



# **A Organização, Sistemas e Métodos: um estudo acerca de sua aplicabilidade em uma empresa do setor de saúde**

**Maciley Aparecida Silva**  
**macileyaps@gmail.com**  
**FACESM**

**Antônio Suerlilton Barbosa da Silva**  
**suerlilton@hotmail.com**  
**FACESM**

**Resumo:** A Organização, Sistemas e Métodos (OSM) é uma área da administração que faz uso de técnicas como o fluxograma, estudo do tempo, estudo do layout, formulário, manual, entre outras para melhor gerenciar uma empresa. Com base neste conceito, realizou-se um estudo com o intuito de validar tal conceito. Para isso, foi realizada uma pesquisa empírica, fazendo uso do método monográfico, também conhecido como estudo de caso. O objeto da investigação foi uma empresa hospitalar pública, localizada no Sul de Minas Gerais, chamada aqui de “Empresa X”. Os resultados mostraram que o termo OSM é pouco conhecido na Empresa X, mas o conhecimento sobre as técnicas, isoladamente, é amplo; a técnica “Formulários” é algo evidente nas empresas, já que 35% dos entrevistados utilizam diariamente; 94% dos entrevistados mostraram-se conhecedores da técnica “Manual”, dada a necessidade de se conhecer as normas, políticas e diretrizes da empresa, além de documentos com a descrição dos cargos desenvolvidos na empresa, na maioria das vezes, obrigatório. Além disso, foi verificado o conhecimento referente à técnica “Layout” ou distribuição do espaço, por parte de 53% dos inqueridos na “Empresa X”, que externaram a insatisfação com as acomodações.

**Palavras Chave:** Organização - Técnicas de OSM - Empresa X - -

## 1. Introdução

São vários os questionamentos, por parte das empresas, sobre como se manter em ambientes competitivos, diante de um cenário de incerteza. Gerir uma empresa não é uma tarefa muito simples, os desafios são grandes. De modo a superar esses desafios, a literatura sobre gestão traz à tona inúmeras ferramentas ou técnicas que possibilitam otimizar a tomada de decisão na empresa. Um conjunto dessas ferramentas é chamado de OSM, Organização, Sistemas e Métodos.

Numa visão estratégica Llatas (2012 p. 6) 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 e 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.

O objetivo deste estudo é evidenciar a importância de um conjunto de técnicas que compõem a OSM, em uma empresa hospitalar localizada no interior do Sul de Minas Gerais, chamada aqui de “Empresa X”. Metodologicamente, fez-se uso do método monográfico, também conhecido como estudo de caso. A estrutura do estudo está organizada da seguinte forma: são apresentados os conceitos, finalidades e a evolução da OSM, de modo a evidenciar a literatura sobre o tema, além de um breve relato sobre o profissional da OSM e suas técnicas. Na sequência, a metodologia de pesquisa e os resultados do estudo são abordados, para a apresentação das considerações finais e referências que embasaram a pesquisa.

## 2. Organização sistemas e métodos: conceito e finalidades

### 2.1. Conceitos e finalidades

A Organização, Sistemas e Métodos (OSM) pode ser definido como uma das funções da administração responsáveis pela modelagem da empresa, tendo como responsabilidade aplicar melhorias nos setores, acompanhar o processo, contribuir com sugestões, observar e gerar conclusões utilizando de técnicas e material adequado para um bom resultado (CURY 2012, p. 122).

Oliveira (2013, p. 7), em sua tese, diz que a OSM tem como função dar suporte a todos os processos de uma empresa, visando reduzir custos e tempo para a realização de uma atividade, além de estruturar e organizar os processos. Pizza (2012, p. 4) fala que OSM é uma área clássica da administração que lida com um conjunto de técnicas e tem como objetivo principal aperfeiçoar o funcionamento das organizações e suas funções. Já Bittencourt et al (2011, p. 2) definem OSM como “uma técnica a ser utilizada para produzir determinado produto ou serviço”. Tudo isso vai ao encontro de Chinelato (2010, p. 6) que atribui à OSM a “finalidade de estruturar, organizar, integrar e coordenar atividades a serem realizadas pelas organizações”.

Não se distanciando dos demais autores supracitados, Cury (2012, p. 122) afirma que a função OSM tem como objetivo final a renovação da organização por meio da manipulação da empresa como um sistema social aberto, em permanente sintonia com as demandas de seu ambiente, externo e interno, assim como a modelagem da empresa, definindo sua infraestrutura de funcionamento e definição, além da redefinição dos processos de trabalho.

Entre as finalidades da OSM apontadas por Bittencourt et all (2011, p. 2), estão as listadas abaixo:

- ❖ Padronização de procedimentos
- ❖ Eliminação de atividades desnecessárias
- ❖ Otimização de processos e recursos
- ❖ Redução de custos
- ❖ Maximização de resultados
- ❖ Racionalização na distribuição de tarefas
- ❖ Elaboração de manuais e formulários
- ❖ Melhor distribuição do espaço através da otimização do layout

## 2.2. A evolução da OSM e a contribuição do seu profissional à organização

O conceito de O&M (organização e métodos) está diretamente ligado à administração científica, onde se deu após os estudos e observações de Frederick W Taylor (fundador da administração científica), Henry Fayol e outros autores precursores da área. Frederick W. Taylor observou as empresas e os sistemas de produção daquela época e, partir disso, concluiu que havia a necessidade de implantar um método para padronizar as atividades, possibilitando ao trabalhador produzir mais em menos tempo. O intuito era reduzir os desperdícios, levando à redução dos custos.

Ao substituir métodos empíricos pelos métodos científicos surgiu a Organização Racional do Trabalho. Seu objetivo era analisar o trabalho, desenhos de cargos e tarefas, divisão do trabalho, padronização de métodos e condições ambientais do trabalho (CHIAVENATO, 2003, p. 56).

Verificou-se que os estudos científicos voltados para o aumento dos níveis de produtividade e de eficiência organizacional tinham que se concentrar no homem, sendo ele o elemento fundamental de qualquer processo produtivo. Foram criadas condições para obter o máximo do rendimento físico e intelectual; condições de trabalho capazes, principalmente de mantê-lo satisfeito e motivados, com o objetivo de criar organizações sólidas e mantê-las com um bom desempenho, com isso, surgiu a nova área de especialização entre as funções administrativas, chamada organização e métodos – a O&M (CHINELATO 1999, p. 38).

Munis (2013, p.15) relata que grandes empresas, que fizeram de seu modo de administração verdadeiras correntes de pensamento, como a Ford, utilizaram O&M de forma eficiente para chegar ao nível de excelência que hoje possuem. Llatas (2012 p. 6) afirma “no início do século XX, Henry Ford tinha conhecimento que a eficiência era um fator decisivo para tornar seus produtos mais competitivos, ou seja, em sua indústria reinava o imperativo da produtividade”. Os empregados eram expostos em determinado espaço, cada um responsável por uma etapa no processo, surgindo a partir daí a linha de montagem.

Oliveira (2013, p. 9) relata que as empresas utilizaram a O&M até final dos anos 80. Pressionadas com os avanços da informática, as empresas passaram a confiar completamente na Ciência da Computação. Assim, os analistas tiveram que mudar suas estratégias em decorrência da mudança tecnológica constante.

O quadro abaixo resume as principais diferenças entre a O&M e a OSM.

**Quadro 01:** Principais diferenças entre a O&M e a OSM

<b>Antigo O&amp;M</b>	<b>Novo OSM</b>
Pouco estratégico: Organizava por organizar.	Muito estratégico: cria sistemas e métodos tendo em vista os objetivos da empresa.
Excesso de formulários, fluxogramas e organogramas.	Formulários, organogramas e fluxogramas passam a ser vistos como meios de alcançar objetivos e são usadas de maneira estratégicas.
Objetivos internos: O departamento de OSM preocupava-se com a estrutura organizacional sem levar em conta satisfação do cliente ou a inserção competitiva da empresa no mercado.	Objetivos estratégicos: O departamento de OSM busca a qualidade dos processos, a redução de custos e satisfação do cliente, a fim de tomar a empresa mais competitiva no mercado.

Fonte: Adaptado de Llatas (2011, p. 9).

Cury (2012) relata algumas características pessoais do analista de OSM, a saber: ele deve ser graduado em administração ou áreas afins; ter especialização em OSM; conhecimento em informática; ter domínio em uma metodologia própria de trabalho e experiência na área. Ao possuir essas características e/ou habilidades, o profissional está apto a atuar no mercado, devendo buscar, constantemente, estratégias inovadoras e desafiadoras de modo a trazer, cada vez mais, resultados positivos às empresas. Nessa mesma linha, Oliveira (2013) acrescenta que o profissional de OSM deve ter uma visão holística da organização, é ele, o indivíduo, que vai estar à frente das empresas tomando decisões e apoiando as organizações no alcance de seus objetivos.

### 3. Técnicas de OSM

Muniz (2013, p. 3) lista algumas das técnicas da OSM, dentre elas estão o fluxograma, o manual o layout, o formulário e o quadro de distribuição de tarefas (QDT). Uma descrição superficial dessas técnicas são apresentadas abaixo.

O termo Fluxograma tem várias definições. Por exemplo, em Elias et al (2013, p. 3) fluxograma é uma representação gráfica, sequência do trabalho realizado em forma de símbolos que evidenciam a origem, processamento e destino das informações, informando o processo e a identificação das atividades. Em Piechnicki (2014, p. 7) “o fluxograma nos processos é de extrema importância para a otimização do trabalho e permite estabelecer o procedimento decisório mais eficaz sobre o desenvolvimento de um sistema ou na solução de problema”.

Para Chinelato (1999, P. 86) “Manual é um conjunto de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais, entre outros”. Os manuais apresentam grandes vantagens, pois facilitam o trabalho dentro de uma organização. As autoras Guareschi e Freitas (2012) definem manual como: “um instrumento com objetivo de regulamentar uma instituição, um sistema ou uma atividade, de forma a guiar os agentes integrantes do processo, seja na condição de executores, clientes ou usuários”. Cury (2012, p. 427) enfatiza a importância dos manuais como “um documento elaborado dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades”.

Conforme Bittencourt et all (2011, p. 4), layout é a forma como estão distribuídas os móveis, as pessoas e os equipamentos no espaço disponível na empresa. É necessária uma atenção para iluminação, ruídos, ventilação e outros fatores que afetam diretamente a motivação das pessoas que ali trabalham. Seu objetivo é oferecer segurança aos trabalhadores, facilitar a comunicação, o fluxo de materiais e documentos, melhorar o desempenho das atividades, evitar desperdícios de tempo e movimentação e causar uma impressão positiva aos clientes, fornecedores e visitantes.

Araújo (2001, p. 96), afirma que o formulário “é um veículo que transporta informações de uma pessoa para outra, de uma unidade para outra, ou de uma empresa para outra”. Para esses autores os formulários representam uma forma de documentar, transmitir e até centralizar as informações, além de padronizar as informações necessárias para a operacionalização de um sistema administrativo. Os formulários estão presentes em diversos ambientes organizacionais, além das empresas, por exemplo nos jogos de loterias, academias, atendimentos nos hospitais, transportes públicos, declaração do imposto de renda, nos pedidos de confecção de documentos pessoais, entre outros. Basicamente, em todos os lugares são utilizados os formulários.

Cury (2012, p. 412) define Análise da Distribuição do Trabalho (QDT) como uma técnica especializada de O&M. O QDT tem por finalidade avaliar a distribuição das atividades entre os diversos órgãos, além das tarefas individuais de cada empregado. É identificado como sinônimo de qualidade do trabalho, rendimento, eficiência, eficácia e produtividade, já que estes são fatores de grande importância na avaliação dos resultados de um funcionário dentro da empresa. Complementando, Bittencourt et all (2011, p. 5) dizem que a análise de distribuição de trabalho é feita por meio de um quadro, no qual é distribuída a carga de trabalho dos colaboradores, evitando desestímulo por falta de atividade ou excesso. Essa análise permite ainda a identificação de desvios de função; simplificações no trabalho; possíveis perdas de tempo nos processos; e a identificação de tarefas de maior importância ou que exigem maior tempo.

#### **4. Metodologia utilizada**

A empresa, objeto deste estudo, é real e pertence à Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), 85.1, atividades de atenção à saúde. Essa empresa está localizada no interior do Sul de Minas Gerais. A mesma será chamada, aqui, de “Empresa X”, uma vez que os autores desta pesquisa não obtiveram autorização para divulgação de sua real razão social. Optou-se por limitar a pesquisa empírica ao setor administrativo da Empresa X, por acreditar ser o setor que mais faça uso das técnicas de OSM.

O método de pesquisa utilizado foi o monográfico ou o estudo de caso, que Segundo Yin (2001), “é o método de pesquisa indicado quando se examinam acontecimentos contemporâneos, não se tem controle sobre o objeto de estudo e não se pode manipular ou influenciar comportamentos relevantes”. Em relação ao instrumento de pesquisa utilizado, fez-se uso do questionário, que de acordo com Roesch (1999, p. 142) é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa.

Esse instrumento, para esta pesquisa, foi composto por dezesseis questões do tipo fechadas, por apresentarem maior praticidade, rapidez e segurança nas respostas. Todas as questões dizem respeito ao uso das técnicas de OSM, do conhecimento a respeito dessa área, da frequência com que essas técnicas são utilizadas na Empresa X, dentre outras.

O setor investigado conta com 30 funcionários que exercem atividades administrativas, dentre elas: faturamento, recursos humanos, compras e financeiro, áreas que utilizam com maior frequência as técnicas de OSM, tais como: manual e formulário. A aplicação e recolha do instrumento se deram por intermédio de um dos gestores da empresa. Foram aplicados 30 questionários. Desse total, apenas 57% foram validados.

Quanto ao método e a forma de abordagem, esta pesquisa classifica-se como qualitativa. Quanto aos objetivos, ela é descritiva, explicativa e exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como bibliográfica e de estudo de caso.

## 5. Análise e discussão dos resultados

Os resultados da pesquisa foram apresentados em gráficos, observados abaixo.

**Quadro 02:** Fluxo dos questionários

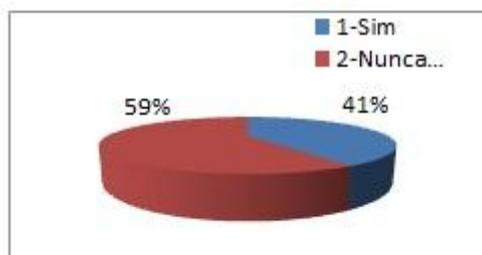
Aplicação dos questionários	
Aplicados	30
Respondidos	17
Faltantes	5
Devolvidos em branco	8
Aproveitamento: 57%	

Fonte: Elaborado própria.

Primeiramente, procurou-se saber sobre os seguintes pontos:

- 1) Você tem algum conhecimento a respeito das técnicas de OSM?
- 2) Existe na sua empresa algum documento que especifique as etapas desenvolvidas nos processos em que o funcionário está inserido?

Dos respondes, 59% não tinham nenhum conhecimento sobre as mesmas. Apesar desse resultado, a resposta às demais questões não foi prejudicada. Em relação à existência de documentos que especificasse as etapas desenvolvidas em cada processo no qual há a presença de funcionário, 53% confirmaram a existência de tais documentos, além de sua utilização; 29% disseram existir, mas pouco utilizados; 6% disseram não existir e 12% não souberam responder. Os gráficos 1 e 2 trazem esses resultados.



O gráfico 1: Conhecimento a respeito das técnicas de OSM.

Fonte: Elaboração própria.



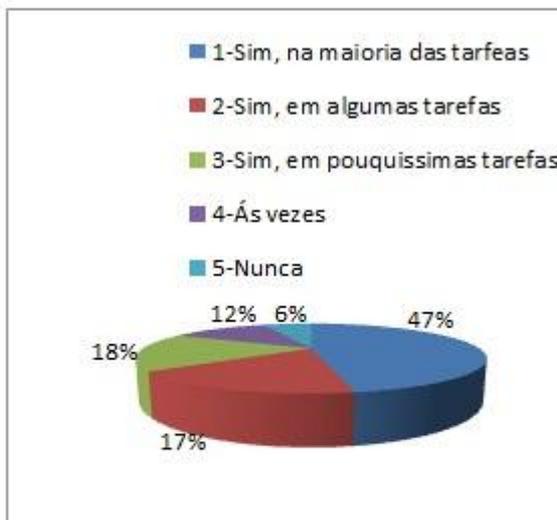
Gráfico 2: Documento que especifique as etapas desenvolvidas nos processos em que o funcionário está inserido.

Fonte: Elaboração própria.

As questões acerca do uso da técnica/ferramenta Formulários, na Empresa X, foram as seguintes:

- 3) Você utiliza algum tipo de formulário (eletrônico ou não)?
- 4) Qual a frequência com que você utiliza formulário no desempenho de suas atividades?
- 5) Na sua opinião, os formulários que você utiliza são realmente necessários?

Dos pesquisados, 47% disseram utilizar na maioria das tarefas executadas; 18% afirmaram utilizar em algumas tarefas; outros 18% já fizeram uso pouquíssimas vezes; 12% raramente utilizam e os outros 6% restantes, aparentemente, nunca necessitaram fazer uso dessa ferramenta. Em relação à frequência dessa ferramenta, 35% dos entrevistados utilizam diariamente; 12% entre uma e três vezes na semana; 6% entre três e cinco vezes na semana, 35% disseram não saber devido à variação de utilização e os demais 12% disseram que nunca utilizam. Já em relação à necessidade do uso dos formulários, o resultado obtido foi o seguinte: 53% dos entrevistados disseram ser necessários; 29% disseram que na maioria das vezes são necessários; 6% afirmam que utilizam, mas em poucos casos; 6% não percebem a necessidades dos formulários e os outros 6% afirmam não saber se tem necessidade. Os gráficos 3, 4 e 5 trazem esses resultados.



**Gráfico 3:** Utilização de Formulários

no dia a dia na empresa.

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 4:** Frequência de utilização do formulário.

Fonte: Elaboração própria.

As questões acerca do uso da técnica/ferramenta Manual, na Empresa X, foram as seguintes:

6) Na empresa na qual você trabalha existe manual de normas, políticas e/ou diretrizes de como as tarefas devem ser desempenhadas?

7) Existe algum documento em que constam informações a respeito dos objetivos da empresa na qual você trabalha?

8) Existe algum documento em que constam informações a respeito da descrição dos cargos desenvolvidos na empresa na qual você trabalha?

Dos inqueridos na Empresa X, 94% dos entrevistados confirmaram a existência da ferramenta Manual, enquanto 6% responderam não conhecer. Quanto à existência de documentos que constam objetivos da empresa, 65% dos entrevistados confirmaram sua existência; 17% disseram não existir; 6% não souberam responder e 12% confirmaram a existência, mas desconheciam tal ferramenta. A respeito da descrição de cargos, 82% dos entrevistados confirmam sua existência, 12% afirmam não existir e 6% confirmam a existência, mas desconhecem tal informação. Os gráficos 6, 7 e 8 trazem esses resultados.



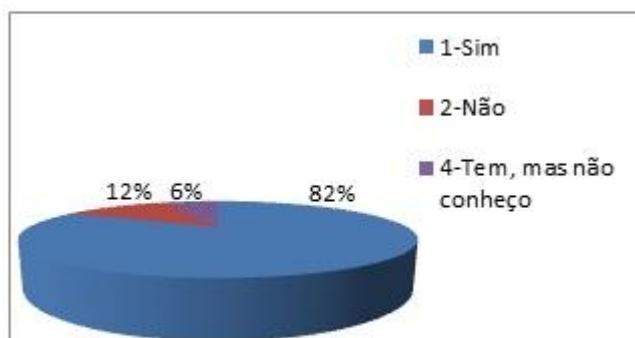
**Gráfico 6:** Existência de Manual.

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 7:** Documento que constam objetivos da empresa.

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 8:** Descrição de cargo.

Fonte: Elaboração própria.

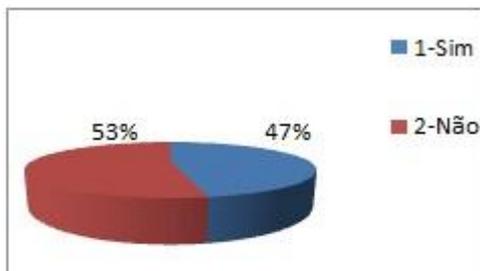
As questões acerca da distribuição do espaço (Layout) foram as seguintes:

9) O espaço em que você trabalha é suficiente para o número de pessoas?

10) O espaço em que você trabalha é confortável?

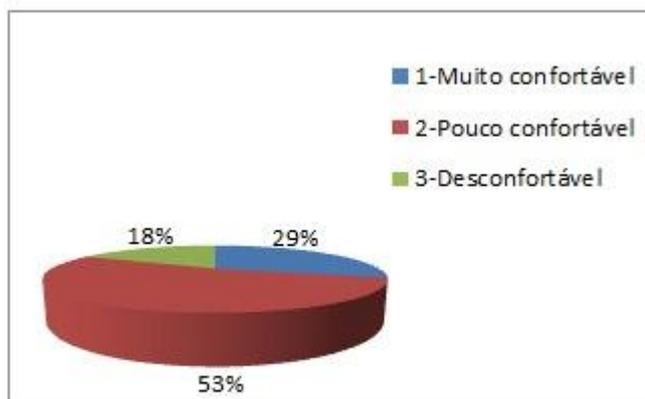
11) E com relação à proximidade dos equipamentos utilizados no dia-dia?

Dos entrevistados, 47% afirmaram ser o *layout* suficiente à acomodação dos funcionários daquele setor; por outro lado 53% discordaram dos primeiros. 29% disseram ser muito confortável o *layout* desenhado pela empresa; 53% acharam pouco confortável e 18% desconfortável. Em relação à proximidade dos equipamentos utilizados, 29% disseram estar bem próximos o suficiente para otimizar o processo produtivo; 65% afirmam ser, apenas, próximos e os 6% restantes disseram não estar próximos. Os gráficos 9, 10 e 11 trazem esses resultados.



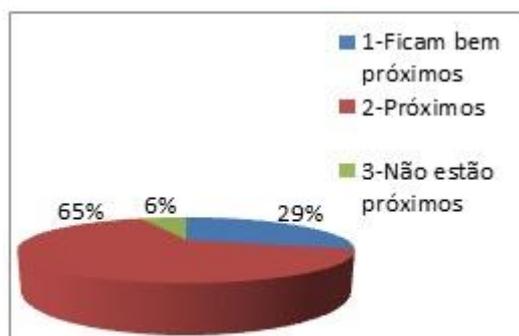
**Gráfico 9:** Layout.

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 10:** Conforto do espaço.

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 11:** proximidade dos equipamentos.

Fonte: Elaboração própria.

As questões acerca da técnica avaliação e distribuição de atividades foram as seguintes:

12) Na empresa na qual você trabalha, existe alguma ferramenta de avaliação e distribuição de atividades (como o QDT – Quadro de Distribuição do Trabalho) que permita identificar desequilíbrios no volume de trabalho de determinado funcionário, desvios de função, simplificações no trabalho, avaliação da capacidade profissional de cada indivíduo e até mesmo mensurar o tempo e esforço dispensados para cada uma das atividades que estão sendo desenvolvidas na empresa?

13) Na empresa na qual você trabalha, há controle sobre as atividades desempenhadas pelas pessoas?

14) Há sobrecarga de trabalho nas atividades executadas no dia a dia?

15) As tarefas que você desenvolve estão de acordo com sua capacidade intelectual?

16) O seu volume de trabalho está de acordo com sua função/cargo?

Quanto à existência da ferramenta QDT ou alguma outra ferramenta similar, 41% desconheciam tal ferramenta; 29% disseram ouvir falar, mas não sabiam da sua aplicação; 6% acharam existir, mas também não conheciam. Ou seja, apenas 24% dos entrevistados da Empresa X sabiam da existência da ferramenta QDT. No quesito controle sobre as atividades desempenhadas, 35% disseram existir; 35% relataram não existir; 30% afirmaram que somente em alguns casos existe o controle. No que se refere à sobrecarga de trabalho, 59% responderam que percebem a sobrecarga na empresa; 35% responderam que não existe e 6% afirmam que na maioria dos casos, existe. A respeito da capacidade intelectual necessária à execução das funções, 94% afirmaram ser coerente e, apenas, 6% afirmaram não haver um alinhamento entre tais variáveis. Finalmente, a respeito do volume de trabalho; 82% dos questionados afirmaram estar de acordo com a função e, apenas, 18% disseram que as atividades não estão de acordo. Os gráficos 12, 13, 14, 15 e 16 trazem esses resultados.



Gráfico 12: Quadro de distribuição de tarefas.

Fonte: Elaboração própria.

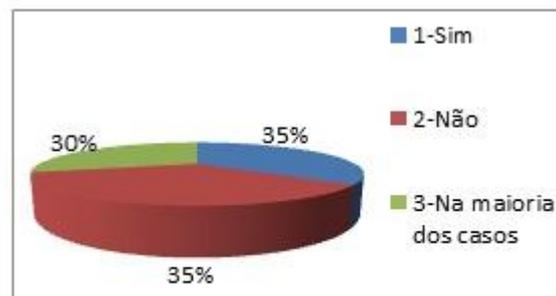


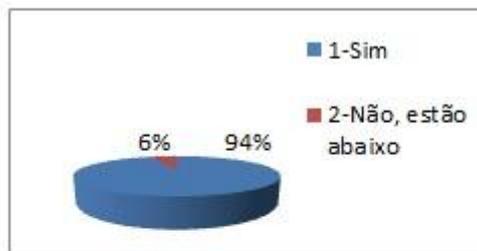
Gráfico 13: Controle sobre as atividades desempenhadas.

Fonte: Elaboração própria.



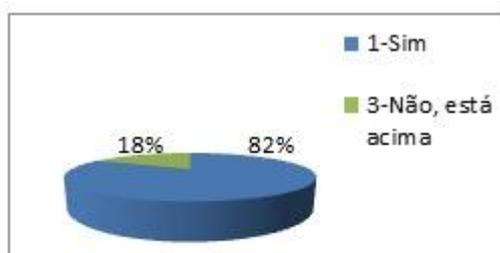
**Gráfico 14: Sobrecarga de trabalho.**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 15: Tarefa desempenhada e capacidade intelectual.**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 16: Volume de trabalho de acordo com função/cargo.**

Fonte: Elaboração própria.

## 6. Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi contribuir com a literatura empírica no sentido de trazer à tona a realidade da aplicação das técnicas de OSM em uma empresa da área de saúde, cadastrada no CNAE 85.1, atividades de atenção à saúde. Essa empresa está localizada no interior do Sul de Minas Gerais. A mesma foi chamada, aqui, de “Empresa X”, uma vez que os autores desta pesquisa não obtiveram autorização para divulgação de sua real razão social. Optou-se por limitar a pesquisa empírica ao setor administrativo da Empresa X, por acreditar ser o setor que mais faça uso das técnicas de OSM.

Os procedimentos metodológicos utilizados limitaram-se à pesquisa bibliográfica e ao estudo de caso. A técnica utilizada para a recolha dos dados foi o questionário.

A percepção resultante após análise dos resultados, sobre a aplicabilidade das técnicas de OSM, na organização objeto de estudo, foi a seguinte: a ferramenta formulário é de extrema utilidade, já que a maioria de seus colaboradores afirmou fazer uso diário dessa técnica. Outra técnica avaliada como de grande valia à organização foi o Manual, onde a maior parte dos entrevistados afirmou conhecer e ter acesso ao mesmo.

Técnica que merece atenção por parte dos gestores da empresa X é o *layout*, haja vista o relato dos entrevistados em relação ao espaço de trabalho insuficiente para o número de pessoas, no setor investigado, além da considerável falta de conforto.

Com relação à intensidade com que as técnicas de OSM são utilizadas na empresa investigada, pode-se concluir que o formulário está liderando, já que mais de 47% das pessoas

afirmaram utilizar essa ferramenta diariamente, na maioria das tarefas. Outra questão que merece estar na pauta das discussões da empresa X é a ferramenta QDT, dada a verificação da sua utilização de forma incorreta.

Outro destaque deve-se dar a sobrecarga de trabalho, resultado da ociosidade de alguns funcionários, apesar das pessoas afirmarem possuir capacidade intelectual suficiente à realização de suas atividades.

Por fim, a aplicação das técnicas de OSM na Empresa X foi de grande valia para busca de um melhor desempenho, mesmo com a identificação de algumas falhas, haja vista essas técnicas auxiliarem as tarefas a fim de organizar e estruturar de maneira adequada cada setor da organização.

## 7. Referências Bibliográficas

**ARAÚJO, L. C.** Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

**Chiavenato, I.** Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

**CHINELATO FILHO, J.** O&M integrado à informática. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

**CRUZ, TADEU.** Sistemas, Organização & Métodos. 2002, Atlas. São Paulo.

**CURY, A.** Organização e métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

**FREITAS, S. L.; GUARESCHI, H. M.** A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais: a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Campus de Francisco Beltrão. Revista Organização Sistêmica. Vol. 2, n.1. 2012. Disponível em: <http://www.grupouninter.com.br/revistaorganizacaoosistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/137>. Acesso em: 29 jan. 2016.

**LLATAS, M.** OSM Organização, Sistemas e Métodos Uma Visão Contemporânea. 1. Ed. Pearson. São Paulo, 2011.

**MUNIZ, T. A.** Organização de sistemas e métodos de layout de produção do restaurante Nazo Sushi Bar. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado no curso de Administração na Faculdade UniCEUB, Centro Universitário de Brasília DF, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.uniceub.br/handle/235/4956>. Acesso em: 23 fev. 2016.

**OLIVEIRA, A. R.** O processo de formalização de atividades através do fluxograma em um escritório de advocacia. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado no curso de Administração na Faculdade UniCEUB, Centro Universitário de Brasília DF, 2014. Disponível em: (<http://www.repositorio.uniceub.br/handle/235/4959>). Acesso em: 05 jan. 2016.

**OLIVEIRA, J. M.; BITTENCOURT, J. A.; MOREIRA, S. A.; CHAGAS, P. C.; PINHEIRO, M. A. A** Representatividade das Técnicas de Osm para o Desenvolvimento das Organizações. 2011. Disponível em: [www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/60814769.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/60814769.pdf). Acesso em: 08 nov. 2015.

**PIECHNICKI, A. S.** Proposta de um Método de Análise e Solução de Perdas. 2014. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/37220389.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2016.

**PIZZA, W. R.** A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações. Monografia apresentada no curso de Tecnologia em processamento de dados na Faculdade de Tecnologia de São Paulo-FATEC SP, 2012. Disponível em: <http://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc00084.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2015.

**PIECHNICKI, A. S.** Proposta de um Método de Análise e Solução de Perdas. 2014. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/37220389.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2016.

**ROESCH, S. M. A.** Projetos de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1999.

**SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.** Administração da Produção. 2. Ed. Atlas. São Paulo, 2002.



**TARDIN, M. G; ELIAS, B. R; RIBEIRO, P. F; FERREGUETE, C. R.** Aplicação de Conceitos de Engenharia de Métodos em uma Panificadora. Um estudo de Caso na Panificadora Monza. 2013. Disponível: em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STO\\_177\\_013\\_21883.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_177_013_21883.pdf). Acesso em: 02 jan. 2016.

**YIN, Robert K.** Estudo de caso – planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.