



*Jaime Ferreira da Silva*

**Novos desafios e exigências da Gestão  
dos Recursos Humanos nas Farmácias**

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



**N**a 1ª parte deste artigo falámos da dialéctica existente entre a tradição e a modernidade na gestão dos recursos humanos na Farmácia, e dos desafios de mudança trazidos pelas novas gerações.

O seu desejo de questionar velhos dogmas e de reconstruir os caminhos já percorridos pelos mais seniores veio colocar na ordem do dia o tema da *carreira*.

Tradicionalmente, a *carreira* era vista como o percurso de pendor ascendente que culminaria com um cargo de chefia, após muitos anos de intenso labor e dedicação do profissional. Nalgumas Organizações, os cabelos brancos e umas rugas eram quase condição indispensável para tal designio. Aos mais jovens não era socialmente reconhecida capacidade para liderar e dirigir!

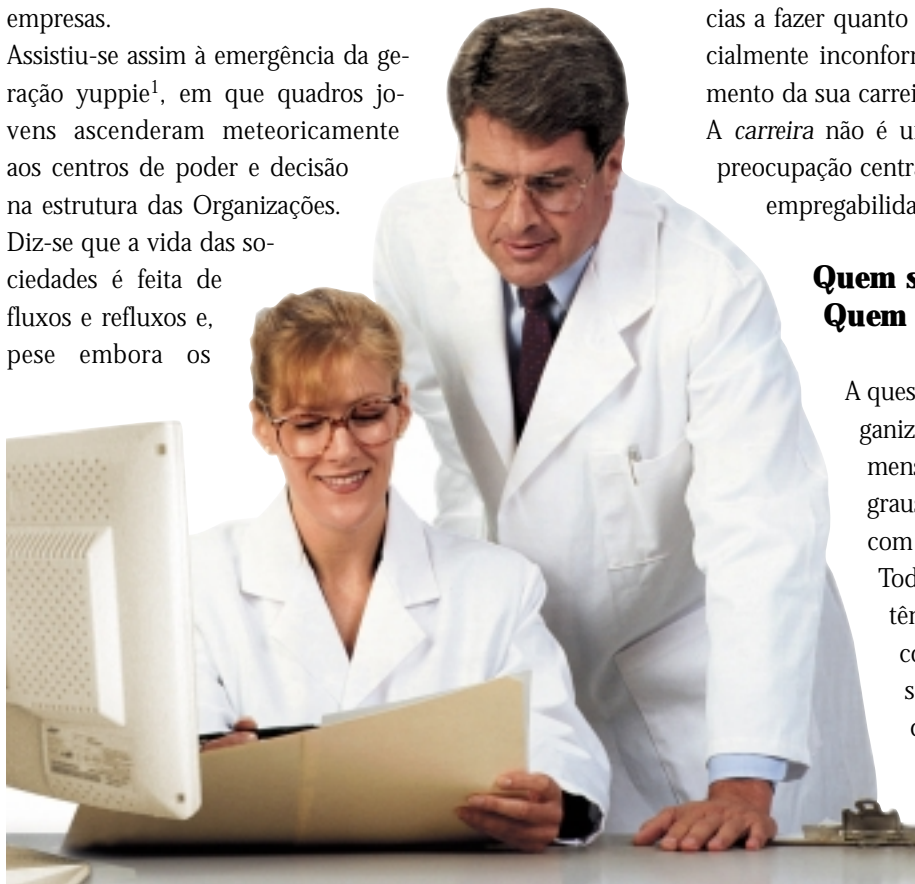
A modernidade veio trazer um novo modelo, o do *trabalhador do conhecimento*, e um novo conceito, o de que *o conhecimento é a principal fonte de riqueza das Organizações*. A ideia-chave passou a ser:

### **Quem sabe, pode, independentemente da idade que tem!**

Esta nova realidade laboral começou a adquirir maior visibilidade a partir da década de 80 do séc. XX, com o crescimento acelerado das tecnologias de informação e com a generalização do **conhecimento** como principal activo, condição de sobrevivência ou morte das empresas.

Assistiu-se assim à emergência da geração yuppie<sup>1</sup>, em que quadros jovens ascenderam meteoricamente aos centros de poder e decisão na estrutura das Organizações.

Diz-se que a vida das sociedades é feita de fluxos e refluxos e, pese embora os



1- Young Urban Professional

exageros cometidos no final do século passado - euforia bolsista, bolhas especulativas, *start-ups* tecnológicas, etc. é consensual que foi uma época rica de novas experiências que formataram um arranque mais reflexivo do novo século, com preocupações de fazer pontes entre o *passado* e o *futuro* que se pretende construir, a partir do *presente* disponível. Os jovens profissionais ganharam assim uma nova visibilidade social.

Se transferirmos a nossa atenção desta realidade macro para a Farmácia Comunitária, verificamos que a ela também chegou uma nova geração de profissionais e, com eles, novas interrogações e expectativas, não desfasadas do quadro global acima apresentado.

### **■ Farmácia Comunitária – que Carreira?**

Da nossa experiência junto dos Directores Técnicos, parece consensual que os jovens quadros chegam à Farmácia bem preparados do ponto de vista teórico e com uma visão atenta sobre os problemas do sector. Adicionalmente, acumulam alguma experiência mundana (intercâmbios estudantis, estágios no estrangeiro, congressos, etc.) que lhe traz uma mais-valia sobre o mundo farmacêutico para além das fronteiras nacionais.

Contrariamente ao que era habitual, têm também exigências a fazer quanto ao devir da sua profissão. São tendencialmente inconformistas e preocupam-se com o planeamento da sua carreira.

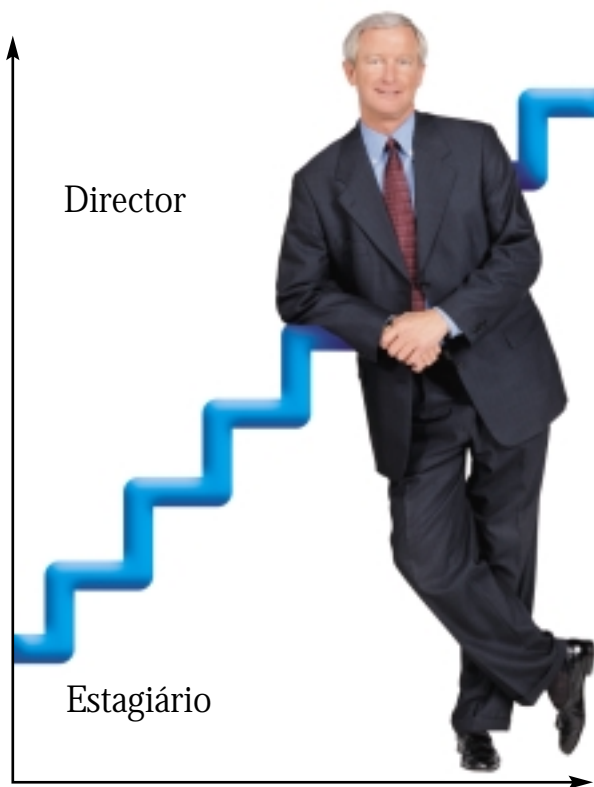
A *carreira* não é um termo abstracto, antes traduz uma preocupação central das suas vidas, sendo garante da sua empregabilidade. A ideia-chave é:

### **Quem sabe, consegue. Quem não sabe, perde!**

A questão da carreira é central em todas as Organizações, independentemente da sua dimensão. Quanto maior ela for, mais “degraus” haverá teoricamente para subir e, com isso, as pessoas vão-se contentando.

Todavia, mesmo as grandes Organizações têm conhecido achatamentos sistemáticos da sua estrutura orgânica com a consequente diminuição dos níveis hierárquicos, por questões orçamentais, de eficácia operacional e adaptação à imprevisibilidade dos mercados. Mesmo nessas, mais do que 4 ou 5 níveis é considerado excessivo. ▶

## Carreira em escada



(fig.1)

## Carreira em espiral



(fig.2)

## E as pequenas Organizações? Não têm carreira para oferecer?

O pensamento actual sobre esta matéria é o de que, o próprio conceito sofreu evoluções. A carreira já não se constrói necessariamente sobre a atracção do brilho fátuo dos cargos e títulos mas sobre a mais-valia concreta (se possível quantificável) que se é capaz de obter através do desempenho. A real importância do indivíduo e a sua diferenciação face aos pares, sustenta-se neste atributo. Tradicionalmente, vivíamos sob a égide da **carreira-tipo-escada**, que pressupunha que o percurso profissional era necessariamente ascendente (p.e. promoções automáticas), culminando inevitavelmente numa função de chefia, algures na imensa árvore de níveis e hierarquias. (figura 1)

Modernamente, surgiu um outro conceito, o de **carreira-em-espiral**, que concebe o percurso profissional como uma espiral ascendente de aquisição e domínio de conhecimentos, metodologias e práticas, que tornarão a pessoa cada vez mais competente no desempenho da sua função. (figura 2)

Nesta categoria estão necessariamente incluídos os *trabalhadores do conhecimento*, de que os farmacêuticos são parte integrante.

O que é um *trabalhador do conhecimento*? É alguém que desempenha uma função que exige o domínio de conhecimentos técnicos de nível superior, considerados vitais para a Organização em que se encontra. Passada a fase de estágio/início de carreira, dificilmente alguém saberá mais dessa função do que o seu titular.

Como se motivam os *trabalhadores do conhecimento*? Seguramente, não poderá ser pelo método "clássico" **chefe (aquele que pensa) - subordinado (aquele que executa)**. O *trabalhador do conhecimento* aprecia poder ser visto como um colega, um parceiro, alguém que tem um contributo válido a dar na condução do negócio ou do projecto em que se encontra, respeitando obviamente o papel do decisor final. Aos olhos de um leigo, os profissionais do conhecimento poderão fazer todos a mesma coisa, independentemente da sua idade e experiência. Contudo, a análise técnica dos respectivos conteúdos de trabalho mostra-nos quanto errado é este pressuposto. Convido assim o(a) leitor(a) a fazer uma análise comparativa destes 3 pares de *trabalhadores do conhecimento*:

**Jovem Advogado VS Advogado sénior**

**Jovem Cirurgião VS Cirurgião sénior**

**Jovem Farmacêutico VS Farmacêutico sénior**

Facilmente verificamos que os níveis de conhecimento técnico, domínio operativo e segurança decisional são, em



regra, apanágio dos mais experientes, dos que têm uma espiral de competências mais ampla. É a estes que caberão as intervenções mais delicadas bem como a resolução dos problemas mais complexos.

À pergunta que muitas vezes nos colocam – *é possível uma Carreira motivadora em Farmácia Comunitária?*, a nossa convicção é positiva. Passamos a explicar:

Os Farmacêuticos deparam-se na Farmácia, com uma estrutura leve, com poucos níveis hierárquicos e, por norma, um quadro de pessoal reduzido. Por inerência, as hipóteses de “subir” estão limitadas, não devendo ser essa a principal motivação da sua escolha pela Farmácia.

Poderemos perguntar então – porquê a escolha da Farmácia como enquadramento de carreira?

Não pretendendo ser exaustivo, temos obtido dos Farmacêuticos as seguintes razões:

- *Porque a Farmácia é um enquadramento profissional estável, que assegura um contacto mais directo com o doente e o seu acompanhamento ao longo do tempo.*
- *Porque me permite trabalhar em equipa e com uma ligação próxima aos colegas.*
- *Porque me sinto útil como Profissional de Saúde.*
- *Porque acho que a Farmácia Comunitária tem ainda muito a dar em termos de conhecimento e programas de intervenção em Saúde.*
- *Porque me atrai a possibilidade de coadjuvar a Direcção Técnica nas tarefas de gestão.*

Assim, as principais motivações de suporte à opção dos Farmacêuticos pela Farmácia Comunitária prendem-se com o conteúdo técnico daquilo que se faz – *componente de conhecimento*, com a possibilidade de contacto directo com o utente e ligação a uma equipa – *componente relacional* e com a possibilidade de gerir/monitorizar projectos – *componente de gestão*.

Motivar Farmacêuticos para a Farmácia Comunitária deverá considerar estes 3 componentes no desenho das funções, perspectivando uma **carreira-em-espiral** que crie fortes perspectivas de aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de compe-

tências, aliadas à possibilidade de assumir responsabilidades e gerir projectos no seio da Farmácia.

Um dos riscos à manutenção dos Farmacêuticos na Farmácia decorre de uma excessiva similitude com a função dos Ajudantes Técnicos, comprometendo a estruturação de uma *identidade profissional farmacêutica* que saliente o seu papel de Técnicos de Saúde nesse enquadramento.

Reservando para a Direcção Técnica as questões de estratégia e gestão global da Farmácia, consideramos importante que as outras valências da componente gestão possam ser partilhadas. Os anglo-saxónicos designam-no por *empowerment*, que etimologicamente, significa *dar (partilhar) poder para decidir*, criando o estímulo e o envolvimento que anima e faz mover os *trabalhadores do conhecimento*.

Sem esquecer que a Farmácia como todas as empresas de pequena dimensão, requer dos seus colaboradores, uma atitude flexível e polivalente face às tarefas a realizar, é conveniente estabelecer limites a essa polivalência sob pena de uma indiferenciação empobrecedora das funções. Há trabalho específico para cada profissional e o do Farmacêutico deverá diferenciar-se pela profundidade e abrangência dos conhecimentos técnicos que tem de mobilizar tanto no atendimento/aconselhamento, como nas tarefas de gestão das pessoas e dos programas/projectos, em estreita articulação com a visão e estratégia preconizadas pelo Director Técnico.

Acreditamos que dessa forma, a Farmácia construirá uma resposta adequada às expectativas de carreira destes profissionais. ■

