

Valorizar e Respeitar
as Pessoas

Desenvolver Pessoas
e Equipes

CARTILHA DO LÍDER



Ser Modelo de Conduta
e Comprometimento

Buscar Resultados
de Qualidade

Introdução

A Cartilha do Líder HCFMUSP foi desenvolvida em 2014 pelo Eixo Temático Cultura Organizacional com o objetivo de estabelecer diretrizes para apoiar o líder na gestão da equipe. Neste período ela se consolidou como uma referência, direcionando os líderes em suas ações, decisões e comportamentos.

Agora, uma década depois, o HCFMUSP traz uma nova edição. Durante esse período, o complexo hospitalar passou por mudanças e desafios, alterando a atuação da liderança. Entretanto, os princípios fundamentais que norteiam a boa liderança e os valores do HCFMUSP são atemporais e por isso, a essência da cartilha foi preservada.

Assim, o HCFMUSP renova o compromisso de continuar apoiando os líderes em sua jornada, inspirando-os a liderar com excelência e integridade.

Professora Eloisa Silva Dutra de Oliveira Bonfá

Presidente do Conselho Deliberativo do HCFMUSP

Professor Edivaldo Massazo Utiyama

Diretor Clínico do HCFMUSP

Eng. Antonio José Rodrigues Pereira

Superintendente do HCFMUSP



Valorizar e respeitar as pessoas

CONHECER AS PESSOAS

O líder deve interessar-se de forma genuína pelas pessoas de sua equipe, conhecendo e entendendo as características de cada pessoa.

Conhecer suas competências, habilidades e limitações permite traçar estratégias de desenvolvimento, além de aproveitar o potencial de cada pessoa.

DICAS



- Conheça todos pelo **nome** e saiba um pouco da **história** de cada pessoa;
- Interesse-se por seus hobbies e atividades fora do ambiente de trabalho;
- **Tenha uma agenda regular que promova momentos de conhecimento profundo individual e entre a equipe;**
- **Promova reuniões periódicas com a equipe com temas diversos** (não apenas cobrança de resultados);
- Lembre-se de que em qualquer relacionamento existem **oportunidades de desenvolvimento** profissional e pessoal.

Valorizar e respeitar as pessoas

RESPEITAR A DIVERSIDADE E DIFERENÇAS INTERGERACIONAIS

Como líder, é essencial compreender e respeitar as diferenças religiosas, políticas, sociais, orientação sexual, gênero, idade e outras. É necessário garantir a interação harmoniosa e a vontade de trabalhar em conjunto de pessoas com distintas identidades culturais.



DICAS

- **Respeite a diversidade** valorizando cada pessoa da equipe e reconhecendo suas habilidades e experiências únicas;
- **Incentive uma comunicação saudável**, criando espaços seguros onde todos se sintam ouvidas e valorizadas;
- Promova **o aprendizado contínuo e a conscientização**, incentivando a educação sobre temas como diversidade, acessibilidade e intergeracionalidade;
- Crie iniciativas que promovam a **integração e a colaboração** entre as pessoas da equipe, valorizando suas diferenças;
- **Seja exemplo** na luta contra qualquer forma de discriminação;
- Conheça e reforce políticas claras contra atitudes discriminatórias, **garantindo um ambiente de respeito e inclusão**.

Valorizar e respeitar as pessoas

OUVIR COM EMPATIA POR MEIO DA ESCUTA ATIVA

O líder deve estar próximo das pessoas de sua equipe, de forma a compreender as 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.

Promover essa competência demonstra que você valoriza e respeita a outra pessoa, fortalecendo a confiança e o relacionamento.

DICAS

- **Escute 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 escutamos para compreender o outro;**
- **Trabalhe na construção de relacionamentos saudáveis;**
- **Em caso de conflito, faça a mediação de forma respeitosa e resolutiva.**



Valorizar e respeitar as pessoas

OFERECER RESPOSTA ÀS PESSOAS

O líder deve responder de forma clara, rápida e transparente às manifestações das pessoas da equipe.

Deve estar atento e responder de forma ética e respeitosa, alinhado com as demandas institucionais.

DICAS

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



Valorizar e respeitar as pessoas

PRESERVAR O SIGILO PROFISSIONAL

Assim como você está atento às informações do paciente, esteja atento ao sigilo das informações pessoais e profissionais dos colaboradores.



DICAS

- **Conheça a legislação** relativa ao sigilo de informações institucionais e regimentos internos (por exemplo: Lei Geral de Proteção de Dados);
- **Zelee 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 AMBIENTE PARTICIPATIVO

O líder deve proporcionar um ambiente que possibilite a interação e a integração entre as pessoas de sua equipe, com o objetivo de desenvolver a confiança e a 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 análise crítica dos resultados que são impactados pela atuação da equipe;
- Propicie e valorize condições em que cada pessoa da equipe compreenda **o impacto do seu trabalho** no resultado global da Instituição;
- **Estimule a participação das pessoas na tomada de decisões** que impactem o dia a dia.

Desenvolver pessoas e equipes

ESTIMULAR A PROATIVIDADE

A proatividade é a forma de antecipar as necessidades e desafios, é a busca por soluções eficazes antes do surgimento de problemas e mesmo que ninguém tenha abordado o assunto.

Por isso, o líder deve estimular as pessoas da sua equipe a buscar mudanças e aprimoramentos no seu ambiente de trabalho e em suas atividades.



DICAS

- Incentive a sua equipe para a apresentação e discussão de propostas de melhoria dos **processos de trabalho, clima organizacional e bem-estar coletivo**;
- Valorize as ações executadas pelos colaboradores que **promovam a eficiência e eficácia dos processos**, assim como as que contribuem para um **ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador**.

Desenvolver pessoas e equipes

DIALOGAR COM ASSERTIVIDADE E RESPEITO

O líder deve ter um diálogo objetivo e respeitoso, “com bases amigáveis”. Estabeleça uma escuta ativa. A linguagem deve ser de fácil compreensão a todos.



DICAS

- **Comunique rapidamente questões de interesse geral**, de forma a evitar que as informações cheguem por outros meios/pessoas;
- **Escolha o melhor canal de comunicação** a ser utilizado para os diferentes assuntos;
- Use expressões que possam agregar valor ao diálogo;
- Observe atentamente o **conteúdo de suas mensagens escritas** antes de enviar;
- **Evite a impulsividade** nas respostas e na tomada de decisão.

Desenvolver pessoas e equipes

DELEGAR COM ACOMPANHAMENTO

O líder deve atribuir responsabilidades a sua equipe no desenvolvimento do trabalho, dar autonomia para que seus liderados executem as tarefas delegadas promovendo as orientações iniciais, acompanhar periodicamente a execução das mesmas, e corresponsabilizar-se frente aos resultados.



DICAS

- Delege tarefas com metas e marcos definidos, encorajando e **estimulando o desenvolvimento dos colaboradores;**
- Considere o **perfil de cada profissional na atribuição das atividades**, observando o desenvolvimento de cada um;
- Lembre-se que, ao delegar uma tarefa, é fundamental dar todas as **orientações iniciais e acompanhar os resultados;**
- **Reconheça** o desenvolvimento do trabalho.

Desenvolver pessoas e equipes

DAR E RECEBER *FEEDBACK*

O líder deve dar informações objetivas, tanto positivas quanto negativas, sobre o desempenho, conduta ou ações executadas pelas pessoas de sua equipe, estimulando nos colaboradores a reflexão sobre o próprio desempenho e comportamento.

Como exemplo desta prática, o líder deve ser receptivo ao *feedback* dos seus superiores pares, colaboradores e partes interessadas, utilizando as informações recebidas como fonte de melhoria contínua.

DICAS

- **Promova encontros individuais periódicos** com os colaboradores para reflexões sobre os comportamentos observados e resultados alcançados, assim como para o alinhamento das expectativas;
- O *feedback* deve ser utilizado, ressaltando o que está sendo bem feito, propondo melhorias e estabelecendo um plano de ação, quando necessário;
- **Seja específico e baseie-se em fatos concretos;**
- Lembre-se: o *feedback* é uma poderosa ferramenta de liderança, gestão e aprendizado.



Desenvolver pessoas e equipes

CELEBRAR AS CONQUISTAS

O líder compartilha com a sua equipe os bons resultados alcançados, reconhecendo o empenho de todos os envolvidos. Valoriza os esforços adicionais, de forma a consolidar o espírito de equipe e diminuir a incerteza frente a novos desafios, contribuindo 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;
- **Desenvolva o hábito de agradecer e reconhecer** as conquistas dos colaboradores;
- **Promova eventos internos/externos com todos os colaboradores da sua equipe, para a comemoração dos resultados**, tais como café da manhã, *happy hour*, almoços especiais, etc.

Buscar resultados de qualidade

CULTIVAR A DISCIPLINA

O líder deve disseminar e orientar a execução dos processos de trabalho em alinhamento com as diretrizes institucionais.

Atentar pela conduta esperada no desempenho da função, dando *feedback* sobre pontos fortes e oportunidades de melhoria para a otimização dos trabalhos.

DICAS

- **Conheça profundamente as normas e padrões da Instituição e da sua área**, entendendo o propósito da sua existência;
- **Garanta uma boa integração de novos colaboradores**, apresentando-lhes as normas e padrões disciplinares;
- **Dê o exemplo no cumprimento dos padrões e acordos firmados com sua equipe.**



Buscar resultados de qualidade

ALINHAR OBJETIVOS E METAS COM A EQUIPE

O líder deve assegurar que todos os membros da sua equipe conheçam, de forma clara e explícita, o que se espera dele, tanto individualmente quanto em equipe.



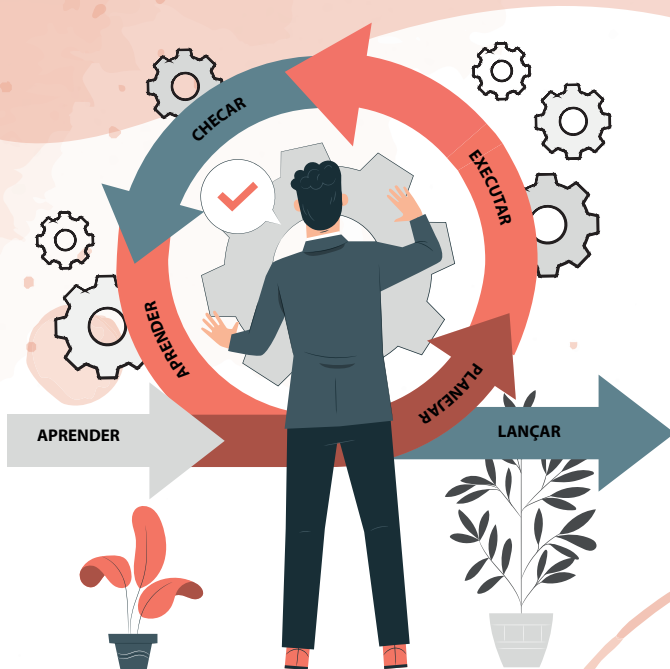
DICAS

- **Alinhe metas e objetivos** com todos da equipe;
- **Discuta, individualmente, o que se espera de cada pessoa da equipe** em relação aos objetivos, responsabilidades e comportamentos;
- **Discuta com a equipe os resultados obtidos e reveja periodicamente as metas;**
- **Seja um facilitador** no alcance dos objetivos e metas.

Buscar resultados de qualidade

BUSCAR MELHORIA CONTÍNUA

O líder estimula uma cultura de aprendizado e inovação no ambiente, incentivando a discussão de processos e a análise de eventos, além de reconhecer as propostas de soluções sugeridas pela sua equipe.



DICAS

- **Promova 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;
- **Estimule a participação e o desenvolvimento dos colaboradores** em ações educativas;
- **Incentive a criatividade**, fomentando um ambiente onde novas ideias são bem-vindas.

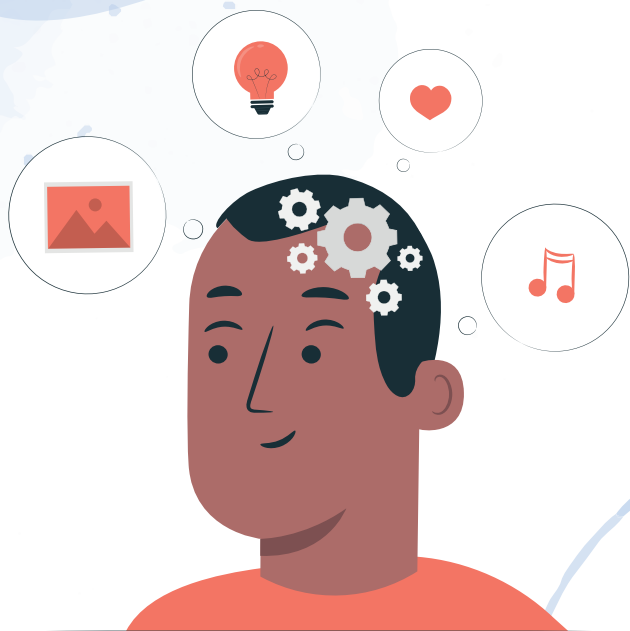
Ser modelo de conduta e comprometimento

BUSCAR O AUTOCONHECIMENTO E AUTODESENVOLVIMENTO

O líder deve buscar o autoconhecimento e autodesenvolvimento por meio de reflexão pessoal, abertura para *feedbacks*, treinamentos, conexão com uma rede de profissionais para troca de experiências, além da prática constante do autocuidado.

DICAS

- **Refleta sobre as várias dimensões que impactam a sua vida pessoal e profissional:** conhecimento (autoconhecimento, conhecimento técnico e profissional), finanças, gestão do tempo, saúde mental e física, relacionamento interpessoal.
- Invista tempo para **atividade física, mental e de cuidados com a saúde**, consciente que as decisões tomadas hoje, impactam no amanhã;
- Procure entender seus **sentimentos, emoções e comportamentos** diante das decisões e situações vivenciadas no dia a dia;
- Permita-se ter oportunidades de aprendizagem específica e geral;
- Tenha uma **agenda de prioridades** para que não se transformem em urgências.



Ser modelo de conduta e comprometimento

DESENVOLVA SUA COMPETÊNCIA DIGITAL E PROMOVA O USO CONSCIENTE DE NOVAS TECNOLOGIAS

O líder deve desenvolver competências com aplicação de tecnologias digitais de forma consciente, crítica, ética e profissional, contribuindo para a promoção de conduta saudável, consciente e produtiva. Isso inclui a promoção de novas ferramentas tecnológicas para otimizar processos e aprimorar a eficiência da equipe.

Os mesmos princípios éticos que nos guiam em nosso dia a dia devem ser replicados em nossos perfis nas redes sociais e no uso de novas tecnologias quando relacionados ao ambiente profissional.

DICAS



- Conscientize-se sobre os **impactos** do uso excessivo de celulares e redes sociais na **saúde mental e física**;
- Compreenda as normas de **privacidade e segurança on-line**;
- Esteja atento para discernir entre as **informações verdadeiras e falsas** na internet;
- Interaja de **maneira respeitosa e empática nas redes sociais**;
- Faça gestão do tempo e tenha equilíbrio entre a vida *on-line* e *off-line*.
- Incentive o uso de novas ferramentas digitais de forma ética e segura;
- Capacite sua equipe para o uso de **novas tecnologias de forma ética, responsável e segura**, maximizando o seu potencial.

Ser modelo de conduta e comprometimento

PRATICAR OS VALORES DO HOSPITAL DAS CLÍNICAS

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. Exerce 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 os valores** do Hospital e do seu Instituto;
- **Refleta sobre, e avalie constantemente, suas atitudes e decisões**, vendo se estão alinhadas com os valores da Instituição;
- Procure conhecer os **canais de escuta** propiciados pela Instituição, além dos códigos de conduta profissional específico da área, bioética, *compliance* e os princípios da administração pública.
- Aplique ações que assegurem a **sustentabilidade ambiental, social e de governança** no seu ambiente de trabalho, promovendo a **diversidade, a acessibilidade e o uso responsável dos recursos**.



