



## A Farmácia Comunitária sob o signo das 14 competências-chave (I)

Jaime Ferreira da Silva \*



Um estudo exaustivo realizado junto das Farmácias identificou 14 competências-chave que regulam a actividade da Farmácia Comunitária, fornecendo um enquadramento fundamental ao desempenho dos vários profissionais do sector. No presente artigo, o autor apresenta as primeiras cinco dessas competências.

O conceito de **competência** refere-se a qualquer característica pessoal diferenciadora dos indivíduos, que tenha uma relação de causa-efeito com o desempenho médio ou superior de uma função (Boyatzis, 1982). Constitui uma evolução do conceito de **capacidade**, porventura caído em desuso, nesta época em que os resultados contam mais do que as intenções.

A *capacidade* refere-se a uma possibilidade de alcançar um determinado fim (p.e. ter capacidade para aconselhar os utentes ao balcão), enquanto que a *competência* se liga à concretização desse fim, à obtenção de um resultado concreto, passível de avaliação (p.e. ser competente no aconselhamento dos utentes).

*Ser capaz* não significa forçosamente *ser competente*, razão da supremacia actual deste último conceito.

**As competências englobam uma intenção, uma acção e um resultado**, salientando a interdependência existente entre as variáveis internas (não directamente

observáveis) e as variáveis externas (directamente observáveis), determinantes do comportamento humano.

Desse modo, as competências poderão ser internas (p.e. atitudes, valores, crenças, motivações, conhecimentos, características de personalidade) ou externas (p.e. realizar um atendimento/aconselhamento competentes, gerir os colaboradores de forma a que estes atinjam os objectivos pretendidos, com envolvimento e satisfação, dirimir conflitos com eficácia, cumprir o plano de actividades definido respeitando o orçamento e o prazo, desenvolver a formulação galénica pretendida, etc).

Na Ciência em geral, considera-se que o microscópico condiciona e regula o macroscópico, que o invisível sustenta e determina o visível. Nas ciências humanas, idênticas asserções se podem fazer, socorrendo-nos muitas vezes da metáfora do *iceberg* para o efeito (ver figura na página seguinte).

O comportamento humano (visível) é regulado e influenciado por pensamentos, sentimentos, crenças, valores, motivações, memórias, mitos, lendas, narrativas, todo um edifício conceptual (não visível) que, no âmbito da Gestão, importa também considerar como área de conhecimento por parte de quem tem de dirigir equipas.

Conhecer os colaboradores que trabalham connosco deverá implicar o conhecimento das respectivas *zonas de conforto* de cada um deles, i.e. das actividades (visíveis) em que a sua eficácia tenderá a ser maximizada, como também do edifício cognitivo/afectivo que as sustenta, esse *invisível* que faz a diferença!

Ignorá-lo é criar condições favoráveis para sermos surpreendidos amiúde com reacções dos colaboradores que nunca julgaríamos possíveis.

## ■ As 14 competências-chave na Farmácia

Tal como referimos anteriormente, a actividade na Farmácia assemelha-se à de uma pequena orquestra em que cada membro é responsável por um “instrumento”, ou seja, a sua função, que se traduzirá num conjunto de acções com impacto a 3 níveis – ao nível dos utentes e/ou terceiros, ao nível dos restantes elementos da equipa e ao nível do Director Técnico, responsável último pelo desempenho global da Farmácia e pela imagem desta junto do meio envolvente.

**Ser capaz não significa forçosamente ser competente, razão da supremacia actual deste último conceito.**

A organização do trabalho na Farmácia pressupõe a partilha de tarefas entre os vários elementos da equipa, bem como a atribuição exclusiva de algumas delas aos colaboradores que reúnem as condições necessárias e suficientes para o efeito, quer pela sua formação académica quer por outras particularidades.

As 14 competências-chave que identificámos perpassam transversalmente as funções existentes na Farmácia, espelham a modernidade entretanto chegada ao sector, constituindo-se como os pilares fundamentais deste

**“A informação é a nova forma de propriedade. A capacidade para adquirir e aplicar conhecimentos é a nova fonte de riqueza”.**

**Charles Handy**



“concerto de funções”. Do ponto de vista da selecção e contratação de colaboradores, surgem como critérios óbvios de suporte às decisões do Director Técnico. São elas:

### ① Conhecimento Especializado

Tal como refere Charles Handy, famoso especialista em Management, “A informação é a nova forma de propriedade. A capacidade para adquirir e aplicar conhecimentos é a nova fonte de riqueza”.

Na Farmácia, um dos elementos distintivos da sua diferenciação residirá, cada vez mais, no modo competente como o conhecimento é gerido pelos profissionais que nela trabalham, devendo traduzir-se numa clara mais-valia para os utentes - melhor informação/aconselhamento sobre os medicamentos e seu impacto na saúde, bem como numa melhor organização interna nas suas múltiplas vertentes.

No processo de selecção de colaboradores deverá atribuir-se, assim, a justa importância a esta competência-chave, no decurso da apreciação das candidaturas e posterior tomada de decisão. ▶

## 2 Actualização e Aperfeiçoamento

Esta competência refere-se ao desenvolvimento sustentado dos conhecimentos necessários para a manutenção de um desempenho adequado das funções. Articula-se necessariamente com a competência anterior e centra-se na construção do potencial de conhecimento que o Director Técnico pretende vir a ter na sua Farmácia, envolvendo responsabilidades partilhadas com os colaboradores.

Ao Director Técnico caberá a responsabilidade dos planos anuais de formação bem como a facilitação das situações de aprendizagem nos postos de trabalho; aos colaboradores caberá maior proactividade na sua auto-formação, potenciando por essa via, a cobertura de lacunas de conhecimento, entretanto diagnosticadas.

O incremento da escolaridade da população tem levado à crescente exigência dos consumidores em terem acesso a informações fidedignas sobre todos os assuntos, nomeadamente sobre os que se prendem com a sua saúde e qualidade de vida.

O posicionamento e acessibilidade da Farmácia como espaço de saúde junto da população constituirá necessariamente uma oportunidade a não menosprezar por aquelas que pretendam afirmar-se junto dos utentes pela valência do conhecimento especializado.

Neste início de novo século, o aperfeiçoamento contínuo das competências é uma obrigação de todos, enquanto força motriz das Organizações.

## 3 Análise de Informação e Resolução de Problemas

Esta competência combina factores internos cognitivos (pesquisa e integração de dados, formulação de hipóteses, determinação de relações causa-efeito, criatividade, desenho de soluções) com acções externas (experimentação, reformulação de métodos e práticas, produção de soluções). Cada vez mais, as Organizações necessitam ter nos seus quadros pessoas capazes de (também) pensar com as suas cabeças, para além de seguirem as orientações emanadas das chefias.

Os problemas evoluem e transformam-se ao longo do tempo, seguindo esta linha de renovação contínua que a modernidade nos tem legado. As soluções de ontem poderão perder vigor hoje e, muitas vezes, descobrem-se obsoletas amanhã. Contar com colaboradores atentos e capazes de conceber novas soluções será, cada vez mais, um factor crítico de diferenciação da Farmácia. Quem é o cliente que se satisfaz quando tem de resolver por si um problema cuja solução estava disposto a pagar?

## 4 Comunicação

Competência basilar das sociedades modernas, a comunicação adquiriu um estatuto ímpar nas relações sociais e económicas, generalizando o direito de cada um de nós enquanto consumidor de bens e serviços, a exigir dos respectivos fornecedores toda a informação de que necessita para tomar decisões.

Tal facto torna fundamental que quem comunica directamente com o mercado esteja munido dos recursos necessários à transmissão clara de informações, ideias, conceitos, argumentos, bem como à capacidade de ouvir o Outro até à “última gota”.

Paradoxalmente, a comunicação é também feita de silêncios, a única forma de podermos preparar os nossos receptores sensoriais e cognitivos para a captação e processamento do que o Outro nos quer dizer.

Na Farmácia, este desafio surge acrescido de uma evidência incontornável. É que sendo restrito o tempo de atendimento (os utentes têm cada vez mais pressa), o profissional que o assegure deverá desenvolver a **competência da síntese**, aquela que permite tocar no essencial em poucas palavras.

Do balcão da Farmácia para dentro, a comunicação afigura-se como o “lubrificante” das relações laborais. Criado o clima para a partilha das ocorrências e dificuldades, mais fácil se torna a intervenção atempada

**Uma equipa que comunique mal entre si e junto da chefia é, inevitavelmente, uma equipa coarctada, incapaz de maximizar o seu rendimento e de intervir criativamente perante as ocorrências.**



sobre os problemas bem como sentir o “pulsar da equipa” por parte do Director Técnico.

Uma equipa que comunique mal entre si e junto da chefia é, inevitavelmente, uma equipa coarctada, incapaz de maximizar o seu rendimento e de intervir criativamente perante as ocorrências.

## 5 Relacionamento Interpessoal

No “concerto de funções” da Farmácia, esta competência é a pedra de toque que faz a diferença! Sendo as Farmácias empresas com uma configuração e regulação normativa semelhantes, a qualidade do clima relacional é um poderoso factor de atracção/repulsão de utentes.


Fora da Farmácia, a vida também é difícil e, havendo opção de escolha, quem procurará um atendimento macabúzio, feito por funcionários de rosto patibular, incapazes de uma articulação eficiente entre si?

Esta competência envolve a percepção e interpretação correcta do significado emocional dos comportamentos de colegas, utentes, chefia(s), mostrando respeito pela individualidade de cada um destes interlocutores e

### No “concerto de funções” da Farmácia, o relacionamento interpessoal é a pedra de toque que faz a diferença!

procurando emitir as respostas mais adequadas em cada momento. É uma competência complexa, envolve **conhecimento do Outro** – como funciona o ser humano em interacção?, o que (tendencialmente) gosta/detesta? o que (tendencialmente) o motiva/desmotiva? Quais os seus sonhos e aspirações? etc, **autoconhecimento** – o que espero dos outros? o que é que gosto/detesta? Quais os meus sonhos e aspirações? e os meus medos e inseguranças? etc, **vivência dinâmica** – isto é, o impacto da história relacional que cada um de nós transporta para os locais de trabalho, e **disponibilidade para a mudança** – será que estou disposto a aceitar as críticas/sugestões que me têm feito? quais são as “arestas” que realmente estou disposto a limar?

Como se poderá constatar facilmente, é uma competência do **domínio do ser**, acompanha-nos ao longo da vida e mobiliza profundamente a parte escondida do *iceberg* cognitivo e afectivo que confere uma identidade irreprodutível a cada um de nós. ■



As soluções de ontem  
poderão perder vigor  
hoje e, muitas vezes,  
descobrem-se obsoletas  
amanhã.

Contar com  
colaboradores atentos  
e capazes de conceber  
novas soluções será,  
cada vez mais, um factor  
crítico de diferenciação  
da Farmácia.

No próximo artigo prosseguiremos viagem  
sob o signo das restantes competências-chave!

