

A Liderança e a Medicina Interna: Breves Reflexões

Leadership and Internal Medicine: Brief Reflections

Fernando Ilharco

Palavras-chave: Liderança; Medicina Interna.

Keywords: *Internal Medicine; Leadership.*

“E eles virão quando os chamares?”

Shakespeare

Peça *O Rei Henrique IV*

O que é liderar na medicina interna, na gestão hospitalar e nos cuidados aos pacientes? Neste artigo procuramos elaborar um quadro conceptual que ajude a responder a esta questão.

Sendo a liderança um processo social, é pertinente saber porque se impôs a liderança como um modelo primordial de dinâmica colectiva? Existem outras dinâmicas, por exemplo, a multidão, a igualdade entre pares, a manada no reino animal. Mas os seres humanos, em rigor a maioria das espécies animais, organiza-se em redor de líderes. Porquê? A teoria evolucionista da liderança (Van Vugt 2010) defende que desde há milhões de anos os grupos liderados têm tido mais sucesso do que os não liderados.¹ Os grupos liderados têm sobrevivido mais. Ao longo de centenas ou milhares de gerações ter-se-á formado um traço evolutivo que predispõe os seres humanos para liderar e para serem liderados. Uma ideia próxima da noção dos arquétipos, do inconsciente colectivo, desenvolvida por Carl Gustav Jung² (1875-1961), especialmente do seu trabalho sobre os arquétipos do herói e do velho sábio (Jung 1976).²

A vantagem dos grupos liderados face aos não liderados terá sido a velocidade; a velocidade de acção assente na velocidade de decisão: uma pessoa, um responsável, uma decisão. A capacidade de decisão é essencial na liderança. Um grupo aceita que um líder se engane, que nem sempre decida bem. Mas tem dificuldade em aceitar que um líder não decida – “decida alguma coisa, mas decida”, é um comentário recorrente sobre líderes que não decidem. É necessária capacidade de decisão para liderar, mas não chega.

Um bom porquê

Na peça ‘Henrique IV’ de William de Shakespeare (1776), a rebelde Glendower conversa com Henry Percy. Conspiram contra o rei, troçando um do outro. Glendower diz então:

“eu posso chamar espíritos das vastas profundezas!” Ao que Percy responde: “também eu posso, também o pode qualquer homem; e eles virão quando os chamares?” Ser seguido. “E eles virão?” perguntava Shakespeare. Todo o líder deve perguntar o mesmo: porque é que os outros me seguem?³

Sigmund Freud (1856-1939) respondeu indirectamente a esta questão (Freud 1991), ao sugerir que a mente grupal, a dinâmica psicológica colectiva, é anterior à psicologia individual. Gustave Le Bon⁴ (1841-1931), pensador francês cuja obra influenciou a sinistra estratégia nazi de comunicação e manipulação de massas, sugeriu, na linha de Freud, que “um grupo nunca se limita aos factos; exige um sonho e não passa sem ele” (Le Bon 2003).⁴ Em comunidade somos o ser que somos, um ser social. Mais fortes e mais capazes, somos criadores do mundo. Em grupo, como comentou Elias Canetti⁵ (1905-1994), o que mais receamos é perder a força colectiva; por isso, sonhamos, criamos e avançamos (Canetti 2014).⁵ Talvez, por isso, a essência da liderança esteja também ligada ao ser aventureiro (Whittaker e Heil 2006),⁶ à aventura criativa que atrai a energia, as ideias, a motivação e as pessoas; que atrai para o líder o acontecer da realidade. Victor Frankl (1905-1997),⁷ psiquiatra austríaco, sobrevivente dos campos de concentração nazis, talvez seja quem de forma mais nobre ilustre melhor o poder transformador e tantas vezes inexplicável dos líderes. Ecoando a experiência de tempos sombrios, dizia Frankl (1988): “quem tem um porquê aguenta qualquer como”.

Liderar é ter um bom porquê. A boa liderança é uma liderança significativa, ao serviço de uma causa, ao serviço dos outros e do mundo. Quando o Presidente norte-americano John Kennedy, nos anos 60, visitou a NASA e perguntou a um dos seus funcionários o que fazia na organização ele respondeu: “ajudo a pôr um homem na Lua”. Podia ter dito que limpava as instalações e despejava o lixo. Mas dias antes, o compromisso público do presidente americano, de até ao fim da década porem um homem na Lua, havia despoletado a energia, a vontade, a imaginação dos profissionais da NASA e de milhões de pessoas, que se identificaram com aquela visão, aquele esperança e ousadia. Martin Luther King fez o mesmo nos anos 60 – “Eu tenho um sonho”, e mudou a América e mudou o mundo.

Ter um bom porquê (Frankl 1988),⁷ começar pelo porquê (Sinek 2011),⁸ ter um propósito que faça diferença é como

Universidade Católica Portuguesa

Centro de Estudos de Comunicação e Cultura, Lisboa, Portugal

o homem na Lua. É uma visão a longo prazo à volta da qual assenta o dia-a-dia profissional. É algo que pode mudar a vida dos outros e trazer significados especiais à nossa vida.

Num estudo sobre satisfação na vida profissional (Wrzesniewski *et al*, 2013⁹; Wrzesniewski, 2001),¹⁰ foram observados durante algum tempo trabalhadores de uma equipa de limpeza de um hospital. Alguns sentiam o seu trabalho como um emprego, sem interesse nem significado especial. Mas outros sentiam que o que faziam afectava o trabalho das pessoas, dos enfermeiros e dos médicos bem como o bem-estar dos doentes. Estes profissionais procuravam interagir positivamente com as enfermeiras, com os médicos, com os doentes, com os visitantes. Sentiam que contribuíam para o bom funcionamento do hospital e para o bem-estar e recuperação dos doentes. O estudo mostrou que tinham melhor satisfação com a vida do que alguns médicos que não sentiam o seu trabalho como significativo. Ajudar a pôr um homem na Lua, ajudar doentes a ficarem bons, contribuir para um mundo melhor. Um bom porquê faz um bom profissional, faz um bom líder.

Dois comportamentos

Qual o melhor tipo de líder na medicina interna? Na obra *A Arte da Guerra*, Sun Tzu (+ 2500 A.C.)¹¹ escreveu que se podia sempre saber não quem seria o melhor líder mas quem seria o pior. São muitos os factores que influenciam a liderança. Mas o pior líder, dizia Sun Tzu (1994), é geralmente alguém muito corajoso... e muito incompetente; é quem leva mais depressa ao desastre.¹¹

Um líder pode ser formalmente seguido pela posição que tem na hierarquia. Mas a influência informal é mais penetrante e decisiva do que a influência formal. De alguma maneira, gerir assenta nas estruturas e liderar assenta nos relacionamentos. E porque é um líder influente e eficaz? Porque é competente; contudo, há muitos profissionais competentes que não são capazes de liderar, não querem liderar, não decidem, não são corajosos, não dão o exemplo, não inspiram, etc.; porque arrisca, dirão outros, mas por vezes são precisamente os riscos que fazem o mau líder, a situação pode pedir mais ponderação e menos riscos; porque envolve os seus profissionais, motiva-os e reconhece-lhes valor, e é importante, mas se a competência técnica falhar, se tardar em tomar decisões, se não enfrentar os problemas...

Qual o melhor líder? Depende da organização, do contexto, dos objectivos, da actividade, dos profissionais da equipa, das suas capacidades e motivações, do estilo individual de cada um, da sua personalidade, conhecimentos e motivação.

A investigação tem apontado dois tipos de comportamento que se levados a cabo sistematicamente tendem a levar a lideranças eficazes. Um líder pode comportar-se de diversas maneiras: estar focado nas tarefas, nas deadlines, nos detalhes; estar preocupado com a competência técnica; ter

atenção ao orçamento e a assuntos do género; estar focado no poder, nos apoios, nas influências e nos acordos; estar preocupado em não arriscar, em não entrar em conflitos, etc. Podem ser vários os comportamentos de um líder no dia-a-dia, mas só dois comportamentos tendem a fazer uma liderança eficaz: o foco sistemático nas tarefas, nos pormenores, nas deadlines, nos objectivos; e o foco permanente no bom relacionamento, na empatia, na motivação, no saber ouvir.

Na teorização comportamental da liderança não existe um modelo final. Tanto o líder focado nas tarefas como o líder focado no relacionamento tende a ser eficaz; mas às vezes não é. Por vezes, não adianta um muito bom ambiente se os objectivos vão falhar. Outras vezes, a pressão para atingir objectivos é precisamente o que vai deitar tudo a perder.

Cada um, em função da maneira como é, terá mais facilidade em focar as tarefas ou o relacionamento. Por exemplo, e simplificando, quem tem uma personalidade mais tipo A – movido por um sentido de urgência, incansável, focado nos objectivos – será mais facilmente um líder tipo tarefas. Aqueles cuja personalidade seja mais tipo B – focados no bom ambiente, na qualidade do relacionamento, na empatia – mais facilmente serão líderes de relacionamento. Neste quadro, o desafio dos líderes, que creio particularmente relevante para a medicina interna, dado o seu forte peso técnico e o intenso ambiente relacional, é evoluírem para os chamados líderes integrais, ou seja, para líderes sistematicamente focados nas tarefas e no relacionamento.

A melhor motivação

Como pode um líder motivar melhor os seus profissionais? “Eu acho que a melhor maneira, pelo menos a mais consistente, que deixa menos dúvidas, de mais fácil entendimento e de maior durabilidade” – diz José Mourinho, o treinador português de futebol mundialmente famoso – “é motivar os meus jogadores com as minhas próprias motivações” (Ilharco e Lourenço 2007; Ilharco 2012).^{12,13}

Um líder desmotivado, com cara de poucos amigos, pode ter muitos planos mas vai ser difícil convencer os outros. As palavras comunicam, mas a química, e não apenas metáfora, também comunica. Os neurónios-espelho reproduzem emoções e acções detectadas nos outros e geram uma sensação instantânea de experiência partilhada, refere Goleman (2008).¹⁴ O modo como nos sentimos tende a passar para os outros. O que um líder maldispuesto, desmotivado e sem convicção mais passa para a equipa, por mais que diga o contrário, é a desmotivação e a má-disposição. Pelo contrário, um líder motivado, com projectos ambiciosos e acreditando neles, sorri, fala com este e aquele, está bem-disposto e tende a desencadear o mesmo tipo de comportamento nos outros (Goleman 2008).¹⁴ Promove uma ligação entre os colegas, que estimula a abertura, a coesão da equipa, um ambiente positivo onde o trabalho é mais produtivo. A boa disposição, e a má se for o caso, bem como o esforço men-

tal são contagiosos (Desender *et al*/2016¹⁵; Goleman 2008¹⁴), espalham-se neuralmente. Dai a motivação do líder ser a melhor motivação para os seus profissionais. A motivação do líder passa natural e permanentemente. Na maneira como fala, gesticula, actua, como se comporta, entusiasmo e mesmo como pressiona. O líder é o exemplo final. É o que mais influencia o ambiente e quem mais define a realidade. É na mente do líder, verdadeiramente, que está a escolha entre a rotina e envolvimento colectivo, entre o desinteresse e o empenho significativo. ■

Conflitos de Interesse: Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização do presente trabalho.

Fontes de Financiamento: Não existiram fontes externas de financiamento para a realização deste artigo.

REFERÊNCIAS

1. Van Vugt M, Ahuja A. Selected. London: Profile Books; 2010.
2. Jung CG. Os Arquétipos e o Inconsciente Colectivo. In: Jung CG. Obra Completa. Petrópolis: Editora Vozes; 1976.
3. Shakespeare W. O Rei Henrique IV - Primeira Parte. Lisboa: Lello Editores; 1976.
4. Le Bon G. The Crowd: A Study of the Popular Mind. Whitefish: Kessinger Publishing; 2003.
5. Canetti E. Massa e Poder. Lisboa: Cavallo de Ferro; 2014.
6. Whittaker L, Heil D. Some Phenomenological Thoughts About Leadership", Proceedings of the Phenomenology, Organisation, and Technology. 5th International Workshop, University of Amsterdam, Amsterdam, September 21-22, 2016.
7. Frankl V. The Will to Meaning. Nova Iorque: Meridian Books, Penguin; 1988.
8. Sinek S. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Nova Iorque: Penguin Books; 2011.
9. Wrzesniewski A, LoBuglio N, Dutton JE, Berg JM. (2013). "Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. Adv Positive Organ Psychol. 2013;1:281-302.
10. Wrzesniewski A, Dutton JE. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work." Acad Manage Rev. 2001;26:179-201.
11. Sun Tzu. The Art of War. New York: Westview; 1994.
12. Ilharco F, Lourenço L. Liderança: As Lições de Mourinho. Prefácio de José Mourinho. Lisboa: Booknomics; 2007.
13. Ilharco F. Mourinho: Liderança, Trabalho em Equipa e Excelência Profissional. Lisboa: UC Editora; 2012.
14. Goleman D, Boyatzis R. Social Intelligence and the Biology of Leadership. Harvard Business Rev. 2008;86:74-81.
15. Desender K, Beurms S, Bussche E. Is mental effort exertion contagious? Psychonomic Bull Rev. 2016;23:624-31.