



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

Jaime Ferreira da Silva \*

Com o presente texto encerramos a temática das competências-chave na Farmácia Comunitária, abordando as competências específicas das funções de chefia.

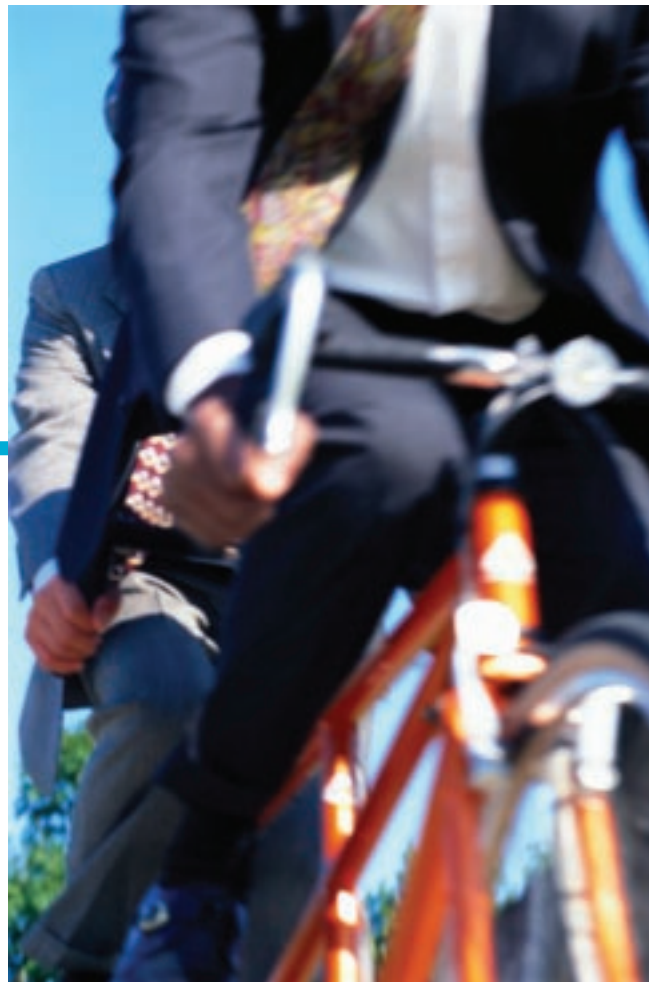
Como já vimos anteriormente, o conceito de competência refere-se a qualquer característica pessoal diferenciadora dos indivíduos, que tenha uma relação de causa-efeito com o desempenho médio ou superior de uma função (Boyatzis, 1982).

## II Liderança

Esta será uma das características essenciais e distintivas da liderança, porventura a competência maior entre as demais. Definir um rumo é criar um propósito para a viagem e assumir a responsabilidade inerente à opção escolhida.

Atribui-se a Sêneca (4 a.c.-65 d.c.), o filósofo da antiguidade clássica, tutor do futuro Imperador Nero, a afirmação “quando um homem não sabe para onde vai, o vento nunca lhe será favorável”.

Liderar bem implicará assim uma visão, um sentido de missão, um sistema de crenças e valores consolidados, objectivos a atingir e ... a energia mobilizadora da



equipa. Exige do líder entusiasmo, rumo e determinação na consecução das metas definidas.

As empresas são as mais importantes instituições das sociedades modernas pelo seu papel de criação de riqueza através da canalização produtiva da energia dos indivíduos, atribuindo-lhes um sentido para a vida e uma razão de ser perante a sociedade. Cumulativamente, assumem-se como agentes de mudança social por via dos conceitos, produtos e serviços que lançam nos mercados em que operam, modelando os hábitos de todos nós enquanto consumidores.

O conceito de liderança tem evoluído ao longo do tempo, acompanhando essas transformações sociais, políticas e económicas.



<b>AUTOCRÁTICA</b>	<b>LIBERAL (Laissez-faire)</b>	<b>DEMOCRÁTICA</b>
Apenas o líder fixa as directrizes, sem qualquer participação no grupo.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do grupo.	As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações caso as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
O líder determina que tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão de tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão de tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolher os seus próprios companheiros de trabalho.
O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder só faz comentários irregulares sobre as actividades dos membros quando é interrogado.	O líder procura ser um membro normal do grupo em espírito, sem tomar muitas tarefas a seu cargo. O líder é “objectivo” e limita-se aos “factos” nas críticas e elogios.

Na actualidade, considera-se que não existe um estilo de liderança ideal uma vez que o processo de liderança é função de 3 variáveis interdependentes – o líder, os seguidores e o contexto em que essa relação ocorre.

O líder eficaz muda de estilo consoante as pessoas e, para a mesma pessoa, poderá intervir de forma diferente consoante as tarefas em análise.

A maior parte dos especialistas concebe os estilos de liderança num *continuum* enquadrado nos extremos pelos estilos autocrático e liberal (*laissez-faire*), com o devido tempero do estilo democrático (Fig. 1). Nas empresas modernas, os trabalhadores do conhecimento tendem a ser maioritários, ocupando progressivamente as funções-chave. Designam-se por *trabalhadores do conhecimento*, as pessoas com um nível diferenciado de formação

**A liderança eficaz tem pouco a ver com o estereótipo militarista, assemelhando-se mais à orquestra em que o maestro se afirma como um facilitador da expressão das competências dos músicos.**

académica, com as capacidades e competências necessárias para se assumirem como especialistas, capazes de produzir uma mais-valia fundamental na cadeia produtiva. Nas Farmácias, idêntica transformação se tem verificado com o reforço da presença de Farmacêuticos e o envolvimento destes em programas de prestação de cuidados de saúde, cada vez mais exigentes na preparação técnico-científica de quem os ministra.

Segundo Peter Drucker, na actualidade é necessário aprender a gerir sem uma lógica de autoridade. A “muleta” da hierarquia é uma referência das empresas do passado, em que o poder formal era o atributo mais precioso do gestor e aferido em função do número de subordinados. Quanto mais numerosos, mais importante seria o seu líder. ▶

Nas empresas modernas, com um número crescente de trabalhadores do conhecimento, a liderança eficaz tem pouco a ver com o estereótipo militarista (poder, hierarquia, cadeia de comando, obediência) e mais a ver com a orquestra em que o maestro se afirma como um facilitador da expressão das competências dos músicos, de acordo com uma partitura, o equivalente no mundo dos negócios a um plano de acção fundamentado numa estratégia e objectivos concretos.

A organização baseada no saber exige que cada membro se responsabilize por comportamentos articulados com objectivos. O líder não é obrigado a conhecer em profundidade o trabalho dos seus colaboradores, eles sim os especialistas de cada “instrumento” concreto.

A função do líder assume essencialmente o papel de facilitador da expressão das competências dos indivíduos em sintonia com a “partitura” que entende dever ser tocada.

## 12 Planeamento e Organização

No contexto da gestão, esta competência realça a importância da definição de metas e prioridades, na necessidade da sua comunicação clara e atempada à equipa por parte do líder. Envolve igualmente a organização do trabalho e a coordenação da equipa, afectando os recursos físicos, tecnológicos e financeiros da forma que for mais adequada face ao contexto.

Na actual conjuntura de incerteza e impermanência poderíamos pensar que o planeamento perderia a sua razão de ser como ferramenta de gestão, uma vez que aquilo que é hoje, amanhã será diferente! A realidade dos factos não comprova esta asserção, que pecaria por precipitada e perigosa.

O planeamento mantém intacta a sua indispensabilidade, devendo ancorar-se, contudo, em pressupostos mais flexíveis.

Os planos a 3 e a 5 anos de muitas empresas restringiram-se a um curto-prazo mais palpável, fruto da volatilidade das conjunturas, mas permanecem nas mãos dos gestores. Muitas vezes derivam em planos de

contingência face a 3 cenários possíveis – optimista, moderado e pessimista.

Se a melhor forma de planejar o falhanço é falhar o planeamento, caberá ao líder evitar esse desenlace por via da construção de respostas plausíveis para os 3 cenários como forma de prevenir o desgaste decorrente do confronto com o imprevisível.

Na Farmácia, esta ferramenta afigura-se essencial para o Director Técnico permitindo-lhe elaborar, previamente, possíveis respostas a problemas futuros – p.e. se o meu Adjunto se for embora, quem o poderá substituir? O que poderei fazer para manter os meus utentes, apesar da abertura de mais 2 farmácias? Como poderei desenvolver o potencial deste Ajudante jovem mas muito motivado? Quais as mudanças internas e externas que mais poderão comprometer o equilíbrio da minha Farmácia?

A “navegação à vista” como método de “planeamento e organização” tem sido, em minha opinião, excessivamente enaltecida como uma qualidade dos portugueses face ao imprevisível. Se esse “método” até pode funcionar em mercados pouco dinâmicos, em que os consumidores tenham pouca margem de manobra reivindicativa, revelar-se-á perigoso em conjunturas incertas como a que vivemos.

Nas empresas pequenas como a generalidade das Farmácias, o líder ocupa uma percentagem substancial do seu tempo em tarefas operacionais. O uso activo desta competência permitir-lhe-á ganhar tempo e atenuar a inevitável angústia face as surpresas.



## 13 Aconselhamento e Desenvolvimento

Esta competência envolve a orientação e o aconselhamento que o líder disponibiliza aos seus colaboradores, transmitindo-lhes conhecimentos úteis e dando-lhes *feedback* construtivo sobre o seu desempenho. No espaço da Farmácia poderá assim criar-se um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento das pessoas que nela trabalham.

O exercício desta competência por parte do líder exige a crença inequívoca na capacidade de aperfeiçoamento



do ser humano. Quem acreditar que a maior parte daquilo que somos na idade adulta é fruto da hereditariedade, dificilmente porá em prática estes requisitos.

Tenho-me confrontado amiúde com Farmacêuticos que me dizem desconhecer a opinião dos seus Directores Técnicos sobre a qualidade dos seus desempenhos, como se o espaço de Farmácia tivesse uma dimensão que dificultasse a comunicação e o contacto entre as pessoas. Os especialistas das ciências humanas dizem que, cada um de nós é, fundamentalmente, o reflexo da imagem que os outros nos comunicam sobre nós próprios. Se a imagem é construtiva, isto é, realça pontos fortes e aspectos a desenvolver, criam-se condições de encorajamento para darmos o melhor de nós, superando esses pontos fracos. Se a imagem se caracteriza por uma negatividade irreversível (p.e. “com este indivíduo não há nada a fazer, é mesmo um incompetente!”), existe uma probabilidade elevada que os comportamentos futuros reforcem o preconceito e o estereótipo.

Nas empresas como as Farmácias, de trabalhadores do conhecimento, uma das atribuições essenciais do Director Técnico deverá ser, em nossa opinião, o desenvolvimento do potencial dos seus colaboradores. Dessa forma, a empresa poderá valorizar o seu capital humano, à imagem e semelhança do que um gestor de fundos fará com os títulos a seu cargo.

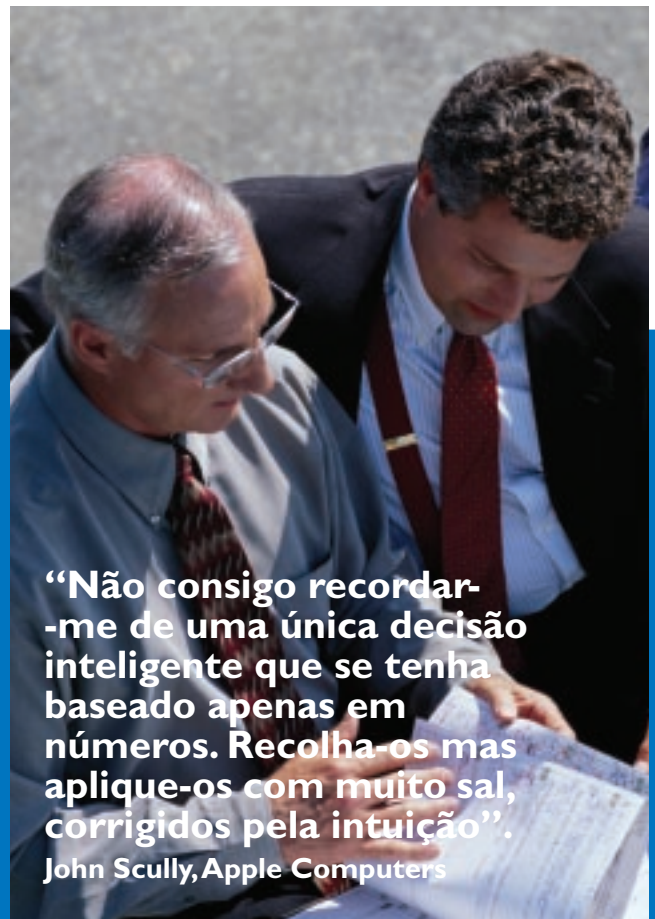
A ausência de um sistema objectivo de avaliação dos desempenhos aliada a uma comunicação pobre sobre esta matéria, facilitará a emergência de uma atitude conformista e desligada da missão da Farmácia, “funcionalizando” a equipa às rotinas instaladas.

## 14 Avaliação e Controlo

Esta competência envolve o estabelecimento de métodos para o seguimento e avaliação do grau de atingimento dos objectivos definidos, individual e colectivamente. O líder avalia sistematicamente os resultados do trabalho realizado e toma as medidas correctivas sempre que estes estão aquém dos padrões estabelecidos. Implica igualmente a avaliação dos desempenhos dos colaboradores e a sua recompensa em função dos resultados.

Nas empresas modernas, o exercício desta competência tem conhecido evoluções.

Da exigência férrea do capataz de antigamente, que vigiava de perto os trabalhadores, evoluiu-se para sistemas de controlo mais centrados na definição dos objectivos (o que se pretende atingir no fim? Qual o resultado em



**“Não consigo recordar-me de uma única decisão inteligente que se tenha baseado apenas em números. Recolha-os mas aplique-os com muito sal, corrigidos pela intuição”.**  
John Scully, Apple Computers

vista?) e no controlo dos resultados obtidos.

O chefe passou a avaliar resultados e não tanto a policiar as tarefas conducentes a esse propósito. Esta evolução é decorrente das alterações ocorridas no tecido empresarial, com o incremento dos trabalhadores do conhecimento que apreciam trabalhar com mais autonomia e responsabilidade, sob uma liderança esclarecida que lhes transmita um rumo e resultados a alcançar.

Em síntese, percorremos as 14 competências-chave que enquadram toda a actividade da Farmácia Comunitária moderna, assegurando que a sua missão é devidamente exercida. Ao Director Técnico estará destinado o conhecimento pleno desta partitura e a sua interpretação por parte dos “músicos” que compõem a equipa da Farmácia. Não havendo duas realidades similares, ocorre-me finalizar citando John Scully da Apple Computers, referindo-se à gestão:

“Não consigo recordar-me de uma única decisão inteligente que se tenha baseado apenas em números. Recolha-os mas aplique-os com muito sal, corrigidos pela intuição”.

Creio que o mesmo se poderá aplicar ao exercício das competências...na Farmácia. ■