

## LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPAS DE MEDICINA DENTÁRIA: O CAMINHO DO MEIO

“Management is doing things right; leadership is doing the right things” Peter Drucker



Orlando Monteiro da Silva, Presidente da Associação Nacional dos Profissionais Liberais, Antigo Bastonário da Ordem dos Médicos Dentistas

**E**xistem variadíssimas práticas de liderança que se consideram essenciais para que uma equipa, uma organização, seja produtiva, se desenvolva, e uma fonte de gratificação para quem nela trabalha.

Pessoalmente, identifico cinco como essenciais, se harmoniosamente combinadas entre si, com um tempero fundamental, o Bom Senso. Assim:

- **Observação**, recolha de informação e monitorização do ambiente organizacional e envolventes;
- Identificação e enfatização do(s) **Propósito(s)** da organização;
- **Comunicação** interna e externa;
- **Colaboração** horizontal e vertical no mecanismo de tomada de decisões;
- Identificação e implementação de novas ideias, novos **Processos** com vista à progressão e excelência.

Passo a enquadrar:

A **Observação** direta e/ou delegada, sempre supervisionada por parte da liderança, é fundamental para que seja obtida toda a informação relevante sobre a organização, as equipas, os colaboradores, os clientes, os mercados e, a um nível mais alargado, de toda a envolvente regulatória, ambiental, social e política. Esta observação, esta

capacidade “sensorial” de uma liderança, monitorizada no tempo, permite a elaboração de eixos estratégicos, de uma planificação adequada, dos consequentes planos de ação e igualmente da adaptabilidade permanente a realidades que estão em permanente mutação.

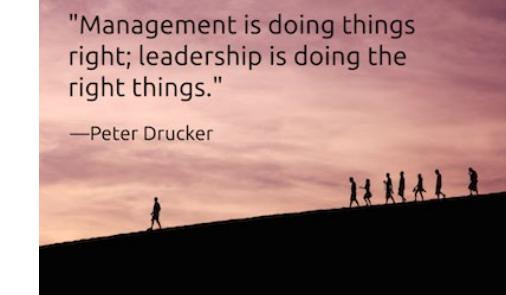
Uma organização sem **Propósitos** identificados, partilhados e assimilados, transparentes, sejam comerciais, industriais, clínicos ou outros, navega sem rumo, sem destino. Uma organização sem propósito pode ter todas as capacidades dentro de si, tripulação, nave, bússola, coletes salva-vidas, mas não consegue identificar por onde não vai, nem realçar o propósito, o que a faz pulsar, o que pretende de atingir. Não conseguirá nunca a energia para elaborar e cumprir uma estratégia, nem motivar os seus colaboradores, “passageiros” no seu percurso, e inspirar os destinatários da sua existência. O propósito numa organização advém do que essa organização está capaz ou determinada para fazer, mas também, talvez de forma mais relevante, identificando aquilo que essa organização não faz.

Identifiquei a **Comunicação** como central, por razões óbvias. Não há prática de liderança, implementação de processos, estabelecimento de objetivos que resista à falta de comunicação ou a uma comunicação deficiente. Ou seja, todas as vertentes que priorizei dependem de uma comunicação transversal e vertical, interna e externa, comprovadamente eficaz. Na substância e na forma.

A **Colaboração** é o magma das organizações. É o que sustenta, o que não é muitas vezes imediatamente perceptível. Nesta vertente cabem aspetos tão fundamentais como a lealdade, a segurança psicológica, a abertura para consideração e adoção de novas ideias, a capacidade para integrar e até estimular a diversidade de elementos nas equipas e sobretudo de pontos de vista. E também a capacidade de aprendizagem dos diversos elementos das equipas com reflexos na estrutura. Esta colaboração tem evidentes reflexos na performance individual e coletiva. É tal como um magma, o que está por dentro da “crosta” de uma organização.

Identifico a vertente **Processual**, na performance organizacional como aquela decorrente da organização de fluxos de aprendizagem e experiências, com metodologias adequadas em termos de boas práticas, convenientemente identificáveis, transmitidos e incorporados, que se constituem em blocos de aprendizagem que asseguram progresso, eficiência, eficácia e performance de excelência. Da avaliação processual resulta em grande parte a produtividade e gratificação dos colaboradores.

Nas organizações, especialmente em clínicas, hospitais, empresas ou *boards*, várias questões são absolutamente



“Management is doing things right; leadership is doing the right things.”

—Peter Drucker

cruciais para que práticas de liderança possam ser passíveis de serem aceites e implementadas.

A questão da confiança é fundamental. Os elementos das equipas confiam uns nos outros? As equipas são coesas ou fragmentadas? Colocam o coletivo, o propósito acima de interesses particulares ou de grupo? Existe segurança psicológica, ou os elementos das equipas têm medo de falar em público ou até em privado? A equipa é coesa e construída com um programa de ação, ou uma manta de retalhos de energias negativas sem capacidade para executar e construir?

As organizações de sucesso são também aquelas que têm capacidade de aprender.

De aprender com o sucesso e, sobretudo, com o insucesso. De registar sistematicamente o que foi tentado, o que foi alcançado, o que deu certo, o que se revelou inapropriado.

Liderar uma organização é também estudá-la de forma aprofundada, a sua cultura, o seu contexto, a sua história.

É ter a grandeza de valorizar e extraer o melhor de cada elemento das equipas, de valorizar lideranças passadas, de as respeitar, de entender o contexto regulatório, organizacional cultural e temporal de quem teve que tomar decisões e enfrentar situações para resolver problemas.

Os líderes mais eficazes combinam vários estilos e atributos: democrático, inspirador, intuitivo, autoritário, o de *coach*, compaixão, empatia, de entre outros.

Temos também, aliás não falta por aí, o oposto do líder, o “estilo sempre em pé”, o estilo assim - assim, o logo se vê, o deixa ver no que dá...

Mas, de todos estes estilos de liderança, de todas estas técnicas que se aprendem e não são em grande parte inatas, há um aspeto que é absolutamente essencial. O líder tem que ter personalidade própria. Não pode estar refém de favores, de condicionamentos, de chantagens. Não se pode refugiar em centros de decisão coletivos para não tomar posição. Para evitar fazer o que está correto. Ou o que, em consciência, entende que está correto.

Termino como comecei, com o **Bom Senso**. No sentido da sabedoria e razoabilidade. Não confundível com o senso comum. O bom senso que Aristóteles descreveu como elemento central da conduta ética. A capacidade de achar o caminho correto.

O Caminho do Meio. ■

Bibliografia: Cunha, M. P., Rego, A., & Rego, T. M. (2019). Superequipas: Orientações para a criação de verdadeiras equipas. Lisboa: Actual ;Cunha, M. P., Rego, A., Simpson, A. & Clegg, S. (2020). Positive organizational behavior: A reflective approach. London: Routledge. (Chap. #7) ;Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning. Harvard Business Review, July–August, 60–67. ;Penland, A. S. (2012). The new science of building great teams. Harvard Business Review, 90(4), 60–70. ;Rego, A. & Cunha, M. P. (2019). Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança. Lisboa: Edições Sílabo. ;Rego, A. et al. (2020). Equipas: Fatores críticos da sua eficácia. Católica Porto Business School Reynolds, A. & Lewis, D. (2018). The two traits of the best problem-solving teams. Harvard Business Review, April 2