



Pratique com a sua equipa uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua (kaizen), apanágio da Farmácia do séc. XXI. Uma empresa capaz de aprender está melhor imunizada perante a incerteza dos tempos actuais e futuros.

A Farmácia e os Talentos – Como desenvolver o potencial dos colaboradores? (II)

Há uma aparente conflitualidade de interesses na formalização de qualquer relação laboral. Do lado de quem contrata, o posto de trabalho é “uma roda da engrenagem”, o seu preenchimento visa assegurar uma rotina (ou conjunto delas) essencial na cadeia de valor. Do lado de quem é contratado, a função em causa é, acima de tudo, uma etapa de um processo de desenvolvimento pessoal. O que é novo hoje pode tornar-se rotineiro amanhã e, provavelmente, intolerável algum tempo depois.

A questão sacramental da generalidade dos processos de contratação - “quais são as expectativas de desenvolvimento que esta função e empresa podem oferecer?”, coloca novos desafios aos actuais empregadores. Como em tudo o resto, a Farmácia Comunitária não está mais imune a este desiderato e se, durante muitos anos, as funções aí existentes poderiam definir-se como um conjunto de rotinas tendencialmente imutáveis, a modernidade trouxe consigo novas exigências no domínio do exercício profissional e da gestão das expectativas dos colaboradores.

Uma Farmácia que pretenda manter as coisas como eram dantes, sujeitar-se-á a períodos frequentes de instabilidade laboral decorrente da rotação excessiva do seu pessoal com as desvantagens inerentes.

As novas gerações não aceitam com a complacência de outrora, funções rotineiras em troca de um emprego estável e “seguro”. Se uma certa dose de estabilidade ainda conta no *ranking* das preferências, o desejo de evolução e de desenvolvimento pessoal e profissional, a vontade de experimentar coisas novas colocam novos desafios a quem contrata. Aos Directores Técnicos não basta mais preocuparem-se com o normativo da contratação, deverão igualmente encontrar resposta à seguinte questão: “O que é que a minha Farmácia poderá oferecer de estimulante dentro de 1 ano? E dentro de 3 anos?”.

Na Europa Comunitária e no mundo ocidental, em geral, as pessoas com formação superior e menos de 30 anos tenderão a permanecer em média, cerca de 2 anos em cada emprego. A variedade de experiências, dentro de certos limites tempo-

rais, é reconhecida pelo mercado como um activo valioso, indicador de capacidade de assumir riscos e de adaptação à mudança que caracteriza os nossos tempos.

Para quem lidera equipas, a nova “quadratura do círculo” das contratações envolve por um lado, a manutenção das rotinas que estruturam toda e qualquer actividade económica, com a mínima turbulência e, por outro, uma organização suficientemente flexível do trabalho e das funções que transmita periodicamente uma ideia de novidade e de não-estagnação.

O mundo do trabalho começa a assemelhar-se ao mundo da moda. Neste, a rotina do vestir é amenizada ciclicamente com a criação de novidades, por vezes verdadeiras inovações, noutros momentos, meras recriações do passado. O segredo envolve quase sempre, por parte dos estilistas, uma conjugação auspiciosa de realismo e criatividade, cabendo a esta perfumar de fantasia o que é mera rotina milenar – proteger o corpo com roupa, se possível funcional e agradável aos sentidos. No mundo do trabalho idêntico procedimento poderá (e deverá) ser feito - atenuar a necessária carga de rotina de todas as funções com novidades cíclicas que façam sentido no plano de negócios das empresas e constituam um “lufada de ar fresco” para os colaboradores.

Nesta linha de pensamento analógico entre trabalho e moda, o **potencial do indivíduo** é o “tecido” com que este irá criar sucessivas roupagens que lhe permitirão construir uma carreira e deixar a sua marca no mercado.

Etimologicamente, **potencial** deriva de potencialidade ou seja, possibilidade de ser ou não ser determinada coisa, depreendendo-se daqui uma elasticidade de conceito tão absoluta que poderá “vestir” no mundo do trabalho, toda e qualquer necessidade que surja.

O **potencial** não é apenas uma pulsão de novidade, também encerra em si mesmo, um desejo de manutenção do que é e se conhece. Para os empregadores apreensivos nestes tempos de incerteza, esta é uma boa notícia; impermanência e manutenção coabitam tensionalmente no mesmo espaço, nomeadamente na Farmácia!

Se o potencial do indivíduo é “infinito” em abstracto¹, torna-se finito no concreto ao envolver escolhas sobre opções. Decidir sobre algo implica forçosamente, abandonar caminhos para seguir outros.

Se o potencial do indivíduo é “infinito” em abstracto, torna-se finito no concreto ao envolver escolhas sobre opções. Decidir sobre algo implica forçosamente, abandonar caminhos para seguir outros.

Esta percepção fina do que é para cada indivíduo em cada momento, a via mais interessante de desenvolvimento do seu potencial é uma das “pedras de toque” da gestão moderna. Passar ao lado desse facto, é liderar às cegas pois a mesma coisa (tarefa, função, contexto) poderá ser vista como estimulante e estagnante pela mesma pessoa em momentos distintos e/ou por pessoas distintas no mesmo momento.

No mundo do trabalho, em geral, e na Farmácia, em particular, os colaboradores posicionam-se-ão algures neste *continuum profissional* e fá-lo-ão de uma forma tendencialmente dinâmica, ocupando zonas diferentes em momentos diferentes:

100% rotina	100% inovação
0% de inovação	0% rotina

Encontramos nos extremos as “espécies puras”² deste *continuum* – à esquerda, o colaborador-actor, à direita, o colaborador-inovador.

■ O colaborador-actor

As pessoas posicionadas nesta zona do *continuum* tenderão a desempenhar a sua função tal como um actor o faz. Cada um dos intervenientes em cena tem um papel que é parte integrante de uma narrativa mais global e o sucesso consistirá em interpretar e desempenhar o melhor possível o papel/função atribuído. A representação quotidiana desse papel nessa narrativa não é sentida como rotineira uma vez que cada dia é vivido como único e cada interveniente mobilizará a totalidade dos seus recursos pessoais de uma forma diferente todos os dias. A percepção que os indivíduos têm do desenvolvimento do seu potencial passa fundamentalmente pelo valor que é atribuído ao seu trabalho pelos clientes, colegas e chefia e pela satisfação que retiram desse reconhecimento.

A fiabilidade e consistência das suas práticas “rotineiras” são a razão de ser da procura incremental dos seus serviços por parte dos clientes, alicerçando a percepção de sucesso. O desempenho da função poderá assumir aqui, contornos similares aos das artes em que o pilar da excelência se consolida na repetição exaustiva do gesto e da técnica envolvidos. ►

¹Na aceção de que cada ser humano é único, irreprodutível, podendo reinventar-se em qualquer fase da vida.

²Tratam-se naturalmente de exemplares abstractos uma vez que todos os indivíduos conjugam as 2 valências com níveis diferentes de saliência ao longo do tempo.

■ O colaborador-inovador

As pessoas nesta zona do *continuum* tenderão a valorizar mais as novas experiências, associando o desenvolvimento do seu potencial à possibilidade de explorar novos caminhos (dentro ou fora da Farmácia).

Serão elas em princípio que aderirão com mais entusiasmo à generalidade das novidades que cheguem à Farmácia (Qualidade, Cuidados Farmacêuticos, etc), funcionando como “motor de arranque” da inércia dos mais motivados com o cumprimento excelente do “guião” que já conhecem e dominam.

Na perspectiva do empregador que tem de assegurar excelentemente as rotinas que os seus clientes procuram, este tipo de colaboradores poderá ser mais difícil de gerir. Mais inquietos por natureza, mais inconformistas, tenderão a inquirir mais sobre a razão de ser das coisas não se coibindo de propor alternativas que lhes pareçam mais funcionais.

Se não forem ouvidos nem compreendidos (na medida do razoável) poderão mais facilmente buscar outras paragens profissionais. Para eles, o tempo corre mais depressa do que para os primeiros.

Em jeito de conclusão e citando os francófonos, “o mundo constrói-se com todo o tipo de pessoas” e o mesmo se passa na Farmácia. Não havendo receitas únicas sobre como desenvolver o potencial dos colaboradores, procurámos neste espaço partilhar algumas conclusões da nossa experiência:

- O potencial dos indivíduos é plural no modo de se manifestar.
- A percepção de desenvolvimento de potencial é subjectiva, assumindo contornos variáveis ao longo do tempo.
- Poderemos conjugar as rotinas das Farmácias (todas as empresas as têm) com as expectativas de evolução dos indivíduos, uma vez que nem todos buscam a mesma coisa ao mesmo tempo.
- Compreender em que zona do *continuum profissional* se situa cada colaborador da Farmácia permitirá aferir com maior rigor as suas expectativas de evolução de carreira, ora como actor ora como inovador, 2 faces da mesma moeda...de excelência!... ■

7 dicas práticas para desenvolver o potencial dos colaboradores

1. Introduza na Farmácia um sistema de avaliação do desempenho. Com essa ferramenta poderá identificar com maior objectividade os “ingredientes” do seu potencial i.e., as motivações, os interesses, os pontos fortes e a desenvolver de cada elemento, monitorizando com maior rigor a sua evolução profissional face à estratégia por si delineada.
2. Como líder da sua equipa não se limite a recompensar ou corrigir comportamentos. Procure conhecer as particularidades de cada colaborador, o que gosta mais e menos de fazer, avaliando dessa forma o impacto que essas idiosincrasias poderão ter no normal funcionamento da Farmácia.
3. Como chefia, procure ser fonte de inspiração da equipa, liderando pelo exemplo. Não se iniba de demonstrar o que deve ser feito (quando necessário e independentemente da “nobreza” da tarefa). Exerça um papel de mentor e treinador de talentos.
4. Partilhe a sua visão de futuro em conjunto na Farmácia. Frequentemente, o impulso de procurar uma alternativa de emprego decorre de um défice de informação que cria a ilusão que “tudo irá continuar na mesma”.
5. Estimule a “costela” inovadora dos actores e a homóloga actriz dos inovadores. O sucesso dependerá em larga medida do correcto alinhamento dessa conjugação de contrastes com a visão, missão e objectivos que definiu para a Farmácia.
6. Observe discretamente cada colaborador em momentos diferentes do dia e ao longo do tempo. Esteja atento aos sinais não-verbais que possam espelhar algum desalinhamento com os seus propósitos. Fale abertamente (em privado) sobre esses tópicos mostrando-se disponível para ouvir sem criticar. A informação que recolher poderá ajudá-lo a corrigir desvios e a clarificar propósitos, gerando situações *ganha-ganha*.
7. Pratique com a sua equipa, uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua (*kaizen*), apanágio da Farmácia do séc. XXI. Uma empresa capaz de aprender está melhor imunizada perante a incerteza dos tempos actuais e futuros.

