

Resumo de Case - Setor Siderúrgico :

Reorganizar o conjunto da empresa e mudar os modos de funcionamento com base em uma abordagem participativa – Programa “Liberar as Energias”



CRESCENDO

1. O Contexto da empresa

- Um dos líderes mundiais no setor de aços especiais e membro do top 100 no Brasil
- Forte cultura histórica de funcionamento hierárquico e vertical
- Forte capacidade instalada de competências mas não sempre exploradas de forma maximizada
- Uma organização concentrada na criação de valor presente, em detrimento aos projetos futuros

2. A problemática

Como ajudar a empresa através de sua organização, a preparar melhor o seu futuro, consolidando ao mesmo tempo a performance do presente ?

Exemplo
Sub-
Temas

- Como reduzir a complexidade da organização liberando as energias e a expansão das responsabilidades individuais ?
- Como conduzir a empresa numa dinâmica de mudança ?

3. As Soluções

- Coaching do Presidente para conduzir uma reflexão sobre a reestruturação da organização de cúpula da empresa
- Diagnóstico da macro-organização com a equipe de diretores
- Workshop com a antiga equipe de direção para coletar os inputs da definição da nova macro-organização
- Lançamento da macro-organização, imediatamente seguido de um team-building da nova equipe dirigente
- Diagnóstico da micro-organização com o nível gerencial seguido de atividades participativas com o objetivo de elaborar proposições em cada diretoria (workshop, grupos de trabalho)
- Iteração do dispositivo participativo junto aos diferentes níveis hierárquicos até os supervisores de turno
- Mudança de símbolos ligados ao passado (nome dos departamentos, codificação das funções,....)
- Comunicação geral dentro da empresa da nova micro-organização e do plano de acompanhamento

4. Os Resultados (depoimentos)

- Uma nova macro-organização alinhada aos desafios estratégicos e ao modelo de gestão
- Redefinição completa das “funções” de toda a linha “managerial” da empresa com a criação de sentidos colocado no centro de suas responsabilidades
- Uma micro-organização que separa claramente as funções de gestão da rotina e das melhorias
- Equipes fortemente motivadas e orgulhosas de terem contribuído na construção da organização
- Um plano de “change management” concebido em redor do conceito “transformar-nos para transformar nosso futuro” e articulado em 3 eixos: Eficácia individual, Eficácia coletiva e Eficácia da liderança