

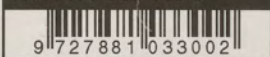
Existe uma crença muito enraizada entre os executivos das empresas que aponta para a circunstância que dirigir é uma questão de senso comum. E que pensa, com demasiada frequência, que, como estamos na posse de altas doses desse "sentido", podemos defrontar com êxito a tarefa de dirigir pessoas.

Mas o senso comum não é suficiente: não se pode dirigir "de ouvido". Este livro dirige-se a quem já tem, ou terá no futuro, a responsabilidade de dirigir pessoas e centra-se num dos aspectos que mais deixamos ao "senso comum": a organização.

García Erquiaga apresenta ideias e soluções para que organizar seja uma tarefa que contribua para a melhoria das margens e conseguir uma empresa em que todos remem na mesma direcção e no mesmo sentido.

Fá-lo, apresentando e aplicando as técnicas mais eficazes através de numerosos casos reais e exemplos práticos sobre como encarar a repartição do trabalho na empresa e garantir o máximo rendimento da equipa de colaboradores. Além disso, abundando o carácter prático da obra, dá-nos a conhecer o decálogo de todo o bom organizador, em forma de conselhos práticos, na altura de estabelecer a estrutura da empresa.

ISBN 972-788-103-3



Eduardo García Erquiaga

Organizar para criar valor


Vida Económica

Organizar para criar valor

Ideias e técnicas para organizar com eficácia

Eduardo García Erquiaga



escola de negócios
caixanova 

Vida Económica

FICHA TÉCNICA:

Autor: *Eduardo García Erquiaga*

Título: *Organizar para Criar Valor*

Editor: *Vida Económica*

Impressão e acabamento: Companhia Editora Minho

Parque Industrial ACIB, Apart. 28, 4750 Barcelos

Depósito Legal nº 204483/03

ISBN: 972-788-103-3

Executado em Dezembro 2003

Índice

Agradecimentos	9
Introdução: Pode-se aprender a organizar?	11
Capítulo 1. A tarefa de organizar: em que consiste?	17
1.1 Tenho um problema de organização	19
1.2 O executivo como organizador	20
1.3 PME de alto rendimento: pequenas organizadas contra grandes com recursos ...	21
1.4 Por que há que estruturar as organizações? .	23
1.5 Organizar passo a passo: as fases de um processo	27
1.6 Organizar é delegar o negócio	30
Capítulo 2. Como ler o negócio, identificando as actividades que geram valor?	35
2.1 Como identificar e reconhecer a importân- cia das diferentes tarefas a desenvolver?	37
2.2 Como podemos conhecer a contribuição para o valor de cada actividade?	40
2.3 Como situar os departamentos, tendo em conta o valor para o cliente?	44
2.4 Algumas conclusões para a prática do dia-a-dia	47
Capítulo 3. Como construir a estrutura para criar valor: o <i>hardware</i> organizativo	51
3.1 Pautas para agrupar actividades e definir os departamentos	53
3.1.1 O departamento como célula organizativa	53
3.1.2 O tamanho dos departamentos e os níveis hierárquicos	54
3.1.3 Os factores que incidem na escolha da função de controlo	60

	3.2	Regras sobre o agrupamento de actividades: o que convém fazer	67
Capítulo 4.		Como efectuar a repartição da autoridade e dos sistemas: o <i>software</i> organizativo	77
	4.1	Destinar cada grupo de actividades a um executivo com autoridade: descentralizar e organizar	79
	4.1.1	Descentralizar para repartir a capacidade de decidir	79
	4.1.2	Algumas regras para repartir a autoridade na organização	81
	4.2	Definir os sistemas adequados de coordenação vertical e horizontal	84
	4.2.1	O conceito de coordenação	85
	4.2.2	As regras a seguir para conseguir uma adequada coordenação	86
	4.2.3	Que ferramentas e sistemas podemos empregar para coordenar?	90
	4.2.4	Os sistemas e tecnologias de informação e comunicação (TIC)	97
Capítulo 5.		Que estrutura escolher? O amplo leque de soluções estruturais	101
	5.1	Como analisar e avaliar uma estrutura organizativa?	103
	5.2	O que se vê e o que não encontraremos no organigrama	104
	5.2.1	As relações hierárquicas	106
	5.2.2	Cadeia hierárquica e <i>staff</i>	107
	5.2.3	Departamentos <i>staff</i> com autoridade funcional	110
	5.3	A autonomia na atribuição do negócio	112
	5.4	As relações de informação e coordenação ..	113
	5.5	A formalização na estrutura	115
	5.6	Arquitecturas organizativas: que estrutura escolher?	117
	5.7	Tipos de estrutura e critérios de departamentalização	118

	5.7.1 A estrutura linear	120
	5.7.2 A estrutura multilinear ou funcional .	122
	5.7.3 A estrutura matricial	125
	5.8 Existem outras configurações estruturais?	132
Capítulo 6.	Os critérios de agrupamento: as suas vantagens e os seus inconvenientes	135
	6.1 Critérios de departamentalização	137
	6.2 Agrupamento por funções	138
	6.3 Agrupamento por áreas geográficas	143
	6.4 Agrupamento por produtos	147
	6.5 Agrupamento por clientes	149
	6.6 Agrupamento por processos	152
Capítulo 7.	Conclusões: conselhos práticos no momento de estabelecer a estrutura na sua empresa ...	155
	7.1 Como colocar em prática uma nova estrutura?	157
	7.2 A “síndrome de Sinai”	158
	7.3 Onde quero estar dentro de cinco anos?	159
	7.4 Atenção ao “snobismo” empresarial: soluções simples	161
	7.5 Descentralização ou federação? Consiga as vantagens do volume mantendo-se pequeno	162
	7.6 Não se pode fazer uma estrutura à medida das pessoas nem do contexto	163
	7.7 Não se pode estar bem com todos	165
	7.8 Não esqueça a configuração institucional ...	167
	7.9 Planifique a colocação em prática: tenha em conta o como e o quê	168
	7.10 Não o delegue, é a sua responsabilidade e a sua decisão	171
	7.11 ... mas tenha por perto um perito externo: com bom senso e elevado sentido de prudência	171
Bibliografia		175