

A Farmácia e os Talentos

Como medir o desempenho da equipa (IV)

Jaime Ferreira da Silva *



Qualquer sistema de avaliação tem como objectivo genérico hierarquizar pessoas mediante critérios, facilitar escolhas e, conseqüentemente, distribuir recompensas sob as mais diversas formas (dinheiro, poder, estima, etc.).

Faz parte da natureza dos seres humanos a avaliação mútua, pelo que, na realidade, não existem grupos nem Organizações sem o seu "sistema" de avaliação. No seu estado natural, esse "sistema" é eminentemente subjectivo, refém de afectos¹, sem critério nem regra aparentes, sujeito em absoluto ao poder discricionário de quem avalia. E neste estado

primitivo da "avaliação", o avaliado nem sempre tem acesso à opinião que o avaliador tem de si. Fica, muitas vezes, confinado a depreender a opinião que este poderá ter a seu respeito, nas entrelinhas dos seus comportamentos e atitudes.

No contexto de uma Organização, este "sistema" é potencialmente corrosivo da motivação e produtividade dos indivíduos, enfraquecendo a coesão das equipas pela iniquidade que fomenta.

Só no início do séc. XX, quando a gestão das Organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada, é que a avaliação de desempe-

nho surgiu como variável significativa na gestão de pessoas (e.g. Latham e Wexley, 1981).

A partir dos anos 80, as Organizações passaram a considerar o *desenvolvimento profissional* como um dos seus objectivos essenciais, enfatizando a crença na capacidade de evolução/transformação dos indivíduos e na importância do envolvimento das chefias nesse processo (Murphy e Cleveland 1995).

A avaliação de desempenho, como ferramenta de gestão de recursos humanos em contexto organizacional, deverá ser um sistema formal que permita apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, mediante princípios, critérios e regras de

¹ do avaliador para cada avaliado.

No estado primitivo da “avaliação”, o avaliado fica, muitas vezes, confinado a depreender a opinião que o avaliador poderá ter a seu respeito, nas entrelinhas dos seus comportamentos e atitudes.

aplicação objectivamente definidos e partilhados. Pretende-se, com isso, medir desempenhos e desvios face ao esperado, hierarquizar indivíduos, criando-lhes condições efectivas de desenvolvimento e, ao mesmo tempo, premiar aqueles que mais se diferenciarem.

E nas Farmácias, o que tem sido feito nesta matéria?

Da nossa experiência, poderemos falar da existência de 2 tipos de sistemas de avaliação de desempenho, um mais arcaico, o *sistema empírico*, e um mais moderno que designaremos por *sistema estruturado* e que está alinhado em geral com os sistemas em vigor nas Organizações.

O *sistema empírico* constrói-se em torno das impressões do Gerente/Director Técnico sobre cada um dos membros da equipa, sem especial sistematização de princípios nem ancoragem técnica fundamentada², com os riscos inerentes de subjectividade excessiva (gosto/não gosto; serve/não serve, tem ou não tem a “camisola vestida”).

A prevalência de critérios emocionais sem o necessário contraponto de objectividade tende a criar dicotomias simplistas, arrumando as pessoas em 2 grupos, “os que servem e de quem eu gosto” e “os outros”. Se a isso juntarmos crenças do tipo “as pessoas são o que são, não mudam e ninguém melhor do que eu para saber quanto vale cada um dos meus empregados”, teremos, muito provavelmente, uma gestão de pessoas baseada em preconceitos³, cega a toda e qualquer evidência que contradiga as ideias feitas. E nesta matriz, o desenvolvimento e a mudança tornam-se miragens!

Sob a égide do *sistema empírico*, o prémio de desempenho no fim do ano (o “envelope”), quando existe, surge necessariamente envolto na bruma da arbitrariedade por não corresponder, aos olhos dos colaboradores, a qualquer decorrência de uma apreciação objectiva e equitativa do contributo de cada um deles para o resultado colectivo final.

O “envelope” até pode saber bem

mas dificilmente será sentido como justo porque assenta em variáveis que ninguém conhece...a não ser a chefia!

A sua lógica primordial terá sido benemérita, ao possibilitar uma melhor distribuição da riqueza produzida por todos num determinado período, mas os tempos mudaram e a manutenção deste “modelo” de retribuição variável está a trazer problemas adicionais para além dos já referidos, nomeadamente:

- ser sentido como um direito adquirido pelos colaboradores ao fim de 2 anos consecutivos de “envelope”. E isso independentemente dos resultados operacionais da Farmácia!
- não servir como medida discriminativa dos bons e maus desempenhos uma vez que a generalidade das Farmácias opta por distribuir o “envelope” a toda a gente.
- desmotivar os colaboradores mais válidos da Farmácia por essa excessiva (e fácil) universalidade.

Como se poderá depreender, a subjectividade deste “sistema” dificilmente se coadunará com os novos desafios da Farmácia do séc. XXI, pautados por exigências acrescidas de objectividade, rigor e qualidade das práticas profissionais, assentes no



² Não são questionados nem formulados com rigor, os objectivos de desempenho, o modelo de competências que vai servir de matriz à avaliação dos desempenhos, a escala de avaliação a utilizar.

³ “x é inteligente e o melhor de todos, y é bom rapaz mas preguiçoso, z não é grande coisa mas é honesto”.

Quadro I - um modelo de competências para a Farmácia do séc. XXI

1. Conhecimento Especializado
2. Actualização e Aperfeiçoamento
3. Análise de Informação e Resolução de Problemas
4. Comunicação
5. Relacionamento Interpessoal
6. Espírito de Equipa
7. Orientação para o Utente
8. Orientação para a Qualidade
9. Cumprimento de Regras e Deontologia
10. Orientação para o Negócio
11. Liderança
12. Planeamento e Organização
13. Aconselhamento e Desenvolvimento
14. Avaliação e Controlo

Fonte: Kit RH ñ Manual GRH das Farmácias, anexo II, 2003

mérito dos indivíduos, das equipas e das chefias que os lideram.

As novas gerações que chegam ao mercado de trabalho sabem que a sua empregabilidade actual e futura dependerá cada vez mais da sua capacidade efectiva de dar resposta às solicitações dos empregadores e dos clientes, sem perder de vista as necessidades emergentes e as soluções que estas reclamarem.

Exigem, assim, maior envolvimento e *feedback* das chefias sobre o seu desempenho, em moldes objectivos e rigorosos que permitam corrigir falhas e reforçar pontos fortes.

Os *sistemas estruturados* de avaliação do desempenho visam:

- a construção de instrumentos de apoio que possibilitem a melhoria sistemática do desempenho da Organização;

- a criação das condições necessárias e suficientes para que chefias e colaboradores analisem os seus desempenhos de forma estruturada e construtiva, bem como os respectivos pontos fortes e necessidades de melhoria individual e organizacional;
- a recolha de informação sobre os desempenhos de modo a detectar potencialidades de evolução profissional e eventuais necessidades de formação;
- o estabelecimento de uma relação clara entre o desempenho e as recompensas a atribuir pela Organização, nomeadamente a

retribuição variável e a progressão na carreira.

Os *sistemas estruturados* assentam em *modelos de competências* (ver Quadro I) que definem o que é relevante avaliar-se, utilizando escalas de avaliação do modo como cada colaborador exprime essas competências.

A avaliação de desempenho em acção

I. Os *sistemas estruturados* funcionam sob o primado da objectividade, clareza e transparência. Os objectivos da empresa são conhecidos e partilhados com os colaboradores pois só dessa forma é possível envolver e responsabilizar. Cada titular conhece as competências exigidas pela função que desempenha, aquilo que se espera de si e o modo de funcionamento da avaliação de desempenho.

II. Anualmente⁴, cada colaborador faz a sua auto-avaliação (num impresso próprio) que entrega seguidamente à sua chefia. As auto-avaliações⁵ são

⁴ Regra geral, em Dezembro ou em Janeiro, logo após o fecho do ano.

⁵ Fornecem uma referência importante do modo como cada colaborador se vê a si próprio enquanto profissional.

Ao salientar necessidades de mudança, o Plano de Desenvolvimento Pessoal desencoraja a estagnação e a auto-complacência no trabalho.

analisadas pela chefia que, por sua vez, procede à avaliação dos colaboradores (num impresso próprio) mediante os mesmos critérios de apreciação. No final, regista as similitudes e os desvios entre as auto-avaliações e as suas próprias avaliações.

III. Têm início as entrevistas de comunicação de resultados. Consistem em conversas privadas da chefia com cada colaborador em que é dado *feedback* sobre os resultados alcançados por este (num impresso próprio), salientando os seus pontos fortes, as necessidades de desenvolvimento, bem como os desvios entre a auto-avaliação e a avaliação da chefia. É elaborado, conjuntamente e por escrito, um Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP). O PDP tem um elevado valor simbólico e prático, uma vez que materializa um compromisso conjunto relativamente às acções a empreender com vista ao fortalecimento das competências em causa. Baseia-se na crença de que é possível melhorar sempre, que as pessoas não estão prisioneiras do que sabem ser e fazer num determi-

nado momento. Ao salientar necessidades de mudança, o PDP desencoraja a estagnação e a auto-complacência dos colaboradores no trabalho.

Estabelecidas as concordâncias chefe-colaborador sobre o PDP, cada interveniente assina-o, guardando uma cópia. A monitorização do PDP deverá ser periódica, por forma a manter activos os compromissos assumidos.

IV. Existindo uma co-relação entre desempenho e retribuição variável, não é aconselhável a simultaneidade dos processos; uma coisa é avaliar desempenhos, uma outra, recompensá-los. O prémio anual é, por definição, uma possibilidade, não é um direito adquirido. A sua atribuição deverá ser uma decorrência da avaliação do desempenho global da empresa⁶ e, subseqüentemente, da avaliação dos desempenhos individuais. Nesse sentido, recomenda-se que a atribuição dos prémios anuais ocorra após o encerramento das contas do ano transacto, mediante reuniões individuais chefia-colaborador.

Sem instrumentos fiáveis de medida, a gestão da Farmácia seria um exercí-

cio errático, baseado em impressões e estados de alma, de consequências implacáveis. A medida traz rigor ao conhecimento e com ele poderemos fundamentar decisões, construir vantagens competitivas, obter sucesso. No actual contexto da Farmácia Comunitária, este posicionamento deverá ser extensível aos recursos humanos sob pena de mantermos activos “sistemas” obsoletos de avaliação de pessoas, totalmente inadequados face às novas exigências do sector.

Os evolucionistas acreditam⁷ que não é o mais forte nem o mais inteligente dos seres vivos que sobrevive mas aquele que melhor reagir à mudança. O mesmo se passa no mundo das Organizações, ou não fossem elas também entidades vivas, movidas por pessoas...lideradas por pessoas!

BIBLIOGRAFIA

Caetano, A., Vala, J. *Gestão de recursos humanos* (2002), RH Editora.

Latham, G. P., Wexley, K.N. *Increasing productivity through performance appraisal* (1981), Reading, Mass.

Murphy, K.R., Cleveland, J.N. *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-based perspective* (1995), Sage Publications.

World of Work Model SHL Group, in Robertson, I., Callinan, M. e Bartram, D. (2002). *Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons.

⁶ sob pena de se poder descapitalizá-la para assegurar putativos “direitos adquiridos”.

⁷ Defensores da Teoria da Evolução, da autoria de Charles Darwin (1809-1882), famoso naturalista britânico.