



A Farmácia e os Talentos Como construir uma equipa eficaz? ⁽¹⁾



A Farmácia Comunitária vive um período de mudança acelerada de referenciais normativos, técnico-profissionais e laborais, promotores de novos desafios e oportunidades.

Etes tempos de globalização são também tempos de incerteza – incerteza face às relações (uma constante de sempre), incerteza face à economia (um sinal dos tempos), incerteza face ao que iremos ser e fazer no futuro (a eterna dúvida).

Este sentimento produz-nos reacções ambíguas, ora de angústia perante o desconhecido, ora de estímulo perante a possibilidade. Se aceitamos que um *quantum* de incerteza deva fazer parte de um programa de férias, sendo mesmo um dos seus aliciantes principais, o mesmo não se passará necessariamente nas matérias mais “rotineiras” da existência, nomeadamente nas que têm a ver com a actividade profissional. Todavia, a Farmácia Comunitária vive um período de mudança acelerada de referenciais normativos, técnico-pro-

fissionais e laborais, promotores de novos desafios e oportunidades. Provavelmente, nunca na sua história foi tão fundamental, a qualidade dos seus recursos humanos e a eficácia gestonária dos seus líderes. Do lado dos utentes, também têm ocorrido mudanças. O aumento da escolaridade e uma maior consciência das vantagens de um aconselhamento farmacoterapêutico competente, aliados à boa acessibilidade das Farmácias e confiança nos Farmacêuticos, têm-nas tornado espaços de saúde, procurados também em função das características dos profissionais que lá trabalham. As alterações que se avizinham no domínio da dispensa de medicamentos, tenderão a reforçar o valor estratégico destas variáveis. Os utentes de Farmácia privilegiam espaços onde a par de uma boa acessibilidade possam ser conse-

lhados com competência e rigor, consolidando vínculos duradouros com os profissionais que os atendem. Se de um lado temos a impessoalidade e a incerteza do supermercado (quem é que estará lá hoje a atender?), do outro teremos de ter equipas bem seleccionadas, tendencialmente estáveis sob a liderança inequívoca dos Directores Técnicos. E os utentes saberão quem privilegiar na hora de escolher!

Novos tempos exigem novas atitudes e acções e, em matéria de liderança e gestão de equipas, existem **5 questões-chave** que fazem a diferença na construção do sucesso das Organizações e de enorme aplicabilidade nas Farmácias:

- Como Construir uma equipa eficaz?
- Como Desenvolver o potencial dos meus colaboradores?
- Como Motivar o seu envolvimento com a minha Farmácia?
- Como Medir o seu Desempenho?
- Como Manter os melhores?

■ Recursos Humanos – a hora da estratégia

De todas as mudanças que têm reconfigurado a Farmácia Comunitária nas últimas décadas, a gestão dos seus Recursos Humanos só muito recentemente começou a ser vista como um domínio de intervenção essencial, devido em grande parte, à escassez de mão-de-obra especializada e às expectativas das novas gerações perante a profissão, que vieram alterar o *status quo* do sector.

Contrariamente à estabilidade secular das Farmácias, a realidade actual confronta-nos com uma geração de Farmacêuticos bem preparados tecnicamente, que privilegia a diversidade em vez da rotina, o estímulo e desenvolvimento pessoal em detrimento da acomodação, não desejando mais um “emprego para toda a vida”.

Neste contexto, a Farmácia passou a contar com “pessoas incertas” no seu quadro de pessoal, mais fiéis às carreiras do que aos empregadores. Esta atitude das novas gerações alterou pressupostos e relações de força que entendíamos vitalícios.

A hora do pensamento estratégico sobre as pessoas chegou à Farmácia!

■ Uma crença perigosa

No nosso contacto com muitos proprietários, deparamo-nos amiúde com a crença de que “quem é bom numa Farmácia, é bom em qualquer Farmácia”, como se o funcionamento dos indivíduos dependesse essencialmente das suas variáveis internas.

Manter activa esta crença é favorecer uma política de admissões de alto risco uma vez que cada farmácia é um mi-

A Era da Incerteza substituiu a Era dos Direitos Adquiridos.

Wim Noortman

crocosmo único e irreprodutível! E contratar o colaborador errado tem custos elevadíssimos!¹

Na realidade, o desempenho profissional é resultante da conjugação de variáveis internas individuais (motivações, interesses, expectativas, conhecimentos, prazer no cargo) e externas (cultura da empresa, estilo de liderança, equipa, clientes, mercado, etc), merecendo especial destaque a qualidade do líder e o clima que este imprime à Organização.

■ Como Construir uma equipa eficaz?

A diferença entre boa e má gestão decorre em grande medida das *perguntas* que se fazem *baseadas nas evidências* e das *acções de resposta* que se implementam. Deixar as “coisas” ao sabor do improvisado é, nos tempos actuais, construir os alicerces do fracasso.

A construção de uma equipa eficaz deverá ser vista como um processo sequencial de várias fases: ▶

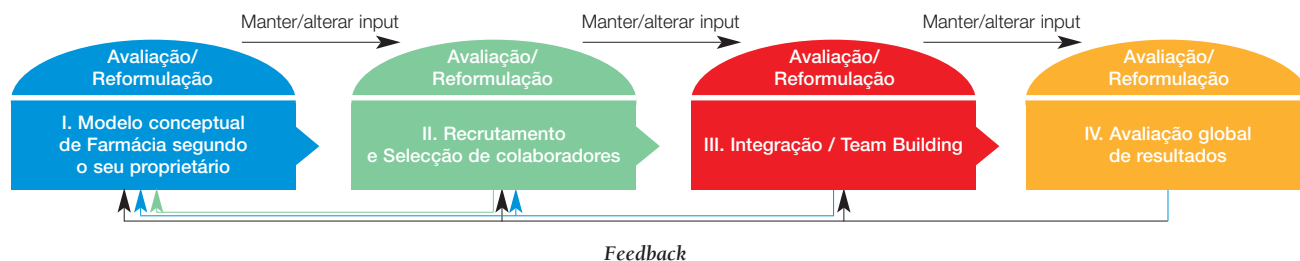
I. Modelo conceptual de Farmácia segundo o seu proprietário

II. Recrutamento e Selecção de colaboradores

III. Integração / Team Building

IV. Avaliação global de resultados

A diferença entre boa e má gestão decorre em grande medida das perguntas que se fazem baseadas nas evidências e das acções de resposta que se implementam. Deixar as “coisas” ao sabor do improvisado é, nos tempos actuais, construir os alicerces do fracasso.



O Modelo Conceptual de Farmácia refere-se:

- à visão que o proprietário faz da sua Farmácia, da sua evolução previsível/desejável, do mercado e do contexto em que se situa;
- ao seu estilo de liderança (como é que eu sou como pessoa e como líder? Que tipo de pessoas prefiro ter a trabalhar comigo? O que é que eu aceito, o que é que eu tolero e o que é que eu não aceito na minha Farmácia?);
- ao seu modelo de organização da Farmácia e política da Qualidade;
- ao seu conceito de eficácia (quais são as minhas expectativas face à minha equipa e que resultados pretendo que atinja?);
- à sua política e práticas de recursos humanos (regras e normas, organização e distribuição do trabalho, qualidade, delegação vs centralização de poder, comunicação, avaliação de desempenho, remunerações, formação e desenvolvimento de competências, gestão das não-conformidades);
- ao perfil de requisitos que pretender para os colaboradores em função do estilo de atendimento/aconselhamento que pretender instituir;
- ao clima laboral que conseguir criar e manter;

O **Recrutamento e Seleção** pressupõe um trabalho prévio de definição do perfil de competências profissionais e características pessoais do(s) futuro(s) colaborador(es), tendo em conta a visão do proprietário, o contexto interno e externo da Farmácia. A **entrevista** deverá continuar a ser a principal técnica de suporte ao processo. Contratar alguém porque é Farmacêutico, simpático e com “experiência”, sem uma análise criteriosa dos parâmetros críticos da sua candidatura, é uma operação de elevado risco!

A **Integração/Team Building** envolve o trabalho prévio de

comunicação à equipa da admissão de um novo colaborador bem como o acompanhamento deste após a entrada em funções. Da nossa experiência, os primeiros 6 meses são em regra, o período mais crítico do processo de integração. Quem chega tem de fazer o luto da equipa que deixou e integrar-se na nova realidade, quem recebe tem de se adaptar a quem chega. É, por excelência um período de novas aprendizagens para todos e não isento de turbulência, onde o líder tem um papel determinante no sucesso da nova configuração.

A **Avaliação Global de Resultados** é o derradeiro momento da verdade de todo o processo, uma medida da eficácia da equipa num determinado período de tempo, permitindo as necessárias correcções de rumo a montante, conforme esquema.

Quando falamos da construção de uma equipa eficaz, estamos a referir-nos a uma evidência baseada em resultados circunscritos temporalmente. Se os dados da avaliação não forem usados para corrigir o que deve ser corrigido a montante, a equipa eficaz tornar-se-á progressivamente ineficaz.

Tudo começa na mente do proprietário, na concepção do seu modelo de Farmácia que moldará as realizações do quotidiano.

As soluções de ontem não servirão forçosamente amanhã, sobretudo em conjunturas turbulentas e incertas. Nas Farmácias, a construção de equipas eficazes exigirá dos Directores Técnicos, a monitorização permanente deste processo, corrigindo desvios e preparando soluções de contingência.

No século XXI, a mudança é, na realidade, a nossa única certeza!” ■

12 Dicas práticas para uma boa entrevista²

1. Prepare o local onde vai realizar as suas entrevistas. Mesmo que o espaço físico não abunde, é conveniente que o mesmo se apresente globalmente arrumado e haja espaço para que o candidato possa colocar os seus artigos pessoais.
2. Desligue o telemóvel e peça para não ser interrompido. A sensação de privacidade é essencial para que o candidato se dê a conhecer mais facilmente. Mantenha a porta fechada.
3. Caso tenha tido acesso prévio ao curriculum do candidato, convém que o tenha analisado. Tome nota das perguntas que quer fazer.
4. Se tiver um cartão profissional ou alguma informação sobre a Farmácia forneça-os ao candidato. É um gesto que ajuda a “quebrar o gelo”, ao mesmo tempo que transmite preocupação com os detalhes (sempre importante). Ajuda a diferenciar a sua oferta das demais.
5. Ao iniciar a entrevista propriamente dita, peça ao candidato para falar de si, do que tem feito, do que pretende vir a fazer (caso seja admitido). Ouça-o “até à última gota”. Está assim a passar a mensagem que é bom ouvinte, qualidade cada vez mais apreciada nas chefias. Em seguida, apresente o seu projecto de contratação, realçando os aspectos que mais valoriza e que pretende que o novo colaborador venha a implantar. Esteja atento à linguagem não-verbal do candidato bem como às perguntas que lhe fizer. Verifique se a ênfase deste é colocada no conteúdo da função ou nos aspectos circundantes (horário, folgas, remuneração, categoria profissional, férias, etc).
6. Esteja mais atento ao brainware (o que o candidato pensa, o que valoriza, como sente o projecto da sua Farmácia) do que ao bodyware (a aparência, o modo de vestir, os adereços que usa). Na Farmácia, a indumentária profissional – a bata – é um excelente nivelador perceptivo, atenuando substancialmente a importância do bodyware.
7. Peça ao candidato que lhe descreva as características que considera ideais numa chefia. Ouça-o atentamente. Ele está a revelar-lhe informações preciosas sobre aquilo que mais valoriza no trabalho.
8. Por último, peça-lhe uma opinião sobre o que viu da Farmácia e ouviu de si. Pergunte-lhe se está a analisar outras ofertas. Em caso afirmativo, como posiciona ele a sua proposta? Não se esqueça de lhe solicitar referências profissionais; se o candidato mostrar algum tipo de hesitação, há uma probabilidade elevada de haver aspectos que queira esconder e cujo esclarecimento será útil antes da contratação. Muitas vezes, é o candidato que toma a iniciativa de “abrir o jogo”, esclarecendo essas zonas menos claras do seu curriculum.
9. Após a entrevista registe as suas impressões sobre o candidato (vantagens e desvantagens). Pergunte a si próprio(a) como o imagina na sua Farmácia daqui a 6 meses, a 1 ano, a 2 anos. Registe essas visões de futuro; mais tarde permitir-lhe-ão aferir o valor preditivo dessas impressões.
10. Ao falar com os colegas referenciados pelo(s) candidato(s) procure obter um balanço do seu desempenho. Registe essa informação em termos de pontos fortes e pontos menos fortes. Muitas vezes, os antigos empregadores poderão sentir necessidade de “dourar a pílula” para não prejudicarem a candidatura. No final, pergunte-lhes se voltariam a contratar o candidato em causa, sabendo o que sabem dele agora. Se houver hesitações na resposta, é provável que não lhe tenham contado tudo aquilo que necessita.
11. Não decida a quente sobre quem contratar. Dê-se o tempo necessário para ponderar as vantagens/desvantagens de cada candidatura (não há pessoas perfeitas). Se lhe sobrevierem dúvidas sobre um candidato não hesite em contactá-lo para uma segunda entrevista. Isso permitir-lhe-á esclarecer as suas dúvidas e incertezas e, ao mesmo tempo, vê-lo sob outros prismas.
12. Não se deixe pressionar na hora de contratação. Não encurte o período experimental previsto nos termos da lei. Conceda-se tempo para observar (discretamente) o candidato e analisar a sua conduta. Veja como funciona sob pressão, sobretudo na interacção com os colegas e utentes.

¹ Vide Farmácia Portuguesa nº 152 Julho/Agosto 2004, pág. 32.

² versão revista e melhorada (Farmácia Portuguesa, nº 141, Maio 2003).

