



## O novo colaborador da Farmácia passageiro ou tripulante?

1ª parte

Jaime Ferreira da Silva\*



De todos os elementos que dão corpo às Farmácias, as pessoas são o seu "recurso" mais complexo, quer sejam fornecedores, utentes ou colaboradores.

**N**o presente artigo focaremos a nossa atenção sobre estes últimos. Vivemos uma situação de pleno emprego farmacêutico, em que a oferta por parte das farmácias é regra geral superior à procura, criando um efeito de turbulência nos processos de admissão. Na generalidade, as farmácias são empresas pequenas, um colaborador a menos faz-se sentir e isso conduz frequentemente, a decisões de contratação, apressadas e pouco reflectidas. Nem sempre a pessoa necessária é aquela que é contratada e, de acordo com a nossa experiência, esta é uma opção perigosa!

Desenvolvendo um raciocínio simples, o custo directo de um Farmacêutico em início de carreira, contratado por 6 meses, será cerca de 10 000 euros (salário-base + descontos Seg. Social + subsídio de alimentação), sem contar com eventuais horas-extra que venham a ser processadas.

Se considerarmos que "tempo é dinheiro" e que se trata de uma pessoa sem experiência, a sua integração na Farmácia exigirá ainda formação no local e acompanhamento de alguém da equipa (ou até do próprio

Director Técnico), empolando os custos indirectos desta admissão.

Caso a integração ocorra de forma deficiente, o investimento feito pela Farmácia nesse colaborador transforma-se num prejuízo (quase) absoluto uma vez que, 6 meses depois, recomeçará tudo de novo. Além do mais, os utentes das farmácias apreciam, na sua generalidade, pouca rotação nas equipas que os atendem, tomando assim essencial este assunto.

Em nossa opinião, não é uma inevitabilidade dos "tempos de vacas gordas" em matéria de emprego farmacêutico que se admita o 1º candidato que nos surja sem ponderarmos outras alternativas. As farmácias necessitam de estabilidade, devendo assegurar que quem é admitido reúne os requisitos necessários e suficientes para o lugar, apesar das dificuldades actuais de mão-de-obra. A questão "Como poderei restringir a minha margem de erro na contratação de um colaborador?" torna-se assim um factor crítico na gestão das equipas. Passemos à prática através de uma alegoria:

Simplificando a complexidade da natureza humana e o modo como esta interage com o meio envolvente, poderemos



afirmar que todos nós enquanto força de trabalho nos dividimos em 2 categorias - os *passageiros* e os *tripulantes*. Começemos pelos primeiros:

Recuemos uns anos e imaginemos um autocarro de 2 andares, daqueles em que a condução era assegurada pelo motorista e a cobrança pelo cobrador. Nesses veículos, o motorista estava separado dos passageiros por um vidro acrílico e, praticamente, não havia qualquer comunicação entre ambos.

As pessoas entravam, pagavam o seu bilhete e, apaticamente, deixavam conduzir-se até à paragem de destino. Quando havia lugares vagos em cima, ao menos sempre poderiam desfrutar de uma vista mais desafogada, enquanto o motorista lá ia fazendo o seu trabalho.

Perguntará o leitor, "mas o que é que isto tem a ver com a realidade das farmácias?"

Tratando-se de uma hipérbole<sup>1</sup>, poderemos imaginar o autocarro como uma farmácia "conduzida" pelo seu Director Técnico em que os "passageiros" (as pessoas da equipa) ocupariam os lugares respectivos, havendo um "cobrador" (normalmente a pessoa de confiança do Director Técnico) que asseguraria o cumprimento das regras (assiduidade, pontualidade, idoneidade, etc.) até à "paragem de destino" (o dia de pagamento dos salários). E, seguidamente, o ciclo repetir-se-ia!

### "A gestão de talentos será a base da competitividade no mercado".

Peter Drucker<sup>2</sup>

Numa empresa, este tipo de "passageiro" acrescenta pouco ou nenhum valor à actividade em que se insere, aceita placidamente a rotina auto-sustentada do salário ao fim do mês, reflecte pouco sobre aquilo que faz e o modo como o faz, acabando por tornar-se um peso insuportável em qualquer estrutura.

Mudemos agora de cenário: Imaginemos um veleiro em alto mar, enfrentando condições climatéricas adversas. O comandante está ao leme, dá as suas instruções e toda a tripulação se afadiga nas tarefas necessárias à manutenção do rumo definido e das condições de segurança. Aqui, todas as pessoas são necessárias, úteis e intervenientes na condução do navio, superiormente dirigido pelo seu comandante.

Um mundo de diferenças separa assim os dois meios de transporte ou, se quisermos, os 2 tipos de empresa. À luz das exigências actuais das sociedades, o sucesso em qualquer actividade é fruto de um colectivo de tripulantes de "navios-empresa" devidamente dirigidos pelos respectivos comandantes.

Será que poderemos transformar *passageiros* em *tripulantes* ou, quem "nase" num destes grupos está "geneticamente" condicionado no seu desempenho laboral?

A prova da realidade dá-nos preciosos indicadores de esperança. Havendo à partida uma herança genética que nos confere um determinado potencial, o modo como o ►

<sup>1</sup> Figura de estilo que contém uma exageração de aspectos que não reflectem a realidade. Associação dos Médicos e Farmacêuticos e Conselho de Administração. Universidade de Coimbra, Faculdade de Farmácia.



utilizamos insere-se no livre arbítrio de todos nós, ou seja, na liberdade de podermos agir de uma forma ou de outra. Assim, todos nós poderemos ser *passageiros* ou *tripulantes* em momentos distintos da carreira. O que faz então a diferença entre uns e outros? A conjugação básica de 3 factores – talento individual, motivação e liderança.

## ■ Talento individual

Incluem-se aqui os conhecimentos (o saber) e as competências (o saber-fazer) do indivíduo, fruto da sua aprendizagem e experiência. Tal como na analogia do veleiro, uma tripulação eficaz tem de conjugar teoria e prática para chegar a bom porto. Nas farmácias e nas empresas em geral, aplica-se o mesmo princípio.

Ao admitir-se um colaborador sem os necessários requisitos de formação e experiência (ou potencial para tal, no caso de alguém em início de carreira), estaremos a condicionar a sua viabilidade como *tripulante*. Em empresas pequenas, a inevitável necessidade de resultados rápidos por parte de um novo colaborador, acentuará ainda mais esta evidência, razão pela qual recomendamos que as admissões sejam alvo de um escrutínio rigoroso dos talentos individuais, restringindo a margem de erro e suas desagradáveis consequências para a gestão da Farmácia.

## ■ Motivação

Integra variáveis internas do(s) indivíduo(s), por definição, invisíveis a olho nu, mas condicionantes dos seus desempenhos. Falamos do interesse que os colaboradores têm na função que desempenham, no modo como "vestem a camisola" da empresa, na imagem que fazem de si próprios nesse papel e respectiva representatividade social, nas expectativas face ao futuro, na respeitabilidade que lhes merecem os seus líderes.

A motivação tem um poderoso **efeito alquímico**, uma vez que pode transmutar *passageiros* em *tripulantes* e vice-versa. A tão badalada *obscurecida psicologia* frequentemente referida nos contextos desportivo, político, organizativo,



## A Era da Incerteza substituiu a Era dos Direitos Adquiridos.

Wim Noortman\*

mais não é do que uma mesida indelével no mundo interior dos indivíduos, mobilizando energias bloqueadas mas que já lá se encontravam sob a forma de um potencial desaproveitado.

Estes 2 factores, talento individual e motivação, deverão ser devidamente aferidos nas fases prévias a qualquer contratação, sob pena da Farmácia vir a confrontar-se com a penosa evidência de estar a adquirir "gato por lebre" com as consequências conhecidas. Por maior que seja a premência em preencher uma vaga, a pressa revela-se mais uma vez, má conselheira, sendo preferível consumir mais tempo na selecção e assim contratar quem reunir os requisitos de um *bom tripulante*. Pela nossa experiência, isso é possível mesmo nestes tempos de escassez de candidaturas!

## ■ Liderança

Trata-se da pedra-de-toque desta trilogia, do factor que faz realmente a diferença substancial! Tal como no exemplo do veleiro sob forte tempestade, é a voz de comando e a segurança que dela emana que cataliza os talentos e as motivações, convertendo-os em acção prática resolutive. Uma liderança eficaz gere as tempestades actuais e prepara-se para as que eventualmente venham a ocorrer no futuro. Aceita que neste início de século turbulento e caracterizado pela incerteza, a *mudança* passou a ser a nova norma de vida. As ferramentas e soluções de ontem poderão estar obsoletas amanhã. Mais do que gerir a mudança, chegou a hora de *liderar a mudança*! Dessa forma, quem lidera também poderá assumir-se como *matéria* ou *comandante*, separando-os um mundo avassalador de diferenças que serão desenvolvidas na 2ª parte deste artigo. ■



\* Colaborador Especialista de Recursos Humanos