

VALORIZAR E RESPEITAR AS PESSOAS

DESENVOLVER PESSOAS E EQUIPES

Cartilha do Líder HCFMUSP



SER MODELO DE CONDUTA E COMPROMETIMENTO

BUSCAR RESULTADOS COM QUALIDADE

Cartilha do Líder HCFMUSP

APRESENTAÇÃO



A **Cartilha do Líder HCFMUSP** foi desenvolvida para estabelecer diretrizes que irão apoiá-lo na gestão de sua equipe. Nela você encontrará orientações sobre o **comportamento** e a **atitude** que um líder do maior complexo hospitalar da América Latina deve ter.

Entendemos que a **promoção do engajamento das equipes** é fundamental para a geração de resultados sustentáveis na Instituição, sempre com foco nos pacientes e seus acompanhantes. Desse modo, a Cartilha do Líder HCFMUSP busca potencializar esses resultados, com ênfase na **humanização do trabalho**, no **desenvolvimento dos profissionais** e no **compromisso de fazer o melhor para as pessoas**.

Prof. Dr. Giovanni Guido Cerri
Presidente do Conselho Deliberativo do HCFMUSP

Prof. Dr. José Otavio Costa Auler Junior
Vice-presidente do Conselho Deliberativo do HCFMUSP

Profa. Dra. Eloisa Silva Dutra de Oliveira Bonfá
Diretora Clínica do HCFMUSP

Eng. Antônio José Rodrigues Pereira
Superintendente do HCFMUSP

A CARTILHA DO LÍDER HCFMUSP FOI DESENVOLVIDA PELO
EIXO TEMÁTICO CULTURA ORGANIZACIONAL (2014).



VALORIZAR E RESPEITAR AS PESSOAS

Conhecer as Pessoas



Orgulho de fazer o melhor para as pessoas

O Líder deve interessar-se de forma genuína pelos membros de sua equipe, conhecendo e entendendo as características de cada pessoa.

Conhecer as competências, habilidades e limitações de cada um, de forma a assegurar a assertividade nas atribuições de responsabilidades e desafios.

DICAS

- **Conheça todos pelo nome;**
- **Conheça um pouco da história de cada um;**
- **Interesse-se por seus *hobbies* e atividades** fora do Instituto;
- **Ofereça espaço na sua agenda** para conversas individuais;
- **Promova reuniões periódicas** com a equipe;
- **Lembre-se** de que em qualquer relacionamento existem oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal para todos.



VALORIZAR E RESPEITAR AS PESSOAS

Respeitar a Diversidade

O Líder deve entender e respeitar as diferenças (religiosas, políticas, sociais, orientação sexual, gênero, idade, entre outras).

Deve atuar no sentido de garantir a interação harmoniosa e a vontade de trabalhar em conjunto das pessoas com distintas identidades culturais.

Deve proporcionar meios para a construção de uma equipe e a geração de resultados consistentes a partir de diferentes ideias e opiniões.

DICAS

- **Respeite os interesses pessoais**, porém assegure que estejam alinhados com as necessidades da Instituição;
- **Não tenha atitudes preconceituosas**, tratando todos com respeito (pacientes, subordinados, pares e chefia);
- Na solução de problemas, **ouça e leve em consideração a opinião de colaboradores com diferentes perfis**;
- **Repudie qualquer tipo de discriminação**.



VALORIZAR E RESPEITAR AS PESSOAS

Ouvir com Empatia



Orgulho de fazer o melhor para as pessoas

Ser um Líder empático significa possuir a habilidade para se colocar no lugar dos seus liderados de forma genuína, ou seja, “calçando os sapatos do outro”.

Deve estar próximo dos membros de sua equipe, de forma a compreender suas necessidades e ansiedades, estando atento para que os fatores emocionais decorrentes de sua própria história de vida não interfiram no entendimento das manifestações de sua equipe.

DICAS

- **Ouçã atentamente o colaborador** e, se necessário, crie um ambiente propício, reservado e sem obstáculos que possam interromper a conversa (sem telefone, computador, etc.);
- **Lembre-se de que conseguimos nos comunicar melhor quando ouvimos para entender o outro** em vez de ouvirmos para responder e falar de nós mesmos.



VALORIZAR E RESPEITAR AS PESSOAS

Não Deixar Ninguém sem Resposta

O Líder deve responder de forma clara, rápida e transparente às manifestações dos membros da equipe.

Deve estar atento, de maneira empática, para que as demandas e solicitações das pessoas não sejam tratadas como óbvias ou desconsideradas como tal, a ponto de não merecerem uma resposta.

DICAS

- **Nunca deixe um questionamento sem resposta**, mesmo que a resposta não atenda à expectativa do colaborador;
- Quando não tiver a resposta, **estabeleça um prazo para responder à pessoa**;
- Na falta de tempo para atender o colaborador, **reserve outro momento** com data marcada.



VALORIZAR E RESPEITAR AS PESSOAS

Preservar o Sigilo Profissional



Orgulho de fazer o melhor para as pessoas

O Líder deve atuar no sentido de preservar as informações pessoais e profissionais dos membros de sua equipe, deixando claro a todos que essas informações não devem ser divulgadas ao público, além do que está previsto na legislação atual.

DICAS

- **Conheça a legislação relativa ao sigilo** de informações dos funcionários;
- **Zele pelas informações dos colaboradores e pacientes;**
- **Não comente sobre fatos e pessoas** que estão sob investigação;
- **Estimule a ética no trabalho.**



DESENVOLVER PESSOAS E EQUIPES

Propiciar um Ambiente Participativo

O Líder deve proporcionar um ambiente que possibilite a interação entre os membros de sua equipe, com o objetivo de desenvolver a confiança e corresponsabilidade.

Deve assegurar que todos contribuam na tomada de decisões ligadas a assuntos que possam afetar a equipe.

DICAS

- **Promova reuniões periódicas, com a participação de todos**, para a análise crítica dos resultados que são impactados pela atuação da equipe;
- **Certifique-se de que cada membro da sua equipe** compreenda a sua importância para o resultado global da Instituição;
- **Estimule a participação das pessoas na tomada das decisões** que impactem o dia a dia;
- **Valorize as contribuições dos colaboradores**, mesmo que seus impactos não representem avanços tão significativos.



DESENVOLVER PESSOAS E EQUIPES

Comunicar com Assertividade, Intensidade e Respeito



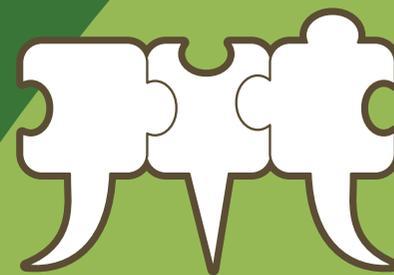
Orgulho de fazer o melhor para as pessoas

O Líder deve dirigir-se aos membros da sua equipe de forma clara, honesta, transparente e de maneira a não violar o direito das outras pessoas.

A linguagem utilizada deve ser de fácil compreensão a todos, de forma a garantir o pleno entendimento da mensagem, respeitando características individuais dos membros da equipe.

DICAS

- **Comunique rapidamente questões de interesse geral**, de forma a evitar que as informações cheguem por outros meios / pessoas;
- **Escolha sempre uma linguagem adequada** e nunca altere exageradamente o tom de voz;
- **Respeite o tempo e o entendimento de cada um**, buscando dar atenção diferenciada quando necessário;
- **Escolha sempre o melhor canal de comunicação** a ser utilizado para os diferentes assuntos.



DESENVOLVER PESSOAS E EQUIPES

Delegar com Acompanhamento

O Líder deve atribuir responsabilidades e poder de decisão aos membros de sua equipe.

Deve dar autonomia para que seus liderados executem as tarefas delegadas à sua maneira, porém sujeitos a orientações iniciais e ao acompanhamento pelo Líder, de forma que este não se exima da responsabilidade inerente aos resultados obtidos.

DICAS

- **Busque a delegação de tarefas**, no sentido de estimular o desenvolvimento dos colaboradores;
- **Delegue tarefas que as pessoas sejam capazes de executar**;
- **Repasse os créditos do resultado a quem de fato realizou a tarefa**;
- **Lembre-se de que, ao delegar uma tarefa, as pessoas irão executá-la à sua maneira**, portanto, dê todas as orientações iniciais e acompanhe a evolução do trabalho.



DESENVOLVER PESSOAS E EQUIPES

Estimular a Proatividade



Orgulho de fazer o melhor para as pessoas

O Líder deve estimular os membros da equipe para a busca espontânea por mudanças e aprimoramentos no seu ambiente de trabalho e em suas atividades.

Também deve proporcionar um ambiente onde as pessoas sintam-se corresponsáveis pelos processos e resultados, podendo agir por sua própria iniciativa nos primeiros sinais de possíveis problemas.

DICAS

- **Promova eventos para a apresentação e discussão de propostas de melhoria** dos processos de trabalho;
- **Envolva as pessoas na análise crítica dos resultados;**
- **Valorize as ações executadas** pelos colaboradores na tentativa de evitar possíveis problemas.



DESENVOLVER PESSOAS E EQUIPES

Dar Feedback

O Líder deve proporcionar informações claras e objetivas, tanto positivas quanto negativas, sobre o desempenho, conduta ou ações executadas pelos membros de sua equipe.

Deve estimular, nos colaboradores, a reflexão sobre seu próprio desempenho e comportamento.

Deve reorientar e estimular comportamentos futuros mais adequados.

DICAS

- **Promova encontros individuais periódicos com os colaboradores** para reflexões sobre os comportamentos observados e resultados alcançados, assim como para o alinhamento de expectativas;
- **O feedback deve ser usado sempre**, a qualquer momento, tanto para propor melhorias como para ressaltar o que está sendo bem feito;
- **Seja específico**, baseie-se em fatos concretos.



DESENVOLVER PESSOAS E EQUIPES

Celebrar as Conquistas



Orgulho de fazer o melhor para as pessoas

O Líder deve compartilhar com sua equipe os bons resultados alcançados.

Deve valorizar os esforços adicionais, de forma a consolidar o espírito de equipe e diminuir a incerteza frente a novos desafios.

Deve contribuir para reforçar a autoconfiança dos colaboradores.

DICAS

- **Assegure que os resultados positivos sejam divulgados a todos os colaboradores** que contribuíram de forma direta ou indireta;
- **Transmita aos colaboradores os *feedbacks* positivos recebidos** de clientes internos / externos;
- **Promova eventos internos / externos com todos os colaboradores da sua equipe, para a comemoração de resultados**, tais como cafés da manhã, *happy hour*, almoços especiais, etc.



BUSCAR RESULTADOS COM QUALIDADE

Cultivar e Cobrar Disciplina e Padrões de Trabalho

O Líder deve assegurar o estabelecimento de normas e padrões relativos à execução das tarefas e aos comportamentos esperados.

Garantir a disseminação e entendimento adequados das normas e padrões. Cobrar os acordos definidos em torno das normas e padrões e dar *feedback* sobre os pontos fortes e oportunidades de melhoria.

DICAS

- **Conheça profundamente as normas e padrões da Instituição e da sua área**, entendendo o porquê da sua existência;
- **Faça uma boa integração de novos colaboradores**, apresentando-lhes essas normas e padrões;
- **As normas podem ser questionadas e melhoradas**, porém só mudamos nossa conduta uma vez aprovadas nas devidas instâncias;
- **Dê o exemplo no cumprimento dos padrões e acordos firmados com sua equipe.**



BUSCAR RESULTADOS COM QUALIDADE

Compartilhar Expectativas



Orgulho de fazer o melhor para as pessoas

O Líder deve assegurar que todos os membros de sua equipe conheçam, de forma clara e explícita, o que se espera deles.

Deve deixar claro o que espera em relação aos resultados dos processos e aos comportamentos, tanto individualmente quanto em equipe.

DICAS

- **Estabeleça objetivos e metas claras para a equipe** e, se possível, envolva a equipe na definição dos objetivos;
- **Discuta esses objetivos e metas com todos da equipe**, sem exceção;
- **Discuta, individualmente, o que se espera de cada um** em relação aos objetivos, responsabilidades e comportamentos;
- **Apresente e discuta continuamente os resultados alcançados**;
- **Ouçá o que a equipe espera de você em relação aos objetivos e metas.**



BUSCAR RESULTADOS COM QUALIDADE

Buscar Melhoria Contínua



O Líder deve atuar no sentido de implantar uma cultura voltada à inovação e aprendizagem em sua equipe.

Deve estimular as pessoas a refletirem continuamente sobre os processos e práticas de gestão, buscando identificar e compartilhar oportunidades de melhoria com todos os envolvidos.

DICAS

- **Estimule a discussão de problemas e oportunidades de melhoria** na sua área;
- **Dissemine exemplos de melhorias e inovações realizadas** em outras áreas, hospitais e empresas de outros segmentos;
- **Avalie e dê *feedback* para todas as sugestões** trazidas pelas pessoas;
- **Reconheça as pessoas pelas sugestões e/ou melhorias implementadas.**



SER MODELO DE CONDUTA
E COMPROMETIMENTO

Buscar o Autoconhecimento e o Autodesenvolvimento



Orgulho de fazer o melhor para as pessoas

O Líder deve aprimorar-se de forma constante, tanto em competências técnicas quanto comportamentais, tendo como diretrizes os fatores que geram impacto, direta ou indiretamente, em sua área de atuação.

Espera-se que o Líder assuma a responsabilidade por sua própria evolução, seja em aspectos pessoais ou profissionais, comprometendo-se com um processo de aprendizagem contínua.

O Líder deve demonstrar uma postura reflexiva quanto a suas ações e atitudes perante a equipe. Deve conceber o conhecimento de si como ponto de partida para o conhecimento da equipe.

DICAS

- **Procure aprimorar-se no seu trabalho** por meio de cursos de aperfeiçoamento, leitura de revistas e artigos especializados, grupos de discussão, participação em projetos, entre outros meios;
- **Refleta sobre seus comportamentos** diante das decisões tomadas e situações vividas;
- **Procure entender seus sentimentos e emoções** diante das decisões e situações vivenciadas no dia a dia.



SER MODELO DE CONDUCTA
E COMPROMETIMENTO

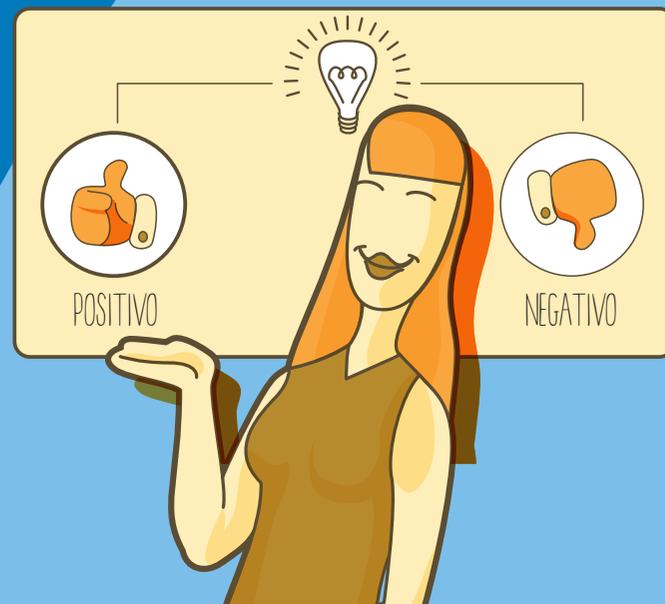
Procurar e Aceitar Feedback

O Líder deve estimular a prática do *feedback* em sua equipe, atuando como exemplo na realização dessa prática, solicitando *feedback* dos seus líderes, pares e subordinados.

Deve utilizar o *feedback* como fonte de reflexão sobre as ações e atitudes de si e da equipe.

DICAS

- **Solicite *feedback* sempre**, principalmente quando perceber que algo não saiu bem;
- **Não demore para pedir *feedback***: quanto mais tempo se passar dos fatos, as informações tornam-se menos claras e imprecisas;
- **Lembre-se: *feedback* é para reflexão e aprendizado.**



SER MODELO DE CONDUITA
E COMPROMETIMENTO

Praticar os Valores do Hospital das Clínicas



Orgulho de fazer o melhor para as pessoas

O Líder é um representante da Instituição perante sua equipe e deve refletir, expressar e disseminar sua missão, valores e objetivos de forma clara e íntegra.

Deve exercer ativamente os valores institucionais, contribuindo para a internalização por parte de seus liderados.

Deve valorizar e reconhecer as pessoas que atuam de forma sincrônica a esses valores.

DICAS

- **Conheça profundamente os valores** do Hospital e do seu Instituto;
- **Refleta sobre, e avalie constantemente, suas atitudes e decisões**, veja se estão alinhadas com os valores da Instituição;
- Durante as reuniões de equipe, **separe um tempo para debater e reforçar** os valores do HCFMUSP.





Orgulho de fazer o melhor para as pessoas