam atividades específicas.

Segundo Simcsik (2001) O&S se desenvolveu mais fortemente após a Segunda Guerra Mundial. Com a mudança de filosofia que o homem é apêndice da máquina, para aquele de que o homem é complementado pela máquina, O&S assume toda a responsabilidade da aproximação entre capital e o trabalho. O “S” de sistemas, completa a visão sistêmica, que em alguns casos é enriquecida pelo “I”, de informação.

Ainda conforme Simcsik (2001), no Brasil, OSM desenvolveu a partir da década de 60 com a implementação dos grandes computadores. Mas se consolidou a partir da década de 70 com a chegada dos computadores pessoais, os microcomputadores.

Segundo Oliveira, (2009, p. 24) para se definir Sistema de informações, deve-se antes distinguir dado de informação. “Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz á compreensão de determinado fato ou situação. Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar uma decisão.”

“Sistema de informações é o processo de transformação de dados em informações. E, quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais.” (OLIVEIRA, 2009, p.25)

Completando o que foi dito por Oliveira, Simcsik (2001, p. 200 - 201) define Sistema de Informações Gerenciais como Sistemas de Informações Administrativas e diz que sob o ponto de vista sistêmico a boa informação deverá:

- “Ser coordenável: ter na sua forma a possibilidade de coordenação entre as várias áreas da empresa, atuando como elemento interligador das atividades físicas impulsionadas pela informação;
- Ser veloz: acompanhar em tempo real os acontecimentos em qualquer nível, permitindo ao executivo a tomada de decisão no momento em que está ocorrendo o fato; a geração de uma informação deve acontecer em tempo hábil;

- Ser confrontável: ter informações que permitam o acompanhamento confrontável entre os dados reais e os planejados ou projetados, assim uma mensagem deve permitir comparações entre o previsto nos planos e a realidade dos acontecimentos.
- Ser indicativa: possuir formas que realcem os acontecimentos e indiquem as distorções que merecem atenção imediata de quem está lendo ou tomando conhecimento; as exceções devem ter prioridade para avaliação executiva;
- Ter formalidade: a mensagem deve ser quantificável e qualificável, de acordo com as necessidades do usuário.
- Ter frequência: a mensagem deve ser emitida conforme as necessidades do usuário;
- Ter horário: a mensagem deve ser entregue (ou recebida) no prazo estipulado pelo usuário; nem antes nem depois; quanto mais próxima estiver do fato acontecido, maiores serão as probabilidades para uma perfeita tomada de decisão.”

O administrador deve sempre analisar se os dados que chegam até ele pelos sistemas informacionais da empresa estão corretos, pois se estes estiverem errados ele poderá tomar decisões precipitadas, atrasadas, ou não tomar nenhuma atitude quando seria apropriado. Também a velocidade que estes dados são processados é imprescindível pois com a globalização é cada vez mais necessário não perder tempo para tomar decisões sérias.

### **2.3 Métodos**

Conforme Oliveira (2009) métodos são os procedimentos e rotinas utilizadas pela empresa para a realização de determinado objetivo estabelecido e quando há o levantamento, análise e implementação dos métodos administrativos está se referindo ao “M” da atividade OSM.

De acordo com Simcsik (1992) o método indica o que fazer; a técnica como fazer. O estudo de método pode ser definido como a atividade própria dos gestores em geral de uma empresa o que envolve levantamentos, análises e exames críticos das fases atuais ou anteriores de um sistema com o objetivo de desenvolver sequências mais simples e eficazes no trabalho. O método é reconhecido através de normas e manuais empresariais.

## 2.4 Tomada de decisões

Para Cury (2006) cada decisão integra-se de certo número de decisões pouco relevantes decorrentes de decisões anteriores. A formulação de decisões é um processo contínuo permanente ao longo dos anos da organização. Quando ocorrer problemas em uma empresa e o administrador não o percebe ou não quer perceber, esse seu comportamento pode ser considerado uma decisão. Permitir que os problemas continuem é também um tipo de decisão. Assim sendo, muitas decisões ocorrem inconscientemente causando vários problemas.

Segundo Oliveira (2009, p. 36) as situações em que as decisões são tomadas podem ser:

- “tomada de decisão sob condições de certeza, em que cada curso de ação possível conduz, invariavelmente, a um resultado específico;
- tomada de decisão em condições de risco, em que cada alternativa possível conduz a um conjunto de resultados específicos associados a probabilidades conhecidas; e
- tomada de decisão em condições de incerteza, quando as probabilidades associadas aos resultados são desconhecidas.”

Conforme Oliveira (2009) uma decisão bem sucedida pode depender de um processo de escolha adequado. Uma forma de estabelecer as fases do processo decisório é apresentada a seguir:

- identificação do problema;
- avaliação do problema, de acordo com a consolidação das informações. Porém, é essencial analisá-lo como um sistema, interligando todas as partes do problema;
- planejamento de soluções alternativas;
- análise e comparação das soluções alternativas, através de levantamentos de vantagens e desvantagens e avaliar essas alternativas quanto ao grau de eficiência, eficácia e efetividade do processo;
- escolha da alternativa mais adequada, de acordo com os critérios já definidos;
- implantação da alternativa escolhida, abrangendo o treinamento apropriado e capacitação das pessoas envolvidas; e
- avaliação da alternativa selecionada, através de critérios e parâmetros devidamente aceitos pela empresa.

### *2.4.1 Decisões Programadas*

Oliveira (2009) menciona decisões programadas como: decisões que tem como característica a rotina e repetitividade, para as quais existem informações suficientes, que desempenham funções como guia das atividades administrativas. São decisões permanentes.

### *2.4.2 Decisões Não Programadas*

Conforme Oliveira (2009) decisões não programadas são aquelas que não estão planejadas. Seu atributo básico é a novidade. Elas podem ocorrer quando um problema, devido a sua estrutura é complexo ou porque a solução de um problema deve antes empregar medidas específicas.

## **2.5 Layout**

Segundo Oliveira (2009) o layout ou arranjo físico adequado possibilita a empresa maior economia e produtividade de acordo com o bom ordenamento dos instrumentos de trabalho e por meio do melhor aproveitamento dos recursos materiais e humanos destinado ao sistema considerado.

Cury (2006) cita alguns tipos de layout que geralmente são mais utilizados. São eles:

- **Layout de Escritório:** deve-se estabelecer um fluxo racional de trabalho e evitar ao longo das atividades organizacionais trabalhos desnecessários como a excessiva manipulação de papéis, peças e processos e também deslocamentos desnecessários.
- **Layout pelo Processo:** as máquinas são agrupadas de acordo com a natureza da operação que é executada no momento. É também conhecido como layout pelo processo funcional.

- Layout pelo produto: é utilizado quando o processo de produção é contínuo, os equipamentos e movimentação de materiais integram as unidades de processamento e as máquinas são utilizadas numa sucessão lógica com base no produto.

Ainda segundo Oliveira (2009) alguns objetivos do layout podem ser brevemente mencionados em: possibilitar um fluxo de comunicações entre as unidades de maneira mais eficiente, eficaz e efetiva, promover a melhor utilização do espaço disponível na empresa, tornar o fluxo de trabalho mais eficaz, proporcionar facilidade de coordenação, promover uma situação favorável a clientes e visitantes, ter um clima organizacional favorável para o trabalho com maior produtividade.

## **2.6 Centralização**

Simcsik (2001, p. 167) define Centralizar como:

“Centralizar é canalizar todas as Tomadas de Decisões – TDs para colaboradores de nível hierarquicamente superior, visando à redução dos centros decisórios ao mínimo, principalmente em assuntos que necessitam de uniformidade Fisiológica e Estratégica, e que estejam, vinculados á sobrevivência, manutenção e crescimento da empresa no ambiente onde atua. Volta-se à Doutrina ou Diretriz empresarial.”

Conforme Simcsik (2009) alguns analistas de OSM usam os termos centralizar e concentrar como sinônimos. Empregam concentrar, para indicar situações empresarias, como concentrar esforços na produção, concentrar esforços de vendas, concentrar esforços na logística, etc. E colocam centralizar para o relacionamento com o poder e a tomada de decisão.

Oliveira (2009) menciona as principais vantagens da centralização:

- menor número de níveis hierárquicos;
- melhor uso e aproveitamento dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros;
- melhor perspectiva de interação nos processos de planejamento, controle e avaliação;

- maior uniformidade em situações de processos técnicos e administrativos;
- decisões estratégicas mais rápidas; e
- maior segurança nas informações.

## **2.7 Descentralização**

Segundo Oliveira (2009, p. 197) “descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos.”

Ainda segundo o mesmo autor a descentralização não significa a separação física do escritório de uma empresa com suas fábricas ou filiais. A descentralização acontece nos seguintes casos:

- a quantidade de trabalho na alta administração está abundante ou altamente complexa;
- casos anteriores provocam lentidão no processo decisório;
- quando a empresa quer dar maior atenção á relação produtos ou serviços versus segmentos de mercado;
- para encorajar o processo decisório dos executivos na média e baixa administração; e
- para proporcionar maior participação, motivação e engajamento dos colaboradores da empresa.

Segundo Simcsik (2001) a descentralização é essencial para os níveis intermediários, para que estes tenham maior liberdade na tomada de decisão. Seu uso imoderado gera conflitos e dificuldades que podem ocasionar ao fim da empresa, já o seu uso adequado leva a empresa ao sucesso. A descentralização é habitualmente constituída e usada nas empresas médias, grandes e gigantes que apresentam linhas de produção diversificada ou linhas de montagem de multipeças.

## 2.8 Delegação

Conforme Simcsik (2001, p. 169) “delegação é a transferência pelo líder, de maneira formal ou informal, de Tarefas e Atividades em assunto que domina, a um ou mais subordinados, cabendo a estes a competência exclusiva de execução, envolvendo autoridade e poder.”

Oliveira (2009) apresenta alguns princípios importantes para a adequada delegação:

- a autoridade deve ser delegada na proporção necessária para que alcançar os objetivos estabelecidos, apud Koontz e O'Donnell (1973);
- a autoridade deve ser proporcional ao nível de responsabilidade concedido ao cargo ou função;
- a responsabilidade não pode ser delegada, porque nem o chefe nem o subordinado podem livrar-se, totalmente, de suas obrigações;
- a clareza na delegação é essencial, com designação objetiva, entendida e aceita.

Segundo Cury (2006) a delegação envolve dupla responsabilidade. A pessoa a quem foi delegada a competência de se executar a atividade torna-se responsável, perante seu superior imediato; e este superior imediato é o responsável por fazer com que a atividade aconteça. O princípio de que o subordinado é sempre responsável, perante seu superior imediato, por realizar o serviço e o superior continua responsável por fazer com que ele aconteça e esta relação continua até o líder máximo que pela autoridade o torna o responsável de tudo, deve estar presente na estrutura inteira.

## 3 CONCLUSÃO

Conclui-se que as ferramentas abordadas em Organização, Sistemas e Métodos são essenciais para o sucesso da instituição. Quando são bem aplicadas trazem benefícios para a empresa em termos de imagem, organização, estrutura, flexibilidade, decisões acertadas, bom arranjo físico tanto dos materiais quanto dos colaboradores, maior motivação e satisfação com o trabalho, visão mais ampla em relação aos custos da empresa deixando este mais enxuto.

O setor de OSM (Organização, Sistemas e Métodos) da empresa deve sempre definir os processos junto com a alta administração com base nos objetivos e visão da instituição, tendo uma visão sistêmica.

À medida que o mercado fica cada vez mais competitivo e qualquer diferencial é uma vantagem, o setor de OSM atua nos processos da organização tentando reduzir desperdícios e buscando um custo mais enxuto. Cada instituição levará em conta qual a melhor decisão a ser tomada com base na sua estrutura, seus colaboradores, seus recursos financeiros e sistemas existentes. Se todas as ferramentas de OSM forem aplicadas na organização è muito provável que a empresa tenha muitas vantagens em relação aos seus concorrentes.

A visão sistêmica leva o administrador a ver que as ferramentas de OSM não só trazem benefícios financeiros a empresa, mas também a imagem e ambiente em que os colaboradores atuam.

#### **4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão Holística**. São Paulo: Atlas, 2006.

HALL, R. H. **Organizações**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984. P. 38.

KOONTZ; H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

MOONEY, J. D. **Princípios de organización**. San Juan. Universidade de Porto Rico, 1954. P.1.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 18. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

SIMCSIK, Tibor. **OSM: Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.

SIMCSIK, Tibor. **OMIS: Organização & Métodos**. São Paulo: Makron Books, 1992.

