

IDEAU

A REORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS NA DIVISÃO DE TRANSPORTES DA UFVJM: UMA PESQUISA- AÇÃO FUNDAMENTADA NO QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

THE REORGANIZATION OF ADMINISTRATIVE ACTIVITIES IN THE UFVJM TRANSPORT DIVISION: AN ACTION RESEARCH STUDY BASED ON THE WORK DISTRIBUTION FRAMEWORK

LA REORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA DIVISIÓN DE TRANSPORTES DE LA UFVJM: UNA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN FUNDAMENTADA EN EL CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

Leonardo Rodrigues da Costa

Mestre em Administração Pública, Universidade Federal dos Vales do
Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Diamantina, Minas Gerais, Brasil.
E-mail: leonardo.rodrigues@ufvjm.edu.br

Tarcísio Michael Ferreira Soares de Oliveira

Doutorando em Biocombustíveis, Universidade Federal dos Vales do
Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Diamantina, Minas Gerais, Brasil.
E-mail: tarcisio.michael@ufvjm.edu.br

RESUMO

A crescente complexidade dos processos administrativos nas organizações públicas tem ampliado a necessidade de adoção de métodos de racionalização do trabalho capazes de promover maior eficiência operacional e aperfeiçoamento contínuo da gestão. Este estudo teve por objetivo reorganizar as atividades administrativas da Divisão de Transportes da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), mediante a aplicação do Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT), fundamentado na perspectiva da área de Sistemas, Organização e Métodos (S,O&M). Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa-ação, de abordagem qualitativa, utilizando análise documental, observação participante, grupo focal e Análise de Conteúdo, envolvendo os servidores e colaboradores terceirizados da unidade entre julho de 2024 e maio de 2025. Os resultados evidenciaram que a aplicação do QDT permitiu identificar a centralização do conhecimento operacional, eliminar tarefas sem valor agregado, redistribuir responsabilidades e fortalecer a organização dos processos administrativos da unidade. A intervenção também demonstrou que a efetividade da racionalização administrativa depende da integração entre

DOI:10.55905/raciv5n2-004

Submitted on: 8.10.2026 | Accepted on: 8.14.2026 | Published on: 8.28. 2026

métodos de trabalho e sistemas de informação, evidenciando limitações operacionais do sistema institucional e-Campus e subsidiando ações de aperfeiçoamento dos processos e da comunicação com os usuários dos serviços de transporte.

Palavras-chave: Quadro de Distribuição do Trabalho. O,S&M. Divisão de Transportes. UFVJM.

ABSTRACT

The increasing complexity of administrative processes in public organizations has heightened the need to adopt work rationalization methods capable of fostering greater operational efficiency and continuous management improvement. This study aimed to reorganize the administrative activities of the Transport Division at the Federal University of the Jequitinhonha and Mucuri Valleys (UFVJM) by applying the Work Distribution Chart (WDC), grounded in the perspective of Systems, Organization, and Methods (SOM). To this end, an action research study with a qualitative approach was conducted—utilizing document analysis, participant observation, a focus group, and content analysis—involving the unit's staff and outsourced personnel between July 2024 and May 2025. The results demonstrated that applying the WDC made it possible to identify the centralization of operational knowledge, eliminate non-value-added tasks, redistribute responsibilities, and strengthen the organization of the unit's administrative processes. The intervention also showed that the effectiveness of administrative rationalization depends on the integration of work methods and information systems; it highlighted operational limitations of the institutional *e-Campus* system and supported initiatives to improve processes and communication with transport service users.

Keywords: Work Distribution Chart. O,S&M. Transport Division. UFVJM.

RESUMEN

La creciente complejidad de los procesos administrativos en las organizaciones públicas ha intensificado la necesidad de adoptar métodos de racionalización del trabajo capaces de fomentar una mayor eficiencia operativa y una mejora continua de la gestión. Este estudio tuvo como objetivo reorganizar las actividades administrativas de la División de Transporte de la Universidad Federal de los Valles de Jequitinhonha y Mucuri (UFVJM) mediante la aplicación del Cuadro de Distribución del Trabajo (CDT), fundamentado en la perspectiva de Sistemas, Organización y Métodos (SOM). Para ello, se llevó a cabo una investigación-acción con enfoque cualitativo —empleando análisis documental, observación participante, grupos focales y análisis de contenido— en la que participaron tanto el personal de la unidad como el personal externo, entre julio de 2024 y mayo de 2025. Los resultados demostraron que la aplicación del CDT permitió identificar la centralización del conocimiento operativo, eliminar tareas que no aportaban valor, redistribuir responsabilidades y fortalecer la organización de los procesos administrativos de la unidad. La intervención también evidenció que la eficacia de la racionalización administrativa depende

de la integración de los métodos de trabajo y los sistemas de información; asimismo, puso de manifiesto las limitaciones operativas del sistema institucional *e-Campus* y respaldó iniciativas para mejorar los procesos y la comunicación con los usuarios del servicio de transporte.

Palabras clave: Cuadro de Distribución de Trabajo. O,S&M. División de Transporte. UFVJM.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são instituições sociais modernas destinadas ao cumprimento de funções específicas, conforme sua natureza (pública ou privada) e área de atuação (Drucker, 2018). Constituem agrupamentos humanos organizados que evoluem em conjunto com a sociedade, adaptando-se às suas necessidades e estruturando sistemas produtivos complexos voltados à geração de valor social (Curry, 2000).

Sob a perspectiva sistêmica, as organizações são constituídas por objetivos próprios e por elementos internos interdependentes que processam materiais, informações e energia provenientes do ambiente externo. A complexidade desses sistemas decorre justamente da constante influência do ambiente externo, composto por fatores capazes de alterar seu funcionamento e equilíbrio (Morgan, 2002; Oliveira, 2013). Além disso, são formados por subsistemas que mantêm relações permanentes de interdependência e intercâmbio, podendo ser compreendidos simultaneamente como partes integrantes e sistemas autônomos (Morgan, 2002).

Como sistemas abertos, as organizações buscam adaptar-se continuamente às mudanças do ambiente para preservar seu equilíbrio e capacidade de atuação. Essas mudanças decorrem de fatores econômicos, políticos, sociais, legais, tecnológicos, ambientais e de saúde pública, exigindo constante revisão de suas estruturas, processos e métodos de trabalho.

Nesse cenário, destaca-se a atuação da área de Sistemas, Organização e Métodos (S,O&M), responsável por promover a renovação organizacional por meio da análise das estruturas, dos processos e dos métodos de trabalho (Curry,

2000; Araújo, 2008; Oliveira, 2013). Seu propósito consiste em identificar oportunidades de aperfeiçoamento organizacional e propor intervenções capazes de elevar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos administrativos.

Segundo Oliveira (2013), a função de S,O&M está relacionada à manutenção da entropia negativa organizacional, isto é, à capacidade de preservar a ordem e o equilíbrio do sistema diante das constantes transformações do ambiente. Para tanto, utiliza instrumentos técnicos que subsidiam o processo decisório e favorecem a melhoria contínua da organização, por meio da participação dos integrantes do sistema e da adoção de técnicas de desenvolvimento organizacional (instrumentos como a definição da estrutura organizacional, a departamentalização, a descentralização, a elaboração de manuais, formulários, layouts e do Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT)).

Nesse contexto, a Divisão de Transportes (DMT) da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), enquanto subsistema integrante da estrutura organizacional da Universidade, na realização de um diagnóstico inicial, evidenciou a necessidade de adaptações e ajustes organizacionais indispensáveis para assegurar que suas atividades permaneçam alinhadas aos objetivos institucionais da UFVJM e às demandas dos usuários dos serviços de transporte. Tais aspectos evidenciaram a pertinência da aplicação inicial do Quadro de Distribuição do Trabalho como instrumento de racionalização administrativa, fundamentado na perspectiva da área de S,O&M.

Assim sendo, este estudo tem por objetivo reorganizar as atividades administrativas da Divisão de Transportes da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, mediante a aplicação do Quadro de Distribuição do Trabalho, buscando otimizar a distribuição das atividades, aperfeiçoar os métodos de trabalho e contribuir para a melhoria dos processos administrativos da unidade.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em quatro seções. A primeira apresenta o referencial teórico sobre Sistemas, Organização e Métodos e Quadro de Distribuição do Trabalho; a segunda descreve os procedimentos

metodológicos adotados; a terceira apresenta e discute os resultados da intervenção realizada; e, por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SISTEMAS, ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS (S,O&M)

A área de Organização e Métodos (O&M) surgiu vinculada ao desenvolvimento da Administração Pública e aos primeiros estudos sobre racionalização administrativa, tendo como finalidade o aperfeiçoamento das estruturas organizacionais, dos métodos de trabalho e da eficiência das repartições públicas (Araújo, 1977; Gonçalves, 1999).

Em sua concepção inicial, em 1951, a O&M refletia o paradigma mecanicista predominante na Administração, concentrando-se na racionalização das atividades, na padronização dos procedimentos e na economia dos recursos empregados. Posteriormente, ampliou tal entendimento ao reconhecer que o desempenho organizacional também depende das relações humanas, da estrutura social e da participação dos indivíduos nos processos de mudança, deslocando o foco exclusivamente técnico para uma abordagem mais abrangente da organização (Araújo, 1977).

As transformações ocorridas nas organizações a partir das décadas de 1980 e 1990 modificaram ainda mais o escopo da antiga O&M. A intensificação da competitividade, a difusão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o movimento da qualidade, a expansão dos serviços de consultoria e terceirização e a crescente complexidade do ambiente organizacional passaram a exigir das organizações maior capacidade de adaptação e resposta às mudanças externas (Gonçalves, 1995; Caldas, 1999a; Caldas, 1999b; Oliveira, 2013).

Nesse contexto, a simples racionalização dos métodos de trabalho deixou de ser suficiente para explicar e enfrentar os problemas organizacionais, tornando necessária uma abordagem capaz de integrar pessoas, processos,

estruturas e informações. Esse movimento foi fortemente influenciado pela Teoria Geral dos Sistemas, proposta por Bertalanffy, cuja incorporação aos estudos organizacionais consolidou uma nova compreensão das organizações como sistemas abertos, compostos por elementos interdependentes e permanentemente influenciados pelo ambiente. A partir dessa perspectiva, a antiga O&M evoluiu para Sistemas, Organização e Métodos (S,O&M), ampliando seu campo de atuação para contemplar, além da organização e dos métodos de trabalho, a dimensão sistêmica dos processos administrativos e dos sistemas de informação (Oliveira, 2013).

A evolução da área também incorporou os pressupostos da Teoria Contingencial, segundo a qual não existe uma única forma de organizar o trabalho ou estruturar uma organização. As características da estrutura organizacional, dos processos administrativos e dos métodos de trabalho devem ser definidas em função das especificidades do ambiente, das estratégias institucionais e das necessidades dos usuários internos e externos (Lawrence; Lorsch, 1977). Assim, a atuação da S,O&M deixa de restringir-se ao aperfeiçoamento das rotinas administrativas e passa a contribuir para a adaptação contínua das organizações às transformações de seu contexto de atuação.

Embora essa evolução conceitual tenha ampliado significativamente o campo de atuação da S,O&M, sua incorporação pelas organizações brasileiras ocorreu de forma gradual. Conforme observam Caldas (1999a; 1999b) e Araújo (2008), durante muitos anos a prática administrativa permaneceu concentrada na elaboração de organogramas, manuais e análises do trabalho, retardando a adoção de abordagens sistêmicas e de tecnologias voltadas à integração dos processos organizacionais.

Apesar dessas limitações, a S,O&M permanece atual ao acompanhar a evolução dos estudos em Administração e incorporar novos instrumentos voltados ao desenvolvimento organizacional. Sua contribuição consiste em promover a integração entre sistemas, estrutura organizacional e métodos de trabalho, favorecendo a adaptação contínua das organizações às mudanças ambientais e a melhoria de seu desempenho institucional. Compreendendo as

organizações como sistemas compostos por partes interdependentes e interagentes, as práticas de S,O&M buscam a sinergia necessária do todo organizacional em favor dos objetivos estratégicos da organização (Souza; Franklin; Toledo, 2023; Oliveira, 2013; Araújo, 2008).

Isso significa que as práticas de S, O&M intenta a reestruturação da organização em nível institucional, dos processos organizacionais e dos métodos de trabalho que, sob influência negativa do ambiente organizacional, apresentam em disfunção em relação aos seus objetivos (Santos; Oliveira; Filho, 2020; Oliveira, 2013; Araújo, 2008; Curry, 2000). Isso implica o reajuste dos sistemas e subsistemas organizacional à efetividade das transações nos vários ambientes da organização.

Curry (2000) e Oliveira (2013) esclarecem que esses desajustes organizacionais se manifestam, geralmente, na burocracia excessiva, na existência de estrangulamento operacional, na visível falta de profissionalização do pessoal e na defasagem dos equipamentos e dos métodos utilizados pelas unidades departamentais. Esses descompassos sugerem falta de visão dos gestores em relação as mudanças ambientais ou atraso nos reajustes necessários, provocando perda da resolutividade da organização.

Nessa conjuntura, os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), como parte integrante da função Sistemas da área S,O&M (Oliveira, 2013), são imprescindíveis no processamento e disponibilização de informações críticas aos gestores na caracterização dos problemas organizacionais, na compreensão do ambiente conflitivo, nas ações corretivas a serem executadas e na identificação dos impactos dessas ações (Gontijo *et al.*, 2015; Souza; Franklin; Toledo, 2023; Caldas, 1999a, 1999b).

Oliveira (2013) defende a existência de um Plano Mestre de SIG que integra todas as áreas e funções departamentais da organização, de acordo com as reais necessidades de informações, tendo em vista a atuação desejada daqueles departamentos e seus objetivos. Para tal, a atuação de um analista de S,O&M integrado ao setor de TIC da organização corrobora para a definição do fluxo de informação e dos processos gerenciais envolvendo as diversas unidades departamentais (Gontijo *et al.*, 2015; Oliveira, 2013).

De forma associada ao SIG, e a própria atuação da função Organização da área de S,O&M, a estruturação da organização é referência na dinâmica informacional nas organizações. Ela é instrumento utilizado na disposição e agrupamento das atividades da organização visando ao alcance dos objetivos organizacionais estratégicos (Santos; Oliveira; Filho; 2020).

A melhoria do sistema organizacional (das organizações) advém do planejamento da sua estrutura formal, haja vista que a informal surge das interações sociais e pessoais não controladas pelos gestores. Assim, apenas a estrutura formal é representada no organograma o qual enfatiza as posições de autoridade e responsabilidades dos cargos. As condições de estruturação são condizentes com o processo de departamentalização, sendo possível aquelas do tipo funcional, por clientes, produtos, territorial, por projetos, matricial, entre outras (Oliveira, 2013; Gonçalves *et al.*, 2012).

A departamentalização que integra o sistema de responsabilidade da estruturação organizacional se completa na definição das atribuições do departamento (especialização do trabalho) e das linhas e assessorias. Há ainda os sistemas de autoridades presentes na estrutura organizacional: amplitude de controle, níveis hierárquicos, delegação, centralização e descentralização.

As definições dos elementos constituintes da estrutura organizacional têm resultado no fluxo de comunicação dentro da organização. E tal como ocorre com os SIGs, poderá ter maior ou menor dificuldade de adaptação à estrutura, impactando nos processos decisórios e, conseqüentemente, nos fins e objetivos departamentais (Santos; Oliveira; Filho, 2020). Num todo organizacional, o fluxo de comunicação formal (horizontal, vertical ou diagonal) sofre influência da estruturação da organização e, inclusive, da comunicação informal de grupos pessoal internos, representando custos inestimáveis.

Outros condicionantes da estruturação organizacional dizem respeito aos aspectos profissionais (fator humano), tecnológicos, ambientais (dos desafios atuais e futuros previstos do contexto da organização), e dos objetivos, estratégias e políticas da organização. Esses elementos perpassam todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional) e, conseqüentemente, as atividades e funções de cada departamento (Oliveira, 2013). Ou seja,

possuem igual potencial para uma estruturação organizacional adequada (ou não) aos fins institucionais e as expectativas do grupo de pessoas atendidas.

No nível dos métodos e técnicas de trabalho, considerados essenciais na dinâmica funcional dos sistemas organizacionais (Ebling; Santos, 2023), alguns são recorrentes na função Métodos da área de S,O&M. São exemplos, a técnica de representação gráfica (fluxograma), o formulário, o arranjo físico, manuais e o Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) (Oliveira *et al.*, 2011). Há ainda as tecnologias de gestão associados por Araújo (2008), como Balanced Scorecard (BSC), Benchmarking, Aprendizagem e Arquitetura Organizacional, Coaching/Mentoring, Empowerment, Gestão com Livro Aberto (Open-Book Management), Gestão pela Qualidade Total, Terceirização (Outsourcing), Gestão e Organização Horizontal e Reversa, e Reengenharia.

Muitos são os casos publicados acerca do uso e da melhoria dos processos administrativos e execução das atividades departamentais pelos métodos de trabalho nos diferentes tipos de organizações. Seja no setor de saúde pública (Ebling; Santos, 2023; Silva; Silva, 2016), nas organizações privadas de pequeno (Santos *et al.*, 2020), médio (Gonçalves *et al.*, 2012) e grande porte (Oliveira *et al.*, 2011), nas instituições públicas (Silva *et al.*, 2020; Freitas; Guareschi, 2012) e privadas sem fins lucrativos (Batista, 2016), os métodos demonstram relevância na padronização, qualidade e desempenho dos processos ou atividades executadas.

Os métodos ou técnicas de trabalho da área Métodos de S,O&M tem por finalidades a equalização da distribuição das tarefas, padronização das ferramentas e documentos, a racionalização do trabalho e eliminação do desperdício do tempo e de materiais (Oliveira, 2013; Oliveira *et al.*, 2011). Isso significa eliminação da imprevisibilidade na prestação de serviços ou fornecimento de produtos, na mensuração e controle da qualidade, proporcionando direcionamento às metas relacionadas aos objetivos departamentais.

Igualmente, o emprego dos métodos e técnicas de trabalho devem se ajustar às mudanças ambientais da organização, ou seja, às alterações provocadas em todo sistema organizacional que eventualmente provoca uma

disfunção departamental (Santos; Oliveira; Filho, 2020; Oliveira, 2013). Isso exigirá o emprego de métodos e técnicas de forma conjunta e integrada, uma vez que aqueles não são excludentes e de forma isolada não são capazes de reorganizar os (sub)sistemas organizacionais (Santos *et al.*, 2020; Santos; Oliveira; Filho, 2020; Oliveira *et al.*, 2011; Araújo, 2008).

2.2 QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO (QDT)

A distribuição das tarefas encontra-se estrita à estruturação organizacional. Isso significa que as tarefas se inserem no contexto do processo de departamentalização, (des)centralização, autoridade, responsabilidade e se associam ao cumprimento dos objetivos macros da organização. Também mantém relação direta com os processos informacionais ou de comunicação interna proporcionados pelos SIGs.

Oliveira (2013) informa que o grau de formalismo dos padrões e condições de execução das atividades, enquanto conjunto de tarefas que compõem as funções, depende das políticas da empresa, da complexidade do assunto, da unidade organizacional em que é realizada e do nível hierárquico de seu executor. Podendo as atividades estarem mais ou menos coesas com os objetivos organizacionais, a técnica Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) auxilia em sua (re)organização em relação à sua distribuição, tempo e processos interrelacionados (Bastos *et al.*, 2019; Silva; Silva, 2016).

Llatas (2011) esclarece que a técnica QDT é tarefa executada por um analista de OS&M, o qual tem como objetivo garantir que o tempo de execução das tarefas atenda as necessidades da organização, ou seja, ocorram no instante e nas condições imprescindíveis aos impactos desejados; que as habilidades dos colaboradores sejam compatíveis com as tarefas e atividades desempenhadas, sugerindo contínua capacitação em razão das mudanças que impactam a rotina diária do departamento; e que a distribuição do trabalho seja equilibrada, evitando ociosidade de uns e de excessos de trabalho para outros.

A técnica QDT permite ainda a identificação de tarefas de maior impacto aos objetivos departamentais, a perda de tempo na execução das atividades

dispensáveis (não agregadora de valor significativo), dos desvios de função eventuais dos colaboradores, proporcionando um ambiente organizacional fluido em suas ações (Silva; Silva, 2016). No entanto, tais melhorias somente serão possíveis a partir das decisões dos gestores mediante as informações do QDT.

Dos principais autores que tratam do QDT, a saber, Oliveira (2013), Llatas (2011), Araújo (2008) e Cury (2000, 2005), percebe-se propostas distintas de elaboração e emprego da técnica e dos termos empregados. No entanto, é comum entre eles a defesa da utilização do QDT na melhoria e organização das tarefas de responsabilidades das unidades organizacionais e das atividades dos colaboradores, além de etapas que compõem a efetivação da técnica, a saber, a) o levantamento das atividades e tarefas individuais, b) o resumo das atividades da unidade organizacional e c) o agrupamento e relacionamento das atividades da unidade organizacional ou QDT.

Para melhor compreensão e utilização da técnica QDT, é necessária a definição dos termos usuais, aqui adotadas as de Curry (2000, p. 414). O primeiro é o termo Função, utilizado para designar a agregação de “atividades análogas, interdependentes, que se encadeiam num único campo especializado de trabalho, devendo [...] ter seu desenvolvimento alocado a uma unidade organizacional”. O termo Atividade é aquele empregado para descrever uma série de tarefas complementares, um conjunto de tarefas ou ações da unidade organizacional de objetivo específico. Já o termo Tarefa compreende o meio pelo qual se atinge uma atividade ou objetivo da unidade organizacional.

A listagem das tarefas individuais tem como objetivo a identificação de quem faz e o quê faz, a sua frequência e tempo de realização. No entanto, é comum nessa etapa a dificuldade de recolhimento das informações diretamente com os próprios colaboradores, o que exige outros meios de obtenção dos dados (Llatas, 2011). O Quadro 1 apresenta a primeira etapa da técnica QDT.

Quadro 1. Levantamento das atividades e tarefas individuais

Atividades e Tarefas Individuais				
Unidade Organizacional			Setor	
Nome do colaborador				
Cargo/Função			C.H de trabalho	
Atividade Desenvolvida				
Ordem de execução	Tarefas	Frequência	Tempo de execução	
			Horas	%

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Oliveira (2013), Araújo (2008) e Cury (2000).

A elaboração da lista de atividades da unidade ocorre por ordem de importância, a julgar pela chefia do departamento em análise. São consideradas as atividades de caráter similar e de complementariedade, sendo elas relacionadas de modo a permitir uma visão completa e total daquelas desenvolvidas na unidade organizacional (Silva; Silva, 2016; Oliveira, 2013). O Quadro 2 demonstra os elementos a serem coletados e dispostos para o cumprimento dessa etapa do QDT.

Quadro 2. Resumo das atividades da unidade organizacional

Lista das Atividades da Unidade Organizacional				
Unidade Organizacional			Setor	
Responsável			Cargo	
Ordem	Atividade	Tarefas	Executantes	C.H. Total

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Oliveira (2013), Araújo (2008) e Cury (2000).

Já o agrupamento e relacionamento das atividades da unidade organizacional ou QDT permite uma visão sistêmica das funções da unidade organizacional. O QDT auxilia na verificação do equilíbrio e da interdependência das atividades, do seu volume, do fluxo e da continuidade das tarefas ao longo da cadeia de valor, das eventuais sobreposição e tempo mortos (Oliveira, 2013). O Quadro 3 fornece os elementos essenciais a serem observados.

Quadro 3. Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT)

Quadro Geral de Distribuição do Trabalho						
Atividades da Unidade	Colaborador: Cargo:	Tempo H/d	Colaborador: Cargo:	Tempo H/d	Colaborador: Cargo:	Tempo H/d
Denominação	Tarefas	-	Tarefas	-	Tarefas	-
TOTAL	-		-		-	

Fonte: elaborado a partir de Oliveira (2013) e Curry (2000).

A confecção do Quadro 3 leva em consideração as informações dos demais quadros. Sua análise somente é possível mediante a consolidação das atividades no Quadro 3, as quais serão consideradas aquelas de ordem complementar, semelhante e de mesma natureza. As atividades complementares são aquelas que necessitam de outra para serem executadas; as semelhantes, as de mesma característica; e a sua natureza, aquelas de mesmo aspecto, como por exemplo, as legais, de produção, financeira, contábeis, entre outras (Oliveira, 2013; Curry, 2000).

3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizou-se do método Pesquisa-Ação, em razão de seu caráter prático, colaborativo e intervencionista, coerente com o objetivo geral de reorganizar as atividades administrativas, buscando sua otimização e adequação aos fins institucionais, da Divisão de Transportes (DMT) da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). A escolha desse método justifica-se pela necessidade de produzir conhecimento científico simultaneamente à implementação de mudanças organizacionais, mediante a participação ativa dos sujeitos envolvidos na realidade investigada (Thiollent, 2022).

A partir da reunião inicial realizada com os servidores e colaboradores terceirizados da DMT, adotou-se a perspectiva técnico-organizacional da Pesquisa-Ação, tendo como estratégia de intervenção a elaboração colaborativa do QDT, instrumento da área de Sistemas, Organização e Métodos (S,O&M), voltado à análise, reorganização e racionalização das atividades administrativas. O pesquisador participante atuou simultaneamente como observador e

facilitador da intervenção, conduzindo o diagnóstico organizacional, sistematizando as informações produzidas ao longo da pesquisa e mediando as discussões coletivas para construção das soluções propostas.

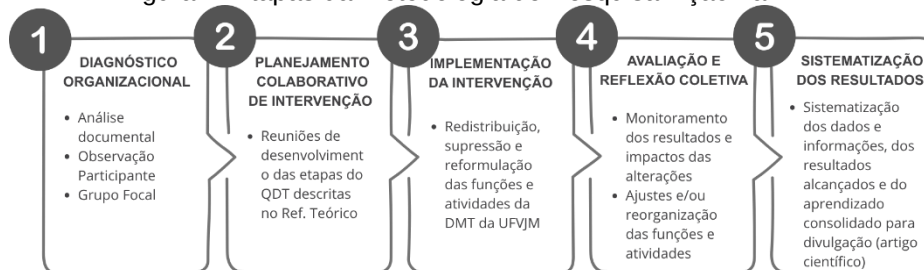
O problema de pesquisa surgiu a partir da manifestação coletiva da equipe da DMT acerca da necessidade de reorganização e adequação das atividades administrativas desenvolvidas pelo setor. Tal demanda decorreu da percepção dos participantes quanto à sobreposição de atividades, ausência de padronização, retrabalho, indefinição de responsabilidades, demora nos processos ou outras situações efetivamente identificadas, culminando na elaboração e execução do planejamento de intervenção conduzido pelo pesquisador participante após a construção do QDT.

A pesquisa possui abordagem qualitativa, porquanto pretende compreender os fenômenos relacionados às dinâmicas administrativas da DMT em seu contexto natural. Segundo Gressler (2004) e Yin (2016), esse tipo de abordagem possibilita compreender em profundidade os fenômenos investigados, considerando suas condições contextuais, a interação entre os participantes e a utilização de múltiplas fontes de evidências.

Para o alcance dos objetivos propostos, adotaram-se as técnicas de coleta de dados recomendadas por Thiollent (2022) para pesquisas do tipo Pesquisa-Ação e por Gressler (2004), Marconi e Lakatos (2020) para pesquisas qualitativas, compreendendo análise documental, observação participante e grupo focal (focus group). As atividades de pesquisa foram desenvolvidas entre julho de 2024 e maio de 2025, envolvendo os quatro integrantes da equipe da DMT, composta por dois servidores e dois colaboradores terceirizados.

O desenvolvimento da Pesquisa-Ação ocorreu mediante a execução das fases diagnóstico, planejamento, implementação da solução, avaliação e reflexão coletiva dos resultados, permitindo o aperfeiçoamento contínuo do processo intervencionista da pesquisa, conforme Figura 1.

Figura 1. Etapas da metodologia de Pesquisa-Ação na DMT



Fonte: elaborado pelos autores (2026)

A etapa de diagnóstico organizacional iniciou-se com a análise documental e o estudo da dinâmica de funcionamento da DMT, contemplando a revisão dos atos normativos institucionais que disciplinam sua estrutura e funcionamento. Essa etapa permitiu contextualizar o ambiente organizacional, subsidiando o planejamento da intervenção e orientando a observação participante (Thiollent, 2022).

A observação participante foi registrada sistematicamente em diário de campo, no qual foram anotadas as situações observadas durante o desenvolvimento das atividades do setor. Os registros contemplaram a relação dos participantes com suas atribuições, os métodos empregados na execução das atividades, os procedimentos adotados para resolução de demandas não previstas, a interação entre os membros da equipe e demais aspectos relevantes para compreensão da dinâmica administrativa da DMT.

A validação das informações obtidas durante o diagnóstico ocorreu por meio de grupo focal (focus group), técnica utilizada para estimular a participação dos integrantes da equipe e favorecer a construção coletiva das interpretações (Yin, 2016) acerca da reorganização das atividades administrativas da DMT. Os dados provenientes da análise documental, da observação participante e do grupo focal foram submetidos à Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A elaboração colaborativa do QDT, conduzida conforme as etapas descritas no referencial teórico deste estudo e apresentada na Figura 1, é apresentada no Quadro 4 (clique [AQUI](#)). Em razão das limitações de espaço deste artigo, optou-se por apresentar apenas o QDT referente à atividade

considerada crítica e de maior impacto na DMT, a saber, o “Atendimento das Requisições de Viagens”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA INTERVENÇÃO

A DMT integra a estrutura administrativa da UFVJM, estando vinculada à Diretoria de Administração (DirAdm), subordinada à Pró-Reitoria de Administração (PROAD). Embora sua sede administrativa esteja localizada no Campus JK, em Diamantina/MG, a unidade atende a toda Universidade, possuindo correspondentes administrativos nos campi de Janaúba, Teófilo Otoni e Unaí. Sua atuação abrange, portanto, diferentes unidades acadêmicas e administrativas, conferindo-lhe papel estratégico na execução das atividades institucionais que dependem do transporte terrestre.

A equipe administrativa da DMT é composta por cinco servidores efetivos e três colaboradores terceirizados, responsáveis pelo planejamento, coordenação e controle das atividades do setor. Além desse núcleo administrativo, a Divisão gerencia a atuação de outros profissionais terceirizados diretamente envolvidos na execução dos serviços de transporte, incluindo dois mecânicos, vinte e um motoristas e dois lavadores de veículos, além de um motorista pertencente ao quadro permanente da Universidade. Sob sua responsabilidade encontra-se, ainda, a administração de uma frota composta por 79 veículos oficiais, distribuídos entre veículos de passeio, transporte coletivo, transporte de carga e veículos utilitários, característica que evidencia a complexidade operacional da unidade e a necessidade de mecanismos permanentes de coordenação e controle das atividades.

As competências institucionais da DMT encontram-se definidas no Regimento Interno da Pró-Reitoria de Administração, aprovado pela Resolução nº 23, de 23 de outubro de 2024, e na Resolução CONSU nº 21/2014, que regulamenta a utilização dos veículos oficiais da UFVJM. Compete à Divisão propor e gerenciar a política institucional de transportes terrestres, abrangendo

o planejamento das viagens, a gestão operacional da frota, a manutenção preventiva e corretiva dos veículos, o controle documental, o acompanhamento das condições de uso, a designação de condutores e as demais atividades necessárias à continuidade e à segurança dos serviços prestados à comunidade universitária.

Além das atividades operacionais, a DMT participa da execução de ações estratégicas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFVJM, especialmente aquelas relacionadas à governança e à gestão da infraestrutura institucional. Entre essas ações destaca-se a realização de estudos destinados à atualização e renovação da frota oficial, buscando ampliar a segurança dos usuários, reduzir custos operacionais e promover maior sustentabilidade econômica e ambiental da Universidade.

A relevância institucional da DMT também pode ser observada pelo volume de operações sob sua responsabilidade. Entre os anos de 2021 e 2025, a Divisão realizou 12.490 viagens institucionais, percorrendo aproximadamente 3,3 milhões de quilômetros e executando despesas superiores a quatro milhões de reais diretamente relacionadas à realização das viagens oficiais. Nesse período, foram registradas 798 viagens em 2021, 2.051 em 2022, 3.032 em 2023, 3.582 em 2024 e 3.027 em 2025, evidenciando o elevado fluxo operacional administrado e a crescente demanda pelos serviços de transporte institucional. Esses indicadores reforçam a importância da adoção de práticas de racionalização administrativa capazes de ampliar a eficiência dos processos internos e otimizar a utilização dos recursos públicos.

A gestão administrativa da DMT é fortemente apoiada por sistemas informatizados que sustentam os processos de trabalho da unidade. Entre eles destacam-se o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), utilizado na tramitação de processos e documentos administrativos; o sistema e-Campus, empregado no gerenciamento das requisições de veículos e das informações relacionadas às viagens institucionais; e o Sistema de Gestão de Chamados (GLPI), destinado ao gerenciamento das solicitações de manutenção e suporte. Complementarmente, a administração da frota utiliza sistemas externos especializados, como a plataforma da PRIME Benefícios, responsável pelo

gerenciamento do abastecimento e da manutenção dos veículos, e a plataforma Airotracker, destinada ao rastreamento e monitoramento da frota oficial. A coexistência desses diferentes sistemas evidencia a complexidade do fluxo informacional da Divisão e a necessidade de integração entre processos administrativos, tecnologias da informação e métodos de trabalho.

4.2 A REORGANIZAÇÃO DAS FUNÇÕES E ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS

A atividade “Atendimento das Requisições de Viagens” se configura como crítica à DMT, em razão do seu impacto direto aos usuários dos serviços de transportes da UFVJM e, conseqüentemente, à execução das atividades finalísticas da Instituição. A sua execução ocorre por meio do Sistema e-Campus, apoiada por planilhas eletrônicas de controle e pelo e-mail institucional, sendo atribuído e centralizado no Encarregado dos Motoristas, colaborador terceirizado. De igual centralização, o conhecimento operacional concentra-se neste mesmo profissional, resultando em um sobretrabalho em virtude dos atendimentos aos usuários da UFVJM.

Sob a perspectiva da área de S,O&M, tal cenário caracteriza um processo de concentração operacional incompatível com os princípios de equilíbrio da distribuição do trabalho defendidos por Oliveira (2013), Llatas (2011) e Curry (2000). Conforme esses autores, a adequada distribuição das atividades constitui requisito para a racionalização administrativa, uma vez que reduz a dependência de indivíduos específicos, amplia a continuidade dos processos e favorece o compartilhamento do conhecimento organizacional.

A utilização do QDT possibilitou analisar tal atividade sob uma perspectiva sistêmica, contemplando não apenas a sequência de tarefas executadas, mas também as relações entre pessoas, responsabilidades, fluxo de informações e recursos tecnológicos envolvidos no processo. Essa perspectiva converge com a evolução conceitual da área de S,O&M, segundo a qual os métodos administrativos devem ser compreendidos como instrumentos de reorganização dos sistemas organizacionais, considerando simultaneamente aspectos

estruturais, humanos, informacionais e tecnológicos (Oliveira, 2013; Santos, Oliveira e Filho, 2020).

Nesse sentido, a re(organização) da atividade se pautou na simplificação das tarefas e na disseminação informacional interna e externamente à DMT aos usuários dos serviços de transportes da UFVJM. De forma imediata, passou-se a suprimir as tarefas que não agregavam valor ao processo de execução da atividade “Atendimento das Requisições de Viagens” ou da sua realocação para outros colaboradores envolvidos em razão da agilidade de execução.

Essa constatação confirma uma das situações descritas por Oliveira (2013), Santos, Oliveira e Filho (2020), como indicativas da necessidade de intervenção: a permanência de métodos de trabalho que deixam de responder às necessidades atuais da organização em virtude da evolução dos processos, das tecnologias e das demandas institucionais. Nesses casos, a reorganização administrativa não decorre da simples eliminação de tarefas, mas da reavaliação crítica de sua contribuição para os objetivos organizacionais.

Esse é o caso das tarefas “Preenchimento de planilhas de controle das diárias e dos valores a receber dos motoristas terceirizados”, “Elaboração de “etiquetas” resumo afixadas nas Pautas de Viagens”, “Inserção da Pauta de Viagem executada em Pasta Compartilhada (Google Drive)”, as quais não apresentavam impacto na execução da atividade. Sua eliminação vai ao encontro do entendimento de Oliveira (2013), de que a permanência de métodos de trabalho desvinculados das necessidades atuais da organização tende a produzir desperdícios de recursos, aumento da burocracia e perda de eficiência operacional.

De forma complementar, a tarefa “Requisição de limpeza e higienização dos veículos via GLPI”, demanda e realizada pela própria DMT, foi suspensa do fluxo de tarefas daquela atividade em virtude de se inserir em outra dinâmica de execução, como atividade exclusiva de outra área vinculada à DMT, vinculada à manutenção dos veículos oficiais; do mesmo modo, a tarefa “Conferência das Pautas de Viagens após sua execução” deixou de ser executada pela chefia da DMT e passou para o Administrador na Unidade.

A suspensão de uma e a realocação de outra, para outro colaborador, não representou uma redução quantitativa das atividades executadas, mas um processo de racionalização do trabalho fundamentado na distinção entre tarefas essenciais e acessórias. Conforme destacam Araújo (2008) e Curry (2000), o propósito da aplicação do QDT não consiste em reduzir o volume de trabalho de determinado colaborador, mas assegurar que os recursos humanos estejam direcionados às atividades efetivamente relacionadas aos objetivos da unidade organizacional.

Durante a construção do QDT, verificou-se que as diversas tarefas executadas pelos colaboradores tinham como finalidade suprir limitações operacionais do próprio sistema informatizado utilizado pela Universidade. Procedimentos como o controle da disponibilidade dos veículos, o acompanhamento das diárias dos motoristas terceirizados, a designação de condutores e o gerenciamento de informações complementares às requisições eram realizados mediante planilhas paralelas, posteriormente confrontadas com os registros existentes no sistema e-Campus. Embora tais controles fossem considerados necessários para garantir a continuidade das operações da DMT, sua manutenção produzia duplicidade de registros, retrabalho administrativo e maior consumo de tempo na execução das atividades.

Esse resultado converge com a perspectiva apresentada por Oliveira (2013), segundo a qual a função Sistemas da área de S,O&M deve assegurar que os métodos administrativos sejam apoiados por sistemas de informação capazes de produzir informações confiáveis, oportunas e suficientes para a tomada de decisão. Sob essa ótica, a permanência de controles paralelos representa um indicativo de desalinhamento entre os processos organizacionais e os recursos tecnológicos disponíveis, reduzindo parte dos ganhos de eficiência decorrentes da racionalização dos métodos de trabalho.

Em razão dessa constatação, foram realizadas reuniões envolvendo representantes da Divisão de Transportes, da Diretoria de Administração e da Pró-Reitoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (Protic), com o objetivo de discutir possibilidades de desenvolvimento de novas funcionalidades para o sistema e-Campus. Essa iniciativa evidencia que a reorganização

administrativa ultrapassou os limites da própria unidade organizacional, exigindo articulação intersetorial entre as áreas responsáveis pela gestão dos processos e pela gestão da tecnologia da informação.

Embora as modificações possíveis não tenham alterado substancialmente a estrutura do módulo “Requisição de Veículos”, no Sistema e-Campus, seus efeitos repercutiram diretamente sobre a organização do trabalho da DMT. As alterações pontuais no formulário de requisição de veículos pelos requisitantes ocorreram sobre campos de justificativas para viagens de carácter excepcionais, envolvendo hora extra, adicional noturno e feriados; do controle de inclusão e exclusão de passageiros e de mensagens de aviso e/ou de orientação aos requisitantes. Isso resultou na eliminação das tarefas como “Confirmação de autorizações excepcionais por e-mail”, “Solicitação de reserva/pagamento das diárias dos motoristas aos requisitantes, por e-mail” e na redução de impressões das Pautas de Viagens.

Entretanto, a Pesquisa-Ação também evidenciou limites para a intervenção realizada. Algumas funcionalidades consideradas estratégicas para a racionalização completa da atividade permaneceram dependentes de futuras implementações pela Protic, especialmente aquelas relacionadas à “Reserva de veículo oficial via planilha de controle interno, com designação de motorista condutor”, à “Solicitação ao requerente das viagens os tickets de pedágios para ressarcimento, instruindo-os a abrir solicitação em sistema interno” e ao “Acompanhamento da execução das diárias dos motoristas terceirizados via planilha de controle interno”, sem previsão de atendimento.

Sob a perspectiva da literatura de S,O&M, esse resultado reforça a compreensão de que a racionalização administrativa constitui um processo contínuo e sistêmico, cuja efetividade depende da interação entre pessoas, métodos e tecnologias. Conforme argumenta Oliveira (2013), modificações nos métodos administrativos tendem a produzir resultados limitados quando não acompanhadas por sistemas de informação capazes de sustentar as novas rotinas organizacionais. No caso da DMT, a aplicação do QDT permitiu reorganizar a distribuição do trabalho e reduzir atividades redundantes; contudo, a permanência de controles paralelos evidência que a modernização

administrativa não se esgota na revisão dos processos internos, exigindo também investimentos permanentes em sistemas de informação.

Por fim, considerando que a atividade “Atendimento das Requisições de Viagens” é precedida, frequentemente, por outra de caráter informativa e esclarecedora (“Atendimento ao público usuário”), demandando esta tempo razoável e demonstrando a necessidade de comunicação direta e clara com os usuários dos serviços de transportes, o procedimento de distribuição do trabalho executado resultou em outras frentes: criação de manual do usuário do Sistema e-Campus, módulo Requisição de Veículos, e Grupo de Trabalho para atualização do Regulamento de Solicitação de Transportes da UFVJM.

Embora essas iniciativas extrapolem a reorganização interna das atividades da DMT, elas revelam que a racionalização administrativa também depende da qualificação do fluxo de informações entre a organização e seus usuários. Sob essa perspectiva, a intervenção desenvolvida durante a Pesquisa-Ação ampliou o escopo inicialmente atribuído ao QDT, demonstrando que a melhoria dos processos administrativos envolve não apenas ajustes na distribuição das tarefas, mas também o aperfeiçoamento dos mecanismos institucionais de comunicação, orientação e governança dos serviços públicos.

5 CONCLUSÃO

A Pesquisa-Ação desenvolvida na Divisão de Transportes da UFVJM evidenciou que a aplicação do Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) constituiu um instrumento de racionalização administrativa capaz de promover a reorganização das atividades, a revisão dos processos de trabalho e a redistribuição das responsabilidades entre os integrantes da equipe. Mais do que redistribuir tarefas, a intervenção permitiu compreender a dinâmica organizacional da unidade de forma integrada, corroborando os pressupostos da área de Sistemas, Organização e Métodos (S,O&M) quanto à articulação entre pessoas, processos, métodos e sistemas de informação.

Os resultados demonstraram que a simplificação das atividades, a eliminação de tarefas sem valor agregado, a redução da centralização do

conhecimento e a padronização dos procedimentos contribuíram para fortalecer a capacidade operacional da unidade. Ao mesmo tempo, evidenciaram que o potencial de racionalização administrativa permanece condicionado ao aperfeiçoamento dos sistemas de informação, especialmente do sistema e-Campus, reforçando a interdependência entre métodos administrativos e Sistemas de Informações Gerenciais (SIGs).

A pesquisa também confirmou a relevância da participação dos servidores e colaboradores na construção das soluções organizacionais, aspecto inerente à Pesquisa-Ação e determinante para a legitimidade e implementação das mudanças propostas. Como limitação, destaca-se que a intervenção foi realizada em uma única unidade administrativa de uma instituição federal de ensino superior, cujas características organizacionais restringem a generalização dos resultados. Além disso, parte das melhorias identificadas depende da implementação futura de funcionalidades no sistema e-Campus, impossibilitando a avaliação de seus efeitos durante a pesquisa.

Apesar dessas limitações, o estudo amplia a compreensão sobre a aplicação do QDT na Administração Pública ao demonstrar seu potencial como instrumento de reorganização administrativa fundamentado nos princípios da S,O&M. Espera-se que os resultados possam subsidiar intervenções semelhantes em outras unidades administrativas e estimular novas pesquisas sobre a integração entre métodos de trabalho, sistemas de informação e melhoria dos processos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. Organização e métodos: uma opção a mais para o desenvolvimento de recursos humanos. **RAE — Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 60–62, jul./ago. 1977.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, Andreza Raquel Campos; OLIVEIRA, Alyne Leite de; LIMA, Antonio Raniel Silva. Para onde caminha a disciplina de Organização, Sistemas e Métodos nos cursos de Administração: uma análise documental. ID on Line: **Revista de Psicologia**, [S. l.], v. 13, n. 43, p. 733–747, 2019.

BASTOS, Larissa *et al.* Quadro de distribuição do trabalho na empresa Academia Megha Fitness. In: PEREIRA, Aliger dos Santos; OLIVEIRA, Fabiano Viana (org.). **Gestão Maxi 2**: gestão e empreendedorismo. 2. ed. Salvador: Editora Independente, 2019. p. 82–91.

BATISTA, Márcia Cibelle Pontes. Organização, sistemas e métodos em bibliotecas do Senac no Amazonas. **Senac.DOC: Revista de Informação e Conhecimento**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 18–31, 2016.

CALDAS, Miguel Pinto. O triste destino da área de O&M – I. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 6–17, abr./jun. 1999^a.

CALDAS, Miguel Pinto. O triste destino da área de O&M – II. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 6–16, jul./set. 1999^b.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. São Paulo: Cengage, 2018.

EBLING, Eduarda; SANTOS, Carlos Alberto Frantz dos. Análise das rotinas administrativas de uma Unidade Básica de Saúde em um município do Rio Grande do Sul. **Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, v. 7, e3, 2023.

FERREIRA, Nuryana Alves; CAVALCANTE, Sueli Maria de Araujo. O uso de formulários como ferramenta da função organização, sistemas e métodos.

Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, [S. l.], ano 5, ed. 5, v. 9, p. 133–146, maio 2020.

FREITAS, Silvana de Lima; GUARESCHI, Helena Maria. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais, a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Câmpus de Francisco Beltrão. **Revista Organização Sistêmica**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 57–81, jul./dez. 2012.

GONÇALVES, Denise *et al.* Estudo da organização, sistemas e métodos (OSM) em uma empresa do setor sucroalcooleiro. **Temas em Administração**, Catanduva, v. 5, n. 1, p. 39–47, jan./dez. 2012.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Um novo O&M para recuperar o tempo perdido. **RAE Light**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 22–27, maio/jun. 1995.

GONTIJO, Felipe Eugênio Kich *et al.* A função do gestor de organização, sistemas e métodos na modelagem de processos para tecnologias da informação e comunicação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. **Anais [...]**: perspectivas globais para a engenharia de produção. Fortaleza: ABEPRO, 2015.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

LLATAS, Maria Virginia (org.). **OSM**: uma visão contemporânea. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARQUES, Cícero; ODA, Érico. **Organização, sistemas e métodos**. 1. ed. rev. e atual. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. Tradução de Geni G. Goldschmidt. 2. ed., 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, José Maria de *et al.* A representatividade das técnicas de OSM para o desenvolvimento das organizações. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Anais [...]**. Resende: AEDB, 2011. p. 1–13.

SANTOS, Everton Ramos dos *et al.* Aplicação de técnicas de OSM para melhoria do desempenho organizacional: estudo de caso em uma empresa de delivery de hambúrguer. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8., 2020, Caruaru. **Anais [...]**. São Paulo: Blucher, 2020. p. 1089–1104.

SANTOS, Rafael de Barros; ARAÚJO, Amândio Pereira Dias. Análise de OS&M: estudo de caso em uma associação de catadores de materiais recicláveis no município de Sertãozinho-PB. 2018.

SANTOS, Rubens Diogo dos; OLIVEIRA, Jonas Elias de; CASTRO FILHO, Leonel de. Organização, sistemas e métodos: uma evolução necessária aos processos de administração. **Revista Meditatio de Ciências Sociais e Aplicadas**, União da Vitória, ano 7, v. 1, p. 99–111, jan./abr. 2020.

SILVA, Daniel Paulo Gomes da. **Estudo de organização, sistemas e métodos (OSM) do cartório das promotorias de justiça do Ministério Público de Goiás**. 2020.

SILVA, Maciley Aparecida; SILVA, Antônio Suerlilton Barbosa da. A organização, sistemas e métodos: um estudo acerca de sua aplicabilidade em uma empresa do setor de saúde. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 13., 2016, Resende. **Anais** [...]. Resende: AEDB, 2016. p. 1–14.

SOUZA, Daiane Jéssica Rodrigues; FRANKLIN, Aluízio Henrique da Costa; TOLEDO, Bruno de Souza. Organização, sistemas e métodos (OSM): um estudo acerca de sua aplicabilidade. **Revista FT**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 123, jun. 2023.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2022.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniel Bueno. Revisão técnica de Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.