



A sua Farmácia tem farma-appeal?

Farma-appeal – capacidade da Farmácia em atrair, motivar, envolver, contratar, desenvolver e manter os colaboradores que necessita para poder cumprir a sua visão e missão junto dos utentes e da comunidade em que se insere.



Habituámo-nos a ver as movimentações no mercado de trabalho como sendo essencialmente reguladas por critérios económico-financeiros, cabendo aos agentes (pessoas e empresas) um papel de analistas racionais das vantagens e inconvenientes de cada mudança.

Nessa perspectiva, as pessoas decidiriam mudar de emprego sempre que o saldo dessa mudança fosse positivo, tendo em conta variáveis tangíveis e quantificáveis (salário, categoria profissional, condições físicas de trabalho), passando-se o mesmo com as empresas ao decidirem contratar ou despedir colaboradores.

Quererá isso dizer que o mercado é regulado essencialmente por critérios racionais?

Na realidade, em qualquer processo deste tipo coexistem outras variáveis que designaríamos de subjectivas ou melhor, intersubjectivas, na medida em que os intervenientes

no processo (empregadores e mão-de-obra) avaliam igualmente a sintonia afectiva mútua (gosto/não gosto?) e de que forma ela confere segurança à formalização e manutenção de um contrato.

O mercado de trabalho só é “lógico” na aparência, as decisões aí tomadas resultam de uma dinâmica relacional complexa entre pessoas, conjugando variáveis objectivas e (inter)subjectivas, temperadas pela essência primordial dos seres humanos, os afectos¹. As pessoas escolhem e são escolhidas, mobilizando para o efeito as emoções/sentimentos por si despertados nas interacções que desenvolvem.

Qualquer processo de contratação de colaboradores por parte de uma empresa deverá ter em conta este pressuposto sob pena de não conseguir assegurar de forma duradoura, a estabilidade dos vínculos laborais que cria. No contexto da Farmácia Comunitária, designámos de farma-appeal esse poder de atracção, envolvimento e fidelização de colaboradores.

■ Como funciona o farma-appeal?

O farma-appeal pode ser concebido como um difusor de atributos da farmácia que produz sensações de bem-estar (profissional e pessoal) nos seus colaboradores bem como nos potenciais candidatos a esse estatuto. O farma-appeal pode ser primário (anterior à contratação) ou secundário (posterior à contratação).

O farma-appeal primário assemelha-se ao processo de sedução e enamoramento nas relações amorosas, consistindo segundo Alberto Alberoni² "...em construir algo de novo (uma nova relação laboral) a partir de duas estruturas separadas (a farmácia e o candidato) (...) Ninguém se enamora se está, embora parcialmente, satisfeito com o que tem e com o que é". Nesse sentido, a procura de um novo emprego decorre de uma sensação de incompletude do indivíduo ancorada na crença que, algures, haverá uma boa resposta a esse desejo.

O farma-appeal primário é, na realidade, uma representação cognitivo-emocional do(a) candidato(a) sobre a farmácia, construída de impressões recolhidas durante o período que medeia a candidatura e uma eventual contratação. Em termos práticos, é uma "sensação"³ que se obtém por via do contacto directo (entrevistas/conversas informais) e indirecto (informações de terceiros) sobre:

- O Director Técnico e a qualidade da relação estabelecida com este;
- A organização interna da Farmácia e a sua imagem interna e externa;
- A função proposta e condições de colaboração;
- As perspectivas de evolução profissional;
- A qualidade das instalações;
- A distância à residência;
- O farma-appeal de outras farmácias/empresas concorrentes.

O farma-appeal secundário assemelha-se à fase do "amor", na linha de pensamento de Alberoni. É igualmente, uma representação cognitivo-emocional construída de constatações recolhidas sobre os mesmos tópicos após a contratação e que irão confinar uma "sensação" do novo colaborador sobre o seu bem-estar e devir na farmácia.

A ressonância emocional daquilo que o indivíduo pensa e

sente sobre a farmácia ao longo do tempo é um processo dinâmico, sujeito a flutuações e derivas, importando naturalmente que o vector dominante se mantenha alinhado com o da empresa.

Enquanto isso acontecer, é previsível que o vínculo ("casamento") se mantenha.

■ O mundo mudou e a Farmácia portuguesa também

Os farmacêuticos beneficiam actualmente de uma situação de pleno emprego, cuja excepcionalidade só encontra paralelo nos médicos e nos físicos. Tal facto aliado ao acesso facilitado de informação sobre o mercado configurou novas atitudes e exigências por parte dos candidatos que, na sua maioria, já não procuram um emprego apenas para não ficarem desempregados. Pretendem um projecto profissional que concite sensações vividas como estimulantes! Em contrapartida, o tédio aliado à rotina é um poderoso motivador da procura de alternativas. Tal como já referido anteriormente, a Farmácia Comunitária compete actualmente com um leque alargado de outros empregadores de farmacêuticos, devendo cuidar atentamente do seu farma-appeal sob pena de não conseguir a tão desejada sustentabilidade das equipas.

■ Como fortalecer o farma-appeal da Farmácia?

A trave-mestra do farma-appeal de uma farmácia é o seu Director Técnico. Como líder, é dele que emanam as mensagens efectivas e afectivas capazes de criar entusiasmo nos candidatos e vontade em integrar a equipa ou em alternativa, apatia e desinteresse incontornáveis.

Nos tempos que correm, a atractividade da farmácia constrói-se basicamente em torno da qualidade do "ambiente de trabalho" e dos vínculos existentes na equipa, das sensações que evoca e de uma visão partilhada de futuro, não bastando ter instalações confortáveis, atraentes e modernas ou mesmo, uma boa localização para garantir a tão desejada estabilidade dos vínculos laborais.

Em nossa opinião, é tempo de incluir a vertente emocional ►

¹ Ao falarmos de afectos falamos de emoções e sentimentos. De acordo com António Damásio, Director do Departamento de Neurologia da Universidade de Iowa, "as emoções precedem os sentimentos (...) são acções e movimentos, muitos deles públicos que se desenrolam no (...) teatro do corpo (rosto, voz, comportamentos específicos)" enquanto que "os sentimentos são necessariamente invisíveis para o público (...) desenrolam-se no teatro da mente. (...) Um sentimento é uma percepção de um certo estado do corpo, acompanhado pela percepção de pensamentos com certos temas e pela percepção de um certo modo de pensar" in DAMÁSIO, A., Ao Encontro de Espinosa, Publicações Europa-América, 2003, págs 43-45, 71, 104.

² ALBERONI, A., Enamoramento e Amor, Bertrand Editora, 1994 (11a ed.), págs 31,76.

³ Esta "sensação" conjuga pensamentos, sentimentos e imagens.

⁴ DAMÁSIO, A., Ao Encontro de Espinosa, Publicações Europa-América, 2003, pág. 137.

na gestão da farmácia sob pena desta enfraquecer o seu farma-appeal. Como consultores, deparamo-nos amiúde com proprietários de farmácia que, ao não valorizarem esta dimensão, assistem sem compreender, ao aumento da rotação do seu pessoal bem como a uma dificuldade cada vez maior em contratar novos colaboradores, apesar de oferecerem salários acima da média. Custos unitários do trabalho mais elevados e mesmo assim, perdas incrementais de competitividade!

■ Um compromisso rumo ao futuro

Por vício conceptual habituámo-nos a ver o ser humano como o tal "animal racional". Na realidade, as nossas decisões são mais influenciadas pelas emoções e pelos sentimentos do que parece à primeira vista.

Ignorar isso no quotidiano sobretudo quando se têm responsabilidades de liderança e gestão de pessoas, é entrar num terreno movediço que nos pode levar a erros de diagnóstico no tocante à causa das coisas.

Afirma-se habitualmente que as pessoas não deixam as empresas, deixam maus chefes. Embora pecando pelo exagero, é conveniente não perdermos de vista o vaticínio.

Quando oíço directores técnicos afirmarem que "acima de tudo, são farmacêuticos", dando primazia à sua actividade ao balcão em detrimento das suas atribuições de liderança, fico preocupado, por eles e pelas suas equipas.

Nestes tempos de incerteza e de mutação acelerada de tudo o que nos rodeia, a atractividade das empresas é um precioso activo que pode fazer a diferença, contudo muito instável porque depende essencialmente das pessoas envolvidas.

Fortalecer o farma-appeal das Farmácias é investir na relação com os utentes, a comunidade e as pessoas que nelas trabalham ou seja, num presente estável que se transformará num futuro viável. Como seres emocionais que somos, quando a emoção de "simpatia" se transforma no sentimento de "empatia"⁴, celebramos um compromisso a dois, rumo ao futuro. ■

20 Dicas práticas para fortalecer o farma-appeal da sua Farmácia

1. Trabalhe a sua visão, missão e valores e partilhe-a com os colaboradores/candidatos.
2. Pergunte-se como pretende que a sua Farmácia esteja daqui a 3 anos e aja em conformidade com essa visão.
3. Avalie continuamente o farma-appeal dos seus concorrentes.
4. Identifique e ponha em prática os factores de diferenciação da Farmácia face às outras.
5. Esteja atento à imagem interna e externa da sua Farmácia.
6. Avalie periodicamente o grau de satisfação dos seus utentes. Esteja atento às sugestões de melhoria.
7. Mantenha-se actualizado no tocante à evolução da profissão e à incorporação de novos programas, tecnologias e práticas.
8. Lidere pelo exemplo.
9. Não adie as decisões impopulares que julgue indispensáveis.
10. Implemente um sistema de avaliação de desempenho articulado com programas de desenvolvimento dos colaboradores.
11. Crie espaço para que as pessoas possam dizer como se sentem na equipa, fazer críticas e sugestões.
12. Corrija imediatamente as ocorrências que perturbem o "ambiente" da farmácia.
13. Crie condições de diferenciação profissional entre os farmacêuticos e os técnicos.
14. Valorize publicamente os desempenhos adequados. Corrija em privado os desempenhos inadequados.
15. Privilegie o "saber ouvir" e reserve-se tempo para pensar antes de agir.
16. Estimule a melhoria contínua e premeie sugestões de colaboradores que sejam implementadas.
17. Periodicamente, faça reuniões com os colaboradores, de tema livre e/ou estruturado. Implemente as sugestões que lhe parecerem viáveis.
18. Faça sempre entrevistas de saída com os colaboradores que o vão deixar. Pergunte-lhes sobre os pontos fortes e fracos da Farmácia.
19. Pergunte-se diariamente como sente e como se sente na sua Farmácia. Corrija com brevidade os desvios identificados.
20. Diga mais "nós" do que "eu".

