



## A Equipa como factor crítico do sucesso das Farmácias (I)

**A selecção da equipa - alavanca essencial da estratégia do Gestor**

**À imagem e semelhança da gigantesca Microsoft, as farmácias também têm os seus colaboradores-chave, aqueles sem os quais a realidade conhecida seria outra.**

Jaime Ferreira da Silva

**J**á Aristóteles dizia que o Homem era, por natureza, um animal gregário, cuja sobrevivência dependeria dos laços sociais e económicos que soubesse estabelecer com os seus semelhantes.

Com o advento da Revolução Industrial, esta constatação tornou-se ainda mais clara, transformando de forma irreversível, as relações de trabalho. O artesão experiente e reconhecido no seu mister solitário, cedeu gradualmente, espaço e visibilidade, ao operário que não mais poderia laborar sem o enquadramento de uma equipa,

de dimensão progressivamente maior e/ou interdependente. É na Era Industrial que a empresa tal como a conhecemos actualmente, começa a sua ascensão e consolidação como principal fórum criador de riqueza dos países. No início, as empresas contavam com uma massa imensa de ex-camponeses em busca de melhor sorte nas cidades. Totalmente impreparados para conviver com o novo cenário laboral, a organização do trabalho radicava em tarefas simples, muito repartidas e de rápida aprendizagem. Nesses tempos, não se podia



falar propriamente de seleção de equipas, antes de *engajamento de mão-de-obra*. Na generalidade, as diferenças individuais contavam pouco!

Em 250 anos, este cenário mudou radicalmente, sobretudo nos países mais desenvolvidos. O conhecimento passou a ser o principal activo das Organizações e um activo precioso! O ciclo de vida dos saberes encurtou-se, mercê dos progressos científicos e tecnológicos e, por isso, sem investigação e desenvolvimento permanentes, as empresas morrem, as equipas desmembram-se.

## ■ A “indispensabilidade” dos colaboradores-chave

Passámos assim, a uma nova fase, a da *selecção estruturada das equipas*. Aqui, cada colaborador conta, e os bons contam sobretudo! As diferenças individuais e a qualidade da gestão passaram a ser factores críticos para o sucesso e viabilidade das Organizações. Como expressão referencial deste novo paradigma, podemos citar Bill Gates, o Presidente da Microsoft, que referiu há pouco tempo que a sua Empresa seria bem diferente caso não pudesse contar com a colaboração de 20 quadros-chave.

Se isto é verdade para a Microsoft, que emprega dezenas de milhares de pessoas em todo o mundo, como será nas demais empresas? E nas pequenas? Quanto vale realmente, um colaborador-chave?

Ao centrarmos a nossa atenção no universo das pequenas empresas (mais de 90% da estrutura produtiva em Portugal) e, em particular, no das Farmácias, verificamos facilmente a pertinência desta questão. As equipas têm uma dimensão média em torno das 5 pessoas e, portanto, cada colaborador influencia (teoricamente), os resultados globais da Farmácia em cerca de 20%.

A realidade não é, felizmente, tão aritmética, uma vez que as pessoas também não são todas iguais. Dessa forma, é inevitável que à imagem e semelhança da gigantesca Microsoft, as Farmácias tenham também os seus colaboradores-chave, aqueles sem os quais a realidade conhecida seria outra.

Numa pequena equipa, a “indispensabilidade” dos colaboradores-chave constitui um trunfo do Director Técnico e, ao mesmo tempo, um risco a considerar. Se estes saírem para um novo projecto, qual o real impacto dessa mudança? Que efeitos colaterais produzirá?

Esta evidência adquire maior importância na actualidade, em virtude de um conjunto de factores já analisados em artigos precedentes. O vínculo laboral às Organizações é mais fluido, o mercado de trabalho para os profissionais de

Farmácia atravessa um período auspicioso, as novas gerações têm outras exigências de enquadramento; o tédio da rotina apavora-as, necessitam frequentemente de novos desafios.

## ■ Atenuar o sobreinvestimento nas “estrelas”

Tradicionalmente, o colaborador-chave era a pessoa de confiança do Director Técnico, alguém em quem repousava formal ou informalmente, a condução da actividade, na sua ausência. Sem ele, havia muitas vezes a sensação de que “as coisas não andavam”.

A percepção consensual da “indispensabilidade” desses colaboradores traduzia-se muitas vezes, em benesses únicas, não partilhadas. A retribuição variável não generalizada aos demais (e se possível, escondida), o acesso periódico ao conhecimento especializado através da formação profissional, eram alguns destes “mecanismos” diferenciadores.

**Contratar alguém deve ser, como nas orquestras, admitir o músico que necessitamos, mesmo que não seja propriamente o que esteja mais “à mão”.**

Modernamente, as empresas têm procurado atenuar os custos decorrentes do sobreinvestimento nas “estrelas” em detrimento dos “outros”, por via do recurso a políticas e práticas de gestão dos recursos humanos (GRH) que estimulem o desenvolvimento profissional de todos, de forma a que a equipa seja mais do que a simples soma das partes.

A imagem da orquestra tem surgido no mundo da gestão como uma metáfora do que se pretende salientar com esta afirmação. Por melhores músicos que possua, estes nunca produzirão música de qualidade sem um maestro à altura dos seus talentos!

A ideia-chave é a de que todos (ou quase todos) poderão ser “estrelas” no âmbito das suas funções, desde que devidamente enquadrados e liderados. Desse modo, a equipa assimila melhor a inevitável rotação de pessoal dos tempos modernos, sem grande perturbação na sua actividade.

Surgem-nos duas questões essenciais: Como seleccionar à partida, colaboradores que façam a diferença na minha equipa? Como desenvolver sustentadamente o potencial de todos os meus colaboradores? Neste artigo, vamos centrar-nos na primeira questão.



## ■ Os riscos da aparente semelhança do trabalho

Como ponto prévio, cada Farmácia é um microcosmo único, irreprodutível, espelho da visão e da estratégia do seu Director Técnico. Assim, é essencial que este defina previamente o que pretende do novo colaborador a admitir, falamos assim da **fase do planeamento da admissão**.

Convém considerar aqui a definição da função, o reporte hierárquico, o perfil de competências e a experiência requerida, o intervalo de remunerações a considerar, o horário de trabalho, o modelo contratual, a data ideal de contratação, os potenciais factores de atracção da proposta da Farmácia face aos eventuais concorrentes.

A partir deste momento, o Director Técnico poderá iniciar a **fase de recrutamento**. Existem diversas metodologias disponíveis; as mais frequentes consistem na publicação de anúncios de recrutamento na imprensa especializada e nos contactos directos.

Nesta fase, subsiste uma crença frequente e geradora de equívocos; a de que as Farmácias são todas iguais e portanto, quem fez um bom trabalho numa Farmácia, fá-lo-á necessariamente noutra.

A nossa experiência tem comprovado os riscos deste raciocínio. O filósofo espanhol Ortega Y Gasset, afirmava que “Eu sou eu, mais as minhas circunstâncias!”, e na realidade, *o sucesso profissional numa determinada Organização, não implica a sua repetição numa outra, semelhante*.

Chegámos assim ao principal factor crítico de sucesso na selecção de colaboradores, a **fase da selecção/avaliação**, propriamente dita.

Paradoxalmente, é nesta fase que vemos muitas vezes, as empresas “queimarem indevidamente etapas”. Fruto da falta de tempo, da necessidade de preencher o mais rápido possível uma vaga e do stress decorrente dessa

perturbação, tomam-se decisões de contratação indevidamente fundamentadas. Nessa perspectiva, é por vezes a disponibilidade imediata de um candidato que dita a sua diferença face aos demais, levando-o a ser seleccionado.

Posto isto, gostaríamos de partilhar com o(a) leitor(a) algumas recomendações: **Não considere a disponibilidade como o factor decisor de uma contratação**. Qualquer decisão de contratação deve fundamentar-se no diagnóstico das necessidades, no curriculum e perfil de competências dos candidatos, no projecto de desenvolvimento que a farmácia tenha para oferecer. Contratar alguém deve ser, como nas orquestras, admitir o músico que necessitamos, mesmo que não seja propriamente o que esteja mais “à mão”.

**Por outro lado, não faz sentido actualmente, seleccionar sem avaliar.** O comportamento das pessoas é a resultante da interacção entre as circunstâncias do meio, as suas competências e a sua personalidade, em sentido lato. Falamos então do seu sistema de crenças e valores, das suas

motivações e expectativas, das suas memórias, das atitudes que valoriza, da sua saúde emocional, da forma como lida com a figura da autoridade (essencial em qualquer equipa) e com uma equipa que venha a integrar.

Da vasta panóplia de metodologias e instrumentos de avaliação desenvolvidos pelas Ciências Humanas, gostaríamos de destacar a **Entrevista de Selecção** como ferramenta acessível a todos os empregadores, “especialistas” ou não no comportamento humano.

A Entrevista de Selecção é uma reunião estruturada entre dois intervenientes, o entrevistador, que deseja conhecer melhor o seu interlocutor, e o entrevistado, que deseja igualmente obter informações sobre a empresa a que se candidata e, ao mesmo tempo, produzir uma impressão qualitativamente positiva sobre os seus atributos.

**Cada farmácia é um microcosmo único, irreprodutível, espelho da visão e da estratégia do seu Director Técnico.**

## ■ A importância da assessoria de especialistas na seleção de colaboradores

Esta técnica tem conhecido uma sofisticação crescente nos últimos 25 anos, fruto das transformações socio-económicas verificadas. De uma simples conversa informal no café (quantas seleções não se fizeram assim?), um número crescente de empresas tem recorrido à assessoria de especialistas nesta missão, o que acabou por transformar significativamente esta técnica.

**A ideia-chave é a de que todos (ou quase todos) poderão ser “estrelas” no âmbito das suas funções, desde que devidamente enquadrados e liderados.**

A conversa informal evoluiu para uma reunião de trabalho entre profissionais que conhecem cada vez melhor os respectivos ofícios e o enquadramento necessário para que se produzam resultados. Nas grandes Organizações, os candidatos têm de percorrer um crivo apertado, com múltiplas entrevistas com diferentes responsáveis. Os eleitos são por fim avaliados pelos decisores finais. A sofisticação da Técnica de Entrevista cria, em nossa opinião, a necessidade das Farmácias cuidarem melhor da forma como abordam o mercado e realizam as entrevistas. Convém não esquecer que, ao contratarem Farmacêuticos, estão a disputar candidatos que se movem num mercado alargado, habituados a procedimentos de recrutamento e seleção com forte cariz profissional por parte das entidades empregadoras. Quem é avaliado também avalia, e tem liberdade para decidir que proposta aceitar!

**Quem é avaliado também avalia, e tem liberdade para decidir que proposta aceitar!**

Mesmo no enquadramento de uma pequena empresa, convém introduzir alguns sinais diferenciadores, que transmitam a mensagem que a modernidade também está a passar pelas farmácias.

O recurso à Entrevista permite uma sistematização dos dados recolhidos junto de cada candidato, fornecendo ao decisor, um quadro de referência à contratação – que tipo de experiência tem? Quais são as suas competências profissionais mais e menos desenvolvidas?

## As 8 sugestões para uma boa entrevista

**1.** Prepare o local onde vai realizar as suas entrevistas. Mesmo que o espaço físico não abunde, é conveniente que o mesmo se apresente globalmente arrumado e haja espaço para que o candidato possa colocar os seus artigos pessoais.

**2.** Desligue o telemóvel e peça para não ser interrompido. A sensação de privacidade é essencial para que o candidato se dê a conhecer mais facilmente. Mantenha a porta fechada.

**3.** Caso tenha tido acesso prévio ao curriculum do candidato, convém que o tenha analisado. Tome nota das perguntas que quer fazer.

**4.** Se tiver um cartão profissional ou alguma informação sobre a Farmácia forneça-os ao candidato. É um gesto que ajuda a “quebrar o gelo”, ao mesmo tempo que transmite preocupação com os detalhes (sempre importante).

**5.** Ao iniciar a entrevista propriamente dita, peça ao candidato para falar de si, do que tem feito, do que pretende vir a fazer (caso seja admitido). Ouça-o “até à última gota”. Está assim a passar a mensagem que é bom ouvinte, qualidade cada vez mais apreciada nas chefias. Em seguida, apresente o seu projecto de contratação, realçando os aspectos que mais valoriza e que pretende que o novo colaborador venha a implantar.

Esteja atento à linguagem não-verbal do candidato bem como às perguntas que lhe fizer. Verifique se a ênfase deste é colocada no conteúdo da função ou nos aspectos circundantes (horário, folgas, remuneração, categoria profissional, férias, etc).

**6.** Esteja mais atento ao *brainware* (o que o candidato pensa, o que valoriza, como sente o projecto) do que ao *bodyware* (a aparência, o modo de vestir, os adereços que usa). Na Farmácia, a indumentária profissional- a bata - é um excelente nivelador perceptivo, atenuando substancialmente a importância do *bodyware*.

**7.** Peça ao candidato que lhe descreva as características que considera ideais numa chefia. Ouça-o atentamente. Ele está a revelar-lhe informações preciosas sobre aquilo que mais valoriza no trabalho.

**8.** Por último, peça-lhe uma opinião sobre o que viu da Farmácia e ouviu de si. Pergunte-lhe se está a analisar outras ofertas. Em caso afirmativo, como posiciona ele a sua proposta?

Quais são as suas motivações actuais? Quais são as razões de procura de emprego? Quanto custa a sua contratação? Quais são as suas características psicológicas dominantes? Como reage ao stress? Com que tipologia de utentes se articula melhor? E pior?