



Na hora de partir A entrevista de saída

Jaime Ferreira da Silva *

Os farmacêuticos portugueses vivem actualmente uma situação de pleno emprego, que lhes confere uma apreciável tranquilidade na gestão das suas carreiras.

Apesar da transitoriedade inerente a este facto (como a todos os demais, na vida), as oportunidades abundam e as remunerações são tendencialmente mais elevadas do que as de outras licenciaturas, criando uma motivação acrescida para a mudança frequente de contexto profissional, com a conseqüente sensação de desajustamento entre oferta e procura. Na Farmácia Comunitária, esta escassez de mão-de-obra farmacêutica tem-se agravado nos últimos tempos, fruto do acréscimo de procura motivado pelas alterações conjunturais

verificadas¹. Em artigos anteriores, enfatizámos a relevância da entrevista como técnica de comunicação estruturada, nomeadamente, em dois momentos-chave da gestão de Recursos Humanos, o recrutamento e selecção de colaboradores e a avaliação do seu desempenho. Falaremos hoje sobre a terceira variante desta técnica, a entrevista de saída, considerada operacionalmente como uma reunião estruturada entre a entidade patronal/chefia e um colaborador demissionário. A entrevista de saída é vista muitas

vezes pelos proprietários/directores técnicos de Farmácia como o “parente pobre” desta trilogia, porventura uma perda de tempo com alguém que decidiu de livre iniciativa desvincular-se da equipa e do projecto. A nossa experiência dá-nos uma perspectiva substancialmente diferente; quando bem preparada e conduzida, a entrevista de saída fornece-nos uma medida das percepções do colaborador demissionário sobre o bem-estar percebido na Farmácia, sobre o seu líder, a equipa e a interacção entre ambos, e essa informação é por demais

¹ Como por exemplo o alargamento dos horários de funcionamento e a obrigatoriedade mínima de dois farmacêuticos por farmácia.

preciosa para ser desperdiçada!

O sector da Farmácia Comunitária conheceu durante grande parte do século passado, um período de considerável acalmia no que respeitava aos seus recursos humanos. As pessoas mudavam poucas vezes de emprego, prezando mais a estabilidade e a “segurança” inerente do que a liberdade de escolha e a diversidade de experiências e ensinamentos. Este cenário alterou-se radicalmente nos últimos 15 anos, com a chegada massiva (e tendencialmente dominante) dos Farmacêuticos ao mercado de trabalho. Melhor apetrechados técnica e cientificamente, com uma visão mais mundana e abrangente das suas possibilidades², estão decididamente mais fidelizados às carreiras do que aos seus empregadores.

As novas gerações são fruto de uma época que assistiu ao crepúsculo dos “direitos adquiridos”, em que a incerteza e a mudança se tornaram doutrina, obrigando os indivíduos a fazerem uma gestão proactiva das decisões profissionais, sob pena do definhamento das suas carreiras. Estes profissionais, quando não estão

satisfeitos num emprego, procuram alternativas, consultam a sua rede de contactos, pesquisam tanto na Internet como nos *media* clássicos, obtêm referências de empresas e dos seus líderes e, podendo escolher, não optam por empregos com uma cotação baixa, na escala subjectiva das suas preferências/expectativas.

Se a tudo isto somarmos o incremento da concorrência dentro e fora do sector das Farmácias, as dificuldades efectivas de motivar, contratar e reter a mão-de-obra farmacêutica bem como a duração média estimada dos vínculos contratuais³, facilmente compreenderemos a importância da entrevista de saída como instrumento de aferição do bem-estar organizacional e obtenção de *feedback* relevante para o Proprietário/Director Técnico.

Vantagens da entrevista de saída

Numa entrevista de saída com um colaborador demissionário poderemos obter um depoimento sincero e

sem subterfúgios do que este considera serem os pontos fortes e fracos da Farmácia, do seu líder/proprietário e dos membros da equipa.

Quem sai poderá fornecer ainda informações valiosas sobre outros empregadores⁴, possibilitando análises comparativas com potenciais concorrentes na contratação dos talentos.

Ao disponibilizar-se a escutar um colaborador demissionário, a entidade patronal dá também um importante sinal para o interior da equipa. Mostra abertura ao diálogo e a receber *feedback*, capacidade de encaixe para ouvir coisas menos positivas e simpáticas⁵, humildade para processar essa informação e, eventualmente, corrigir métodos e práticas.

No séc. XXI, as pessoas tendem a valorizar estas qualidades nos líderes que eventualmente as possam vir a dirigir.

Num mercado pequeno como o nosso, estas informações correm céleres e tornam-se agentes de discriminação positiva. As referências dos ex-colaboradores têm uma cotação acrescida por virem de quem viveu a situação por dentro.



² O seu mercado de trabalho pode ser em qualquer parte do mundo.

³ Na União Europeia, as pessoas até aos 30 anos permanecem em média cerca de dois anos em cada empresa. (Fonte: Eurostat, 2006). Esta duração média tenderá a aumentar com o progressivo envelhecimento dos indivíduos.

⁴ Por exemplo sobre regalias, horários de trabalho, investimento em formação profissional, etc.

⁵ Por exemplo sobre a Farmácia (face aos demais empregadores) e as suas competências enquanto líder e gestor.

Cinco dicas práticas para uma boa entrevista de saída

1. Prepare o local onde vai realizar a entrevista, que poderá decorrer tanto na Farmácia como fora dela, desde que se trate de um espaço apropriado para o efeito – bem insonorizado, onde duas pessoas possam conversar sem constrangimentos. Estipule pelo menos trinta a quarenta minutos para a reunião.

2. Desligue o telemóvel e peça para não ser interrompido. A sensação de privacidade é essencial para que a conversa flua livremente. Mantenha a porta fechada. Assuma uma atitude amigável, sorridente, disponível para a partilha. Caso se sinta tenso, é importante que alivie um pouco essa tensão antes da entrevista. Lembre-se que irá receber, muito provavelmente, informação útil para si e a título gracioso.

3. Ao iniciar a entrevista, disponibilize-se para ouvir o colaborador demissionário “até à última gota”. Não caia na tentação fácil de fazer juízos de valor e/ou retorquir quando sentir que a “verdade dos factos” foi beliscada. Lembre-se que, neste momento, já não existe retorno sobre a decisão tomada, sendo irrelevante quem tem razão. Procure ver a informação que

está a receber como matéria-prima que o poderá ajudar a rectificar/ corrigir certas coisas na Farmácia e no seu modo de a gerir.

4. No decurso da conversa com o seu colaborador será importante solicitar-lhe:

- As razões efectivas que o(a) levaram a tomar a decisão de partir.
- Um balanço sobre a actividade que desenvolveu na Farmácia.
- Um balanço sobre a relação que manteve consigo. Peça-lhe opinião sobre aquilo que considera serem os seus pontos fortes e fracos como chefe (Proprietário/Director Técnico). Novamente, ouça sem questionar ou retorquir. Se sentir necessidade de aprofundar um tópico, peça-lhe um exemplo de uma situação em que tenha ocorrido o que foi mencionado. O objectivo não é o de julgar quem tem razão mas antes captar a perspectiva de alguém que trabalhou sob a sua liderança, durante algum tempo.
- Um balanço sobre a relação que manteve com a restante equipa. Procure aperceber-se se a decisão de saída decorreu de algum obstáculo “intransponível” com alguém. Em caso afirmativo,

tente identificar quem poderá ser responsável pela deterioração do ambiente de trabalho.

- Que sugestões de melhoria gostaria de deixar, na hora de partir para uma nova situação profissional. Novamente, recolha o que for dito, sem se justificar.
- Por último, pergunte-lhe se voltaria a ingressar na sua Farmácia, caso voltasse atrás no tempo. É uma pergunta que pode surpreender o seu interlocutor, portanto, esteja atento ao que este lhe diz verbal e não-verbalmente. Averigúe e retenha os motivos invocados. Agradeça a colaboração prestada e a ajuda que constituiu para si e termine a reunião.

5. Após a entrevista registre as suas impressões sobre o que ouviu, identificando os aspectos mais críticos (pela sua pertinência) de tudo o que foi dito e partilhado. Deixe passar dois ou três dias e volte a analisar o resumo que fez da reunião. Destaque o material mais válido e introduza-o como medidas correctivas. Quanto mais tempo mediar entre a entrevista havida e o momento de introduzir as melhorias decididas, menor a probabilidade disso acontecer, de facto.

As novas gerações são fruto de uma época que assistiu ao crepúsculo dos “direitos adquiridos”, em que a incerteza e a mudança se tornaram doutrina, obrigando os indivíduos a fazer uma gestão proactiva das decisões profissionais.

Bloqueios à entrevista de saída

São múltiplas as razões que levam muitos Proprietários/ Directores Técnicos de Farmácia a não utilizarem esta ferramenta. Em primeiro lugar, destacaríamos a falta de hábito, uma vez que durante largas décadas a cessação do vínculo contratual por iniciativa do colaborador consumava-se com a entrega da carta de demissão deste e o pedido subsequente de fecho de contas endereçado pelo Proprietário ao Técnico de Contas.

Não raramente, os dias seguintes até ao final do prazo acordado eram vividos num silêncio pesado de subentendidos, deixando em todos uma sensação de desconforto que só conhecia alívio depois da partida do ex-colaborador. Era como se o anúncio da partida transformasse quem parte num corpo estranho, instantaneamente indesejável.

Existem ainda factores cognitivos e emocionais que bloqueiam o recurso à entrevista de saída. Falamos dos pensamentos e sentimentos da entidade patronal face à decisão tomada pelo colaborador. Se for vista como “uma traição depois de todo o investimento que se teve, como uma falha de carácter para lidar com as dificuldades, como um sinal de espírito mercenário”, é altamente provável que o relacionamento existente entre as partes se esfrie, acentuando-se a dicotomia entre os que ficam e quem se vai embora.

Acreditamos não ser uma boa prática de gestão este funcionamento tudo-ou-nada e defendemos que é possível (e desejável) partir sem lastros de emotividade negativa que só prejudicam as partes. Sem pretender

fornecer uma receita, apresentamos um guião possível de uma entrevista de saída, enquadrada por uma atitude de abertura e aceitação:

Tudo é impermanente no universo e, como parte integrante dessa totalidade, as relações que estabelecemos uns com os outros, transcrevem essa condição primordial. No mundo das empresas e das organizações há um fluxo permanente de pessoas em trânsito que, temporariamente, se ligam a projectos, a equipas, a ideários convertidos em acção. O tempo de cada ligação permanece um enigma sem resposta. O mais que poderemos fazer é influenciar um pouco a qualidade (e a duração) desse estado, sem esquecer que o movimento perpétuo é a matriz básica da existência!