



DESENHO ORGANIZACIONAL

Além da simples representação da estrutura hierárquica em caixas de um organograma

DIVISÃO DE TRABALHO E COORDENAÇÃO DE ATIVIDADES

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DE DESIGN ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

1

Design Organizacional: como reprojeter a minha organização ou partes dela de forma a maximizar a geração de valor?

2

Gestão de Competências: como usar essa ferramenta de forma a contribuir para o crescimento saudável de minha organização?





TEMA 1

DESENHO ORGANIZACIONAL

COMO REPROJETAR A MINHA ORGANIZAÇÃO OU PARTES DELA DE FORMA A MAXIMIZAR SUA GERAÇÃO DE VALOR?



Para vocês, **o que é** desenho organizacional?

Vocês já tiveram a **oportunidade de participar** de algum esforço de desenho organizacional? **Como foi?**

O que motivou o redesenho na experiência de vocês?

Quais foram os **principais desafios e dificuldades** encontrados?

Para que serviu isso na organização de vocês?

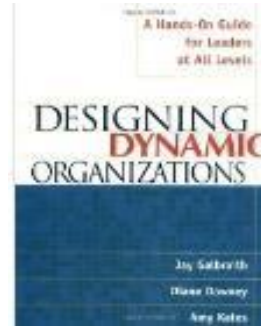


DESENHO ORGANIZACIONAL

“A estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”

Henry Mintzberg

Designing Dynamic Organizations



Structure in Fives



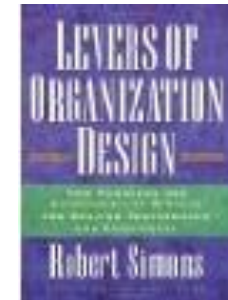
Organizational Design



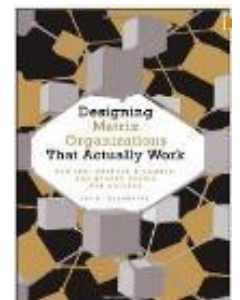
Organization Design, Levels of Work and Human Capability: Executive Guide




Lever of Organization Design



Designing Matrix Organizations that Actually Work





O QUE TEMOS APRENDIDO SOBRE DESENHO ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES EM QUE TRABALHAMOS?

NORMALMENTE, ESFORÇOS DE REDESENHO ORGANIZACIONAL ACONTECEM COM A SEGUINTE ORIENTAÇÃO.....



Em um cenário econômico de **crise**, faz-se necessário uma **contenção de custos**, o que acaba gerando corte de pessoal de maneira abrupta



Cenários de **crescimento** levam a duplicação de esforços e falta de atenção ao desenho organizacional por conta no **foco exclusivo em resultados**



Necessidade de **acomodações políticas** e das coalizões internas levam a cessões de cargos, criando “**personogramas**”



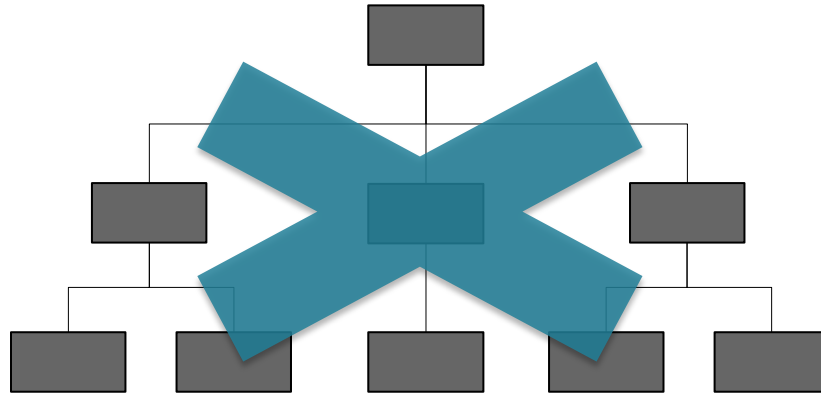
Fatores **situacionais históricos** levam a criação de funções que fazem sentido em um momento no tempo, mas acabam **se perpetuando de forma não racional**

.....QUANDO NA VERDADE, EMBORA OS MOTIVOS ACIMA SEJAM LEGÍTIMOS E PRECISEM SER TRATADOS, O DESENHO ORGANIZACIONAL DEVERIA SEGUIR UMA LÓGICA TÉCNICA.



A organização deseja garantir que a forma de organizar o trabalho e coordenar seus esforços coletivos está orientada da melhor maneira possível a geração de valor em seu ambiente institucional

DESENHO ORGANIZACIONAL É MAIS DO QUE RESENHAR UM ORGANOGRAMA



O organograma é apenas a representação gráfica da estrutura organizacional, que contempla diversos temas

- Divisão do trabalho / especialização
- Hierarquia / (des)centralização / tomada de decisão
- Amplitude de controle / dimensão das unidades
- Comunicação formal

#1 VIABILIZAR EFETIVAMENTE A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

#2 MELHORAR A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PARA O CLIENTE

#3 FORMALIZAÇÃO DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

#4 TORNAR OS PROCESSOS E A TOMADA DE DECISÃO MAIS ÁGIL, MELHORANDO A EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

#5 REDUZIR A DUPLICIDADE DE ATIVIDADES

#6 IMPLANTAR UM NOVO MODELO DE GESTÃO COM OUTRA CONCEPÇÃO DE AUTONOMIA VS CONTROLE

1. ESQUEÇA O PASSADO

Evite ficar preso ao desenho organizacional atual. Muitas iniciativas deste tipo falham porque executivos ficam presos em discutir os prós e contras da estrutura anterior

2. SIGA O MÉTODO

Desenho organizacional é algo complexo. O método serve de guia para garantir que os principais aspectos sejam considerados ao longo de todo o caminho

3. ESTRUTURA VEM POR ÚLTIMO

Entenda o problema da organização antes de partir em um projeto extenso e custo de desenho organizacional

4. CONSIDERE OS TALENTOS

Uma organização é feita de pessoas. Na hora de construir as funções das áreas e sua estrutura, não esqueça de pensar em quem você quer trabalhando lá e se ela antedE adequadamente aos requisitos

5. FOCHE NO QUE PODE CONTROLAR

Há aspectos externos ao seu negócio como regulações, limitações de suprimento e mudanças nas demandas do consumidor que nem sempre estão sob o seu controle. Considere ao desenhar a organização

6. PROMOVA ACCOUNTABILITY

Estruture a organização e seus mecanismos de coordenação de forma que as pessoas possam ser responsabilizadas pelo sucesso e problemas da organização sem que precisem ser micro gerenciadas

7. EVITE BENCHMARKINGS

Cada organização possui uma cultura, competências e forma de atuar. Tentar copiar a estrutura de outra organização sem levar isso em consideração pode ser a causa do fracasso do desenho organizacional

8. ESTRUTURA SEGUE ESTRATÉGIA

A estrutura escolhida deve refletir a Estratégia da organização e apoiar as competências que distinguem a organização em seu mercado.

9. ACENTUE O INFORMAL

Uma organização não é feita apenas de elementos formais da hierarquia. Ela também construída por padrões de comportamentos, compromissos e modelos mentais. Deixe espaço para que eles permaneçam.

10. CONSTRUA SOBRE AS FORÇAS

Garanta que a estrutura incentive e reforce o que torna a organização especial no mercado. O que faz com que ela seja diferente e entregue valor de forma específica aos seus clientes

RUPTURA



Mudança significativa no organograma e modelo de gestão da organização

- Redirecionamento estratégico
- Nova estrutura de poder e responsabilidades
- Possível mudança de orientação (p.ex. de vertical para horizontal)
- Reconfiguração de competências e pessoas entre as áreas

AJUSTE ORGANIZACIONAL



Correções de desvios de gestão sem impacto significativo no organograma

- Ajustes de duplicidade de atividades
- Formalização de responsabilidades
- Formalização de pontos de interação com clientes
- Explicitação de passagens de bastão



- Existe uma relação de mão dupla entre Estratégia e Estrutura
- Estratégia determina como a Estrutura de uma organização deve ser
- Estrutura influencia a forma como a Estratégia será implementada no presente e no futuro



ETAPAS DO DESENHO ORGANIZACIONAL



DIAGNÓSTICO



EIXOS DE COORDENAÇÃO



CENÁRIOS



TOMADA DE DECISÃO



ETAPAS DO DESENHO ORGANIZACIONAL



DIAGNÓSTICO



EIXOS DE COORDENAÇÃO

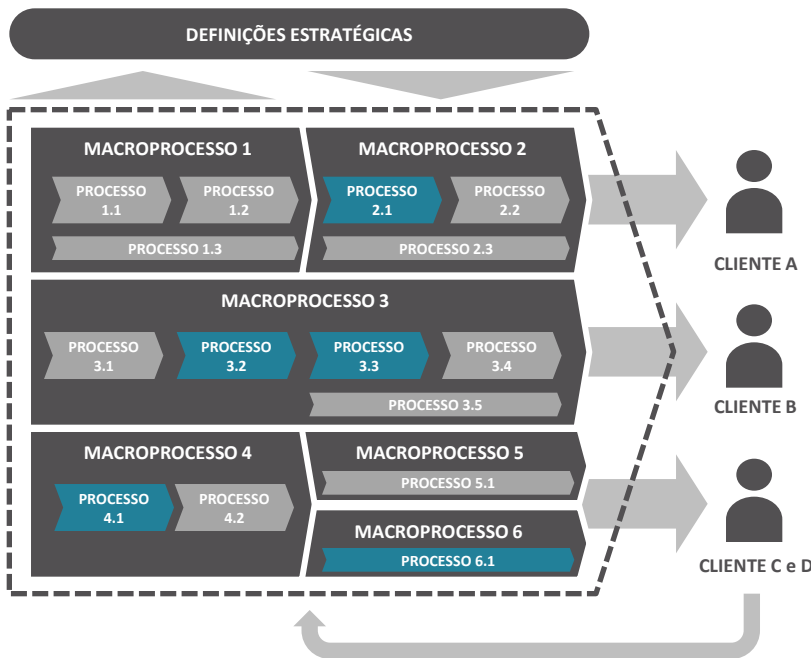


CENÁRIOS



TOMADA DE DECISÃO

DIAGNÓSTICO: Entendimento de como os processos de trabalho estão estruturados hoje para entregar valor



- **Organograma atual:** como a organização está estruturada?
- **Cadeia de Valor:** como a organização executa seus processos para entregar valor aos clientes?
- **Estratégia:** Que sinalizações a Estratégia oferece para o desenho organizacional?

DORES DO ORGANOGRAMA ATUAL

CLIENTES INSATISFEITOS



As principais reclamações são **relacionadas à comunicação falha, falta de informações e falta de agilidade da organização em resolver os problemas dos clientes.**

FALTA DE VISÃO TRANSVERSAL DA OPERAÇÃO



Há muitos **atrasos, retrabalhos e erros de comunicação** devido à falta de visão transversal, de forma que até o cliente sente o impacto dessa falta de integração.

PROBLEMAS INTERNOS DE COMUNICAÇÃO



As **decisões e informações não são repassadas** para as áreas que são impactadas por estas.

DUPLICIDADE DE ATIVIDADES



O crescimento da organização fez com que **atividades iguais ou semelhantes sejam executadas por áreas diferentes e distantes umas das outras**, causando **problemas de ineficiência da utilização de recursos e despadronização de procedimentos.**

PROCESSO DECISÓRIO LENTO



As decisões da alta administração envolvem muitas pessoas, o que torna o processo lento e as reuniões longas. Muitas **decisões do dia a dia precisam passar por mais de uma área.**

CENTRALIZAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO



A amplitude de controle do CEO é de 15 pessoas **tornando-o extremamente sobrecarregado e fazendo com que ele se envolva constantemente na operação.**

GESTORES TRABALHAM MUITO NA OPERAÇÃO



Há apenas 2 Diretores pensando estrategicamente na Organização. Os outros 9 diretores trabalham na operação e não possuem tempo para a estratégia.

MAPA ESTRATÉGICO

MISSÃO:

Criar e disseminar o conhecimento científico, tecnológico, cultural e artístico em todos os campos do saber por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Formar profissionais capazes de inovar e buscar soluções aos desafios da sociedade contemporânea com vistas ao exercício pleno da cidadania



VISÃO

A Unicamp é uma universidade pública de liderança e referência internacional em todas as áreas do conhecimento, promotora do desenvolvimento sustentável e comprometida com os anseios da sociedade

UNIVERSIDADE DIGITAL

SUSTENTABILIDADE

GESTÃO POR PROCESSOS

TRANSPARÊNCIA

OBJETIVOS DE RESULTADO PARA A SOCIEDADE

1 Aprimorar o acesso, permanência e desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal como mecanismo de promoção de igualdade e diversidade

2 Posicionar-se como protagonista no relacionamento com a esfera pública e a privada

3 Aperfeiçoar a governança corporativa para a promoção da transparência e *accountability*

OBJETIVOS PARA EXCELÊNCIA NO ENSINO, NA PESQUISA E NA EXTENSÃO

5 Promover a inserção de inovação e empreendedorismo na instituição extensivo à sociedade

4 Aprimorar o currículo e os métodos educacionais para torná-los flexíveis, contemporâneos e com aprendizagem centrada no estudante

6 Difundir o conhecimento produzido para a sociedade

7 Aumentar o impacto nacional e internacional da pesquisa

8 Atualizar a infraestrutura física e tecnológica da área acadêmica

9 Ampliar a internacionalização com docentes, discentes, pesquisadores e funcionários

10 Intensificar parcerias com diferentes setores da sociedade

OBJETIVOS PARA EXCELÊNCIA NA GESTÃO

11 Garantir a sustentabilidade orçamentária e financeira

12 Aumentar a eficiência dos processos de trabalho com o suporte tecnológico

13 Compatibilizar a disponibilidade de pessoal às necessidades dos processos e serviços

14 Favorecer a trajetória de desenvolvimento pessoal e profissional

15 Otimizar a infraestrutura, os serviços e o uso dos espaços dos campi para garantia de um ambiente saudável, verde, seguro e acessível



ETAPAS DO DESENHO ORGANIZACIONAL



DIAGNÓSTICO



EIXOS DE COORDENAÇÃO



CENÁRIOS



TOMADA DE DECISÃO

Eixo de coordenação é a base da organização do trabalho. A literatura aponta **cinco principais eixos de coordenação** que podem ser utilizados de forma combinada (tais como eixo primário, secundário)

POR CLIENTE

Agrupamento primário em torno dos principais grupos de clientes, setores ou segmentos de mercado

POR REGIÃO GEOGRÁFICA

Agrupamento primário em torno locais físicos, como estados, países ou regiões

POR PRODUTO OU SERVIÇO

Agrupamento primário em divisões de produtos ou serviços (cada divisão tem sua própria estrutura funcional)

POR NEGÓCIO

Agrupamento primário de acordo com diferentes combinações de serviços e clientes sendo focadas.

POR PROCESSO OU FUNÇÃO DE TRABALHO

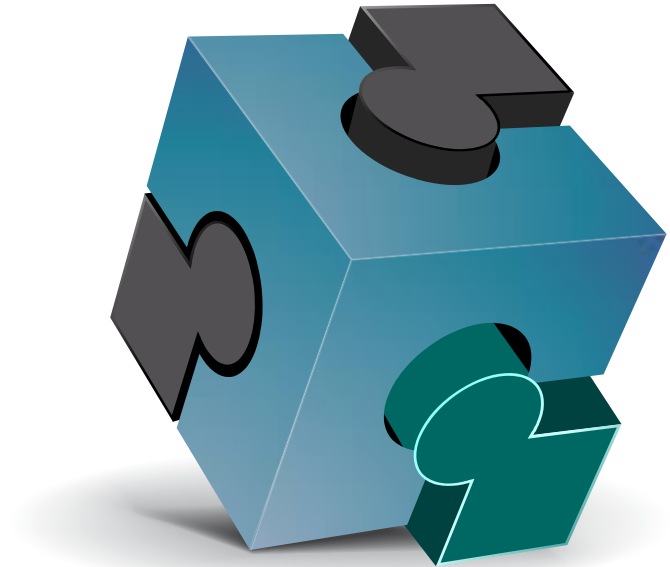
Agrupamento primário em torno dos principais grupos de atividade

EIXO PRIMÁRIO

O Eixo Primário é o que define a Estrutura. Ele que indica o papel dos Diretores e qual será a abordagem organizacional para implantar a Estratégia

EIXO SECUNDÁRIO

O Eixo Secundário permite que a organização tenha flexibilidade para lidar aspectos específicos de cada área criada pelo Eixo Primário



- A Secretaria de Educação de Macaé atua em diferentes níveis de educação
 - Básico
 - Fundamental
 - Técnico
 - Superior
- O público-alvo é formado por diversas geografias de natureza distinta
- A Instituição possui várias funções de apoio (como TI, Infraestrutura e Gestão de Pessoas) para apoiar nos processos finalísticos

Ou seja, nesse caso, conseguimos observar a necessidade de **3** olhares / eixos de coordenação distintos:

POR CLIENTE

Agrupamento primário em torno dos principais grupos de clientes, setores ou segmentos de mercado

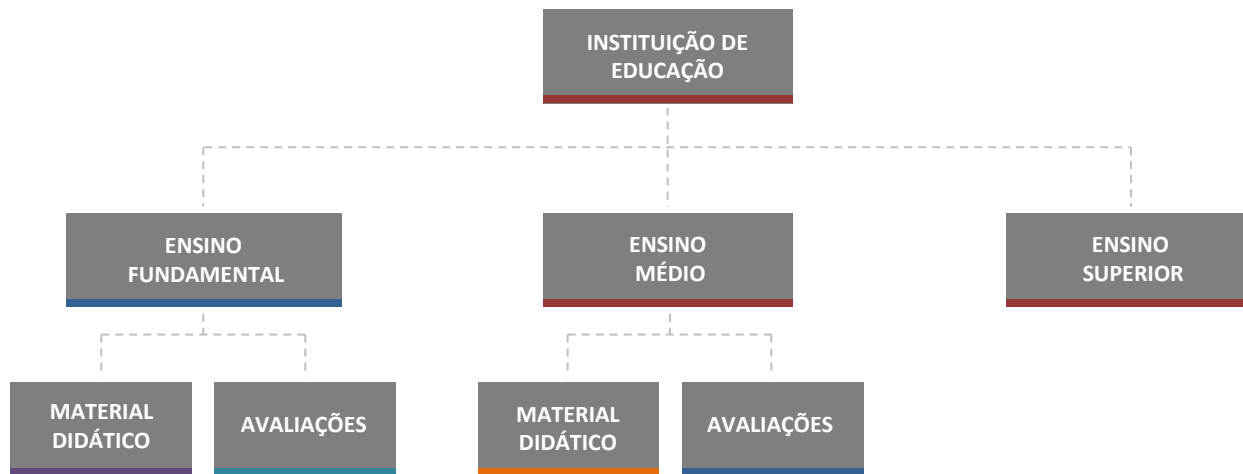
POR REGIÃO GEOGRÁFICA

Agrupamento primário em torno locais físicos, como estados, países ou regiões


POR PROCESSO OU FUNÇÃO DE TRABALHO

Agrupamento primário em torno dos principais grupos de atividade


EIXO DE COORDENAÇÃO POR CLIENTE

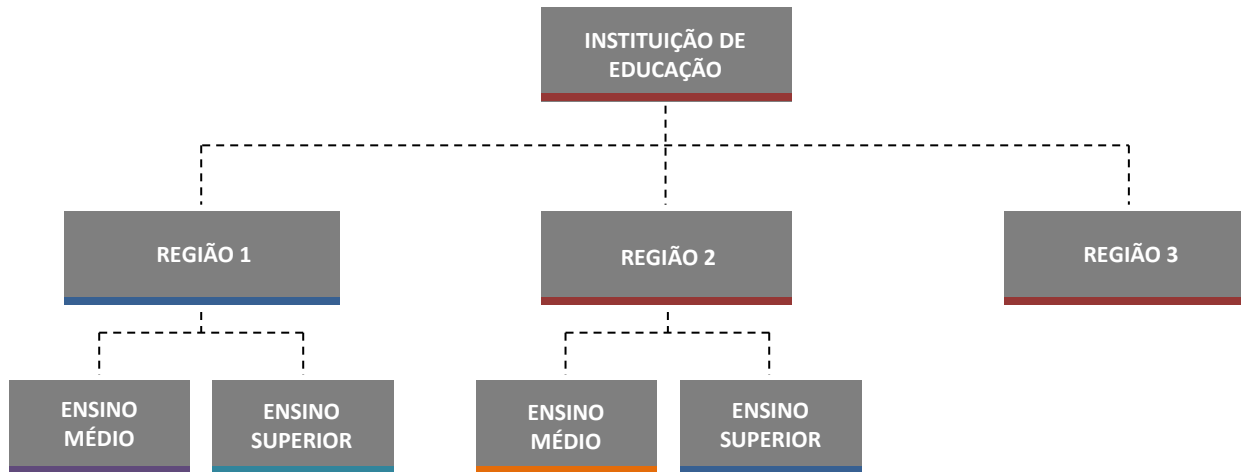


Algumas vantagens:

- 
- *Customização*
 - *Relacionamento*
 - *Soluções:* Cada vez mais as organizações estão compreendendo que seus clientes querem soluções, não apenas produtos individuais

Alguns desafios:

- 
- *Divergência:* Conhecimento e normas não são compartilhados por todos os segmentos de clientes
 - *Duplicação de esforços:* O esforços para o desenvolvimento podem ser duplicados
 - *Perda de escala*



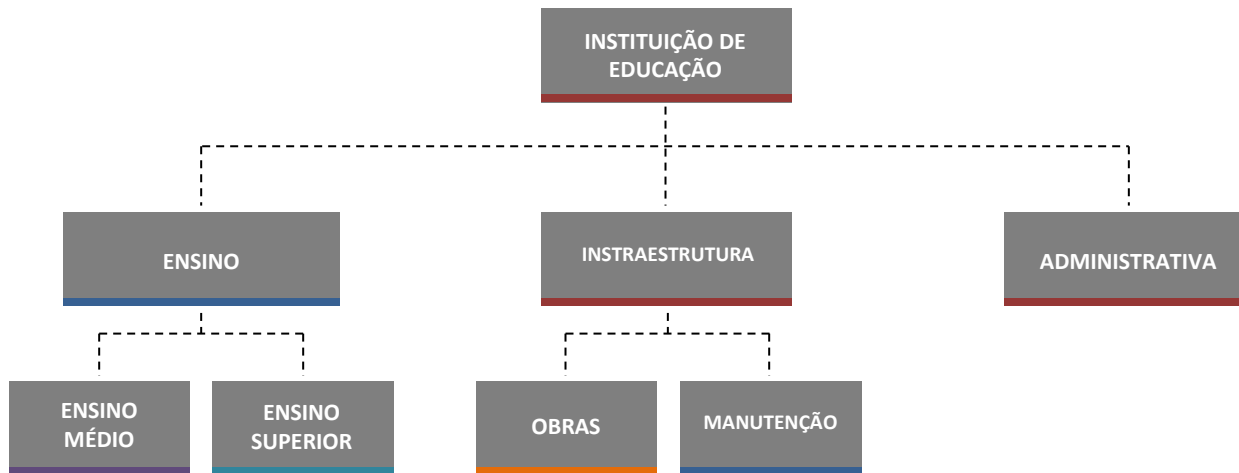
Algumas vantagens:

- *Foco Local: A estrutura geográfica é importante quando a cultura, a língua ou fatores políticos influenciam os padrões de compra e diferem significativamente por região.*

Alguns desafios:

- Mobilização e Compartilhamento de Recursos: A estrutura geográfica dá poder ao gestor regional ou nacional. Dessa forma, quando um cliente precisa de uma solução global que requer talentos de várias regiões, a estrutura geográfica atrasa o tempo de resposta.

EIXO DE COORDENAÇÃO POR FUNÇÃO



Algumas vantagens:

- *Especialização*
- *Compartilhamento de Conhecimento*
- *Relações estritas com os Fornecedores*
- *Economia de escala*
- *Padronização*

Alguns desafios:

- *Gestão de Produtos e Serviços Diversos:* Uma vez que a empresa possui vários ramos, linhas distintas de produtos ou serviços, uma estrutura funcional não permite a atenção requerida por cada área
- *Tende a criar barreiras entre diferentes áreas funcionais*



ETAPAS DO DESENHO ORGANIZACIONAL



DIAGNÓSTICO



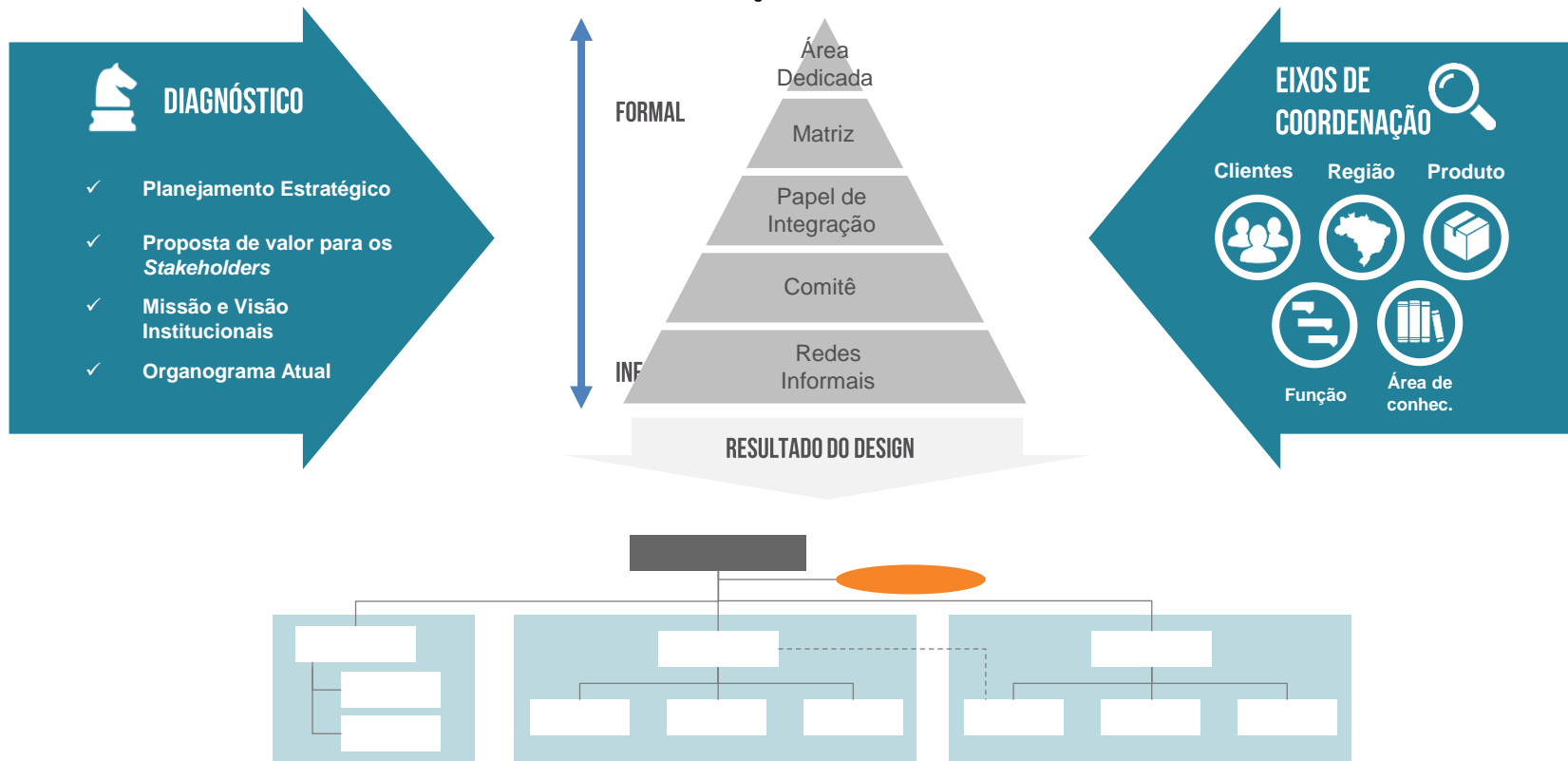
EIXOS DE COORDENAÇÃO



CENÁRIOS



TOMADA DE DECISÃO



ANÁLISE DE IMPACTO DOS EIXOS NOS PILARES DO MAPA ESTRATÉGICO

PILARES DO MAPA ESTRATÉGICO							
EIXOS DE COORDENAÇÃO	1. Efetividade operacional	2. Qualidade do resultado do serviço prestado	3. Desenvolvimento de novos negócios	4. Desenvolvimento e disseminação de pesquisas	5. Desenvolvimento e emprego de novas tecnologias	6. Comprometimento com a satisfação do cliente	7. Comprometimento com o desenvolvimento do colaborador
POR CLIENTE							
POR REGIÃO GEOGRÁFICA							
POR PRODUTO OU SERVIÇO							
POR NEGÓCIO							
POR PROCESSO DE TRABALHO E FUNÇÃO							

1. EFETIVIDADE OPERACIONAL




POR REGIÃO GEOGRÁFICA

SE A ORGANIZAÇÃO SE ESTRUTURAR POR REGIÃO GEOGRÁFICA, QUAIS SÃO OS IMPACTOS NESTE PILAR?

- + Diminuição de custos logísticos (custos de impressão, manuseio, transporte etc);
- + A atuação regional no combate a fraude tende a ser favorecida, pois existirá um olhar mais focado nas práticas da região;
- + Agilidade no processamento de informações e geração de resultados;
- Considerável aumento dos custos fixos (equipe, estrutura mínima etc);
- Dificuldade de padronização, controle e melhoria contínua dos processos.

ANÁLISE DE IMPACTO DOS EIXOS NOS PILARES DO MAPA ESTRATÉGICO

		PILARES DO MAPA ESTRATÉGICO						
EIXOS DE COORDENAÇÃO		1. Efetividade operacional	2. Qualidade do resultado do serviço prestado	3. Desenvolvimento de novos negócios	4. Desenvolvimento e disseminação de pesquisas	5. Desenvolvimento e emprego de novas tecnologias	6. Comprometimento com a satisfação do cliente	7. Comprometimento com o desenvolvimento do colaborador
POR CLIENTE		Impacto negativo		Impacto positivo		Impacto positivo	Impacto positivo	
POR REGIÃO GEOGRÁFICA			Impacto positivo		Impacto positivo			
POR PRODUTO OU SERVIÇO			Impacto positivo	Impacto positivo	Impacto positivo	Impacto positivo		
POR NEGÓCIO			Impacto positivo	Impacto negativo		Impacto negativo		Impacto positivo
POR PROCESSO DE TRABALHO E FUNÇÃO		Impacto positivo		Impacto negativo	Impacto positivo	Impacto negativo		

 Impacto positivo
  Não há impacto
  Impacto negativo

*Uma análise puramente quantitativa levaria à escolha do eixo “por produto ou serviço”. No entanto, há aspectos muito negativos e muito positivos dentro da análise de cada quadrante, dessa forma, **faz-se necessário realizar uma análise qualitativa.***

ANÁLISE DE IMPACTO DOS EIXOS NAS PROPOSTAS DE VALOR DA CADEIA

PILARES DAS PROPOSTAS DE VALOR DA CADEIA				
EIXOS DE COORDENAÇÃO	1. [Seleção] Indicação das melhores pessoas dentre as inscritas para as vagas disponíveis de acordo com o perfil desejado	2. [Avaliação] Um processo de avaliação que gere um diagnóstico fiel do sistema de ensino	3. [Certificação] Certificação de que determinada pessoa possui a proficiência adequada em uma habilidade específica	4. [Pesquisa] Pesquisas que gerem informações para subsidiar políticas públicas
POR CLIENTE				
POR REGIÃO GEOGRÁFICA				
POR PRODUTO OU SERVIÇO				
POR NEGÓCIO				
POR PROCESSO DE TRABALHO E FUNÇÃO				

[SELEÇÃO] INDICAÇÃO DAS MELHORES PESSOAS DENTRE AS INSCRITAS PARA AS VAGAS DISPONÍVEIS DE ACORDO COM O PERFIL DESEJADO

POR NEGÓCIO

SE A ORGANIZAÇÃO SE ESTRUTURAR POR NEGÓCIO, QUAIS SÃO OS IMPACTOS NESTE PILAR?

- + A especialização no ambiente do cliente e no serviço prestado eleva significativamente a qualidade técnica do processo seletivo, devido ao fato das áreas serem muito especializadas e se aprofundarem no tipo de concurso;
- A robustez da estrutura eleva consideravelmente seus custos fixos e variáveis.

ANÁLISE DE IMPACTO DOS EIXOS NAS PROPOSTAS DE VALOR DA CADEIA

PILARES DAS PROPOSTAS DE VALOR DA CADEIA				
EIXOS DE COORDENAÇÃO	1. [Seleção] Indicação das melhores pessoas dentre as inscritas para as vagas disponíveis de acordo com o perfil desejado	2. [Avaliação] Um processo de avaliação que gere um diagnóstico fiel do sistema de ensino	3. [Certificação] Certificação de que determinada pessoa possui a proficiência adequada em uma habilidade específica	4. [Pesquisa] Pesquisas que gerem informações para subsidiar políticas públicas
POR CLIENTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
POR REGIÃO GEOGRÁFICA	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
POR PRODUTO OU SERVIÇO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
POR NEGÓCIO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
POR PROCESSO DE TRABALHO E FUNÇÃO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Impacto positivo
 Não há impacto
 Impacto negativo

Uma análise puramente quantitativa levaria ao empate dos seguintes eixos: “por região geográfica”, “por produto ou serviço” e “por negócio”. No entanto, há aspectos muito negativos e muito positivos dentro da análise de cada quadrante, dessa forma, faz-se necessário realizar uma análise qualitativa.

VANTAGENS

- Favorece um bom relacionamento com o cliente
- Favorece a customização das demandas
- **Favorece um melhor entendimento e atendimento da real necessidade do cliente**
- Resulta em maior satisfação do cliente no que tange ao relacionamento
- **Possibilita ganhos de agilidade para a estrutura de atendimento ao MEC e INEP**
- Habilita um ambiente propício à geração de ideias para aperfeiçoamento de processos e de novos negócios
- [Pesquisa] O entendimento das necessidades de informação é mais aprofundado, tornando as informações geradas mais alinhadas e úteis aos clientes

DESVANTAGENS

- **Restringe o conhecimento especializado nos serviços aos silos organizacionais, prejudicando a qualidade técnica e melhoria contínua**
- **Dificulta a padronização e controle de processos**
- **Aumento significativo nos custos fixos, devido a multiplicação de funções para atender cada segmento de cliente, gerando o não compartilhamento de recursos**
- [Pesquisa] As informações geradas não necessariamente serão efetivas para o subsídio de políticas públicas
- As diretorias podem sofrer com o aumento / diminuição de demandas de clientes



ETAPAS DO DESENHO ORGANIZACIONAL



DIAGNÓSTICO



EIXOS DE COORDENAÇÃO



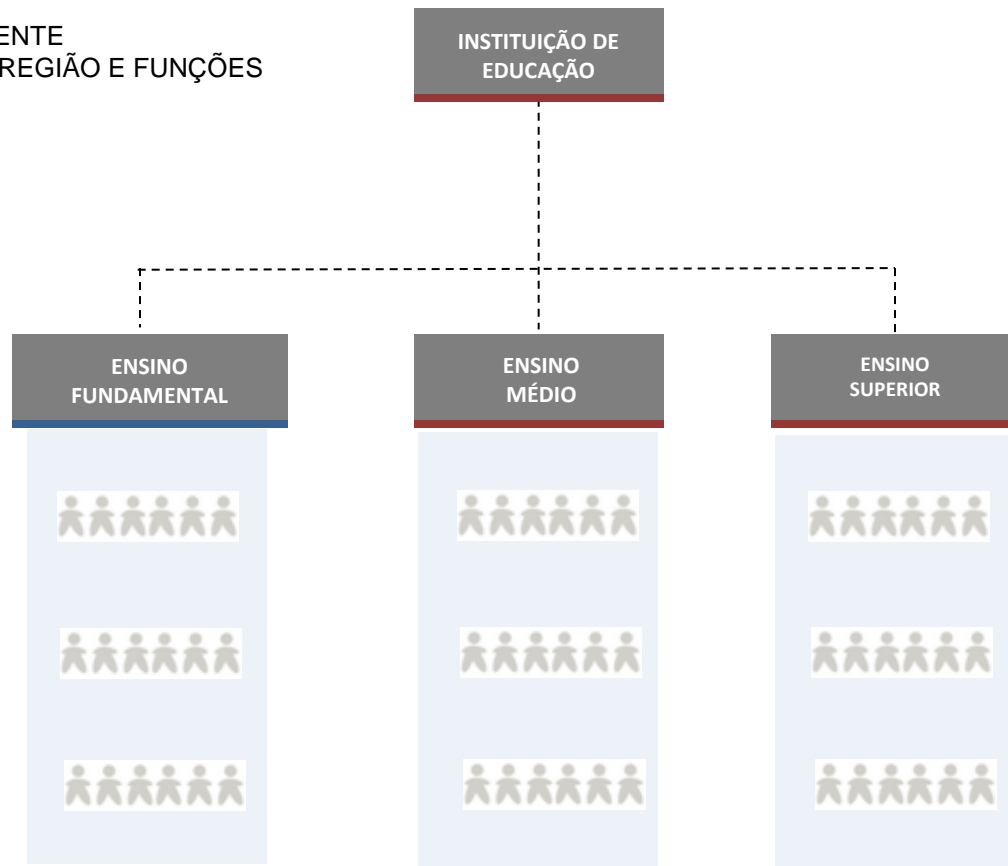
CENÁRIOS



TOMADA DE DECISÃO

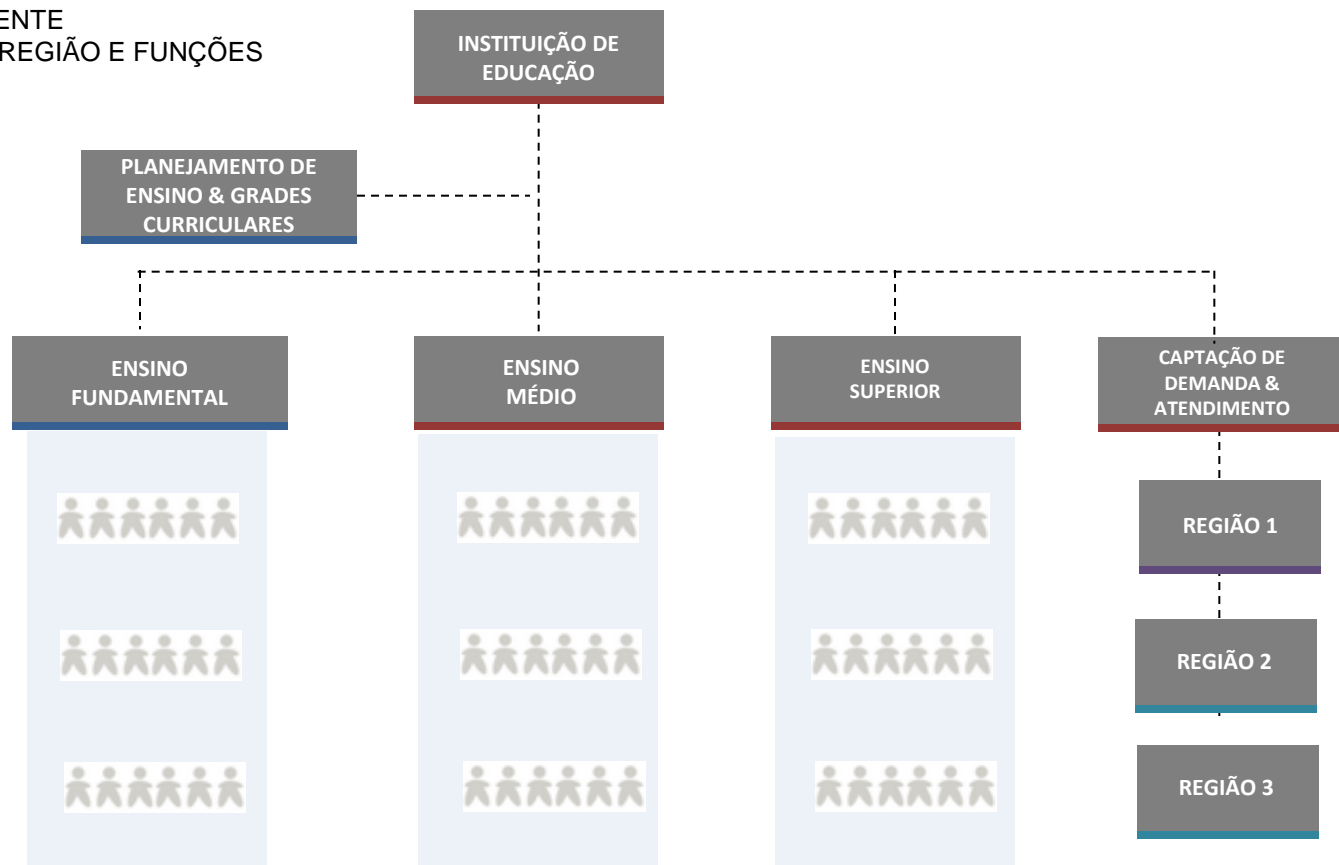
ADEQUANDO O CENÁRIO VENCEDOR

EIXO PRIMÁRIO: CLIENTE
EIXOS AUXILIARES: REGIÃO E FUNÇÕES



ADEQUANDO O CENÁRIO VENCEDOR

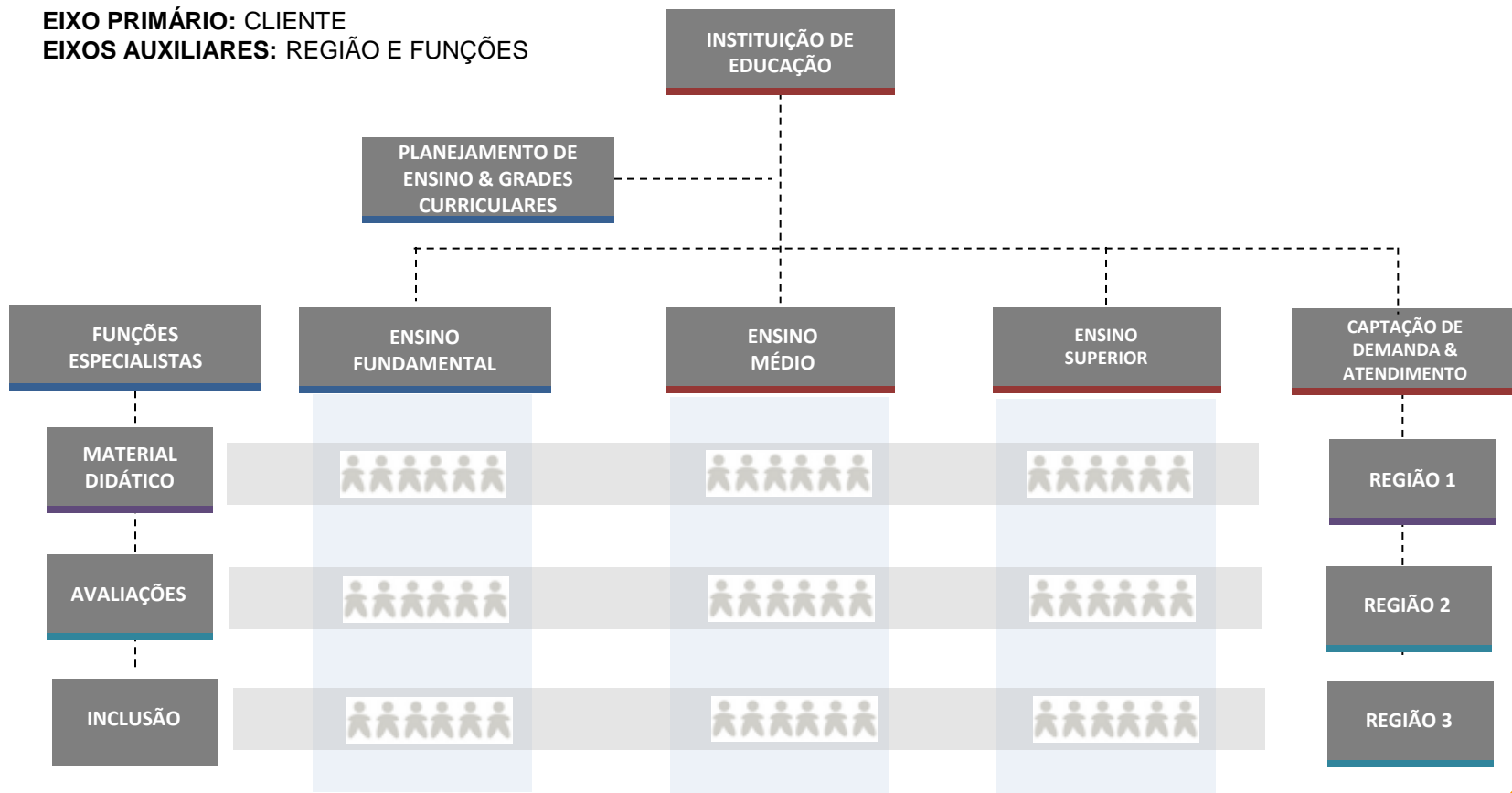
EIXO PRIMÁRIO: CLIENTE
EIXOS AUXILIARES: REGIÃO E FUNÇÕES



ADEQUANDO O CENÁRIO VENCEDOR

EIXO PRIMÁRIO: CLIENTE

EIXOS AUXILIARES: REGIÃO E FUNÇÕES





ESTRUTURA DE CARGOS

Horizontes de decisão, amplitude de controle, alçadas de decisão



DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Volume e competência da equipe em alinhamento com a Estratégia e o tamanho do negócio



ESTRUTURA DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS

Forma de garantir que as áreas (antigas ou novas) alcancem os resultados desejados



MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

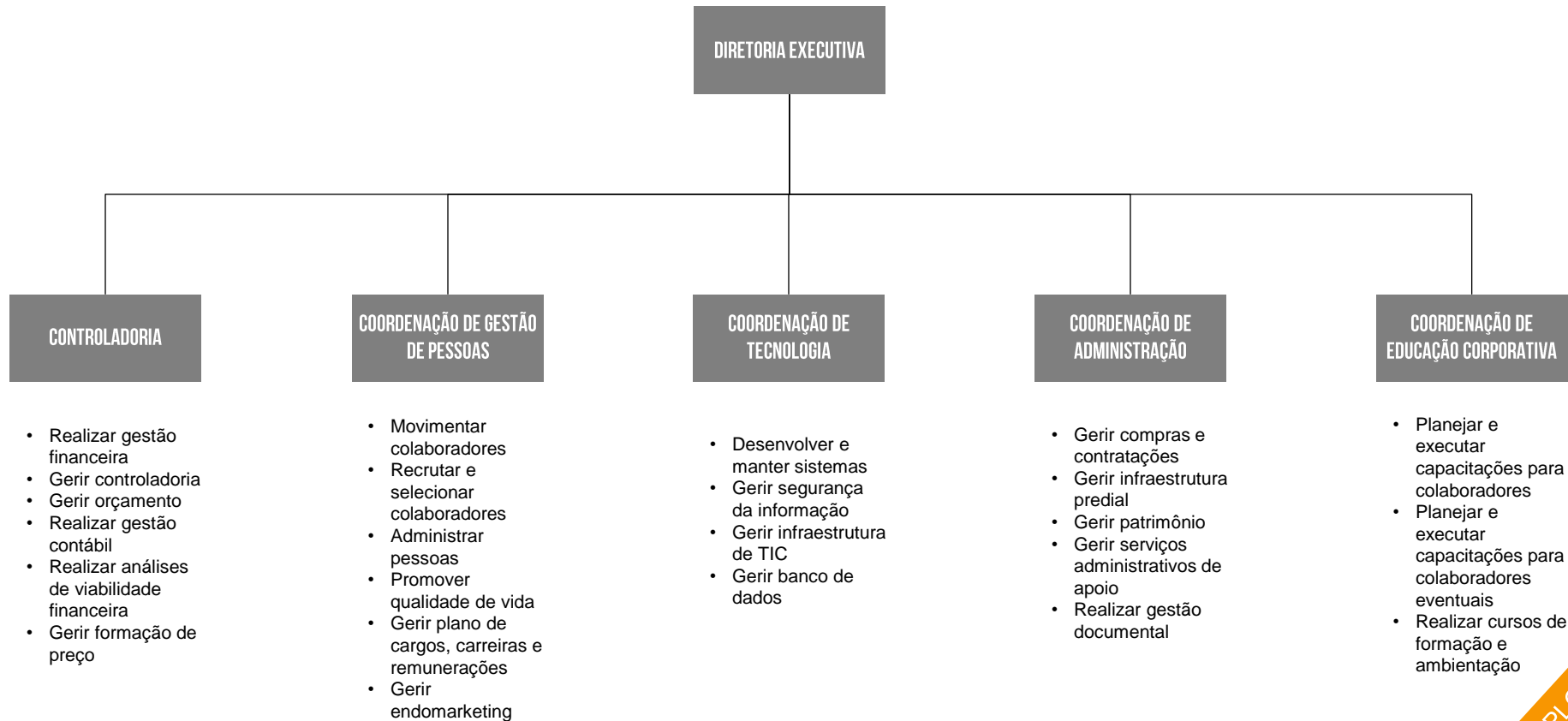
Forma de interação e coordenação do trabalho intra e inter áreas



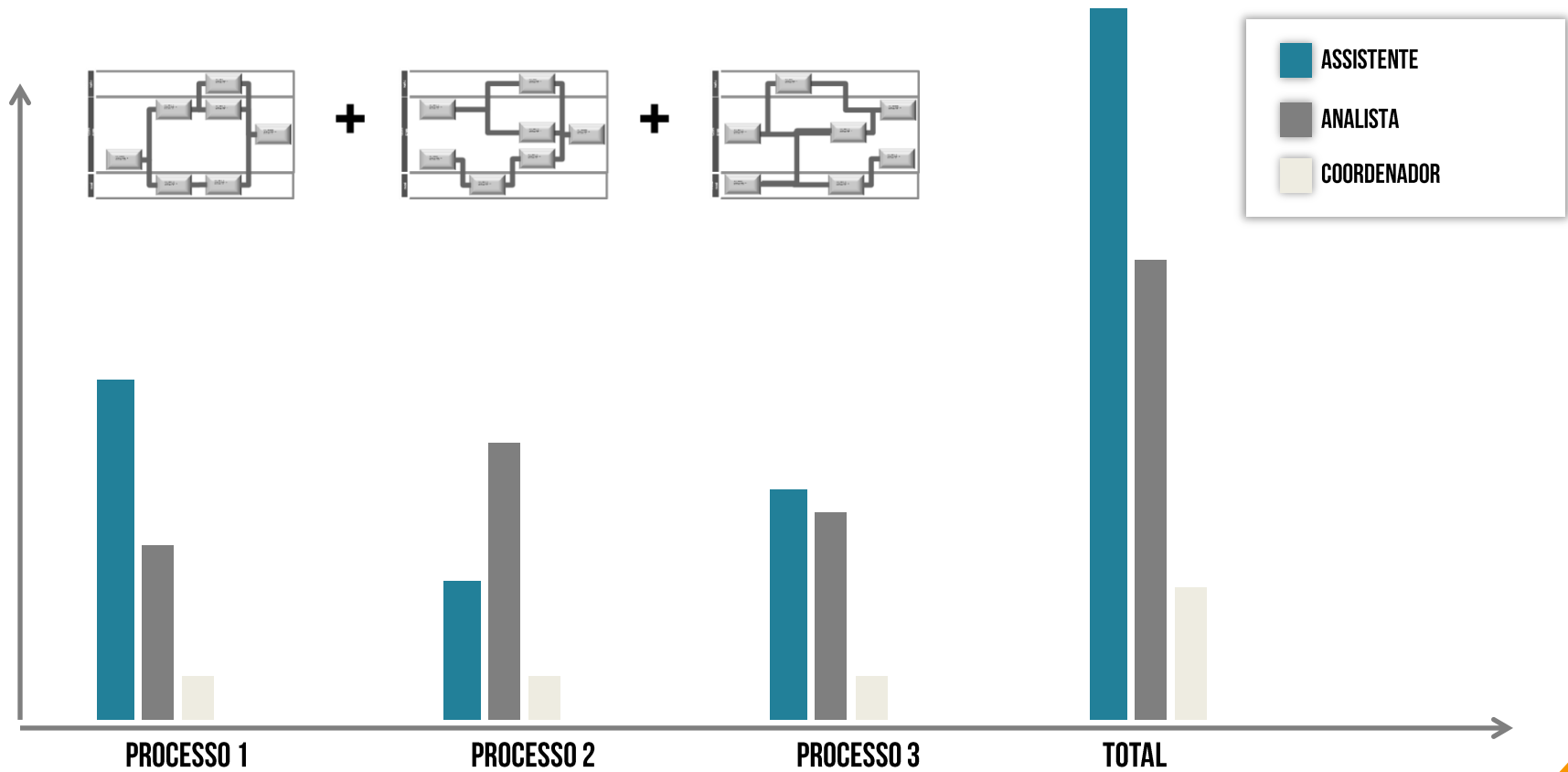
PLANO DE TRANSIÇÃO

Equipe e instrumentos para realizar a transição para o novo desenho

DEFINIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES



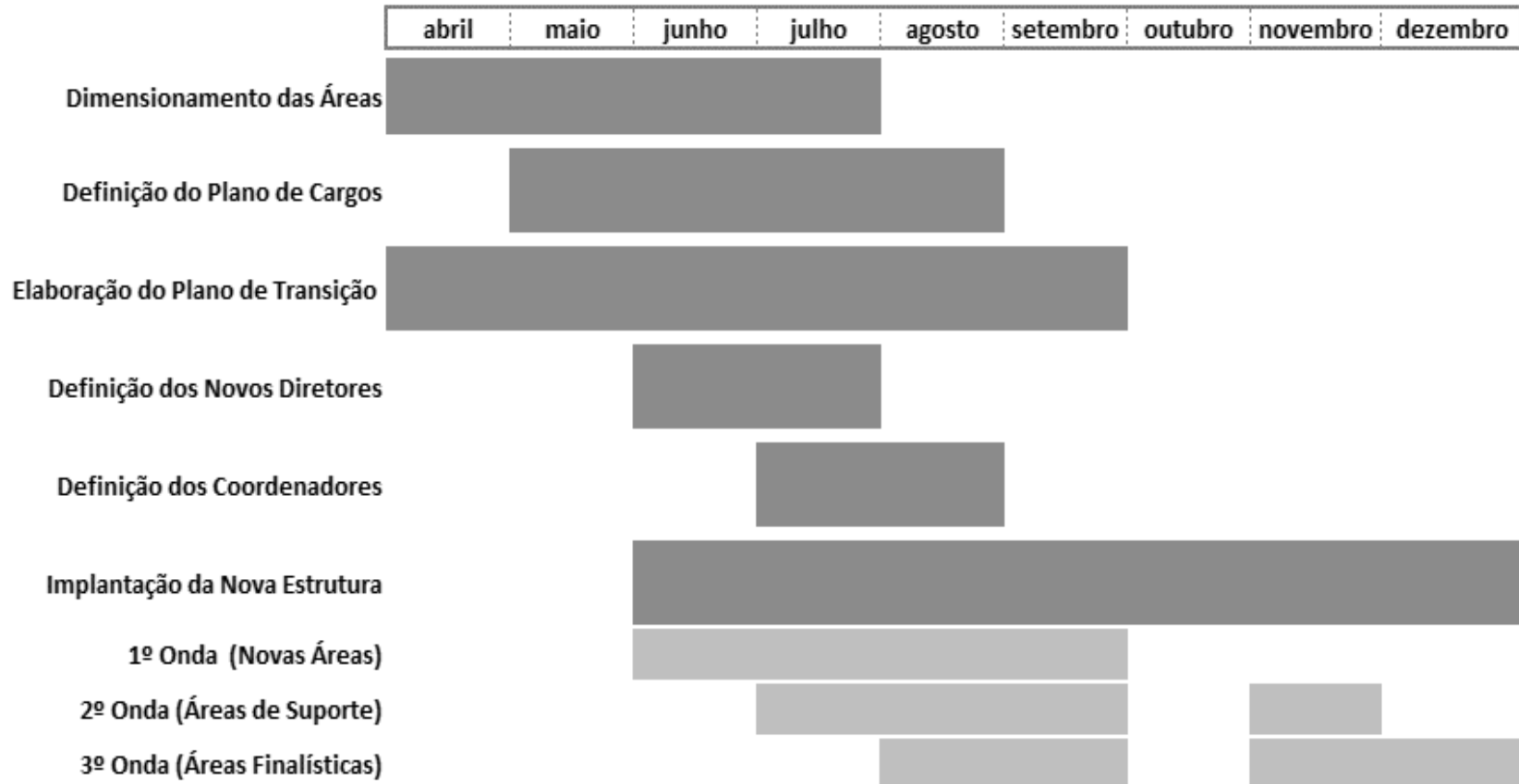
DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO



MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

	ALÇADA DE DECISÃO	NÍVEL DE RESPOSTA
DIRETORIA COLEGIADA	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões relativas à estrutura organizacional • Aprovação do orçamento anual • Decisões relativas ao modelo de negócio e objetivos estratégicos (ex: deixar de executar um serviço) • Aprovação das políticas da organização 	Transformacional
DIRETOR GERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões relativas à gestão dos diretores (ex: avaliação de desempenho) • Decisões sobre ajustes orçamentários (valor a ser definido) • Decisões de última instância 	Transformacional
DIRETOR	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões relativas à gestão de pessoas da sua área (ex: seleção de pessoas) • Decisões sobre ajustes orçamentários da sua área até determinado valor (valor a ser definido) • Decisões relativas a transformações de alto impacto nos processos (ex: adoção de um SAP) 	Inovadora
COORDENADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões relativas a procedimentos que fogem do padrão (ex: atraso na operação de uma Coordenação) • Decisões relativas à distribuição do trabalho entre as Coordenações • Administração de recursos da Gerência • Decisões relativas ao ambiente físico da Gerência • Decisões relativas a transformações nos processos e metodologias • Decisões relativas à alocação da equipe 	Previsível e Sistemática
SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de conflitos internos à Coordenação • Decisões relativas à alocação da equipe 	Diagnóstica e Situacional

PLANO DE TRANSIÇÃO



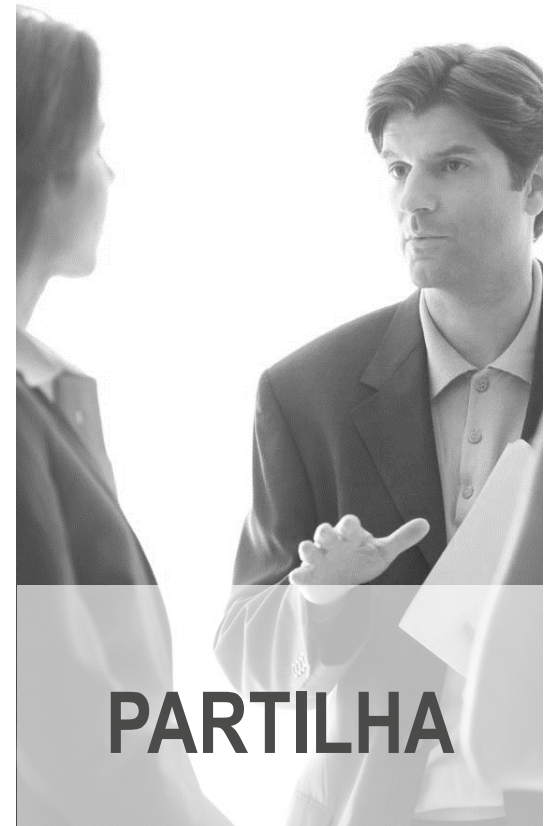
Alguma **dúvida** em relação ao que falamos?

Como o **desenho organizacional** pode ajudar as suas organizações atualmente?

Há espaço em sua organização **para esse tipo de reflexão?**

Quem normalmente articula isso?

Qual é o **papel do desenho organizacional** em tempos de crise?





Brevene må ikke indeholde penge

POST

Tirsdag
18

Postnummer		Postkassen		Postnummer		Postkassen	
Postnummer	Postkassen	Postnummer	Postkassen	Postnummer	Postkassen	Postnummer	Postkassen
0100	0100	0100	0100	0100	0100	0100	0100

Postnummer

Postkassen

Postnummer

Postkassen

Postnummer

Postkassen

Postnummer

Postkassen

PEDRO LEMOS

pedro.lemos@elogroup.com.br