PARANAPANEMA

4co

cappellano & carramenha
comunicação e
cultura organizacional

Condutores da Transformação | Paranapanema

Comunicação Interna | Prêmio Jatobá

2019

o contexto da Paranapanema

A Paranapanema, maior produtora brasileira não integrada de cobre, passou por uma grave crise econômica, que foi superada em 2017.

Com a chegada de um novo acionista, a Diretoria da companhia tomou a decisão de construir uma nova Paranapanema. A empresa precisava mudar profundamente o negócio para recuperar sua imagem e também mercado, ambos arranhados durante a crise.

O projeto de reestruturação teve início a partir da renovação do branding e em seguida com o diagnóstico de cultura conduzido pela 4CO em 2018. Após o diagnóstico ficou evidente que as aspirações previstas no planejamento estratégico dependiam de uma mudança profunda e concreta em inúmeras práticas internas da empresa.

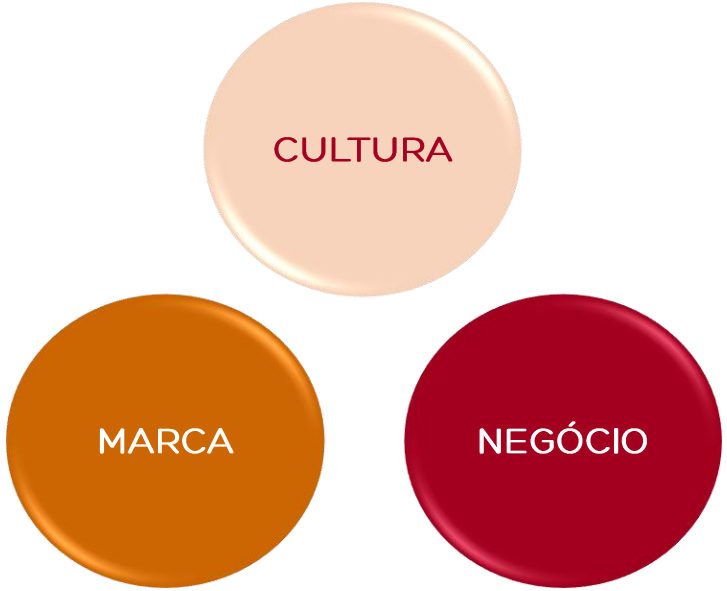
Nesse contexto, a 4CO foi escolhida para apoiar a companhia no pilar de Cultura pois o jeito de fazer as coisas na Paranapanema, consolidado ao longo de sua história, tinha que evoluir para que a nova marca não fosse, apenas, uma mudança estética.

Era preciso revisitar e redesenhar os processos da empresa, sua estrutura e as políticas internas para que aquilo que os empregados vivenciassem coletivamente no dia a dia fizesse sentido com o novo momento.



Projeto Transformação

Foi criado então, o **Projeto Transformação,** um guarda-chuva que compreendia os 3 pilares trabalhados: Cultura, Negócio e Marca. Nele, o manejo da cultura está na base para a sustentação das mudanças necessárias ao negócio, e este é o suporte para a futura mudança da marca.



A iniciativa mais importante do projeto foi a criação de um grupo de influência chamado **Condutores da Transformação**. A criação dos **Condutores** tinha como foco o uso da inteligência coletiva para a criação de ações inovadoras e obtenção de resultados sólidos. O grupo era formado por vinte líderes estratégicos, de diversas áreas e cargos, convidados nominalmente pela diretoria.

objetivos do grupo

- alinhar o discurso da liderança
- engajá-los no processo de transformação, colocando-os a par de todas as mudanças em primeira mão
- identificar pontos sensíveis da gestão que deveriam ser mudados a fim de suportar o Projeto Transformação
- construir um plano de ação para modificar as questões identificadas

estratégia

Foram realizados **5 encontros** facilitados pela 4CO, com **mais de 40 horas de trabalho coletivo.**

ws 1 delimitação	ws 2 quadrante temática	ws 3 brainstorming e priorização	ws 4 planejamento	ws 5 consolidação
fevereiro	**março**			**abril**
Diretoria Delimitar os grandes temas de trabalho	Líderes Elaboração de quadrante por tema Grupos aleatórios Alinhamento conjunto	Líderes Brainstorming por tema e priorização Grupos aleatórios Alinhamento conjunto	Líderes Elaboração plano de trabalho Grupos representados por tema	Líderes Consolidação dos planos Apresentação grupos temáticos e ajustes
• Identificação dos direcionadores do negócio • Discussão sobre diagnóstico vs. cultura desejada • **OUTPUT**: matriz dos desafios de gestão para a transformação e grandes temas	• Reflexão sobre cultura, suas manifestações e a cultura desejada • Apresentação do papel do grupo, direcionadores do negócio e matriz de desafios • Discussão sobre os desafios de gestão para a transformação (problematização) / grandes temas • **OUTPUT**: matriz dos desafios práticos para a transformação/por tema		• Priorização e seleção das transformações a serem endereçadas • Discussão e definição das ações a serem implementadas • Definição dos Grupos de Trabalhos da Transformação (por frentes) • **OUTPUT**: construção do plano de ação por tema/prioridades	• Discussão e alinhamento sobre as propostas dos WS2 • Refinamento das ações • Junção dos planos de ação • **OUTPUT**: macroplano para apresentação à Diretoria e Conselho

Workshop 1 - delimitação dos temas

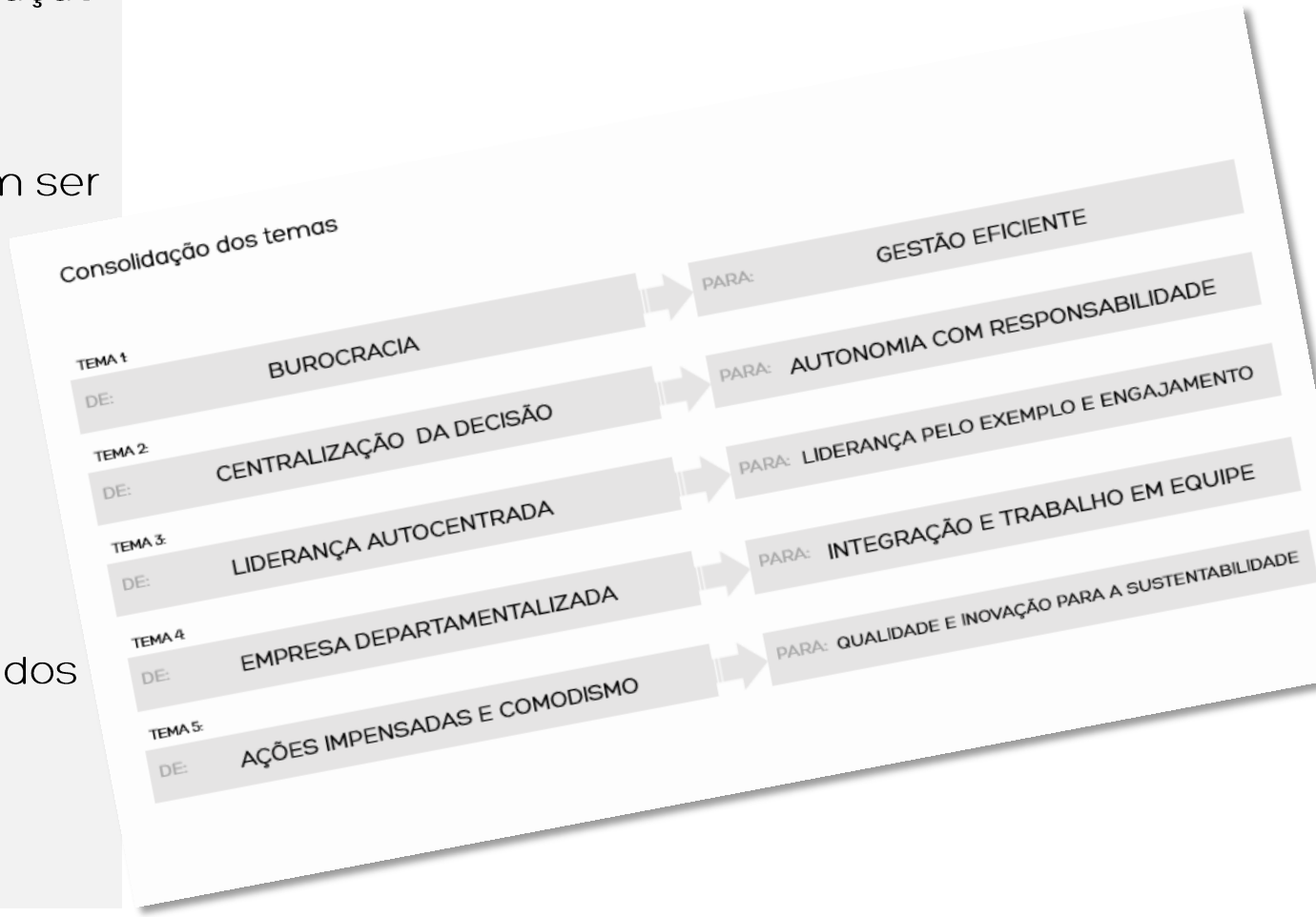
O primeiro encontro do projeto foi com a Diretoria Executiva para que os temas prioritários da organização fossem delimitados.

Foi realizada uma atividade, na qual os diretores listavam em uma matriz os assuntos que deveriam ser **eliminados**, **desenvolvidos** e **mantidos**, como por exemplo: burocracia, excesso de normas e procedimentos, baixo nível de delegação, alçadas inadequadas, entre outros.

A partir daí, a 4CO fez um corte transversal no documento listado e delimitou os quadrantes de atuação por parte da diretoria.

Cinco temas foram escolhidos para serem trabalhados com os **Condutores da Transformação**.

Após essa etapa, a Diretoria classificou o ponto de partida e aonde queriam chegar.



Workshop 2 e 3 - quadrante por temática, brainstorm e priorização de temas

- Apresentação dos objetivos do grupo de **Condutores da Transformação**;
- Contextualização sobre o momento da Paranapanema e pilares de atuação: Marca, Cultura e Negócio;
- Apresentação dos novos elementos de Cultura e Marca definidos;
- Apresentação do Projeto de Change Management;
- Introdução aos temas de trabalho e divisão de grupos de trabalho;
- Repescagem dos encontros com participantes de operações;
- Dinâmica para classificação e priorização dos temas.







Workshop 4 e 5 - planejamento e consolidação



Os **Condutores da Transformação**:

_ mapearam todas as práticas, processos, sistemas e políticas da empresa;

_ analisaram o que deveria mudar para suportar as mudanças necessárias ao negócio;

_ priorizaram essas demandas e as classificaram em grandes temas;

_ por fim, núcleos de afinidade, por temática foram montados. Cada núcleo, então, teve dois meses para elaborar um plano tático de trabalho para correção das questões

_ ao longo desse período, a 4CO monitorou os grupos, entrando em contato e conversando diretamente com os líderes para orientá-los e esclarecer possíveis dúvidas sobre o processo de construção do planejamento.

Ao final, 4 grandes planos de ação, com previsão orçamentária, de equipe e cronograma, foram apresentados para a Diretoria pelos **Condutores da Transformação**.

Negócio

Gestão de Planejamento

- Ação 1: Ciclo da Transformação PMA | Planejamento Estratégico
- Ação 2: Fomento à Inovação

Gestão de Processos e Sistemas

- Ação 1: Transformação Lean
- Ação 2: Revisão da Súmula e da Matriz de Alçadas

resultados

A Diretoria avaliou todo o material apresentado e concordou com todas aa mudanças indicadas.

Agora, o momento é de alocação de recursos.



Marcos Camara
Diretor-presidente da Paranapanema
no encerramento com os Condutores da Transformação

Para a 4CO, a Cultura Organizacional vai muito além de um sistema fechado de símbolos. Pode-se dizer que a Cultura é um conjunto de saberes, valores, crenças, comportamentos e práticas que contribuem para a produção de sentido e construção de identidade. Por isso, um projeto de transformação organizacional requer olhar amplo e interdisciplinar.

PARANAPANEMA

Prêmio Jatobá

2019