



E, no entanto, ela move-se!... Considerações sobre a *dialéctica do movimento* na Farmácia

Jaime Ferreira da Silva *



Em 1632, Galileu Galilei, o famoso homem de Ciência da Renascença compareceu perante o Tribunal do Santo Ofício em Roma, onde teve de negar a evidência das suas observações astronómicas (e anteriormente, as de Copérnico) que davam o Sol como centro do nosso sistema solar, em detrimento da Terra. Na época, as crenças e os valores dominantes assentavam em verdades dogmáticas, incontestáveis e inquestionáveis. A Terra era vista como o centro estático do Universo, à volta do qual tudo o resto gravitava.

Quem se atrevesse a pensar diferente, perderia os seus direitos de cidadania e, no limite, a própria vida. A admissão do erro na concepção do mundo e das sociedades era por demais ameaçadora e, portanto, negada à sociedade. Conta a lenda que após ter assinado o documento em que rejeitava as suas descobertas, Galileu proferiu entre dentes “E no entanto ela move-se!...”, referindo-se à Terra.

O movimento renascentista estabeleceu os alicerces de uma importante revolução do pensamento que culminou com o advento da Ciência como estruturante explicativo do Mundo, em permanente dialéctica com o(s) estruturante(s) filosófico-religioso(s).

O séc. XX foi, provavelmente, a época da aceitação definitiva da Dúvida como princípio de acção para compreender (e por vezes, mudar) o Mundo que nos rodeia e as incertezas que nos assaltam.

Perguntará o(a) leitor(a), em que medida estas

considerações preliminares encontrarão eco no nosso quotidiano?

É que nós, enquanto indivíduos, também nos movemos por dogmas, por medos e por imobilismos, tantas vezes disfuncionais. Quando nos associamos economicamente

em empresas, transportamos esse “património” ideológico que se vai adicionar ao dos outros que lá se encontram.

Julgando verdadeira esta assunção, que valor poderá ter a mesma para o Gestor em geral e para o Director Técnico em particular? Em nossa opinião, pelo facto de considerar *ab initio*,

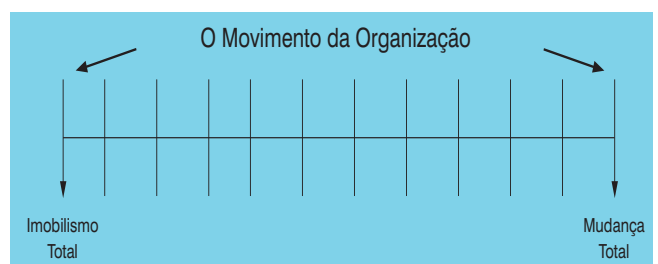
que todas as Organizações se movem permanentemente, e que esse movimento oscila tensionalmente entre o imobilismo e a mudança (gráfico I).

Em termos simplistas, as pessoas tendem a sentir muitas vezes, a Mudança como um processo incómodo, gerador de receios por ameaçar a alterar o estado das coisas, o seu equilíbrio, pondo em dúvida a sua capacidade de sobrevivência futura.

“O segredo do sucesso não é prever o futuro mas criar uma Organização que prosperará num futuro imprevisível”.

Michael Hammer e James Champy

Gráfico I

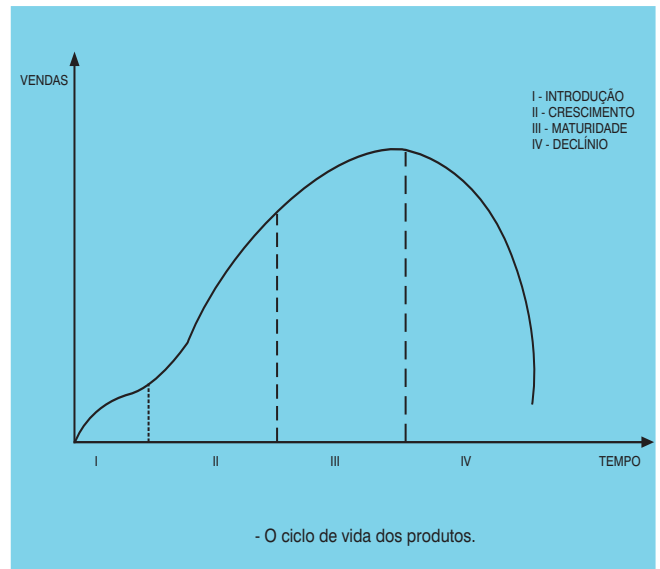


Não é por acaso que os especialistas de marketing usam o conceito de *ciclo de vida do produto* como estruturante da sua actividade (gráfico 2). Sabem por experiência, que a inovação (qualquer que ela seja) toca sempre uma minoria antes de se generalizar aos demais!

Se isto é assim com objectos de consumo, o que será quando o que está em causa, é a nossa forma de ver e fazer as coisas?

A monitorização da *dialéctica imobilismo-mudança* é uma das atribuições críticas de qualquer Gestor actual. Tal como afirmam Michael Hammer e James Champy, reputados especialistas de Management, “o segredo do sucesso não é prever o futuro mas criar uma Organização que prosperará num futuro imprevisível” ou seja, perceber a todo o momento, o que se deve manter e o que se deve mudar, de forma a não

Gráfico II



comprometer a sobrevivência perante os desafios futuros.

Em nossa opinião, isso implica considerar o movimento como uma constante da vida económica e, portanto, referenciar como preocupação de qualquer gestor e líder, a observação e análise atenta dos movimentos internos da Organização que lidera bem como da sua envolvente externa. Metaforicamente, a chefia deverá ocupar o cesto da gávea¹ do navio-empresa que dirige. À imagem e semelhança dos nossos antepassados dos Descobrimientos, as empresas também têm de encontrar as boas rotas para os futuros destinos imprevisíveis.

No contexto de uma empresa pequena como a generalidade das farmácias, essa tarefa surge facilitada pela proximidade e conhecimento dos colaboradores. À pergunta - como poderei monitorizar a dialéctica

imobilismo-mudança na minha farmácia, gostaríamos de partilhar as seguintes considerações:

I As Organizações movem-se permanentemente. E a sua envolvente externa também!

Em primeira instância, o movimento das Organizações raramente assume aspectos extremados - ou absolutamente imóvel (o que configuraria o seu encerramento, a prazo), ou movimentando-se absolutamente (o que configuraria uma turbulência aguda, de consequências preocupantes). Todavia, a Organização move-se permanentemente, ora procurando novas formas de estar, ora segurando as “âncoras” que domina, cabendo ao gestor identificar a magnitude do movimento e o grau de conformidade com a orientação ▶

¹ Cesto de gávea - plataforma assente no alto do mastro do navio para observação à distância e apoio das enxárcias dos mastaréis

que este pretende que tenha (mais estável quanto aos métodos e práticas? mais dinâmica?).

Por outro lado, fora da Farmácia o movimento é igualmente constante – novas urbanizações, novas empresas, deslocalização de farmácias, novos eixos rodoviários, perturbações temporárias em virtude de obras, alterações legislativas, novo executivo camarário, novas escolas, etc. Se a Farmácia ignorar esta realidade, poderá defrontar-se a prazo com novos problemas, para os quais não procurou solução, atempadamente.

2 Quanto melhor me conhecer, melhor Gestor serei!

Dizem os especialistas que nos tornamos melhores gestores à medida que nos formos conhecendo melhor. O pressuposto seria que para liderar adequadamente uma equipa, convém que conheçamos os nossos pontos fortes e sobretudo, as nossas “zonas cegas”, visíveis aos outros mas não a nós próprios.

Propomos-lhe um pequeno exercício prático: Imaginando-se como um Consultor externo e conhecendo a visão, a missão os valores e a estratégia da sua Farmácia, que análise faria do que vê? As práticas implantadas são consonantes com esses pressupostos? Os colaboradores encaixam adequadamente nesse mapa conceptual? Como é que o vêem a si, como Director Técnico? Como é que a sua Farmácia é vista pelos utentes? Há lacunas a suprir?

Caso verifique uma divergência acentuada entre a análise como Consultor e como Director Técnico, é provável que tenha trabalho a fazer.

Muitas vezes, a mudança iniciar-se-á se começar a trabalhar as suas “zonas cegas”, os tais aspectos que poderão interferir com o movimento da Organização e que não são por norma, facilmente perceptíveis pelo próprio.

3 A minha Farmácia move-se para onde eu me mover!

Dizia Marcel Proust, famoso escritor francês do Romantismo que “a verdadeira descoberta consiste, não em procurar novas terras, mas em ver com novos olhos”. Numa época em que se afirma que o essencial da gestão

já está inventado, eis o real desafio dos gestores – assumirem-se como motores do desenvolvimento das empresas, reinventando criativamente os seus métodos, antecipando tendências e necessidades futuras dos seus mercados.

Na realidade concreta da Farmácia Comunitária, o seu objecto técnico está solidamente estabelecido há séculos e devidamente regulamentado para segurança dos utentes.

Todavia, o mundo move-se e a Farmácia também.

Ver com novos olhos o devir da Farmácia e dos seus elementos, é assim, uma das atribuições mais nobres do Director Técnico. Para onde ele for, a sua Farmácia irá também!

As Organizações movem-se permanentemente. E a sua envolvente externa também!

4 A Farmácia move-se diferentemente consoante os elementos da equipa que lhe dá corpo.

Uma das crenças mais comuns é de que quando se substitui um colaborador por um outro com um curriculum semelhante, nada muda de substancial no desempenho da equipa.

A nossa experiência diz-nos precisamente o contrário!

Qualquer mudança no quadro de pessoal produz ganhos e perdas, que têm impacto nos resultados globais da equipa. O Gestor deverá identificar com a maior brevidade o que perdeu (e o que ganhou) com a substituição do seu colaborador. Poderá usar para o efeito uma escala simples de avaliação do novo

elemento, centrada nas 5 principais vertentes de actuação profissional:

- ✓ A atitude face à empresa, à função e aos utentes
- ✓ O conhecimento especializado
- ✓ A capacidade de resolução de problemas
- ✓ O relacionamento interpessoal (com a chefia, a equipa e os utentes)
- ✓ O cumprimento das regras e deontologia

Encontrados os pontos fracos face ao cenário anterior, mais fácil se tornará a concretização das aprendizagens e mudanças necessárias à estabilidade no desempenho da Farmácia.

Ao assumirmos que todos os movimentos no quadro

O amanhã profissional não se revê necessariamente no dia de hoje e muito menos no antecessor que o originou.



de pessoal alteram, de alguma forma, o produto final da empresa, estaremos melhor posicionados para um diagnóstico mais rápido dessas diferenças, limitando eventuais repercussões no serviço ao cliente, a zona mais exposta de toda a cadeia de valor.

Convém não esquecer que, aos olhos dos clientes, o produto final do desempenho colectivo da Organização (aquilo que adquire) é sempre mais do que o simples somatório dos contributos individuais que o originaram. Caberá à(s) chefia(s) a garantia consistente e sustentada desse atributo, condição *sine qua non* de competitividade.

5 Na Farmácia haverá sempre os que são a favor e os que são contra. Se conhecer bem uns e outros, a minha estratégia não será afectada!

Por definição, qualquer movimento gera forças favoráveis e desfavoráveis, e as Organizações não são a isso imunes.

Vivemos num contexto macro caracterizado pela imprevisibilidade e pela mudança, com repercussões inevitáveis no tecido empresarial.

A Farmácia Comunitária vive um intenso movimento reformador desde há mais de 15 anos, quando se iniciou o processo de informatização, seguido pelo das Boas Práticas e, mais recentemente, pela Qualidade e Cuidados Farmacêuticos.

Os profissionais de Farmácia, apesar de habituados a mudar frequentemente, terão também os seus momentos de dúvida e de conseqüente resistência a novas práticas e conceitos. É normal e humano pretender estabilidade, e a mudança, quando acelerada, gera muitas vezes desconforto.

Do ponto de vista do Director Técnico, convirá identificar no seio da equipa, quais os elementos que melhor aderem a uma mudança proposta e quais os que resistem. Esses movimentos não se materializam sempre nas mesmas pessoas, do mesmo modo. Um colaborador pode ser altamente favorável à Informática e muito

resistente à Qualidade, pelo simples facto da primeira área ser a sua zona de conforto e a segunda não.

O conceito **zona de conforto** integra as actividades que são percebidas pelo colaborador como as mais agradáveis, aquelas em que a sua eficácia tenderá a ser maximizada. Do ponto de vista da Gestão, serve para percebermos como se movimentam os colaboradores nas respectivas funções e atribuições, conhecer o que é fácil e difícil para cada um deles e, com base nessa informação, organizar internamente o trabalho e definir programas de desenvolvimento pessoal.

Frequentemente, a equipa eficaz é aquela que consegue chegar ao produto final pretendido por via de uma articulação eficiente das zonas de conforto dos seus membros.

6 A minha Farmácia continua a mover-se mesmo quando eu não estou lá!

Um período de ausência mais prolongada do Director Técnico (p.e. licença de maternidade, doença, etc.) mesmo que bem apoiado em termos de *feedback* por parte do Adjunto, não deverá dispensar uma análise atenta do estado das coisas após o pleno regresso à actividade, por forma a identificar eventuais (e subtis) mudanças que entretanto se tenham instalado.

O afastamento temporário de um líder, facilita a emergência de lideranças informais. Os grupos humanos não podem funcionar sem elas e quando se cria este espaço, ele é inevitavelmente ocupado. Decorre deste facto, a importância de uma análise fina do estado das coisas na Farmácia, após o regresso, com vista a efectuar as

“correções de rota” eventualmente necessárias.

Considerar a Farmácia como uma entidade viva em permanente movimento desperta os sentidos do seu Director Técnico na difícil missão de equilibrar estabilidade e mudança. O amanhã profissional não se revê necessariamente no dia de hoje e muito menos no antecessor que o originou. É que a Farmácia, tal como na lenda de Galileu, também se move...salutarmente! ■

O produto final do desempenho colectivo da Organização - aquilo que o cliente adquire - é sempre mais do que o simples somatório dos contributos individuais que o originaram.