

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro – ISSN 2178-6925
Faculdade Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni - Junho de 2017

**A DEPARTAMENTALIZAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO
EMPRESARIAL**

Edvaldo Silva Dutra*

Resumo

O presente trabalho objetivou realizar um estudo sobre a relação entre os processos de departamentalização e o desempenho empresarial. Para tanto foi desenvolvido um intenso processo de revisão bibliográfica que buscou identificar como os autores interpretam esses dois elementos organizacionais e qual a melhor forma de relacioná-los. Os resultados mostraram que o desempenho empresarial é medido por meio dos resultados alcançados. Esses resultados são frutos de uma adequada sintonia entre os vários processos existentes na organização. A departamentalização se apresenta como uma das formas de melhorar sua eficiência e eficácia, através de um processo de divisão organizacional que estabeleça a melhor estrutura hierárquica e também o conjunto mais adequado de responsabilidades, para que os setores, respeitados os critérios definidos, mesmo independente nas suas responsabilidades mantenham-se inter-relacionados, buscando elevar o desempenho da organização.

PALAVRAS-CHAVES: Departamentalização, Desempenho Empresarial, Resultados.

Abstract

This study aimed to conduct a study on the relationship between the departmentalization processes and business performance. Therefore we developed an intense process of literature review to identify how the authors interpret these two organizational elements and how best to relate them. The results showed that business performance is measured by the results achieved. These results are the fruit of proper harmony between the various existing processes in the organization. The departmentalization is presented as a way to improve their efficiency and effectiveness by an organizational division process establish the best hierarchical structure and also the most appropriate set of responsibilities for the sectors, respecting the criteria, even independent in its responsibilities remain-interrelated, seeking to raise the organization's performance.

KEYWORDS: departmentalization. Business Performance. Results.

1 Introdução

Após a revolução industrial as organizações passaram a se inserir num contexto de busca incessante por melhoria nos resultados. Quando o homem deixou de ser autor de todo o processo produtivo, comum no modelo artesanal, a divisão da produção em etapas fragmentou o processo produtivo, tendo como grande finalidade a eficiência e como consequência a eficácia organizacional. Nessa perspectiva perceber-se uma grande relação entre os processos de departamentalização e o desempenho empresarial.

Num processo clássico de revisão bibliográfica o presente trabalho estabelece: Qual a importância da departamentalização para o bom desempenho da empresa. Tem como objetivo identificar a relação entre os processos de departamentalização e o desempenho empresarial.

Os resultados indicam que existe uma forte relação entre esses dois elementos. A departamentalização como processo de definir as estrutura hierárquica e operacional da organização, através da divisão dos cargos, dispostos no organograma e da proposta de funcionamento que estabelece as responsabilidades de cada setor precisa ser constantemente avaliada e reavaliada, pois dela depende o sincronismo adequado entre os processos e a adequada e necessária definição de autoridade e responsabilidade. Os processos decisórios, típicos das organizações, necessitam de clareza nessa definição. Quanto mais adequada a estrutura mais se pode esperar do desempenho da organização. Por outro lado, estruturas arcaicas, que não são revistas constantemente e que não consideram a realidade da organização na sua definição podem comprometer significativamente os seus resultados.

Na estrutura do trabalho, para apresentar as discussões dos principais autores sobre o assunto são apresentados os seguintes capítulos: Departamentalização e suas abordagens sobre Hierarquia Organizacional e Responsabilidades Organizacionais, Desempenho Empresarial e um capítulo que

trata sobre a relação entre esse desempenho empresarial e os processos de departamentalização.

2 Departamentalização

Departamentalização, em administração, é a tradução da palavra *departmentalization*, em inglês e significa divisão em departamentos de modo a aumentar a eficiência do trabalho. A estruturação ou a departamentalização representa a divisão do trabalho que agrupa especialistas sob uma coordenação. Esta coordenação é facilitada pelo agrupamento de especialistas juntos em departamentos, gerências, diretorias, divisões, etc. Portanto, departamentalização é a compartimentalização ou a formação de unidades organizacionais e deve ser distinguida da formação de departamentos. Por isso, a departamentalização pode ou não ser composta por departamentos.

Assim, para Cury (2012), ao levar a efeito o processo de departamentalização, partindo da concepção de divisão do trabalho, o analista deve identificar – por meio dos estatutos sociais, bem como das políticas e diretrizes ou outra qualquer fonte pertinente, inclusive contatos com a alta administração – as funções principais da empresa, as quais ensejam a departamentalização básica ou primária, culminando com a criação de unidades denominadas departamentos.

Quanto ao processo de departamentalização por agrupamento de atividades homogêneas, Cruz (2010) destaca que, convém asseverar, é a metodologia utilizada quando não se pode ou quando se encontra dificuldade na institucionalização de órgãos pelo método de divisão do trabalho, já analisado, correspondendo, portanto, a uma perspectiva complementar.

Para Cury (2012), o processo de departamentalização é iniciado pela divisão das grandes áreas das empresas em unidades menores, especializadas, ficando a estruturação dos órgãos dos níveis inferiores para o final do trabalho, normalmente com a adoção do grupamento de atividades homogêneas ou afins. Todavia, se esse processo obedecer a um criterioso planejamento e levar em conta alguns fatores importantes poderá permitir a elaboração de uma estrutura com os propósitos da organização.

A departamentalização é o ato de dividir os setores, com a perspectiva de alinhar a estrutura organizacional, visando o equilíbrio com uma dinâmica eficiente. Segundo Colenghi (2007) é outra forma de fracionar a estrutura organizacional (divisões, seções, diretorias, departamentos, coordenações, serviços etc.), objetivando agrupar as atividades homogêneas que possuem uma mesma linha de ação, segundo características de complementaridade e similaridade.

De acordo com Maximiano (2011), a forma de dividir entre os departamentos depende de princípios chamados critérios de departamentalização. Por exemplo: pode atribuir a cada departamento a tarefa de atender a um tipo específico de cliente, ou de produzir um tipo específico de produto, ou de cuidar de determinada área geográfica. Esses e outros critérios de departamentalização definem as responsabilidades especializadas das unidades da estrutura organizacional. A definição do autor é que cada departamento seja independente, porém a estrutura é a mesma, inter-relacionados entre si, na organização.

Desta forma Cury (2012), nos mostra que:

Conseqüentemente, estamos departamentalizando quando criamos órgãos – empresas, departamentos, divisões, seções etc. – tanto dividindo o trabalho em suas funções especializadas como agrupando atividades homogêneas, isto é, aquelas interdependentes e que se encadeiam num único campo especializado de trabalho. (CURY, 2012, pág. 183).

O processo de departamentalização pode ser avaliado, considerando duas abordagens distintas. Primeiro, que a departamentalização pode ser compreendida, na abordagem feita por Cury (2012), como o processo de dividir a estrutura organizacional, na sua forma de funcionamento, envolvendo hierarquias e pode ainda, como mostra Maximiano (2011), ser entendida como o processo de definir as responsabilidades das unidades da estrutura organizacional.

Para melhor compreensão, essas duas abordagens serão estudadas separadamente.

2.1 A departamentalização e a hierarquia organizacional

Segundo Hall, *apud* Cury, (2012), a estrutura organizacional atende a três funções básicas. Em primeiro lugar, as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas

destinam-se a minimizar ou pelo menos regulamentar a influencia das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), em que as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinado pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações.

Os autores pressupõem que a estrutura é parte primordial da organização na busca da melhor alocação da eficiência e da eficácia, onde o propósito é atingir metas e resultados.

De acordo com Chiavenato (2001, pág. 96):

[...] A organização como uma estrutura de órgãos e cargos, com uma forma e disposição das partes, além do inter-relacionamento entre essas partes. Essa maneira de conceber a estrutura organizacional é influenciada pelas concepções antigas de organização (como a organização militar e eclesiástica) tradicionais, rígidas e hierarquizadas. (CHIAVENATO, 2001, pág. 96).

Para Oliveira (1999), a estrutura organizacional pode ser conceituada como o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa, além do desenvolvimento de suas comunicações e a correspondente consolidação do processo decisório relacionado à atuação desses executivos.

Por outro lado Cury (2012) ressalta que a palavra estrutura pode ser entendida como alguma coisa que é construída, organizada ou está disposta, o esqueleto ou arcabouço da organização. As partes físicas da empresa (edifícios, unidades de trabalho) relacionadas com o espaço e equipamento que lhes são pertinentes, referindo-se à palavra estrutura. Nesse caso à localização de estabelecimentos, os elementos de trabalho, as diversas operações do processo de produção, referindo-se à palavra estrutura, nesse caso, ao sistema de organização, à organização do trabalho, ao processo produtivo, à organização. A estrutura física também faz parte de uma organização, como integra a parte geográfica de um estabelecimento. Como também na fase de um processo de produção, de toda organização onde e dividida em setores, para melhor execução das tarefas desempenhas pela organização.

Cury(2012)define que:

A função de O&M, a estrutura compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa – departamentos, divisões, seções etc. – e as relações entre superiores e subordinados. A estrutura não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização. (CURY, 2012, pág. 217).

O autor trata que para representar a estrutura organizacional deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma. O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização. Existem vários tipos de organogramas, alguns simples, outros sofisticados e até complexos. Em princípio, o organograma tem como finalidade representar os órgãos componentes da empresa, tanto quanto possível, de forma genérica, e as funções desenvolvidas pelos órgãos.

De acordo com Chinelato (2004) Organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição e a hierarquia dos órgãos. Existem várias maneiras de se representar a estrutura da empresa. A escolha do tipo ideal, como se diz para outros tipos de gráficos, fica a critério do analista, considerando este a natureza da organização e o seu nível de concentração ou desconcentração. (CHINELATO, 2004)

Drucker *apud* Cury (2012) apresenta um modelo de estudo de estrutura e entende que ele envolve algumas variáveis que são essenciais nas organizações. Análise das atividades: qual o trabalho que se deve fazer? Quais os tipos de trabalho que podem ser reunidos? Qual a importância que deve ter cada atividade na estrutura da organização? São questionamentos como estes que darão a oportunidade de uma correta análise das atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos, proporcionando a produção de uma infraestrutura diretamente ligada à consecução dos objetivos da organização. Drucker destaca ainda que é primordial a análise das decisões, que mostra qual a estrutura de alta administração necessitada pela empresa e qual a autoridade e responsabilidade que devem ter os diferentes níveis de gerência operacional. O propósito do problema das decisões parte do pressuposto de que se a empresa tem o direito de controlar a origem das decisões, torna-se impossível a organização eficiente e o bom desempenho. Análise das

relações: a tendência de só analisar o trabalho do chefe apenas em função das atividades que dirige, isto é, de cima para baixo, é um erro. Deve ser analisada, de início, a contribuição que sua atividade deve dar à unidade maior da qual é conveniência na montagem final da estrutura. As relações de baixo para cima devem ser analisadas em primeiro lugar. Também devem ser analisadas as relações laterais, pois muito importante é a contribuição que o gerente dá aos gerentes de outras atividades, podendo ser esta uma de suas mais importantes atividades. Finalmente, a análise das relações é indispensável não para a decisão sobre qual espécie de estrutura é necessária, como também para a tomada de decisão vital sobre como deve a estrutura ser guarnecida de pessoal.

Para o autor o modelo apresentado acima é formidável guia para o estudo da estrutura, principalmente nos processos de reorganização estrutural-funcional, cujo processo de departamentalização e cujas peculiaridades são de ampla.

2.2 A departamentalização e as responsabilidades organizacionais

Conforme citado anteriormente, Maximiano (2011) sugere uma forma de dividir os departamentos. Segundo o autor esta divisão depende dos critérios de departamentalização.

Detalhando a proposta de Maximiano, o modo mais simples de departamentalização é o que se baseia no critério funcional, que tanto pode ser usado pelas organizações de grande como de pequeno porte. A partir de uma departamentalização funcional a estrutura pode evoluir para outras formas mais complexas. Em geral as organizações utilizam uma combinação de critérios de departamentalização. Os mais importantes critérios de departamentalização serão apresentados em seguida.

Organização funcional. As funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes, orientadas para um objetivo singular. Cada uma das funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização. Todas as organizações de um mesmo ramo de atividades têm aproximadamente as mesmas funções. Outra forma apresentada pelo autor é a Organização Territorial. Quando se usa o critério geográfico de departamentalização, cada unidade de trabalho corresponde a um território (ou parte de um mapa). O critério geográfico ou

territorial (ou regional) pode ser utilizado quando a organização opera numa área grande, ou em locais diferentes, e em cada local é necessário disponibilizar certo volume de recursos ou certa autonomia. Desde que seja possível promover algum tipo de agregação de recursos ou de clientes, de acordo com sua proximidade dentro dos territórios, o critério geográfico torna-se a base da divisão do trabalho.

Organização por Produto. O autor ressalta que quando a empresa trabalha com vários produtos ou serviços, que apresentam diferenças importantes entre si, pode-se melhor administrar cada um individualmente. Essa escolha resulta em uma estrutura organizacional em que a responsabilidade é dividida, usando o produto ou serviço como critério. Cada unidade de trabalho tem responsabilidade e autoridade sobre um grupo de operações ou sobre a totalidade das operações relativas a um produto ou serviço.

Organização por Cliente. O critério do cliente é apropriado quando a organização atende a diferentes tipos de clientes, com necessidades muito distintas, ou quando os clientes são iguais, mas têm necessidades diferentes. Em sua obra, o autor destaca que este tipo de departamentalização é uma forma segura de garantir a satisfação dos clientes. São usuários tradicionais do critério da departamentalização por clientes: as lojas de departamentos (que utilizam simultaneamente o critério do produto) e as agências de propaganda. Ainda embasado na obra de Maximiano (2011) outra forma de dividir a organização em departamentos é a Organização de Projetos. As atividades temporárias, chamadas projetos, são realizadas por estruturas organizacionais temporárias. São exemplos de projetos: projetar e construir instalações, como aeroportos e rodovias e organizar eventos e fornecer serviços como congressos e competições. Uma organização de projeto é uma estrutura temporária, alojada dentro da organização funcional. Para cada projeto é necessário criar uma organização temporária, que usa os recursos das unidades funcionais.

3 Desempenho Empresarial

“Mede-se o desempenho por meio dos resultados. Torna-se, portanto, fundamental definir o objeto da organização, obter sinergia dos sistemas e entender que todas as áreas são inter-relacionadas”. (CHINELATO, 2011, pág.11). A total harmonia dos setores propicia ganhos para a organização, na medida em que a empresa tenha interação com todos os órgãos da organização.

“O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para atender a todas essas expectativas, as organizações precisam ser bem administradas”. (MAXIMIANO, 2011, pág. 4).

“Duas palavras são usadas para indicar que uma organização tem desempenho de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizaram os recursos: eficiência e eficácia”. (MAXIMIANO, 2011, pág. 5).

O autor apresenta com clareza as definições:

- Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.
- Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais. (MAXIMIANO, 2011, pág. 5).

Na divisão de trabalho todos devem ter suas funções estabelecidas o que torna o processo mais eficiente. Com medidas correlatas e especialização o funcionário se torna mais eficiente, e reduz o seu tempo de trabalho, sempre se especializando e aplicando novas técnicas na realização das tarefas.

“Variáveis de desempenho, isto é, o sucesso relativo de uma organização no atingimento de suas metas explícitas”. (MOTTA E GOUVEIA, 2010, pág. 230).

Antes do processo de estruturação das organizações o trabalho era artesanal, onde o funcionário fazia o produto do começo ao fim, desde o projeto até o controle de qualidade final ou uma parte significativa de um produto final. Na produção em grande escala, onde o funcionário trabalhava em setores ou departamentos, cada um tinha sua função, sendo somente esta para o bom desempenho de sua tarefa. O atingimento citado pelo autor refere ao sucesso do agrupamento e realização das tarefas realizadas, para produção do resultado esperado. Isso acontece para aumentar a necessidade de eficiência e a melhor qualidade de trabalho em si, que corresponde a uma especialização de atividades e de conhecimentos.

Motta e Gouveia (2010), afirmam que:

Definido desempenho organizacional como mudança organizacional planejada e mudança organizacional como um conjunto de alteração no ambiente de trabalho de uma organização, resta citar os principais tipos de alteração que caracterizam o desenvolvimento. (MOTTA E GOUVEIA, 2010, pág. 251).

Há dois tipos fundamentais de alteração: estruturais e comportamentais. Tais alterações geralmente são interdependentes, e um trabalho eficiente de desenvolvimento raramente pode ocupar apenas um de seus tipos. O desenvolvimento organizacional, porém, deve ser entendido como um processo essencialmente dinâmico que pode ser mais ou menos complexo, conforme o grau desejado de mudança. Em outras palavras, poder-se-ia afirmar que o desenvolvimento organizacional requer e condiciona um determinado tipo de mudança. Pode-se afirmar, então, que o diagnóstico ou levantamento da situação é a primeira etapa do processo de desenvolvimento organizacional.

Ainda conforme sugerem Motta e Gouveia (2010), as etapas do levantamento são:

Diagnóstico, essa primeira etapa deve iniciar-se por um levantamento das relações da organização com seu ambiente. É, em geral, desse levantamento que as principais alterações estruturais nascem. O segundo passo é o levantamento das relações sociais entre grupos de participantes. Avaliação, terceiro passo, esse processo não é feito de forma linear, como a primeira definição típica de uma visão de engenharia organizacional. (MOTTA E GOUVEIA, 2010, pág. 251).

Oliveira (2012), corrobora com os autores sobre o conceito de diagnóstico, relacionando com processo de auditoria de posição com o objetivo de determinar o estágio atual da organização. É realizada através de pessoas e considera as várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. O diagnóstico é de total importância para analisar o uso dos recursos e seus efeitos no desempenho da organização, e também serve de base para conhecer a real situação da organização. Além disso, constitui forma de se obter informações sobre os valores e os objetivos adequados.

3.1 Desempenho Empresarial e a Departamentalização

A gestão do desempenho empresarial incorpora o dinamismo que promete que os propósitos estejam continuamente sendo concedido de forma eficaz e eficiente.

O processo de avaliação de desempenho, cuja designação mais adequada será o processo de gestão do desempenho orientando para resultados, uma vez que o objetivo principal desse processo é avaliar resultados. (LUCENA, 2004, pág. 20).

A gestão de desempenho pode recair conforme o desempenho de uma organização, de um departamento, de um funcionário ou até semelhante de procedimentos para construir um produto ou serviço, bem como em muitas outras áreas. Segundo Porter (1989), a cadeia de valores é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la. No entanto, a cadeia de valores também pode desempenhar um papel valioso no projeto da estrutura organizacional. A estrutura organizacional agrupa certas atividades sob unidades organizacionais como marketing ou produção. A lógica destes agrupamentos é que as atividades têm similaridades que deveriam ser exploradas reunindo-as em um departamento; ao mesmo tempo, departamentos são separados de outros grupos de atividades devido às suas diferenças.

A principal função da departamentalização no desempenho empresarial é produzir condições apropriadas para o melhor desenvolvimento dos processos dentro da estrutura organizacional. Levando em consideração, a eficácia busca concretizar os seus objetivos com mais alto grau de realização e torna a organização eficaz. É a eficiência que utiliza seus recursos de maneira econômica, quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente é a organização, o que significa dizer, usa uma menor quantidade de recursos para produzir mais.

Para Lucena (2004), desempenho refere-se à atuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização, ou atribuições que lhes são designadas, dimensionando as responsabilidades, atividades, tarefas e desafios a assumir, tendo em vista produzir os resultados esperados, com qualidade, agregando valor aos clientes e à organização.

A departamentalização consiste em agrupar os setores da organização, visando desempenhar os melhores resultados das funções ou atividades similares

de cada departamento. Para isso é preciso que a divisão do trabalho e das tarefas esteja em harmonia com a produtividade para produzir ganhos proporcionados com a especialização, objetivando uma gestão eficiente. Segundo Chinelato(2004), o processo de estruturação das organizações é recente. Antes o trabalho era artesanal, onde o funcionário era responsável por tudo, do começo ao fim do produto. Não existiam departamentos ou divisões de trabalho dentro das organizações, onde o funcionário tinha a função única de participar desde o início do produto até a fase final do mesmo produto. Mas com o surgimento da departamentalização ou divisões de trabalho, na era clássica, por Henri Fayol as organizações tiveram de readequar as novas estruturas organizacionais, de forma a acrescentar a eficiência e aperfeiçoar as semelhanças entre cada segmento da organização. Contudo, pela a busca por resultado satisfatório, alinhou os departamentos ou setores da organização ao desempenho empresarial, pois, mede-se o desempenho através dos resultados alcançados dentro da organização, por meio das variáveis de desempenho, das sinergias inter-relacionadas de cada departamento ou estrutura. O que implica dizer que as variáveis de desempenho fazem parte do sucesso relativo de uma organização no atingimento de suas metas explícitas e implementação do desenvolvimento organizacional, porém, deve ser entendido como um processo essencialmente dinâmico que pode ser mais ou complexo, conforme o grau desejado de mudança.

4 Considerações Finais

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar a relação entre os processos de departamentalização e o desempenho empresarial. Um dos efeitos do desenvolvimento tecnológico e social na rotina das organizações é a exigência por melhor desempenho. Isso envolve melhoria na sua eficiência e eficácia. Para melhorar seu desempenho elas devem atuar em várias frentes e uma delas é estabelecer uma estrutura organizacional adequada aos recursos disponíveis e aos objetivos estabelecidos.

O trabalho cumpre então seu objetivo ao conseguir identificar que os processos que envolvem a definição da estrutura hierárquica da organização são úteis para orientar na realização dos produtos de seus produtos e serviços, dando

um sentido de ordem e divisão de atribuições, minimizando as influências pessoais sobre a organização. Sendo assim a estrutura é parte primordial da organização na busca por melhoria de desempenho de forma eficiente e eficaz, por representar um conjunto ordenado e equilibrado de autoridade e responsabilidade. Essa estrutura pode ser materializada através do organograma, que representa de forma objetiva e sintética essa estrutura e define as linhas de hierarquia, autoridade e responsabilidade.

Além da estruturação hierárquica a departamentalização pode ainda contribuir com o desempenho da organização ao estabelecer critérios de divisão de responsabilidades organizacionais, que respeitam as características de cada tipo de negócio. Assim a divisão da estrutura organizacional pode ser adequada por função, por cliente, área territorial, por produto ou ainda por projetos, se lhe for mais adequado. Essa conotação não se limita a preocupar-se com a hierarquia. Considera a necessidade de funcionamento da organização. Uma divisão que lhe garanta agilidade, presteza, otimização dos recursos, tudo com o objetivo de cumprir seu papel de forma eficiente e eficaz.

A departamentalização traz benefícios como: simplificação das operações, redução do ciclo das operações, eliminação das atividades que não agregam valor, redução de custos, racionalização do uso de recursos, aumento da margem operacional, aumento da satisfação do cliente, melhoria de qualidade, resultando em um aumento do valor agregado do produto ou serviço, contribuindo significativamente no desempenho organizacional.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier - Campus, 2001, v.1.

CHINELATO Filho, João, **O&M integração à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**, 14. Edição – Rio de Janeiro: LTC, 2011.

CHINELATO Filho, João, **O&M integrado à informática: Atualizada com as novas fronteiras da informática**, 12. Edição – Rio de Janeiro: LTC, 2004.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita**, 3ª edição - Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2007.

CRUZ, Tadeu, Sistemas, **organizações & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**, 3. Ed.- 7. Reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.

CURY Antônio, **Organização e Métodos: uma visão holística**, 8. Ed. Ver. e ampl. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

KAPLAN, Robert S., **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**, tradução de Afonso Celso da Cunha. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. – 13º reimpressão.

LUCENA, Maria Diva da Salete, **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. 1. Ed. 2º tiragem, São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru, **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**, - 6. Ed. – 8 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prates; Gouveia, Isabela, F. de Vasconcelos; **Teoria Geral da Administração**. 3º edição Revista. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, - 30. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael, Vantagem competitiva: **Criando e sustentando um desempenho superior**, tradução de Elizabeth Maria Pinho Braga: revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1987 – 37º Reimpressão.

ROBBINS, Etephen P., **Administração; Mudanças e Perspectivas**, 3º ed. São Paulo, 2000.