

# A Farmácia e os Talentos (M) Como manter os melhores

Jaime Ferreira da Silva \*

“Os talentos sobem e descem nos elevadores todos os dias e podem ir-se embora num piscar de olhos. Tudo o que compramos realmente é apenas equipamentos e mobiliário”.

Atribui-se a Jack Welsh, antigo CEO da General Electric, a autoria desta afirmação que cremos traduzir uma das preocupações actuais de todas as chefias e dirigentes, a da fixação das pessoas (e respectivos talentos) nas equipas que lideram.

Duzentos e cinquenta anos após o início da Revolução Industrial, que mudou para sempre a face das relações (e forças) de trabalho, o capital humano passou de recurso abundan-

te e indiferenciado<sup>1</sup> a activo escasso e volátil. A sua preparação para a laboração plena<sup>2</sup> exige, no mínimo, mais de uma década de investimento, e a sua empregabilidade sustentável o resto do tempo de vida útil profissional.

Este movimento de impacto transversal nas economias chegou à Farmácia Comunitária, quase sem se anunciar, transformando indelevelmente, em cerca de duas décadas apenas, o panorama das relações de



<sup>1</sup> Nos primórdios, a mão-de-obra das fábricas era constituída por multidões de camponeses indiferenciados que procuravam nas indústrias nascentes, uma melhoria das suas condições de vida, submetendo-se a cargas diárias de trabalho superiores a 12 horas, com poucos direitos e regalias. Os que não aguentassem essas condições, eram facilmente substituídos, dada a abundância da oferta.

<sup>2</sup> A formação académica de base e técnico-profissional de acesso à generalidade das profissões é, no mínimo de 12 anos.

trabalho no sector. No modelo tradicional da Farmácia cabia ao proprietário a escolha (quase sempre unilateral) dos seus colaboradores que, em regra, iniciavam a profissão ainda adolescentes, mal saídos de uma escolaridade incipiente. Nesses tempos, acreditava-se nas virtudes do “saber-de-experiência-feito”, sem base teórica e conceptual de relevo, permanentemente apoiado na “mão invisível” do Director Técnico que, diligentemente, fiscalizava e corrigia as acções dos seus pupilos-empregados. Eram tempos em que as relações de trabalho, na Farmácia, assumiam um figurino próximo do do mestre-discípulo dos tempos medievais. Simbolicamente, o processo de informatização das farmácias, iniciado há pouco mais de duas décadas, despoletou a modernização do sector, gerando uma dinâmica de renovação do status quo que se foi articulando (e reagindo) com todas as transformações sociais e políticas entretanto

ocorridas. Neste contexto, os recursos humanos serão, porventura, a dimensão que maiores interrogações (e desafios) tem gerado ao longo do tempo, por via das menores certezas quanto à eficácia das soluções preconizadas. A haver uma explicação para tal facto, ela radicar-se-á, provavelmente, na imprevisibilidade humana, enriquecida pelas idiosincrasias de cada um de nós!

A Farmácia do séc. XXI em que os Farmacêuticos são, sem sombra de dúvida, a força de trabalho dominante e o principal factor de diferenciação<sup>3</sup> face a uma concorrência acirrada, conhece (novas) exigências que não são compatíveis com os pressupostos de antigamente, oriundos de uma época mais tranquila e previsível.

Vivemos na actualidade, tempos de pleno emprego farmacêutico agravado pela escassez (e declínio?) de outras profissões<sup>4</sup> e pela emergência de novas<sup>5</sup> que, apesar de não possuírem ainda suficiente massa crítica,

fazem já adivinhar que esta dinâmica de mudança e renovação estará para durar!

Neste enquadramento, os colaboradores de Farmácia vêem acrescido o seu poder negocial e, os proprietários que disso não se aperceberem, arriscam-se a comprometer a sustentabilidade (e viabilidade?) das suas actividades empresariais.

É que, na actualidade, a mão-de-obra farmacêutica também escolhe os seus potenciais empregadores, depois de recolher referências a seu respeito. Não só o faz de forma cada vez mais consistente como partilha essas informações com as suas redes de contacto, tudo à distância e conforto de um simples clic. Dizer que os recursos humanos são o principal activo das farmácias não é mais um lugar-comum, é um pressuposto estratégico para o sucesso! E as Farmácias que não cuidarem do seu *farma-appeal*<sup>6</sup> conhecerão dificuldades crescentes nessa matéria!



<sup>3</sup> Pelo valor do seu capital conhecimento.

<sup>4</sup> como p.e., a dos Ajudantes Técnicos.

<sup>5</sup> p.e., técnicos de dermocosmética, nutricionistas.

<sup>6</sup> Capacidade de atrair e contratar, motivar, envolver, desenvolver e reter os colaboradores capazes de acrescentar valor à actividade, consolidando a marca de cada Farmácia.

Na Farmácia do séc. XXI, a temática dos recursos humanos deverá ser um dos principais domínios de investimento dos seus proprietários. Tal como na actividade de jardinagem que exige um labor intensivo e permanente, a gestão de pessoas deverá ser também uma atribuição ininterrupta, não devendo confinar-se aos momentos simbólicos “óbvios” como o fecho do ano e definição dos aumentos salariais, ou a selecção e admissão de um novo elemento.

Acredito que gerir pessoas é uma das atribuições mais complexas de qualquer chefia e, nesse particular, a melhor forma de o fazermos, será a de simplificar esse processo, recorrendo a princípios de acção testados, que limitem os erros mais evidentes sem no entanto, garantirem soluções universais em virtude da imprevisibilidade do seu objecto - a natureza humana e as circunstâncias em que se manifesta.

Ao longo deste ciclo de artigos, que agora se encerra, procurámos res-

ponder às cinco questões-chave que enformam toda a gestão de recursos humanos, a saber:

- Como construir uma equipa eficaz?
- Como desenvolver o seu potencial?
- Como motivar o seu envolvimento com a missão da Farmácia?
- Como medir o seu desempenho?
- Como manter os melhores?

Esta última questão, verdadeiro corolário de todo o processo de GRH<sup>7</sup>, será porventura a de resposta menos tangível e, simultaneamente, a que maior importância assume em todos as actividades económicas.

No caso particular da Farmácia Comunitária, adquire um peso incremental uma vez que o sucesso da actividade radicar-se-á, cada vez mais, numa “química harmoniosa” da equipa com os seus utentes, conducente à crescente fidelização destes e, por conseguinte, a um crescimento progressivo e sustentável com a comunidade em sentido lato.

Ora isso só poderá ser feito median-

te uma liderança esclarecida de cada proprietário, alicerçada na qualidade técnico-profissional e humana da respectiva equipa e na sua capacidade de expressão desses talentos junto dos utentes.

A saúde é, por definição, uma questão íntima e as pessoas não gostam de a partilhar com estranhos “sem rosto”; logo, o sucesso da Farmácia assentará, forçosamente, em equipas com um quantum de estabilidade que assegure, aos olhos dos utentes, as condições necessárias e suficientes para que essa partilha possa ser feita ao balcão da Farmácia.

## Como manter os melhores?

Sem cairmos na tentativa falaciosa da “receita”, apresentamos em seguida, alguns pressupostos e princípios de acção que temos verificado contribuir para a retenção positiva dos colaboradores:

---

<sup>7</sup> GRH – Gestão de recursos humanos.

<sup>8</sup> A= desempenho e potencial de desenvolvimento acima da média, essencial para a actividade e a estratégia da Farmácia; B= desempenho e potencial de desenvolvimento dentro da média; importante para a actividade e estratégia da Farmácia; C= desempenho e potencial de desenvolvimento abaixo da média, entrave na actividade e estratégia da Farmácia.

A sensação de tédio instala-se quando se sente o “perfume” do marasmo e da estagnação, quando nada de novo se pressente. O tédio profissional despoleta frequentemente, comportamentos de procura de emprego alternativo.

**Pressuposto 1:** Baseado num sistema de avaliação de desempenho objectivo e rigoroso, categorize os seus colaboradores em A, B e C, consoante o respectivo perfil<sup>8</sup>.

**Princípio de Acção 1:** Delineie uma estratégia e um prazo realista de conversão dos C's em B's. Enquanto que os A's e os B's são pilares essenciais do sucesso da empresa, os C's são um lastro cada vez mais difícil de gerir, uma vez que criam entropia em qualquer equipa. Não se esqueça que um C na sua Farmácia pode ser um B (ou até um A) numa outra! Se verificar uma não-compatibilidade incontornável com um colaborador, será preferível que o deixe seguir caminho. Há sempre alternativas para aqueles que não conseguem adaptar-se aos nossos propósitos!

**Pressuposto 2:** Na actualidade, a generalidade dos colaboradores vai ter vários empregos ao longo da sua carreira. Uma investigação recente feita na Europa Comunitária ressaltou que, até aos 30 anos, as pessoas estão, em

média, cerca de dois anos em cada emprego. A partir dos 30-35 anos, começam a valorizar outras facetas dos empregos, nomeadamente as da estabilidade e da permanência.

**Princípio de Acção 2:** Invista na sua equipa em função das características (e nível etário) de cada colaborador, definindo objectivos de curto/médio-prazo que tenham em linha de conta estas tendências psicossociológicas. Mantenha um clima de abertura com os colaboradores de forma a que não haja temas tabu, nomeadamente o da adequação das suas expectativas com as deles.

**Pressuposto 3:** As pessoas confundem frequentemente tédio com rotina. As rotinas são um requisito da qualidade (e da excelência) quando são compostas por comportamentos de trabalho testados e validados ao longo do tempo, permitindo maximizar a eficiência e a eficácia das intervenções envolvidas; nesse sentido, são um factor crítico para o sucesso.

A sensação de tédio instala-se quan-

do se sente o “perfume” do marasmo e da estagnação, quando nada de novo se pressente. O tédio profissional despoleta frequentemente comportamentos de procura de emprego alternativo.

**Princípio de Acção 3:** Mantenha uma postura vigilante sobre o que são (boas) rotinas na sua Farmácia e tédio. Exalte as virtudes das primeiras e elimine as segundas. Não se esqueça de fazer alguma pedagogia junto dos colaboradores pois poderão confundir tédio com o que é afinal, rotina essencial ao bom funcionamento da actividade.

**Pressuposto 4:** Numa economia global alimentada periodicamente pelo “perfume da novidade”, a generalidade das pessoas motiva-se profissionalmente com essa expectativa.

**Princípio de acção 4:** Inclua essa evidência na sua estratégia para cada ano vindouro, procurando encontrar pontes entre a sua visão nessa matéria e o potencial desejo de novidade(s) dos seus colaboradores. Comunique atem-

## Promova propostas de melhoria e inovação e premeie as ideias sugeridas que forem implantadas.

padamente esses novos desígnios de forma a que, quando a sua equipa estiver a festejar o 31 de Dezembro, não pense com enfado que, no dia seguinte, será “mais do mesmo”. Use o Plano de Desenvolvimento Pessoal dos seus colaboradores como um instrumento operacional para trazer novidade às suas carreiras na sua Farmácia.

**Pressuposto 5:** As pessoas criam vínculos aos empregos e às pessoas com quem trabalham. Esse vínculo tenderá a fortalecer-se na medida em que a empresa e o negócio forem sentidos como propriedade de todos.

**Princípio de Acção 5:** Use e abuse do “nós” quando se referir à sua Farmácia. Crie espaço para que as pessoas assumam com maior autonomia, projectos, áreas de responsabilidade no seio da Farmácia.

Esse sentido de posse fomentará laços afectivos que pesarão positivamente na hora de ponderar uma outra proposta profissional. Promova propostas de melhoria e inovação

e premeie as ideias sugeridas que forem implantadas. Assuma-se mais como “chefe de orquestra” do que como “patrão”.

**Pressuposto 6:** “Conhece-te a ti mesmo, à tua equipa e à tua concorrência em geral, sem esquecer a vertente política nacional e internacional do sector, e terás poucas surpresas e muitas oportunidades de que beneficiarás”, poderá ser um aforismo de inspiração platónica para os proprietários que pretendam manter viva uma visão e uma estratégia actantes para as suas Farmácias, salvaguardando, o mais possível, a manutenção dos talentos mais valiosos.

**Princípio de Acção 6:** Trabalhe para posicionar a sua Farmácia entre o terceiro e o quarto quartil da curva normal dos desempenhos de forma que possa praticar uma política retributiva concorrencialmente sustentável. Implemente uma política de retribuição variável ancorada nos resultados globais da Farmácia e consonante

com o contributo relativo de cada colaborador<sup>9</sup>. Seja criativo nos incentivos, não os confinando apenas aos financeiros; use o *empowerment*<sup>10</sup> selectivo como forma de distinguir e valorizar os colaboradores que fazem a diferença, reforçando o seu vínculo com a Farmácia. Se não quiser de todo, perder um colaborador, considere a possibilidade de lhe propor sociedade.

Termino por hoje afirmando que na actualidade não são as empresas grandes que comem as pequenas; são as mais ágeis (de qualquer tamanho) que quebram as pernas das mais lentas (de qualquer tamanho), aqui e em qualquer parte do mundo... até em Wall Street, praça financeira mundial de cujo jornal retirei esta frase inspiradora.

E as empresas, sem as pessoas que fazem realmente a diferença, não são mais do que meros depósitos sem alma, de equipamentos e mobiliário!

---

<sup>9</sup> Mediante os resultados do sistema de avaliação de desempenho.

<sup>10</sup> Delegação de poder nos colaboradores mais talentosos.