

você/a



JUL/AGO 2011 ■ EDIÇÃO 17 ■ R\$ 19,90

RH

REVISTAVOCERH.COM.BR

Marcelo Rucker,
diretor de gente
e gestão da Dasa:
disputado pelo
mercado, dirigiu
uma fábrica e chegou
à gerência-geral
antes de decidir voltar
à área de pessoas

RECONHECIMENTO
O PODER DO "OBRIGADO":
UMA PALAVRA QUE MOTIVA
MUITO E NÃO CUSTA NADA

SELEÇÃO
ESCASSEZ DE
PESSOAS LEVA
EMPRESAS
A DIMINUIR
EXIGÊNCIAS
NA HORA DE
CONTRATAR

PRECISA-SE DE RH URGENTE

A DEMANDA POR UM NOVO PERFIL
DE RH É MAIOR DO QUE A OFERTA E OS
BONS PROFISSIONAIS DA ÁREA ESTÃO
SUPERVALORIZADOS. SAIBA O QUE O MERCADO
TANTO PROCURA E POUCO ENCONTRA



LIDERANÇA: SÓCIA DO BCG PROPÕE NOVO MODELO BASEADO EM EXPERIÊNCIA, E NÃO EM TREINAMENTO



Alexandre Galvão, diretor de RH, com a segunda turma de diretores que passam pela psicanálise: mais sinergia e menos reclamação

Funcionários no divã

A farmacêutica Genzyme apostou na psicanálise para amenizar ruídos de comunicação entre as áreas e tornar o trabalho menos árduo na empresa

»POR URSULA ALONSO MANSO»FOTO MARCELO SPATAFORA

Responsáveis pelo fechamento das vendas para grandes clientes, os dez funcionários da área de key account da Genzyme do Brasil, empresa americana de biotecnologia farmacêutica com escritórios em São Paulo e no Rio de Janeiro, formavam um grupo de grandes resultados. Respondiam por quase a totalidade da receita da empresa. Mas também por quase todos os ruídos de comunicação na companhia. No dia a dia, para fazer a máquina da Genzyme girar, eles

precisavam interagir com cerca de 60 funcionários de outras cinco áreas de vendas. E era justamente aí que residia o problema. “Eles se viam como uma tropa de elite, apresentavam um comportamento difícil e dificuldades de relacionamento”, explica o diretor de recursos humanos, Alexandre Galvão, que apostou na psicanálise para “tratar” a área.

O DESAFIO Sempre que algum negócio não dava certo na Genzyme, começava um jogo de empurra. Os vendedores do key account jogavam a culpa na área de vendas em questão, que fazia o

mesmo com os vendedores do key account. Se um outro negócio não era finalizado, o pessoal do key account tirava o corpo fora, dizendo que o problema não estava na própria área. Até que o sinal vermelho acendeu na empresa. “A comunicação entre o key account e as outras áreas não fluía, eles não conseguiam trabalhar em conjunto com os demais”, lembra Galvão. De início, o diretor foi buscar a solução em treinamentos comportamentais de prateleira, as soluções prontas comercializadas por diversas consultorias. “Gastei mais de 60 000 reais só em um treinamento, o que é pouco quando o investimento dá resultado, mas muito quando, duas semanas depois, os conflitos tornam a aparecer e tudo volta a ser como era antes”, diz ele, acrescentando que, na prática, o trabalho que precisava ser feito na Genzyme era realizado, mas de maneira árdua para todos.

A SOLUÇÃO Com um modelo de gestão que prevê independência da matriz americana para escolher seus próprios treinamentos de acordo com suas necessidades, a Genzyme do Brasil resolveu apostar na psicanálise para azeitar os relacionamentos entre o key account e as áreas de vendas. Em 2007, teve então início o programa chamado de análise organizacional, uma junção de psicanálise com sociologia, que surgiu na França. Longe de se constituir em sessões de terapia em grupo, o trabalho conduzido por Cristina Abranches, uma psicanalista doutoranda em ciências sociais, previa a aprendizagem a partir de problemas e estudos de casos reais da empresa, trazidos pelos próprios funcionários. Em encontros de dois dias a cada três meses, a profissional propunha debates, leituras de textos de antropólogos, filósofos e sociólogos como Edgar Morin e William Desmond e até de escritores como o argentino Julio Cortázar e o português Fernando Pessoa. Ou, simplesmente, deixava as conversas correrem conforme as demandas do próprio grupo. O processo — que

incluiu oito encontros de oito horas cada — visava buscar pontos comuns entre a atividade de cada um e a da empresa como um todo, com o cuidado de evitar que os momentos fossem usados para a área de key account despejar críticas em relação ao trabalho das demais. Os encontros eram intercalados com reuniões com a presidência para feedback e alinhamento. “Cada vez que alguém apresentava um problema, o grupo, junto, precisava pensar como resolvê-lo”, diz Galvão. “Assim, os funcionários do key account saíam dos encontros com um novo olhar sobre o trabalho que realizavam e, principalmente, com objetivos e ações para colocar em prática de imediato.”

O RESULTADO Ao longo de dois anos, foram realizados oito encontros com a psicanalista. Nesse processo, nenhum integrante do key account foi substituído. E, para Galvão, quando os funcionários de vendas passaram a dar um feedback positivo em relação ao key account, estava claro que a área podia ter “alta”. “O cenário mudou de 100% de feedback negativos para 40% após um ano do programa, e para menos de 15% depois de dois anos”, diz Galvão. Mais importante ainda, o clima interno da empresa melhorou. Satisfeito com os resultados, o diretor de RH decidiu aplicar a análise organizacional também na mudança de comando da companhia, no fim de 2009, quando a diretora corporativa Eliana Tameirão assumiu a presidência da Genzyme. “Nesse caso, o objetivo era alinhar o grupo de diretores do antecessor ao estilo de gestão da nova presidente”, afirma Galvão. “Sou suspeito para falar, pois participo desse grupo, mas por isso mesmo é que tenho a certeza de que a psicanálise nas empresas funciona. A cada encontro ficamos dois ou três dias em um hotel, Blackberries desligados, e somos levados a pensar e a refletir sobre questões que muitas vezes passam por nós no dia a dia. Um método que ajudou Eliana a alinhar a diretoria de forma mais rápida e eficiente.” ■

**RATO X
GENZYME
DO BRASIL**

NEGÓCIO: INDÚSTRIA
DE MEDICAMENTOS
DE BIOTECNOLOGIA

**NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
NO BRASIL:** 135

**FATURAMENTO EM 2010 NO
BRASIL:** 250 MILHÕES DE REAIS

SEDE NO BRASIL:
SÃO PAULO (SP)