



MAGMA COPPER COMPANY

A **Magma Copper Company**, juntamente com o resto da indústria de cobre nos Estados Unidos, enfrentava extremos desafios devido ao aumento da concorrência, preços em baixa, regulamentações ambientais restritivas e uma série de outros fatores. Na Magma, relações conflituosas entre a gerência e os sindicatos exacerbavam esses problemas.

A Magma contratou o Vanto Group para trabalhar com a gerência e os trabalhadores para superarem essa história de hostilidade e desconfiança e construir uma cultura inteiramente nova em toda a organização. O Vanto Group trabalhou com uma equipe multidisciplinar de 140 pessoas selecionadas para desenvolver um foco estratégico para a companhia. O grupo criou uma visão de futuro da empresa, formulou objetivos estratégicos para concretizar essa visão e lançou uma iniciativa interfuncional para envolver os funcionários na execução das metas. Aproximadamente 4.000 dos 5.000 empregados da Magma, incluindo gerência, sindicalistas e funcionários de toda a organização, participaram voluntariamente desse programa.

Em três anos a produtividade na Magma aumentou 86% enquanto os custos de produção diminuíram 40%. Houve substancial redução de absenteísmo e queixas, juntamente com melhorias substanciais nos índices de segurança no trabalho. Depois, os preços das ações da empresa aumentaram dramaticamente.

O Vanto Group também trabalhou com a mina de Tintaya da Magma, adquirida do governo peruano. Com o apoio do Vanto Group, os trabalhadores peruanos foram capazes de transformar a cultura anterior de uma mina estatal, caracterizada por baixo desempenho, estruturas hierárquicas rígidas e relações conflituosas entre sindicato e gerência. A produção subiu de uma média de 10 milhões de libras para 140 milhões de libras em um ano. O tradicional contrato anual de trabalho peruano, que havia levado seis meses para negociar, foi substituído por um contrato sem precedentes de cinco anos que foi negociado em três meses.

“A urgência da nossa situação nos obrigou a focar em algo que é crucial para o sucesso de qualquer fusão ou aquisição – colocar as pessoas juntas o mais rápido possível para encontrarem maneiras eficazes de administrar a organização. Com nosso parceiro Vanto Group, rapidamente construímos uma nova empresa, uma empresa que está prosperando hoje.”

Lee Browne

Ex-Presidente e Gerente Geral

Magma Tintaya América do Sul”

info.vantogroup.com/br



GUIDANT VASCULAR INTERVENTION

Importante unidade de negócios da **Guidant Corporation**, a Guidant Vascular Intervention (Guidant VI) é um líder mundial em projeto e desenvolvimento de produtos médicos cardiovasculares. A diretoria, desafiada pelas exigências de crescimento rápido e aceleração de cronogramas de desenvolvimento de produto, recorreu ao Vanto Group para suporte na transição da cultura da organização. Os objetivos eram criar alinhamento, integração e colaboração entre diferentes grupos funcionais que tradicionalmente operavam como entidades independentes.

A iniciativa começou com a formação de um grupo de liderança composto por gestores de áreas-chave da empresa inteira. O Vanto Group conduziu esse grupo e facilitou-o a identificar as premissas implícitas e as atitudes que haviam dividido a empresa. Alinhando-se em um compromisso compartilhado sobre as principais metas e objetivos da companhia, esses gestores começaram a operar como um time coeso, cooperativo e unificado.

Baseado nesse sucesso, a Guidant VI solicitou ao Vanto Group a expansão da iniciativa. O Vanto Group conduziu sessões regulares com colaboradores de todos os grupos funcionais. **Facilitados pelo Vanto Group, esses colaboradores trabalharam além dos limites das áreas funcionais para trazer ao mercado um novo stent coronário no prazo sem precedentes de 8 meses.** Desde então, a empresa tem continuado a introduzir com sucesso stents de nova geração a cada ano, mantendo um ambiente de trabalho caracterizado por altos níveis de inovação, produtividade, satisfação dos funcionários e trabalho em equipe.

“O processo do Vanto Group foi projetado para revitalizar a cultura de maneira a focar os funcionários em geração de resultados, em acolher e mesmo iniciar mudanças, e em criar um novo papel de liderança em nossa companhia.”

Beverly Mehlhoff

Diretor, Educação & Desenvolvimento Humano



LOCKHEED MARTIN CORPORATION

A **Lockheed Martin** é um fornecedor líder de sistemas de tecnologia avançada, produtos e serviços para governos e clientes comerciais. A empresa recorreu ao Vanto Group para apoio na resolução de persistentes conflitos de comunicação entre os principais participantes de um programa de projeto e construção de um sistema de satélites de defesa para o governo dos Estados Unidos.

O programa estava em um estado de crise devido à deficiência das relações de trabalho entre as equipes de engenharia da Lockheed Martin e entre as pessoas dessas equipes e seus clientes e subcontratados. Moral baixa e pressões extremas de cronograma e orçamento tornavam a crise ainda maior. Por causa da escalada desses problemas e da erosão de confiança do cliente, o programa corria risco de ser cancelado.

A Gerência tentou resolver esses problemas conduzindo várias sessões fora da empresa com membros chave das equipes. Rejeitadas por uma força de trabalho cada vez mais cínica, essas sessões terminaram em fracasso. A Lockheed recorreu ao Vanto Group com o intuito de recolocar no rumo certo o programa que estava em risco. O Vanto Group foi convidado para estruturar uma série de cursos para funcionários, clientes e subcontratados chaves. Em 18 meses a situação foi alterada completamente. As atitudes haviam mudado entre aqueles que participaram dos programas do Vanto Group e também entre os colegas com quem os participantes interagiam. A espiral descendente foi revertida. Moral e produtividade aumentaram à medida que as pessoas passaram a colaborar como time, atingir metas e cumprir cronogramas.

O sistema de **defesa foi lançado no prazo e seu desempenho em órbita superou as expectativas do cliente.** Posteriormente, o Vanto Group foi convidado a realizar sessões semelhantes em outra organização da Lockheed Martin.

“Atribuo o sucesso final do meu programa às mudanças de atitude e o consequente desenvolvimento da equipe, colaboração positiva e melhoria de comunicação resultantes do trabalho que o Vanto Group fez conosco.”

Doug Diederich
Ex-Vice Presidente de Programas Especiais



NORTHERN INDIANA PUBLIC SERVICE COMPANY (NIPSCO)

A NIPSCO é uma empresa de utilidade pública que gera eletricidade para o norte do estado de Indiana nos EUA. A desregulamentação do setor de energia mudou drasticamente o clima de negócios para toda essa indústria.

No antigo ambiente protegido, a NIPSCO podia recorrer à comissão de serviços de utilidade pública para obter aumentos de preços sempre que os custos subiam. Esse ambiente propiciou uma cultura paternalista, em que funcionários e gerentes criaram expectativas de salários altos e estabilidade no emprego, não relacionados ao desempenho. No novo ambiente competitivo, a empresa teve que controlar custos para sobreviver.

“Apesar de programas de incentivo, cursos motivacionais e outras intervenções, a cultura da NIPSCO não se adaptou ao novo ambiente. A força de trabalho permaneceu desmotivada e ineficiente, e persistia com a expectativa de que “sempre haverá alguém cuidando de nós”.

O Vanto Group foi contratado para trabalhar com a empresa operacional de Produção Elétrica da NIPSCO. O objetivo principal era reduzir o custo de geração de eletricidade nas quatro plantas da empresa, de US\$22 para menos de US\$20 por megawatt hora.

Mais da metade dos gerentes e funcionários da NIPSCO participaram da iniciativa liderada pelo Vanto grupo. Ao identificarem suas atitudes autodestrutivas e perceberem que seu desempenho era crítico para o sucesso da empresa, os funcionários se moveram de um senso de apatia para um senso de responsabilidade pelo futuro da NIPSCO. Quando terminou a iniciativa do Vanto Group, um novo espírito competitivo tinha substituído a cultura paternalista do passado. **A força de trabalho atingiu o objetivo de reduzir o custo de produção de energia para abaixo de US\$20 por megawatt hora e aumentou significativamente o nível de capacidade em que todas as quatro plantas operavam.**

“Durante o trabalho que a NIPSCO fez com o Vanto Group nós derrubamos muitas barreiras tradicionais... Em vez de um ambiente muito difícil e de desconfiança, existe uma nova atitude e um novo nível de produtividade que colhem benefícios para a empresa e para os trabalhadores.”

Jerry Roberts

Presidente, “União de Trabalhadores Metalúrgicos da América”

Sindicato Local 12775

info.vantogroup.com/br