

## “Dois amores”

Já fiz asneira! Exclamou Artur, entre surpreso e confuso, olhando para Samuel e observando pelo canto do olho os seus colegas “Supervisores de Vendas”, que se riam a bandeiras despregadas.

Samuel, Diretor de Recursos Humanos (RH) da SpencerBell, achava-os um grupo simpático e considerava-os fundamentais para o sucesso da empresa e também do projeto de intervenção na cultura organizacional que estava a realizar. Eram doze e embora tivessem muito em comum, não podiam ser mais diferentes. Artur era um dos mais “seniores”. Simpático, extrovertido, prestável e líder natural duma excelente equipa do Norte, tinha uma forma muito própria de ver o mundo, que servia frequentemente para divertir o grupo.



Admitido há cerca de três anos, Samuel “apanhara” com a fase inicial dum processo de fusão entre as duas empresas farmacêuticas globais, a Spencer, de origem Norte Americana e especializada em “Gastro” e a Bell de origem Inglesa e especializada em “Anti infectivos e OTCs”. Como profissional de gestão de pessoas, sabia que, nos anos seguintes, a sua principal missão seria gerir o processo de estruturação da nova empresa e, principalmente, criar uma nova cultura, a partir das três (Em Portugal, a Spencer tinha adquirido pouco tempo antes uma empresa nacional) existentes à data.

Para Samuel, a cultura era “a forma habitual de se fazer as coisas” numa organização, funcionando como uma espécie de óleo que banha todas as peças dum motor, óleo esse a que poucos dão valor, mas sem o qual não há máquina que funcione bem. Por essa razão, ele tinha uma visão interventiva da cultura, que considerava uma ferramenta de gestão de RH, com um forte impacto na eficiência dos seus processos e, consequentemente, nos seus resultados. Sabia também que a sua intervenção nesta área teria de se orientar basicamente, por dois vetores. Uma comunicação muito forte dos valores da nova cultura “SB” e o alinhamento das práticas dos líderes de equipas com esses valores. As pessoas seguem o que os líderes fazem e não os que os líderes dizem.

O trabalho de reorganização foi planeado e executado em duas fases. Nos primeiros meses, reorganizaram-se e concentraram-se os departamentos internos. Posteriormente e ao longo de dois anos, as três forças de vendas existentes foram-se transformando numa só. Primeiro, cada “Supervisor”, (mais tarde denominados CRVs - Chefes Regionais de Vendas) tornou-se gestor dum território, sendo responsável por todas as classes terapêuticas e liderando equipas com Delegados de Informação Médica (DIMs) dos três ramos, os quais mantiveram os produtos que eram especialistas. Mais tarde, todos os DIMs passaram a trabalhar todos os produtos da empresa.

## *Estórias revividas*

A comunicação era também uma área de forte investimento. Faziam-se comunicações frequentes para toda a Empresa. A revista interna da empresa (SB Notícias) tinha um papel muito importante para ir sedimentando os novos valores. Incentivavam-se e aproveitavam-se todos os eventos (reuniões de ciclo, dia SB, jantar de Natal, viagens de Incentivos, etc.) para que as pessoas dos “três ramos” se fossem conhecendo melhor, trabalhassem em conjunto e embebessem a nova cultura. Não foi fácil, mas pouco a pouco, todos iam vestindo a camisola SB.

Uma das iniciativas com maior impacto e visibilidade foi a criação duma cerimónia de reconhecimento e celebração dos colaboradores com mais anos “de casa”, realizada no âmbito do Dia SB e que permitia que a SpencerBell aparecesse como o tronco comum duma árvore que tinha três raízes. Nesse evento eram chamados ao palco os colaboradores que completavam oficialmente 15, 20, 25, 30 e 35 anos de antiguidade e era-lhes colocado na lapela um lindo e valioso emblema em ouro, com a forma do logotipo da Empresa (SB), no qual estavam cravados um ou mais diamantes, em função da antiguidade. Era o momento alto do dia. O emblema simbolizava a nova empresa e a nova cultura e era muito apreciado pelas pessoas, que o usavam com orgulho e sentimento de pertença.

Nessa tarde, no intervalo da formação dos CRVs, a conversa estava animada e Samuel aproveitou para agradecer e reforçar a importância deles, enquanto grupo, na consolidação da cultura SB. Foi então que Artur, talvez contagiado pelo ambiente descontraído, decidiu trazer baila o ultimo dia SB.

“Oh, Doutor, queria-lhe agradecer o emblema dos 35 anos que a Empresa me concedeu – acrescentando -Os diamantes são mesmo verdadeiros. Mandei derreter o emblema e fiz um anel para a minha mulher. Com os 3 diamantes, ficou lindo! - Continuando, depois de se aperceber do riso dos colegas – Sabe, é que eu tenho dois amores.

Sintra, 16 de agosto de 2016

José Bancaleiro  
Managing Partner  
Stanton Chase International – Your Leadership Partner