

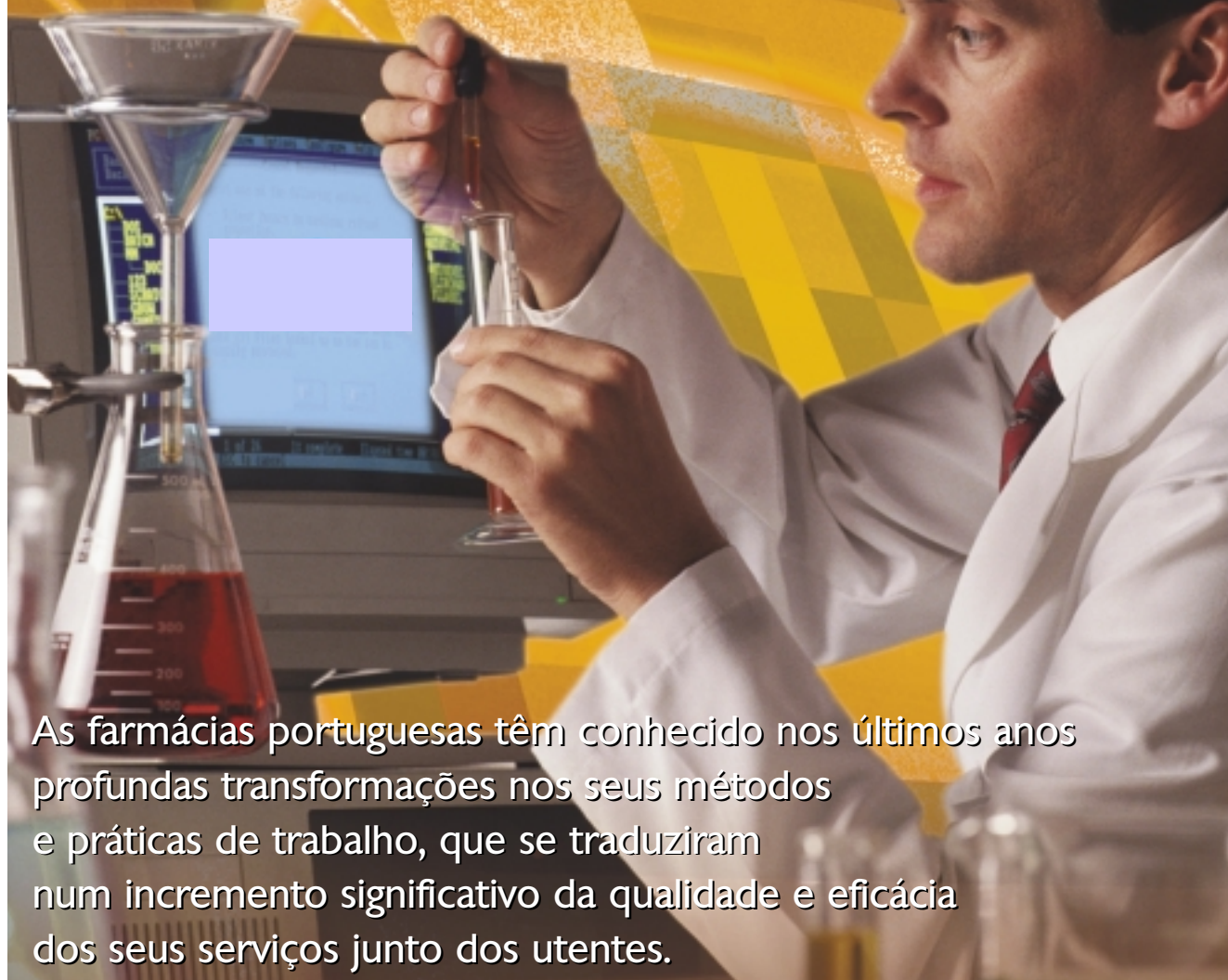


**Novos desafios e exigências da Gestão  
dos Recursos Humanos na Farmácia**

# **As Farmácias entre a Tradição e a Modernidade**

## **Parte I**

*Jaime Ferreira da Silva\**  
*Samuel Antunes\**



As farmácias portuguesas têm conhecido nos últimos anos profundas transformações nos seus métodos e práticas de trabalho, que se traduziram num incremento significativo da qualidade e eficácia dos seus serviços junto dos utentes.



Samuel Antunes.

O processo de modernização das farmácias portuguesas tem-se sustentado em duas vertentes principais, uma tecnológica com recurso a avançadas tecnologias e sistemas de informação e uma outra, centrada no reforço do papel técnico-científico do Farmacêutico. Em nossa opinião, tem faltado neste processo, a incorporação de políticas e práticas modernizadoras da gestão dos recursos humanos das Farmácias, que tornem mais atractiva esta carreira face às demais existentes.

Se, por um lado, se salienta cada vez mais a necessidade e

a importância de mais farmacêuticos nas farmácias, por outro lado, as oportunidades de carreira noutros contextos organizacionais, tornam premente uma reformulação dos processos de admissão, formação e motivação dos colaboradores, sob pena da demanda destes para outros destinos profissionais. Um antigo presidente norte-americano referia que “cada geração é um novo País” e assim se passa igualmente no contexto laboral. Se há uns anos era relativamente frequente e normal as pessoas desenvolverem toda a sua carreira numa única Organização, o critério da mobilidade e abertura a novas experiências e desafios veio introduzir uma dinâmica de rotação dos quadros de pessoal a que as farmácias não são alheias. O panorama actual é o de uma

A cultura organizacional  
é uma construção  
permanentemente inacabada.



Jaime Ferreira Silva.

coexistência de 2 paradigmas distintos - o da **tradição**, presente sobretudo no grupo dos ajudantes técnicos que desenvolveram um vínculo tendencialmente mais duradouro à sua entidade patronal, e o da **modernidade**, seguido pelos Farmacêuticos mais jovens, com uma expectativa de carreira mais plural face aos eventuais empregadores. Estes

2 quadros de referência distintos requererão abordagens diferentes no tocante à gestão das expectativas dos colaboradores e ao desenho das funções e carreiras.

No contacto com os farmacêuticos e, nomeadamente,

com os mais jovens, ouvimos considerações frequentes sobre a realidade laboral das farmácias que, podendo sofrer de alguma superficialidade, nos parecem merecedoras de uma análise mais atenta e que passamos a citar:

*Não há carreira na Farmácia Comunitária.*

*Não existe muitas vezes, uma separação óbvia entre a função do Farmacêutico na Farmácia e a do Ajudante Técnico.*

*Na Farmácia, rapidamente se estagna em termos de crescimento profissional.*

*O Director Técnico reserva para si todo o “trabalho nobre”, reduzindo o Farmacêutico à função atendimento e venda.*

*O trabalho em Farmácia é igual em todo o lado.*



Acreditamos que a realidade pode não ser necessariamente assim e que a Farmácia pode inovar os seus métodos de gestão dos recursos humanos, de forma a construir uma identidade específica (que a diferencie de todas as outras), equipas mais homogêneas por via de processos de selecção mais rigorosos e incorporando metodologias que se traduzam numa maior satisfação profissional e na retenção dos talentos. É com esse propósito em mente que iniciamos hoje um conjunto de artigos sobre este tema.

## ■ A identidade da Farmácia

À imagem e semelhança das demais empresas, cada Farmácia tem uma identidade própria que a diferencia de todas as outras. Esse património exclusivo pode revelar-se uma fonte preciosa de orientações quando se trata da contratação de um novo colaborador bem como da gestão da equipa existente. Essa identidade é habitualmente designada por **cultura organizacional** e envolve a **visão**, a **missão** e o **sistema de valores** da empresa. A **visão** diz respeito à forma como o proprietário da empresa concebe a evolução do seu negócio, as suas expectativas quanto ao curto / médio-prazo. Pressupõe um compromisso com o dever da Organização

As gerações mais novas são insatisfeitas por convicção, acreditam que amanhã pode ser melhor do que hoje.

como um todo e, inevitavelmente, terá repercussões no desempenho requerido aos colaboradores. Se não for devidamente comunicada, dificilmente estes se sentirão sintonizados com as exigências que lhes vierem a ser colocadas.

A **missão** refere-se ao conjunto de objectivos que a empresa se propõe atingir na dialéctica que estabelece com os seus clientes, com a concorrência e com o mercado em geral. Se for mal transmitida aos colaboradores, dificilmente poderemos esperar destes uma actuação sintónica com esses propósitos, abrindo-se campo à interpretação subjectiva e a um desempenho divergente do que seria esperado.

Os **valores** são o conjunto de atributos que a empresa defende e que deverão enquadrar a sua actividade bem como as políticas e práticas de gestão. São um espelho da

história (e da memória) da Organização, dos sucessos e dificuldades ao longo do tempo, das balizas éticas e normativas que seguiu.

Pela natureza intrinsecamente subjectiva destes conceitos, a **cultura organizacional** é uma construção per-

manentemente inacabada que espelha uma interpretação da realidade por parte do topo da hierarquia. No caso das farmácias, é fácil concluir que haverá tantas culturas organizacionais quantas as farmácias existentes. Compreender a

especificidade de cada uma delas, as crenças e os valores do seu proprietário, é um factor crítico para o sucesso na gestão da equipa, dado que condiciona o próprio perfil de requisitos dos colaboradores bem como o desempenho dos mesmos.

Por vezes, este código genético da Organização não é transmitido aos que nela trabalham, criando-se um fosso conceptual entre o topo e a base, com inevitáveis reflexos na homogeneidade do desempenho geral da equipa e na imagem difundida aos clientes. Adicionalmente, o **Organigrama**, a **Descrição de Funções e Competências** são elementos de suporte ao mapa mental da Organização, espelham a sua estrutura orgânica e, como tal, deverão estar acessíveis a todos os colaboradores.

## ■ A equipa da Farmácia Conciliar tradição e modernidade

O mercado de trabalho dos profissionais de Farmácia atravessa um período muito pujante, em que a oferta de emprego supera muitas vezes a procura do mesmo.

A Farmácia Comunitária exige cada vez mais profissionais bem preparados tecnicamente e com competências sociais diferenciadas que garantam não só o correcto atendimento dos utentes, como a compreensão/resolução eficaz das suas necessidades e expectativas. A prová-lo está a elevada taxa de fidelização dos utentes que a generalidade das farmácias conhece, actualmente.

Neste quadro, a estabilidade das equipas e a homogeneidade da sua actuação junto dos utentes, são factores críticos incontornáveis. Tal facto implicará um investimento considerável do Director Técnico na formação, modelagem de comportamentos e atitudes da equipa, bem como nas inevitáveis correcções de rumo que amiúde terá de fazer. Falamos assim da importância primordial da função Gestão (*Management*) na Farmácia.

À luz da **tradição**, é provável que esta aprendizagem se fizesse “naturalmente”, mais por actos do que por palavras, dado que era frequente as pessoas iniciarem muito precocemente a sua prática na Farmácia. Falamos essencialmente dos Ajudantes Técnicos que, após um tirocínio metabolizado de vários anos, ascendiam a esta categoria última. O Director Técnico era, muitas vezes, o Mestre que tinha moldado a sua identidade profissional, a pessoa a quem deviam aquilo que eram. Sem nos alongarmos em considerações de cariz psicológico, esta secular relação de trabalho Mestre-Discípulo forjava vínculos fortíssimos que se prolongavam por muitos anos, às vezes, décadas, razão maior da pouca rotação de pessoal nas farmácias até há

bem pouco tempo.

Entretanto, a **modernidade** chegou e com ela novas modas e tendências ganharam relevo. As gerações mais novas são mais fiéis à sua carreira do que ao seu empregador, formaram-se em ambientes mais competitivos e implacáveis, aprenderam com vários mestres, reconhecendo em todos os seus defeitos e virtudes. Acima de tudo, são insatisfeitas por convicção, acreditam que amanhã pode ser melhor do que hoje!

Este novo paradigma constitui antes de mais um desafio, e não uma ameaça ao estado das coisas, uma vez que é um sintoma da realidade que nos entra nas empresas, todos os dias. As pessoas procuram periodicamente a novidade, uma vez que as suas necessidades são também evolutivas. O que estava bem até hoje, amanhã deverá ser revisto!

No campo profissional, esta atitude veio alterar as relações laborais e as práticas de comunicação entre chefias e colaboradores.

Agora é necessário comunicar mais, pedir feedback, saber o que vai bem e sobretudo o que vai mal, sem medo da crítica. As pessoas gostam de se sentir um pouco como donas do seu posto de trabalho e parte integrante da empresa. Essa sensação de posse consolida o reforço do vínculo afectivo à Organização, restando os impulsos de procura de novas alternativas.

A carreira não é mais um caminho linear de 40 anos porque, isso é sentido como demasiado longo e entediante! Mesmo que as funções não mudem substancialmente ao longo desse percurso, existe a consciência da necessidade de maior estimulação intelectual e da criação periódica de novos desafios. As chefias terão de passar a ouvir melhor os seus colaboradores e a preocupar-se construtivamente com esta nova realidade. Afinal, eles são o motor da sua empresa e da sua visão! ■