



HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

Estilo Diretivo

Uma vez verificada a competência e a motivação para a tarefa em questão, o quadro abaixo sugere posturas adequadas para lidar com a situação.

É eficaz quando:

- A decisão está tomada ou não há margem para negociar "o que fazer" ou "como fazer".
- O gestor precisa fazer prevalecer sua posição.
- O colaborador não sabe fazer o trabalho e não se mostra interessado em aprender ou fazer o que precisa ser feito.
- A situação é de emergência e tempo é o fator primordial.

Pontos de atenção:

- Ser diretivo evita perda de tempo e dispersão de energia.
- A utilização excessiva ou inadequada do estilo diretivo provoca ou intensifica a desmotivação.
- **Não confundir ser diretivo com ser autoritário.** O tom de voz e os gestos são ótimos sinalizadores.
- O estilo diretivo deve ser utilizado de tal forma que comece a despertar no colaborador interesse para a atividade / tarefa.

Método:

- I. Acolhimento positivo.
- II. Direto ao assunto - *Apresentar o objetivo ou desafio.*
- III. Expressar claramente:
 - O que deve ser feito
 - Como deve ser feito
 - Quando deve ser feito
- IV. Controle da execução, etapa por etapa.

V. Por que?



Handwritten signature or initials.



HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

Estilo Delegativo

É eficaz quando:

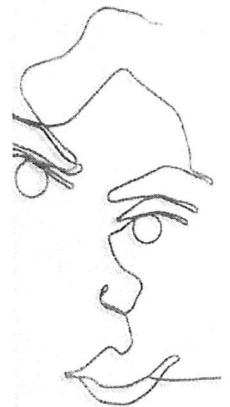
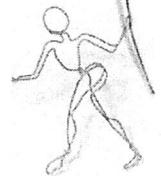
- O colaborador tem a competência necessária para desempenhar um trabalho e demonstra interesse em fazê-lo.

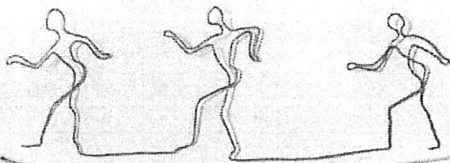
Pontos de atenção:

- Estar convencido de que o outro sabe fazer o trabalho e tem interesse em fazê-lo.
- Dar ao outro liberdade para fazer o trabalho à sua maneira.
- Saber lidar com eventuais insucessos.
- Sempre que delegamos, precisamos receber informações estratégicas.
- A confiança não exclui o controle (do resultado) – controle não exclui confiança.
- Cuidado para não confundir delegação com "empurrar abacaxis".

Método:

- I. Acolhimento positivo.
- II. Direto ao assunto - *Definir claramente o desafio a ser resolvido ou o trabalho a ser realizado.*
- III. Delimitação clara da delegação.
- IV. Negociar o monitoramento.





HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

Estilo *Coach* Diretivo

É eficaz quando:

- O colaborador tem motivação, interesse, mas concretamente não tem domínio para atuar de forma eficiente / eficaz.
- O objetivo é desenvolver competência e manter a motivação, o interesse.

Pontos de atenção:

- Demanda tempo e paciência para ensinar os colaboradores.
- É preciso estar imbuído de um propósito de desenvolver pessoas.

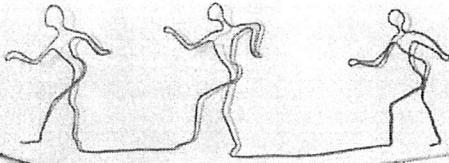
Atenção:

Na comunicação ascendente é comum a prática do *coach* diretivo, afinal o colaborador é o especialista e tem a responsabilidade de dar ao gestor a segurança necessária sobre o que fazer, como e por quê.

Método:

- I. Acolhimento positivo.
- II. Direto ao assunto – *Apresentar o objetivo ou desafio.*
- III. Explicitar:
 - O que deve ser feito
 - Como fazer e quando
 - Por que, de forma clara
- I. Mostrar-se receptivo a perguntas, dúvidas e receios. O objetivo é assegurar que o outro compreenda o desafio, que desenvolva competência.
- II. Monitorar a execução.





HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS

Estilo Participativo

É eficaz quando:

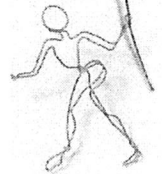
- O colaborador tem experiência, conhecimento, competência, mas não se mostra interessado ou motivado para agir.
- O colaborador se mostra "crítico", apático ou resistente.
- O objetivo é levá-lo a se motivar ou resgatar a sua motivação.

Pontos de atenção:

- Trabalhar a motivação das pessoas demanda disponibilidade e paciência.
- Uma das formas mais eficazes de resgatar ou provocar motivação numa pessoa é ampliar sua autoestima, sua autoconfiança.
- Pedir sugestões implica estar realmente interessado em escutar e acolher as propostas do outro.
- É comum o gestor confundir desmotivação com falta de competência e ser diretivo.

Método:

- I. Acolhimento positivo.
- II. Direto ao assunto - *Apresentar o objetivo, desafio ou situação crítica.*
- III. Escuta ativa.
- IV. "O que propõe?"
- V. Escuta ativa.
- VI. Concretizar as ações e os resultados esperados.
- VII. Negociar o monitoramento.



Liderança sem respostas fáceis

Síntese de entrevista realizada pela revista Exame, com Ronald Heifets, professor da Harvard Business School e autor do livro: *Liderança sem respostas fáceis*.

Questão-chave: qual é a essência da liderança?

1. Conectar pessoas com as metas da empresa.

A essência da liderança está em ajudar as pessoas a encarar a realidade da empresa e do seu time e em mobilizar os liderados para que façam mudanças.

O verdadeiro papel dos líderes implica a coragem de encarar a realidade e ajudar as pessoas a fazerem a mesma coisa.

O líder precisa questionar a realidade e isto exige a coragem de enfrentar três realidades de uma só vez:

- Que valores defendemos e se realmente agimos de acordo com eles.
- Quais são as habilidades e talentos da nossa organização e se isto atende às exigências do mercado.
- Que oportunidades estão disponíveis para a instituição e se dispomos das habilidades ou competências necessárias para aproveitá-las.

O que dificulta:

Infelizmente há muitos líderes que ainda pensam terem resposta para tudo e que seu papel é convencer as pessoas a endossá-las.

O papel dos líderes sim, é dar uma direção, mas devem fazer isto através de perguntas bem estruturadas, em vez de tentarem fornecer respostas definitivas.

O papel do líder não é influenciar a organização a seguir sua visão e sim influenciar a empresa a enfrentar seus problemas, a aproveitar as oportunidades e fazer isto mobilizando as pessoas para que resolvam os desafios do negócio.

2. Olhar a realidade, observar os problemas, interpretá-los e agir

As organizações, especialmente as mais rígidas e formais, tendem a ser alérgicas a conflitos. A aversão ao conflito é compreensível. O conflito é perigoso. Pode prejudicar relacionamentos e ameaçar amizades.

Porém o conflito é o motor principal da inovação e da criatividade. As pessoas não aprendem olhando-se no espelho. As pessoas aprendem ao deparar-se com diferenças.



Handwritten initials or a signature in the right margin.

A small handwritten mark or signature at the bottom right corner.

Assim, a coragem de encarar a realidade anda de mãos dadas com a coragem de trazer os conflitos à tona e lidar com eles.

Os líderes precisam ter estômago para lidar com conflitos e incertezas entre seus colaboradores e entre eles próprios, os líderes. Algumas decisões darão certo, outras não. Alguns projetos compensarão, outros não.

Encarar a realidade significa enfrentar erros e falhas, principalmente as nossas próprias falhas. Bill Gates, na década de 80, tomou decisões segundo sua crença de que a *internet* não seria tão importante. Esta decisão custou caro à Microsoft. Na mesma época, Ken Olson, *cofundador* da Digital decidiu que os computadores pessoais não seriam tão importantes. Decisão que também custou caro à Digital. Hoje em dia deixar uma decisão importante nas mãos de uma única pessoa é como brincar de roleta russa.

3. Os líderes precisam aprender a escutar

Os líderes devem saber ouvir e a arte de ouvir é muito mais sutil do que pensa a maioria. Para ouvir bem é indispensável que os líderes queiram escutar. Só se ouve bem quando se tem curiosidade, interesse e empatia.

É difícil ouvir quando não se está interessado nas outras pessoas.

É preciso ouvir de forma dinâmica, sempre fazendo perguntas, em vez de cair na tentação de ficar dando todas as respostas.

Se você é o líder, as pessoas a sua volta vão ficar esperando que você fale, e então cria-se um silêncio, um vácuo e você como líder sentiria uma forte necessidade de preenche-lo.

O líder precisa ter muita disciplina para não preencher este vácuo.

Os grandes líderes ouvem não somente o que as pessoas dizem, mas também como elas dizem.

Numa conversa o tom de voz e a intensidade das colocações fornecem dicas sobre o texto subjacente.

Ao ouvir, os líderes devem ir além da superfície e perguntar: "O que estamos realmente discutindo?". É fundamental responder a essa pergunta porque, no caso de ausência de uma resposta, o que o líder obtém é um endosso superficial. As pessoas darão um *pseudoconsentimento*, mas não se comprometerão.

4. Humildade sempre

Se a curiosidade e o interesse são pré-requisitos para ouvir, qual é o inimigo? A onipotência. Os verdadeiros líderes continuamente precisam refletir sobre sua autoimportância. A onipotência não surge de más intenções. Geralmente ela nasce de uma necessidade humana normal de se sentir importante.

Todo ser humano quer se sentir importante, quer ter importância para outras pessoas.

Este sentimento as leva a querer resolver os problemas das pessoas, pois sentem que os outros precisam delas. O efeito é dramático. Quanto mais demonstramos nossa capacidade de resolver problemas dos outros, mais autoridade eles nos atribuem e enquanto isto vamos ascendendo na escala hierárquica. E quando somos um gestor de alto nível já nos acostumamos tanto com essa atitude que se torna difícil ouvir os outros e aprender com eles.

Nossa necessidade normal de nos sentirmos importantes (eu posso ajudar) se transforma em onipotência (eu tenho todas as respostas).

5. Equilíbrio entre autoridade e liderança

Majoritariamente as pessoas que desempenham funções de autoridade são estimuladas a não exercerem a verdadeira liderança.

Em vez de mobilizarem as pessoas para elas enfrentarem os desafios árduos e frustrantes, eles aprendem a protegê-las das mudanças.

O líder deve proteger as pessoas das mudanças, mas também precisa desprotegê-las. Não é fácil desafiar as pessoas a fazerem mudanças que impactarão suas prioridades, valores, hábitos.

É por isto que muitos líderes são acusados, atacados, ofendidos.

Por outro lado, cabe aos líderes ajudarem as pessoas a serem protagonistas no trabalho, a serem causadores dos resultados pretendidos.

6. Zona de desconforto produtiva

Cabe ao líder saber onde concentrar sua atenção e como usá-la.

O líder precisa saber que chamar a atenção para desafios árduos produz desconforto. Uma liderança efetiva sempre produz desconforto.

A liderança verdadeira deve ser árdua para as pessoas que trabalham com os líderes e para os próprios líderes.

7. Renovar-se espiritualmente é uma necessidade

Dê um tempo para si mesmo de vez em quando.

É preciso aprender a distinguir sua posição de você mesmo.

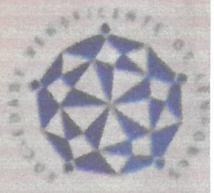
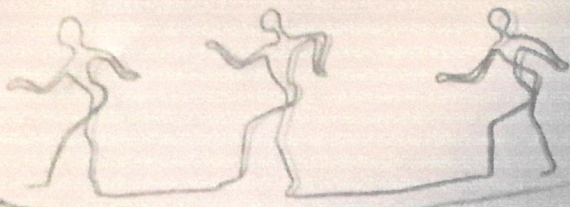
Os líderes frequentemente consideram como pessoal aquilo que não é - e por isto diagnosticam equivocadamente a resistência a sua volta.

As pessoas não estão contra você e sim contra algumas ideias, questões que você representa.

Nós frequentemente nos envolvemos tanto com nossos papéis que não conseguimos distinguir sozinhos a nossa posição de nós mesmos.

É por isto que todo líder necessita de parceiros que os ajudem a manterem uma posição realmente analítica.





HOSPITAL SÍRIO-L

Os líderes precisam de parceiros dentro e fora da organização que os ajudem a não se perderem nos seus papéis. Também precisam de um santuário, ou seja, um lugar, um tempo, uma pessoa, onde ou com quem possam voltar a tomar contato com o valor e o significado de sua vida e de seu trabalho.

Santuário são momentos cotidianos que funcionam como santuários. Lamentavelmente as pessoas que se envolvem muito com seu trabalho geralmente tratam este assunto, a reflexão com parceiros e a necessidade de um santuário, como artigo de luxo, em vez de uma necessidade.

"Não tenho tempo de almoçar com amigos", "estou sem tempo para fazer exercícios e cuidar da minha saúde", "não tenho tempo para planejar, refletir, o dia a dia não permite". Ninguém poderia viver em Boston sem um casaco de inverno. Mas de forma geral os líderes acham que podem exercer sua liderança sem parceiros de reflexão ou sem um santuário.

Para nos mantermos efetivos como líderes, para suportarmos as feridas que inevitavelmente surgem quando levantamos questões difíceis ou provocamos fortes desafios, precisamos dessas estruturas em nossa vida.

8. Praticar empatia

Respeite as dificuldades dos membros da sua equipe em lidar com as mudanças. Não faça as coisas serem mais difíceis do que elas já são.

As pessoas precisam de ajuda para concretizarem mudanças difíceis.

As mudanças devem se inserir num contexto de aprendizagem e desenvolvimento. Cabe ao líder dar significado às mudanças.

A efetiva liderança é difícil e exigente, mas é também gratificante por criar valor e significado na vida de outras pessoas e na do próprio líder.

Várias coisas na vida nos recompensam pela dor ou dificuldades que passamos. A verdadeira liderança é uma delas.

A formação de líderes para a Saúde Pública

Gonzalo Vecina Neto – professor assistente da FSP/USP e do mestrado profissional da EAESP/FGV

A saúde é pública, é um bem público. Independente de quem seja o prestador do serviço, público/estatal ou privado, a saúde é um bem público e o estado tem responsabilidades fundamentais em garanti-la e sobre como ocorre a prestação dos serviços.

Essa definição ampla de saúde tem sido ignorada, mas deve ser adotada, pois permite uma melhor visão dos problemas que o setor enfrenta com o desenvolvimento de um ambiente muito dinâmico, promovido pelas violentas transformações dentro do setor saúde patrocinadas pelas revoluções demográfica (mundo mais urbano e envelhecido), epidemiológica (morbimortalidade promovida por enfermidades crônicas), informacional (pessoas com mais acesso a informações, inclusive as falsas) e tecnológica (com forte impacto em custos e gerando graves problemas de acesso).

É sobre a formação de líderes para atuar no setor saúde que este artigo se propõe a contribuir. Como a saúde deve ser entendida como um bem público, os líderes que terão que enfrentar este novo e desafiador ambiente, devem ter conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA, para fazer frente aos desafios contemporâneos, independente do setor em que atuem. E é fundamental lembrar sempre que o CHA, é necessário, mas insuficiente, pois dependerá de como o líder irá interagir com seu ambiente e voltado para que tipo de objetivos. Ou seja, o homem tem que ser capaz de ser o agente de transformação e que ao mesmo tempo se transforma por essa mesma ação.

Com certeza, a atuação no setor público estatal sempre será mais complexa devido a questão da formulação de políticas – a governança na área pública sempre será mais complexa, pois envolve atores externos, os legisladores, e principalmente devido as limitações existentes na administração pública para mobilizar recursos. Para comprar tem que licitar e para contratar pessoas tem que concursar. No mais, gerenciar saúde é considerado uma das mais complexas atividades desenvolvidas pelo homem. E sobre isto existe um grande acordo entre os teóricos, pelo fato de ser uma atividade contínua, todos os dias, o dia todo e com a interferência de múltiplos profissionais e linhas tecnológicas.

Pensar a figura do líder na saúde pode levar a descrição de um ser perfeito, mas isso inviabilizaria propor que ele possa ser formado. Mas sim ele pode ser formado e o que se quer propor aqui é um conjunto básico de características que informe este processo de formação.

Embora uma lista de características possa ter muitas possibilidades, eu penso em uma mais limitada composta de cinco:

1 – Analista de ambientes – embora não se deva criar uma hierarquia entre os atributos, este é o que parece ser o mais importante. O líder deve ser um

profissional capaz de entender o seu mundo. Deve estar continuamente construindo explicações para os fenômenos que ocorrem a sua volta e no seu espaço de atuação. Ele deve ser um analista de cenários, capaz de explicar não só o presente – graças ao seu domínio sobre o que ocorreu, mas também deve ser capaz de imaginar consequências futuras. Ele precisa perceber a complexidade do momento e mesclar humildade por não conseguir ter uma visão total da realidade, buscando cooperação e ousadia para desenvolver cenários alternativos. O líder deve sempre saber onde está e, por meio do conhecimento, decifrar as ambiguidades de seu momento, entender o jogo do poder e da política, ter uma visão de mundo que lhe permita conectar fatos e medir consequências.

2 – Habilidades socio emocionais – esta é a mais clássica das características de um líder. Deve valorizar a criatividade e a inovação, o que implica em aceitar correr riscos que devem ser calculados. Deve ter claro que novos cenários irão exigir novas soluções. Buscar e valorizar a criatividade são pontos críticos para o líder moderno. Por outro lado, ele deve ser capaz de galvanizar as pessoas com sua visão. Às vezes, o que ele verá como futuro desejável, poderá parecer impossível, mas ele deve levar essa visão para seus liderados. Com grande frequência, a força conjunta de uma visão levava a sua realização. Neste momento, gerir conflitos, negociar e entender a natureza humana serão fundamentais. Parte destas habilidades, tem sido chamada de soft skills.

3 – Gestão de pessoas – esta é uma característica que não deve ser confundida com a anterior. As organizações estão ficando cada vez mais complexas e exigem um corpo de profissionais mais diversificado. É preciso entender como as pessoas se sentem e conseguir dialogar com as suas necessidades, entender a importância de, e como construir equipes. Ter presença na organização que seja sentida pelos que nela trabalham e envolver-se com as questões que movem as pessoas no seu ambiente de trabalho. Propiciar um ambiente em que as pessoas se sintam engajadas e procurem cooperar para a construção de uma organização melhor, é uma atividade do cotidiano do líder. A grande diferença em relação a característica anterior está justamente em que gerir pessoas é uma atividade continua e que tem componentes próprios que o líder deve aprender a dominar. Entender o valor e a diferença entre salário, plano de cargos e premiação será fundamental para conseguir engajar os trabalhadores na missão da organização. Entender o valor do conhecimento para realizar as tarefas, entender o papel da educação permanente, são alguns dos fundamentais componentes deste atributo.

4 – Habilidades próprias da micro gestão – se conhecer o seu ambiente é a característica mais importante de um líder, esta talvez seja a menos. No entanto, deve fazer parte do perfil do líder e, portanto, ser construída também ao forma-lo. O líder deve ter conhecimentos de diferentes ferramentas de gestão. Questões tão diversas como conhecimentos da área de finanças, logística, informática, novas modas de gestão (Balanced Scorecard - BSC,

Lean Six Sigma, modelo Toyota, Net Promoter Score – NPS, etc.). Tudo isso é utilizado para que as organizações construam seus resultados. Obviamente, o líder não deve dominar essas ferramentas, mas conhece-las para poder dialogar com os especialistas e também para busca-las para resolver problemas da organização.

5 – Compromisso Social – esta não é a mais importante, mas deve ser considerada aquela que é condição indispensável – *sine qua non*. A ideia é que as organizações existem e em particular na área da saúde, para construir o bem estar social. Mesmo as organizações com finalidade lucrativa, tem como objetivo na área da saúde a construção de uma vida melhor para as pessoas que buscam atendimento. Se essa é a função das organizações de saúde, o líder tem que ter compromisso social para conseguir fazer com que a organização que dirige seja um vetor desses objetivos. Aqui, o instrumento a ser usado para construir esta característica é o conhecimento da realidade. Tal conhecimento promovera a construção do compromisso com o bem estar social. Conhecer a realidade e buscar através da ação organizacional transforma-la para melhorar o mundo, certamente faz parte do processo de formação de líderes.

As cinco características alinhadas não são inatas. Existem pessoas que são líderes natos, mas está demonstrado que é possível formar líderes. Cada uma das características tem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidas por meio de estratégias educacionais próprias. Assim, tão importante como saber o que ensinar, deverá ser o como ensinar. E o caminho deve ser o de utilizar metodologias onde o aluno tenha a oportunidade de construir o conhecimento que o transformara. São as metodologias ativas de ensino – aprendizagem. Elas são o caminho para construir novas pessoas que conseguem continuar gerando conhecimento, pois aprendem ao fazê-lo.

Finalmente, quando se foca na formação de líderes, existe um grande numero de qualidades que se discutem se não deveriam estar presentes nesse processo. As vezes são questões muito positivas, como por exemplo, se ele deve ser ético, bom, ter senso de justiça, ou questões como vaidade, fome de poder, etc. Acredito que estas questões estão, de certa forma, contidas nas cinco características listadas, sendo importante pensar que os líderes são necessários, mas não são super homens. Mas sim pessoas bem formadas que dentro de organizações de saúde deverão dar a sua contribuição para melhorá-las e em o fazendo, construir um mundo melhor.