

## O cirurgião e seus atributos de liderança

*Prof. Dr. Henrique Walter Pinotti  
do livro "Filosofia da Cirurgia" 2008 do autor.*

No exercício da liderança, deve-se considerar no líder os seus atributos pessoais e o modo de desempenhar as ações em sincronia com os componentes do grupo. Em cirurgia, a qualificação de líder é peculiar e envolve principalmente seus atributos intrínsecos: éticos, morais e competência. O líder tem que ser um modelo de conduta para ser respeitado como autoridade no saber e pela sua dedicação. No plano emocional, é importante que o líder conheça a si mesmo, para conhecer o liderado. Deve avaliar a força da verdadeira liderança pela identificação dos seus liderados, isto é, quando estes reconhecem no líder qualidades que constituem modelo a ser seguido. Bennis (1999) realça os atributos do líder: competência técnica, habilidade para lidar com pessoas, capacidade de elaboração intelectual, julgamento e caráter. Reiterava que: "Na verdade, na liderança eficaz, é predominante a função apenas de um deles: *o caráter*". O caráter, interpretado como qualificação ética e moral, é a principal virtude intrínseca, entretanto o predicado adquirido e fundamental para o líder é a sua competência, conhecimento amplo e profundo do seu campo de trabalho, constituído pela experiência prática e pela educação continuada. Não existe em cirurgia um líder duradouro do tipo teórico que fala e não faz, que não domina a clínica e a técnica cirúrgica. Nota-se, também, o líder frágil, na situação contrária, que tem amplo domínio da parte técnica, puramente manual, e que não sabe lidar com pessoas.

No desempenho das ações, o líder inicialmente deve se apresentar com boa aparência, alegre, descontraído, espontâneo. Por outro lado, o que se apresenta carrancudo, de mau humor, fechado, jamais terá condições de conduzir um grupo com eficiência. Existe a manifestação de experientes no assunto: líder é aquela pessoa alegre, descontraída, com quem nos sentimos bem, e com quem facilmente conversamos.

Deve ser afável, compreensível, dialogável, sobretudo sincero. Possuir gestos delicados, usar bem a palavra, não basta ter boa locução que é importante, mas deve saber o que falar, desenvolvendo o raciocínio lógico e os princípios da persuasão sincera e objetiva. Ser democrata e diplomata na lida com os componentes do grupo e nas relações intergrupais. Frequentemente, notam-se cirurgiões que são arrogantes ou insolentes, tentando superar a sua insegurança e complexo de inferioridade interna, querem impor-se com palavras. Os esnobes, ao se vangloriarem de suas relações sociais ou realizações cirúrgicas em pessoas influentes ou abastadas, são exemplos de expedientes condenáveis e geradores de ridículo. Ser atencioso e saber ouvir, quando os elementos do grupo manifestam as suas opiniões ou fazem os seus relatos, demonstra interesse e valoriza o interlocutor. O líder deve possuir tirocínio para fazer acontecer, ter poder de definição para conduzir o grupo, estabelecendo metas

como objetivos comuns, administrando conflitos, criando harmonia, motivando os componentes. Deve ter, pois, a sabedoria de "saber dividir para poder somar", distribuir tarefas para somar resultados e unir o grupo. Nesse afã, o líder demonstra a sua capacidade de agregar e unir os componentes do grupo, procurando estimulá-los agindo como verdadeiro catalisador das ações. Para isso, não deve tomar atitudes isoladas, mas acompanhar as decisões coletivas, quando racionais, caso contrário, procurar redirecioná-las. Os líderes precisam sentir satisfação e confiança em si mesmos e no desempenho da liderança para integrar os componentes nos objetivos do grupo.

Na convivência entre líder e liderados, ambas as partes vão se entendendo, por isso é importante que o líder seja aberto, espontâneo, dialogável, para ser conhecido e reconhecido, ao mesmo tempo em que procura compreender o comportamento dos componentes e identificar seus atributos.

Os liderados precisam sentir-se estimulados no exercício da atividade e do diálogo constante e em poder compartilhar das experiências vividas e das conquistas de conhecimentos, trocando a monotonia das repetições constantes dos procedimentos por inovações. Nesta estreita inter-relação, é fundamental que o líder ganhe confiança do grupo e que seus integrantes sintam-se seguros, cuja satisfação cresce, à medida que o líder demonstra não temer a sombra dos liderados. Os componentes devem perceber-se valorizados pelas suas idéias, pela sua criatividade, pelas novas propostas e realizações, pelo ganho de oportunidades e de perspectivas de crescimento.

A autoridade, a que damos realce, é a exercida pelo domínio de conhecimento e da experiência, avalistas da respeitabilidade. Com respeitabilidade e equilíbrio e no emprego da persuasão com habilidade é que se pode conduzir o grupo de modo harmônico. O nosso pensar é que o líder deve exercer a sua "ação de autoridade pela força da racionalidade e não pela irracionalidade da força". Por essa razão, é melhor dizer ser autoridade pelo que sabe e não ter autoridade por imposição.

No exercício da cirurgia existem situações rotineiras, de intervenções de grande porte em pacientes graves, em que o líder tem que demonstrar a sua autoridade, pelo poder de decisão firme, sem hesitações, sem medo. O problema é que freqüentemente a autoridade é mal exercida, confundindo-se mesmo a autoridade do líder com o "chefe autoritário" que, ao exercer a sua função pela irracionalidade, faz com que a condição de líder confunda-se com a de "chefão". Aqui perde o seu papel de líder, porque não consegue mais agregar pessoas e contrapõe-se ao princípio de que liderar significa conquistar pessoas.

Em conclusão, para organizar uma equipe cirúrgica de boa qualidade, com boa integração de seus componentes, é necessário que o cirurgião tenha capacidade de liderança. Não existe um líder perfeito, porque, como ser humano, tem as suas fraquezas e imperfeições. De um lado, necessariamente, não precisa ser um super-homem e, de outro, não pode ter deformações comprometedoras do ser humano. O desejável é que possua as qualidades essenciais de exemplo profissional, demonstrado

pela sua competência, e de caráter, pelos seus valores éticos e morais. Saber coordenar as atividades, criar, orientar os participantes através da palavra construtiva e da força de persuasão, relacionando-se com respeito mútuo com os componentes de sua equipe.

É necessário, pois, que todas estas qualidades sejam adquiridas ou aperfeiçoadas através de educação e treinamento. O líder não se improvisa e não se faz do dia para a noite.