



## Raytheon

Transformando a Cultura,  
depois de múltiplas fusões.



### ORGANIZAÇÃO

Raytheon Missile Systems



### INDÚSTRIA

Manufaturas de defesa



### SOBRE

Raytheon Missile Systems é a principal fabricante de mísseis do mundo, fornecendo armas defensivas e ofensivas para o ar, terra, mar e espaço, incluindo interceptadores para a defesa de mísseis balísticos dos EUA.

### O DESAFIO

No final da década de 1990, Hughes Missile Systems (HMS) estava com problemas, após sua recente e problemática aquisição pela General Dynamics e de seus mais de 8 mil funcionários. A General Dynamics, que era maior que o HMS, caracterizava-se por uma cultura de comando e controle, com funcionários arrogantes e autoritários. Após a aquisição, os funcionários da General Dynamics ficaram com os principais cargos executivos da empresa recém-consolidada, deixando muitos funcionários, que vieram da HMS, se sentindo dominados e não reconhecidos.

Em 1997, a HMS e seus funcionários ficaram ainda mais abalados, quando a empresa foi adquirida pela Raytheon, tornando-se uma das divisões desse grande e diversificado conglomerado de indústrias de defesa. Como resultado destas aquisições e da fraca integração dos funcionários das três empresas, a HMS se tornou uma organização dividida. Os líderes da HMS, então renomeada como Raytheon Missile Systems (RMS), reconheceram a ameaça que as dificuldades internas representavam para seu futuro. Buscaram uma solução que pudesse unir a organização e conduzi-la a uma melhoria contínua.

**“A Arbinger teve um efeito notável. Reformulou radicalmente o negócio, mudando a forma como nós interagíamos em equipe. Como resultado da nossa nova forma de trabalhar, conseguimos resolver ou reduzir os problemas que já vínhamos tentando resolver há vários anos. Foi como uma mágica.”**

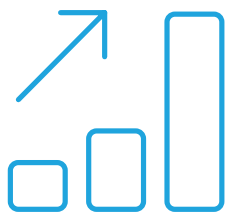
### LOUISE FRANCESCONI

Ex-presidente | Raytheon

### A SOLUÇÃO

A gerência da RMS avaliou quase 40 empresas de consultoria e escolheu a Arbinger, devido à sua abordagem única. Enquanto todas as outras empresas de consultoria disseram que resolveriam os problemas da RMS, a Arbinger propôs contribuir com orientações e ferramentas que permitiriam a resolução dos problemas por conta própria. Essas ferramentas auxiliaram cada funcionário a perceber sua contribuição para os problemas e a encontrar formas de se responsabilizar, atuando para resolvê-los por meio da colaboração.

A Arbinger começou seu trabalho com a equipe de liderança da RMS e os resultados foram rápidos e visíveis. Por exemplo, logo após o início, esta parte da empresa foi forçada a planejar uma redução de despesa de US\$ 100 milhões, em dois meses. Antes que a Arbinger começasse seu trabalho nesta questão com a administração, a equipe de liderança achava que eles teriam que demitir 200 funcionários, para conseguir reduzir US\$ 20 milhões. Como resultado do trabalho



**De US\$ 1.9 bilhões a US\$ 5 bilhões**  
em vendas anuais



**US\$ 100 milhões**  
em economias de custos



**Mais de 200**  
trabalhos preservados

com a Arbinger, eles buscaram maneiras alternativas de reduzir os custos. Conseguiram encontrar uma forma de economizar US\$ 7 milhões, apenas no primeiro dia de projeto. Usando esse mesmo processo nos dois meses seguintes, baseado nas ferramentas da Arbinger, a equipe de liderança atingiu seu objetivo com sucesso. Reduziram as despesas em US\$ 100 milhões, sem terem que demitir um único funcionário, o que certamente iria impactar negativamente a empresa. O presidente da RMS disse que “as coisas aconteceram como uma mágica!”.

Experiências, como esta, demonstraram para a liderança da empresa que trabalhar, de acordo com os princípios da Arbinger, forneciam oportunidades de negócios nunca antes vistas. Além disso, permitiu que a RMS melhorasse a colaboração e seus resultados. Sendo assim, decidiram que todos os 12.000 funcionários seriam treinados para trabalhar no “Modelo Arbinger”.

Durante os próximos anos, 3.000 funcionários foram treinados para incorporar a nova abordagem em suas práticas de trabalho. Alguns foram treinados diretamente pela Arbinger e outros por facilitadores da RMS, que passaram pelo programa de “Facilitador Interno”. Além deste esforço, os consultores da Arbinger continuaram a se reunir mensalmente com a equipe de liderança, para ajudá-los a atingir seus objetivos de compreender, profundamente, como instituir e construir uma cultura fora da caixa, propagada através do exemplo.

Como os funcionários da RMS começaram a aprender como implementar a abordagem Arbinger, eles aprenderam também a olhar além de suas próprias responsabilidades e necessidades individuais. Passaram a se comprometer com as necessidades de seus colegas e da organização, como um todo. Os funcionários da divisão, tanto em cargos mais baixos quanto mais altos, proporcionaram enormes mudanças organizacionais.

## RESULTADOS

A RMS transformou os seus 12.000 funcionários, cada um com interesses individuais, provenientes de três empresas distintas, em uma organização unificada. As reuniões deixaram de ser caracterizadas por gritos, acusações e atitudes defensivas e as decisões agora são feitas muito mais rapidamente. Quando, cada um dos 12 mil funcionários, conseguiram incorporar a visão da RMS como sua e se mostraram determinados a trabalhar em direção a ela, a divisão se transformou rapidamente. O impacto financeiro foi significativo, com as vendas anuais crescendo de US\$ 1,9 bilhão, para US\$ 5 bilhões. Segundo os executivos do RMS, nada disso teria acontecido sem a Arbinger. Hoje, a RMS é a maior produtora mundial de sofisticados produtos de defesa e a maior divisão dentro da Raytheon.

O INSTITUTO ARBINGER é uma organização mundial de treinamento e consultoria cujos programas e metodologias são baseados em quarenta e cinco anos de pesquisa em psicologia do comportamento e motivação humana e mais de trinta e cinco anos de experiência trabalhando com organizações em todo o mundo. Sediada nos Estados Unidos, a Arbinger opera em todo o mundo, desde 2016 no Brasil, e com sede em São Paulo, a Arbinger Brasil faz parte do grupo LUMEN de treinamentos e tem auxiliado muitas empresas a fazerem transformações similares às descritas neste caso.

**Arbinger**  
Institute