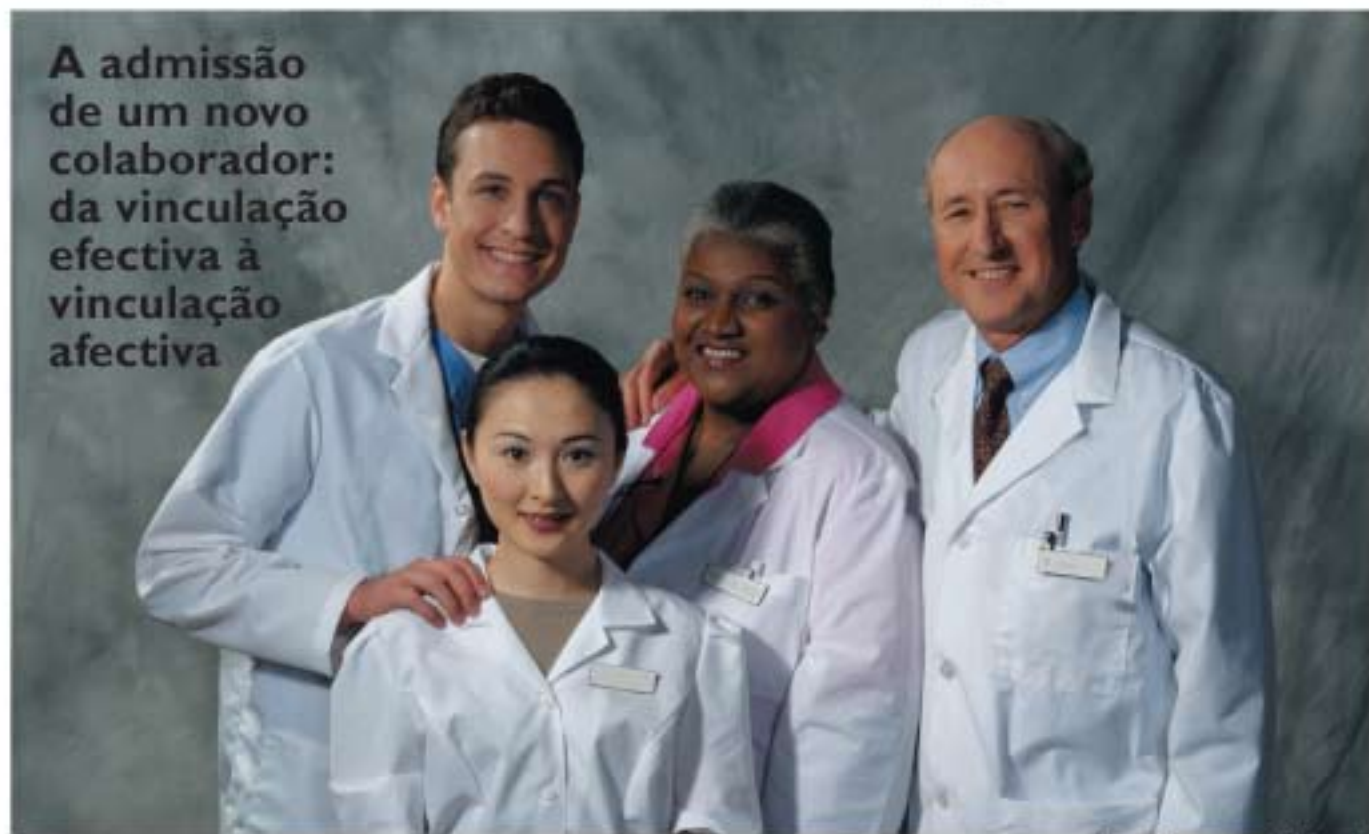




A Equipa como factor crítico do sucesso das Farmácias (II)

A admissão de um novo colaborador: da vinculação efectiva à vinculação afectiva



Jaime Ferreira da Silva *

Na última edição da Farmácia Portuguesa passámos em revista as questões mais pertinentes relativas ao processo de selecção de colaboradores. Este mês, iremos centrar a nossa atenção na tomada da decisão de contratação e subsequente integração de um novo elemento na Farmácia.

Decidir implica tomar uma opção e quando optamos, perdemos sempre alguma coisa! Da nossa experiência, este *medo da perda* é um bloqueador frequente do processo, uma vez que estamos mentalmente programados para perceber qualquer decisão como uma vitória e nunca,

como uma perda. No limite, este medo mal gerido poderá conduzir à pior de todas as decisões, a indecisão!

Como resolver este impasse? Em nossa opinião, só o poderemos fazer quando aceitarmos o conselho do Dr. Peter Drucker, reputado especialista mundial na área do Management, que defende que "mais vale decidir mal do que não decidir!".

Aceite este princípio, e, aplicando-o à contratação de um novo colaborador, poderemos então prosseguir. Com efeito, mesmo que decidamos mal, isso nunca será tão grave como deixar as coisas exactamente como estão, sem solução à vista!



■ As técnicas quantitativas podem ajudar

Como facilitador deste processo, o Director Técnico, poderá recorrer a algumas técnicas simples que facilitem a sua decisão de contratação, caso não recorra à assessoria de especialistas. Passamos a explicar:

Finalizadas as entrevistas com os candidatos e, partindo do princípio que foi claramente definido um perfil de requisitos técnicos, profissionais e pessoais para o novo colaborador, o Director Técnico poderá compará-los à luz dessa matriz, usando uma escala de 3 pontos e procedendo à sua classificação (ver caixa).

Como o leitor poderá constatar, o recurso a uma avaliação quantitativa pode facilitar a 1ª fase do processo de avaliação, excluindo os candidatos que porventura mais se afastem do perfil de requisitos definido pelo Director Técnico; no exemplo dado nesta página seria o candidato C.

A indecisão é a pior de todas as decisões!

Todavia, as decisões de contratação contemplam importantes variáveis não quantificáveis e que dizem respeito também, ao funcionamento do decisor como um todo, à interacção dinâmica dos seus 2 hemisférios cerebrais no processo de avaliação/decisão, o esquerdo mais analítico e racional, o direito mais analógico e afectivo. No caso concreto, chamámo-lhe **Empatia**, uma “medida” da sintonia que se estabelece entre o entrevistador/decisor e o entrevistado/candidato.

A Empatia é realmente o *Director's Cut*, a margem de liberdade decisional do Director Técnico que, confiando na sua sensibilidade, experiência e intuição, decide optar pelo candidato B (no exemplo) apesar da sua classificação quantitativa não ter sido a mais elevada. Esta metodologia, ao combinar aspectos quantitativos (a pontuação atribuída) com qualitativos (a empatia sentida), pode fornecer um suporte eficiente à decisão de contratação, que deixa de estar sujeita apenas ao *feeling* do decisor, com as consequências sobejamente conhecidas por quem já o fez.

Por outro lado, poderá servir de registo histórico das decisões de contratação, permitindo validar (e afinar) os critérios e instrumentos de decisão utilizados pelo Director Técnico ao longo do tempo.

Perfil de requisitos do Farmacêutico a admitir

- experiência mínima de 2 anos numa farmácia urbana, preferencialmente com características de bairro;
- conhecimento do Sifarma e dos principais programas e protocolos em vigor nas Farmácias;
- experiência no trabalho de retaguarda da Farmácia;
- sensibilidade aos aspectos administrativos da função;
- capacidade de organização e de trabalho em equipa;
- disponibilidade para fazer serviços;
- motivação por novas aprendizagens no contexto da Farmácia Comunitária;
- boa apresentação;
- facilidade de contacto e boa capacidade de comunicação.

Escala de avaliação

- Os recursos percebidos situam-se abaixo do que é exigido.
- Os recursos percebidos correspondem ao que é exigido.
- Os recursos percebidos superam o que é exigido.

Ficha de Apoio à tomada de decisão de contratação

Requisito/Candidato	Candidato A	Candidato B	Candidato C
a)	2	1	2
b)	3	3	2
c)	2	2	2
d)	1	2	2
e)	3	2	1
f)	3	1	1
g)	2	2	1
h)	2	2	3
i)	3	3	1
Subtotal	21	18	15
Empatia	Mais do que C e menos do que B	Mais do que A e C	Menos do que A e B
Decisão final		Admitido	

Em artigos precedentes, defendemos que as pequenas empresas como as Farmácias poderão beneficiar em muito a sua gestão, se integrarem este tipo de ferramentas amplamente testadas em Organizações maiores.

Contratar alguém com base em impressões meramente subjectivas e sem recurso a uma metodologia ▶

6 sugestões para facilitar a vinculação afectiva do novo colaborador

1. Os seres humanos aceitam partilhar território desde que este contemple uma porção que seja só sua. Desde o 1º dia, atribua um espaço físico (gaveta, armário, prateleira, mesa, etc) específico ao novo colaborador, à imagem e semelhança dos outros elementos.

2. Faça a apresentação virtual do novo colaborador à equipa, antes que este assuma funções. Comunique a sua decisão, fale sucintamente do seu curriculum, do trabalho que irá desenvolver na Farmácia. Crie espaço para ouvir os seus colaboradores sobre o novo colega que virá; essa informação é preciosa na gestão subsequente do processo de aceitação/integração.

3. Nomeie (caso a equipa tenha dimensão para isso) um Mentor que será o colega responsável pela integração do novo elemento. Dessa forma, estará a transmitir um sinal claro da importância de uma boa integração, ao mesmo tempo que envolve directamente um dos seus colaboradores. Em equipas reduzidas, o Director Técnico deverá chamar a si esta responsabilidade.

4. Previamente à data de admissão ao serviço, prepare um pequeno dossiê com informação de suporte que julgue pertinente para que o novo elemento inicie o seu processo de vinculação afectiva; p.e. a missão e os valores da Farmácia, os programas e projectos em curso, as regras e os procedimentos administrativos referentes ao aviamento, recelutário, etc, a lista dos principais fornecedores e contactos, os clientes com conta aberta na Farmácia, etc.

5. Apresente formalmente o novo colaborador. Nalgumas empresas faz-se uma *happy hour* que possibilita uma maior confraternização entre o recém-chegado e a equipa. Com pouco investimento de meios, o Director Técnico poderá ir recolhendo nos dias seguintes, feedback informal sobre as "leituras" referentes ao novo elemento e, dessa forma, identificar aspectos positivos e resistências. Não nos esqueçamos que todos os problemas são insignificantes...à nascença! A dificuldade surge quando se adiam as decisões a tomar.

6. No final do 1º mês de actividade, promova uma reunião a sós com o novo colaborador e reserve em exclusivo algum do seu tempo para esse efeito. Desligue o telemóvel. Peça-lhe um pequeno balanço da actividade desenvolvida, dos aspectos positivos e eventualmente negativos que encontrou. Ouça-o até à "última gota". Seguidamente, estará em melhores condições de fazer o seu próprio balanço e definir os próximos passos do processo de integração.



Um novo colaborador pode ser "lido" de muitas formas pelos restantes elementos da equipa.

sistematizada, acarreta um elevado risco de insucesso; sem know-how específico, só por mero acaso, o mesmo decisor mantém o mesmo desempenho avaliativo em dois momentos temporais diferentes!

Defendemos que a modernização em curso nas farmácias deverá contemplar como factor crítico de sucesso, estes "pequenos detalhes" que fazem, efectivamente, as grandes diferenças!

■ Comunique a sua decisão à equipa

Tomada a decisão de admissão/contratação, importa que a mesma seja comunicada atempadamente à equipa, se possível pelo próprio Director Técnico e nunca no dia de início de funções do novo colaborador.

Por natureza, os seres humanos são resistentes à mudança. Qualquer mudança por mais insignificante que seja, produz reacções de adesão/rejeição, que importa conhecer previamente, sobretudo quando se têm responsabilidades de gestão. Admitir alguém numa equipa já formada é, sem dúvida, uma mudança significativa!

Sem know-how específico,
só por mero acaso,
o mesmo decisor
mantém o mesmo
desempenho avaliativo
em dois momentos
temporais diferentes!

Um novo colaborador pode ser "lido" de muitas formas pelos restantes elementos da equipa. Algumas leituras são voluntariamente expressas (e visíveis), outras nem tanto; estas últimas (as invisíveis) são as mais problemáticas, porque não conhecidas.



A vinculação efectiva precede a vinculação afectiva.

Visíveis

"É bem-vindo porque estamos cheios de trabalho!"

"Com os novos projectos em curso na Farmácia, é bom termos mais um colega!"

"Se tem assim tanta experiência, irei seguramente aprender algo mais!"

Invisíveis

"Hum, se pensas que me tiras o meu lugar, estás muito bem enganado!"

"Ao balcão, os meus clientes não são para repartir!"

"Vamos lá ver como te safas desta!"

Não havendo receitas milagrosas no processo de integração de um novo elemento, é aconselhável (sobretudo nas pequenas equipas) que a chefia crie espaço prévio para que as pessoas partilhem os seus pontos de vista. Perguntas aparentemente "inocentes" sobre as funções, categoria e curriculum de um novo colega, poderão camuflar alguns receios ("será ele mais competente do que eu?") e equívocos ("se tem já uma pós-graduação, se calhar vão tirar-me dos cuidados farmacêuticos").

Se o Director Técnico criar espaço para ouvir, obterá informação preciosa para o processo de gestão dessas objecções e resistências.

Quando alguém muda de emprego e de empresa, fica sujeito a esta lei incontornável:

A vinculação efectiva (o novo contrato de trabalho) precede a vinculação afectiva (o momento temporal em que já nos sentimos parte integrante da nova equipa).

O(A) leitor(a) já terá provavelmente ouvido alguém utilizar o pronome **nós** referindo-se à anterior empresa de onde saiu há já bastante tempo. Na prática, se isso surgir amiúde na conversação, pode significar que a pessoa em questão ainda não se vinculou afectivamente à equipa actual, que ainda não tem a "camisola totalmente vestida". Se assim for, poderão surgir nesse colaborador, evidências de alguma resistência a incorporar métodos e procedimentos que eventualmente

colidam com os que eram utilizados na outra empresa ("Vocês fazem assim mas **Nós** fazíamos diferente!"). Como se pode contornar esta situação? Por definição, a situação não pode ser contornável porque não se contornam nem se controlam os afectos! Por norma, o "segredo" consiste em o Director Técnico criar condições que facilitem a nova vinculação afectiva.

Da nossa experiência, o processo de integração quando bem conduzido, permite a vinculação afectiva do novo colaborador no decurso dos primeiros 6 meses.

Ao fim desse tempo, ele já incorporou o **Nós** e a Farmácia já é o seu espaço vital onde acontece a sua realização profissional. O investimento do Director Técnico em tempo, disponibilidade e meios associados encontrou o seu justo retorno. Afinal, a equipa é a alavanca essencial da sua estratégia! ■



Todos os problemas são insignificantes à nascença!
A dificuldade surge quando se adiam as decisões a tomar.