



## O novo colaborador da Farmácia

# Passageiro ou tripulante?

(2ª parte)

Na 1ª parte deste artigo, debruçámo-nos sobre as particularidades de 2 categorias de profissionais, os passageiros, conhecidos pela sua passividade e fraco valor que aportam à Organização, e os tripulantes que, ao contrário dos primeiros, se tornam elementos fundamentais da cadeia de valor, conhecendo o que têm de fazer e executando-o com mestria.

Verificámos que a diferença entre uns e outros não decorria de uma “herança genética” incontornável mas da conjugação de 3 factores – talento individual, motivação e liderança.



**N**esta 2ª parte abordaremos a liderança, verdadeira pedra-de-toque desta trilogia. De um modo geral, quem lidera também pode assumir duas identidades, a de motorista ou a de comandante. Começamos pela primeira:

### ■ O líder-motorista

No exemplo do autocarro a que nos referimos na 1ª parte, o motorista conhece de cor os trajectos a seguir, comunica pouco ou nada com os passageiros, formando com eles uma entidade “cinzenta”, apática, que se auto-limita a executar rotinas (os itinerários pré-estabelecidos). E no autocarro, só o motorista desenvolve alguma actividade, uma vez que os passageiros estão passivamente confinados a serem conduzidos até ao respectivo destino.

Extrapolando para a realidade empresarial, o líder-moto-

rista tenderá a centralizar em si todas as decisões, mesmo as mais insignificantes, reduzindo os seus colaboradores a um mero papel de executantes das suas ordens. Este modelo de liderança e gestão de pessoas dominou durante décadas o mundo, sendo uma decorrência dos primórdios da Revolução Industrial<sup>1</sup> quando a generalidade dos trabalhadores possuía um baixo nível de qualificações.

Qualquer actividade humana assenta num conjunto de crenças e valores que são referência num determinado período de tempo, traduzindo uma certa visão do mundo. O líder-motorista acredita que a generalidade das pessoas é pouco disciplinada, cabendo-lhe a si pensar não só o que deve ser feito a prazo (a estratégia ou seja, o destino e o itinerário a seguir) como também o que se deve fazer no dia-a-dia, sendo ainda parte integrante do seu trabalho, a “vigilância” dos colaboradores.

A força deste modelo povoou o nosso imaginário com aforis-

mos como “patrão fora, dia santo na loja”, “o olho do dono engorda a vinha”, entre muitos outros. A crença de base é a de que sem a presença do chefe as coisas simplesmente não funcionam! Ele é o farol que indica o caminho!

Numa empresa com este tipo de liderança, as pessoas não fazem parte das preocupações de quem lidera, desde que cumpram o que se lhes manda fazer, sem criar problemas. Não existe propriamente função recursos humanos à luz do pensamento actual. O trabalho tende a ser organizado e distribuído numa perspectiva rotineira, massificadora (“aqui não há diferenças!”) com pouca sensibilidade às motivações e talentos individuais. As iniciativas de desenvolvimento do potencial dos indivíduos são, regra geral, inexistentes, não

se pratica a delegação, cabendo ao líder (regra geral, o dono da empresa) todas as decisões de gestão, das estratégicas às mais operacionais.

A comunicação entre o líder e os seus subordinados é escassa e essencialmente unidireccional, usada frequentemente para corrigir erros, muito pouco para realçar pontos fortes dos colaboradores e desenvolvê-los ainda mais. A distância psicológica com estes é grande, há casos extremos em que o medo da reacção do chefe conduz à omissão de informação sobre ocorrências desagradáveis na empresa com as consequências que poderemos imaginar.

Na realidade, este tipo de liderança dificilmente permite um conhecimento real dos colaboradores, o “eu” impera sobre o “nós”, não existe equipa, apenas um grupo de pessoas que trabalha no mesmo sítio e, no limite, lastima entredentes a má-sorte que tem.

Se durante décadas foi este o modelo dominante de liderança, por razões compreensíveis ligadas à existência de uma mão-de-obra pouco qualificada, funcionando num contexto empresarial previsível, a manutenção deste estado de coisas na actualidade, conduzirá mais tarde ou mais cedo, a graves perturbações no funcionamento das empresas. Com o novo século, chegou a hora do líder-comandante!

## ■ O líder-comandante

A visão do mundo do líder-comandante é diametralmente oposta à do líder-motorista. É mais *soft* (flexível, adaptati-



**O líder-comandante acredita que a empresa é uma totalidade que espelha uma liderança.**

va) do que *hard* (rígida, estereotipada), mais centrada nas pessoas e nos sistemas, do que nas regras e na disciplina.

O líder-comandante acredita que a empresa é uma totalidade que espelha uma liderança (a sua e eventualmente, a de outros) e uma equipa, que se move por princípios partilhados (a visão, a missão, os valores da empresa) num contexto socio-económico e político com poucas certezas e muita imprevisibilidade.

Quando selecciona os seus colaboradores, não procura apenas soluções de curto-prazo. Procura o potencial, talento e motivação necessários para o crescimento dessas pessoas com o seu negócio. Contrariamente ao modelo de liderança que o precedeu, acredita que o valor real da sua empresa é

constituído fundamentalmente, pelas pessoas que nela trabalham, aceitando com alguma modéstia que o seu contributo não é despidendo. O resto é apenas mobiliário, equipamentos e paredes!

Quando contrata alguém, segue discretamente o novo colaborador durante os primeiros meses. Observa a sua integração na equipa, o seu modo de interacção bem como a reacção dos clientes (se for caso disso) à sua pessoa. Periodicamente, fala-lhe da empresa, de como nasceu e evoluiu, da sua visão, missão e valores. Pede-lhe a sua opinião, mostrando-se disponível para conversarem se necessário. Avalia desempenhos e eventuais desvios face à média, refere-se aos erros como uma componente preciosa da aprendizagem. Admite que a integração num novo emprego exige tempo e ajustamentos de ambas as partes. Procura conhecer a visão do novo membro a 3 anos, o que pretende estar a fazer ao fim desse tempo, verificando pontos de convergência/divergência com a sua estratégia. Em equipas maiores, delega este trabalho num dos seus colaboradores directos, nomeando-o *coach* do novo elemento.

O líder-comandante considera que um dos componentes mais nobres do seu trabalho é a do desenvolvimento dos seus colaboradores, em estreita articulação com as necessidades actuais e emergentes da empresa que lidera. Assume com naturalidade não ter solução para todos os assuntos e que, frequentemente, ela surgirá no seio da equipa. A criatividade e a inovação não são exclusivos de ninguém, antes património de todos. ▶

A sua função assemelha-se mais à de um comandante de veleiro que sabe tirar o máximo rendimento dos ventos sem perder de vista a rota pretendida. A chegada a bom porto dependerá tanto de si como da sua tripulação. Na embarcação todos são importantes e o comandante sabe que quanto mais competente for a sua tripulação maior sucesso terá nas viagens que empreender! E por isso, investe na partilha de conhecimentos, estimula novas aprendizagens, envolve os seniores na formação dos juniores. O erro e o insucesso não são oportunidade para reprimendas públicas; apenas preciosa matéria-prima para a construção dos sucessos futuros.

## ■ E na Farmácia de Oficina, que modelo de liderança?

Como empresa que é, a Farmácia não é imune aos ventos de mudança que percorrem a sociedade em geral. Para além das transformações que tem conhecido nas últimas décadas, há uma nova realidade que convirá não escamotear – os Farmacêuticos motivados pelo sector trazem expectativas e formas de estar de algum modo diferentes das de outros profissionais que os precederam.

A Farmácia como espaço de saúde exige pessoas competentes, bem seleccionadas e treinadas, com um horizonte profissional suficientemente motivador para que o vínculo não seja transitório. Todos conhecemos o tremendo impacto causado pela rotação de pessoal na equipa e nos utentes.

O exercício da profissão também se tem transformado aceleradamente nas vertentes profissional (aconselhamento e intervenção farmacêutica), tecnológica (equipamentos e sistemas) e institucional (relação com o poder político e parceiros profissionais), em resposta às novas necessidades e expectativas dos utentes de Saúde.

E nas Farmácias existem passageiros e tripulantes como em toda a parte! O que fazer então? Haverá um modelo de liderança mais adequado aos novos tempos?

Essa resposta caberá a cada Director Técnico e dependerá do perfil de empresa que pretender construir.

Em qualquer Organização, é o topo que influencia por norma, as bases, através do modelo de liderança e gestão, da comunicação e partilha dos conceitos-chave do negócio (visão, missão, valores, regras e sistemas) bem como da importância e papel atribuído aos recursos humanos.

À partida, a generalidade das pessoas assumirá a identidade requerida pela Organização, transmutando-se de passageiro a tripulante consoante o modelo de liderança em causa. A reversibilidade dessa mutação nem sempre é linear como poderemos verificar:

Um líder-comandante acredita que ninguém nasce passageiro ou tripulante, e que qualquer uma destas identidades é fruto da interacção de um modelo de liderança com os talentos e motivações dos indivíduos. Se tiver que transformar passageiros em tripulantes alterará simplesmente as regras de funcionamento, os objectivos, o conteúdo das funções, os sistemas de avaliação e recompensa, disponibilizando informação, formação e *coaching*. Dificilmente coexistirá a prazo com alguém que não o complemento e, qualquer passageiro irreductível sê-lo-á por muito pouco tempo. Quem não conseguir adaptar-se terá de abandonar a embarcação!

Em contrapartida, um líder-motorista tenderá a “gerar” passageiros mesmo que não seja essa a sua vontade, ou que o seu discurso público espelhe uma intenção contrária. O seu modelo de gestão centralizador e autoritário, desatento das pessoas e inflexível à mudança, encorajará nos colaboradores um modo de estar resignado, pouco centrado nos desafios intrínsecos do trabalho, com as conseqüentes quebras de produtividade e eficácia.

Existe contudo uma diferença assinalável! Enquanto que um passageiro se poderá transmutar em tripulante, a inversa não será necessariamente verdadeira! Um tripulante rejeitará ser passageiro pelo simples facto de ver nessa mudança uma estagnação, uma ausência de estímulo, uma ameaça à sua empregabilidade num contexto competitivo e exigente. Numa conjuntura económica adversa poderá até aceitar um estatuto de passageiro mas isso será sempre uma situação transitória!

Na actualidade, as empresas-veleiro serão as vencedoras tendenciais! A concorrência acrescida em todos os sectores, a liberdade de escolha dos consumidores e da mão-de-obra, as suas crescentes exigências de diferenciação pela qualidade ditam as novas regras do jogo!

A Liderança constitui a pedra filosofal das empresas contemporâneas, capaz de transformar passageiros em tripulantes, e com isso assegurar os alicerces do sucesso. Na Farmácia Comunitária, será este o novo espaço de intervenção do Director Técnico. ■

<sup>1</sup> A expressão Revolução Industrial foi difundida a partir de 1845, por Engels um dos fundadores do socialismo científico, para designar o conjunto de transformações técnicas e económicas que caracterizaram a substituição de energia física pela energia mecânica, da ferramenta pela máquina e da manufactura pela fábrica nos processos de produção.

