



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

Jaime Ferreira da Silva *

A actividade da Farmácia Comunitária regula-se por 14 competências-chave, que fornecem um enquadramento fundamental ao desempenho dos vários profissionais do sector. Nesta edição da Farmácia Portuguesa, apresentam-se mais cinco dessas competências.



Na 1ª parte deste artigo, publicada na anterior edição da Farmácia Portuguesa, iniciámos a reflexão sobre as competências-chave, salientando a importância do *conhecimento especializado, actualização e aperfeiçoamento, análise de informação e resolução de problemas, comunicação e relacionamento interpessoal* no funcionamento da Farmácia.

Relembrando o conceito de **competência** como qualquer característica pessoal diferenciadora dos indivíduos, que tenha uma relação de causa-efeito com o desempenho médio ou superior de uma função (Boyatzis, 1982), passaremos hoje em revista mais cinco competências-chave.



6 Espírito de Equipa

Nos primórdios da profissão farmacêutica, as crónicas referem os feitos de investigadores solitários, geniais na compreensão do efeito dos princípios activos no organismo e capazes de desenvolver novas formulações para as doenças de então.

Essas fórmulas magistrais eram detidas como verdadeiros segredos alquímicos, não partilhados. A diferenciação das Farmácias fazia-se por via deste secretismo ritualizado, o segredo era a alma do negócio e essencial para a notoriedade do Boticário.

Com a Revolução Científica este quadro de referência alterou-se substancialmente. Os investigadores solitários foram cedendo o lugar às equipas multidisciplinares, uma vez que não era mais possível que o crescente volume de conhecimento acumulado fosse detido por uma única pessoa.

A Farmácia também evoluiu, de “santuário” onde se desenvolvia a cura das doenças, para um espaço de Saúde, em que o conhecimento técnico-científico é

partilhado internamente e com as outras Farmácias, assegurando aos utentes uma maior homogeneidade nos serviços prestados.

O **espírito de equipa** passou a ser uma condição indispensável para o funcionamento interno da Farmácia e para a ligação à comunidade. Esta competência abrange a cooperação de cada elemento com os colegas, no apoio e partilha de informações relevantes para o trabalho, pressupondo a subordinação dos objectivos individuais aos do grupo.

Uma equipa que funcione consistentemente como tal, é agregadora dos utentes que se sentem seguros e compreendidos, constituindo uma importante mais-valia diferenciadora da Farmácia.

7 Orientação para o Uteute

Na concepção tradicional, as empresas organizavam-se em função daquilo que produzem, cabendo ao cliente um papel minoritário.

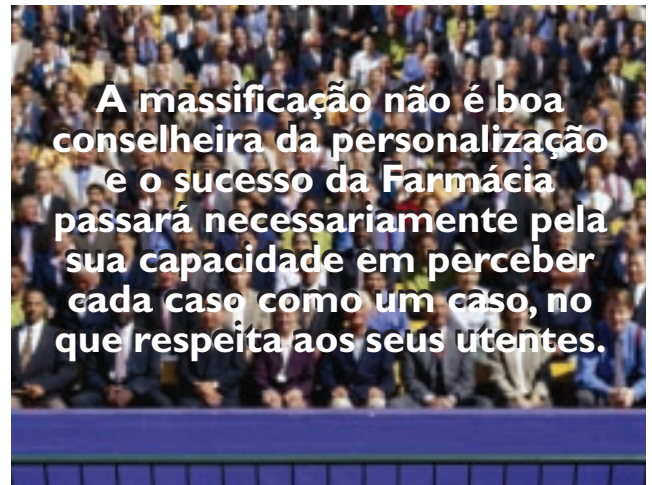
É célebre a afirmação do Sr. Henry Ford (fundador da Ford Motor Company) que dizia que os seus clientes poderiam ter o Ford da cor que quisessem... desde que fosse preto.

Até à 2ª Guerra Mundial (1939-1945) foi esta a lógica dominante das economias em que se consumia aquilo que se produzia.

Uma equipa que funcione consistentemente é agregadora dos utentes que se sentem seguros e compreendidos, constituindo uma importante mais-valia diferenciadora da Farmácia.

Com o pós-guerra e a necessidade incontornável de um renascimento das cinzas bélicas, o aparelho produtivo nos países ocidentais inflectiu gradualmente esta estratégia.

As empresas passaram a estruturar a sua actividade em função do cliente, que passou a ocupar o papel determinante na cadeia de valor. Passou a produzir-se aquilo que se consumia. Tinha nascido a Era do Cliente. Como refere Peter Drucker, “É o consumidor que determina o que é uma empresa. O que os responsáveis da empresa pensam produzir não é de primeira



importância e não é essencial para o futuro. O decisivo aquilo que o consumidor quer comprar, é a sua própria concepção do valor que atribui ao produto (e ao serviço). E isso indica a missão da empresa, a sua produção e o porquê da sua prosperidade”.

Na Farmácia, a **orientação para o utente** caracteriza-se pela identificação e satisfação das reais necessidades dos utentes, prestando-lhes o aconselhamento e demais cuidados farmacêuticos de forma eficiente e personalizada, sob a égide das Boas Práticas e da Qualidade.

Para alcançar este objectivo, o profissional de Farmácia deverá conciliar a competência técnica (o conhecimento especializado sobre os produtos e serviços que presta) com a competência relacional, predispondo-se para perceber cada utente como uma realidade única e, por isso, não generalizável.

A massificação não é boa conselheira da personalização e o sucesso da Farmácia passará necessariamente pela sua capacidade em perceber cada caso como um caso, no que respeita aos seus utentes.

8 Orientação para a Qualidade

Daniel Webster, político americano e famoso orador do séc. XIX, produziu num dos seus discursos uma frase profética de plena actualidade - “Há sempre lugar no topo”.

Se observarmos atentamente a realidade actual, verificamos que o posicionamento diferenciador em matéria de competência, qualidade, inovação e serviço ao cliente, cria em todas as actividades económicas o substracto do sucesso sustentável das empresas.

Pense o leitor nas marcas que considera mais prestigiadas e veja a forma como habitualmente, resistem melhor aos impactos cíclicos das crises, ▶

prosperando mais do que as concorrentes nos momentos favoráveis da conjuntura.

A “marca Farmácia” não é imune a esta lei dos mercados, sendo a **orientação para a qualidade** um atributo imprescindível do seu sucesso enquanto empresa.

Exige dos profissionais na Farmácia um sólido conhecimento do conteúdo das funções que desempenham, uma boa sistematização das suas tarefas, procurando executar bem à primeira o trabalho em causa.

Exige o cumprimento das normas e padrões de qualidade estabelecidos, a verificação sistemática dos resultados e correcção imediata dos erros eventuais.

Longe vão os tempos em que os consumidores se sentiam desprotegidos na defesa dos seus direitos e forçados a manter os mesmos fornecedores por inexistência de alternativas.

Numa matéria sensível e de plena actualidade como é a Saúde, esta competência ajudará a cumprir dois desígnios essenciais da Farmácia. Por um lado, o do aperfeiçoamento sistemático do seu modo de funcionamento, criando as condições necessárias e suficientes para uma correcta sistematização das normas e procedimentos garantes da qualidade pretendida.

Por outro lado, a sua articulação com o serviço à comunidade, razão principal da sua existência enquanto espaço de Saúde, instando os utentes a optarem pelas Farmácias que melhor assegurem a correcta interpretação e execução destes pressupostos.

9 Cumprimento de Regras e Deontologia

Uma das diferenças fundamentais entre profissionais e amadores prende-se com a assunção por parte dos primeiros de todo um edifício conceptual que enquadra, sistematiza e dá sentido àquilo que fazem.

De um amador, poderemos aceitar que aquilo que o move é a sua boa vontade e, por isso, a obra produzida poderá conhecer oscilações substanciais de qualidade. Reza o ditado popular que “quem dá o que tem a mais não é obrigado!”.

Todavia, quando entramos no circuito profissional de qualquer área, esta afirmação não pode ser verdadeira!

O que distingue na essência um verdadeiro profissional é a sua capacidade para produzir um produto ou serviço com atributos constantes ao longo do tempo e claramente distintivos dos amadores.

A um profissional não se admitem flutuações de qualidade por causas externas à sua função, seja a derrota da sua equipa na véspera ou quaisquer outras diatribes fortuitas.

A deontologia profissional nasce desta necessidade de conferir constância ao produto do trabalho do ser humano que, por definição, é “naturalmente” inconstante. Numa certa medida, representa a luta titânica entre o dever (o que o profissional tem de fazer) e o desejo (o que a pessoa, que o profissional é, quer fazer).

Na Farmácia, o **cumprimento de regras e deontologia** torna-se obrigatório em domínios tão variados como os da assiduidade, pontualidade, interrupção do trabalho, normas de qualidade, de atendimento, de limpeza, etc.

Cada indivíduo deverá agir sistematicamente no respeito pelos princípios e valores deontológicos e éticos da sua profissão, preconizados pelas Boas Práticas da Farmácia Comunitária e outros códigos de conduta aplicáveis.

Decorre da importância intrínseca desta competência, a responsabilidade do Director Técnico em assegurar sustentadamente a boa compreensão destes princípios por parte dos colaboradores, exercendo o cuidado de os adaptar às várias funções existentes. Longe vão os tempos em que nas Farmácias havia apenas Farmacêuticos e Ajudantes Técnicos.

A modernidade tem trazido novos grupos profissionais para a Farmácia Comunitária ligados à óptica, à ortopedia, à estética, sem esquecer a manutenção e ▶

“Há sempre lugar no topo”

Daniel Webster



limpeza. Farmácias de maior dimensão passaram a dispor de um ou dois quadros administrativos a tempo inteiro.

Considerar estes novos actores do espaço farmacêutico de uma forma desenquadrada das profissões “clássicas” (farmacêuticos e ajudantes técnicos) é, em nossa opinião, um erro grave que poderá afectar a imagem consistente da Farmácia como empresa.

Por definição, todas as profissões deverão ter a sua deontologia, enquadrável nas distintas realidades organizacionais que lhes dão vida. Caberá ao Director Técnico orquestrar sinfonicamente as várias partituras deontológicas, de forma a que a Farmácia seja percebida como um todo coerente.

10 Orientação para o Negócio

Esta competência manifesta-se quando o profissional consegue relacionar o seu trabalho com a criação de valor e a obtenção de proveitos ou perdas para a Farmácia.

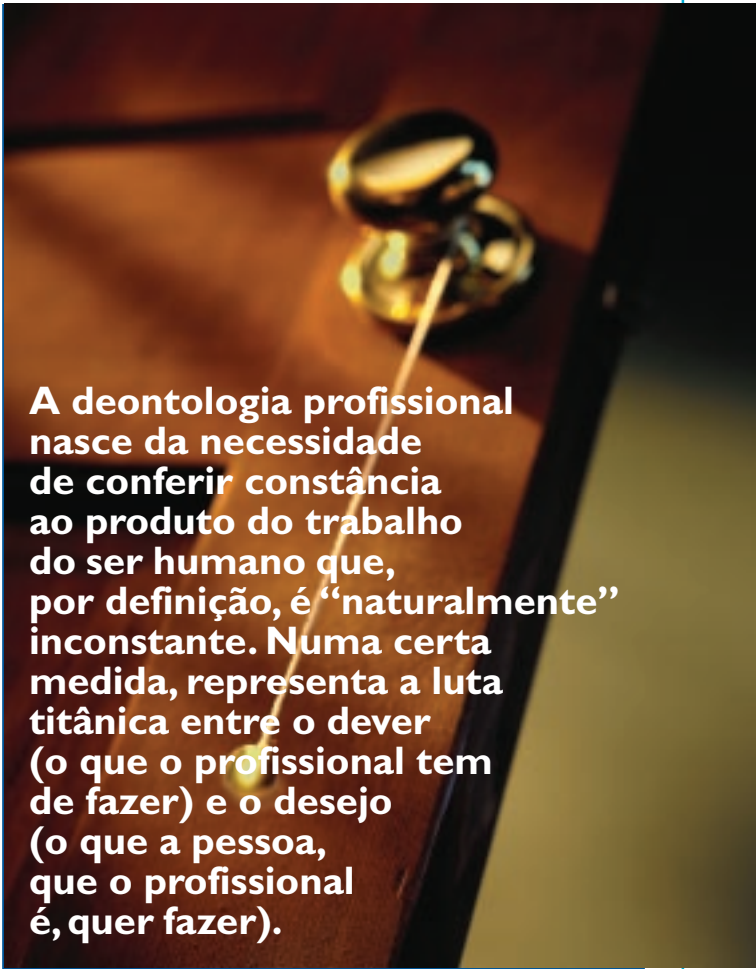
O que distingue na essência um verdadeiro profissional é a sua capacidade para produzir um produto ou serviço com atributos constantes ao longo do tempo.

A **orientação para o negócio** envolve igualmente sensibilidade às questões financeiras que afectam a Farmácia.

Na actualidade complexa em que vivemos, é recomendável que todos os profissionais, independentemente do seu estatuto e cargo, percebam que a sua empregabilidade é função da saúde económica da empresa, cabendo a cada um deles uma importante quota-parte no esforço de criação de valor.

Esta percepção não é necessariamente evidente para a maioria das pessoas.

É frequente a ideia de que são as vendas que têm de se preocupar com o devir da empresa e que quem não vende deverá apenas concentrar-se naquilo que faz, sem articulação com o meio envolvente. Dada a pequena dimensão da generalidade das Farmácias, esta clivagem entre a função vendas e as restantes não deverá ser tão marcante.



A deontologia profissional nasce da necessidade de conferir constância ao produto do trabalho do ser humano que, por definição, é “naturalmente” inconstante. Numa certa medida, representa a luta titânica entre o dever (o que o profissional tem de fazer) e o desejo (o que a pessoa, que o profissional é, quer fazer).

Na 3ª e última parte deste artigo abordaremos as competências específicas das funções de chefia na Farmácia.

Contudo, existe aqui um terreno fértil de modelagem de mentalidades que o Director Técnico deverá assegurar. A consciencialização generalizada da importância de todas as funções no fortalecimento económico da Farmácia é, em nossa opinião, uma missão que só poderá ser assegurada por ele.

Envolve a definição anual de objectivos para a equipa, consubstanciados em termos de eficácia comercial e outras medidas como, por exemplo, a rotação de existências e a satisfação dos utentes com a Farmácia. Com este enquadramento, o Director Técnico poderá ir fornecendo periodicamente informação à equipa sobre os resultados alcançados, facilitando o seu envolvimento com esta vertente essencial da gestão. A introdução de sistemas de apreciação de desempenho e de remuneração variável tenderá a reforçar o envolvimento dos colaboradores com a actividade global da Farmácia, sentindo-a também um pouco como sua. ■