

## BIBLIOTECA DE COMPORTAMENTOS DE LÍDER **CLL**™

As pesquisas em liderança revelam que os líderes têm onze papéis distintos. Independentemente do setor ou localização, todos os líderes devem desempenhar bem estes onze papéis para serem bem-sucedidos. Embora, os onze papéis sejam os mesmos, as prioridades de cada organização podem ser diferentes.

## ONZE COISAS QUE LÍDERES DEVEM FAZER BEM

### 1. **Produzir Resultados**

Traduzir a missão, visão, valores, estratégia e táticas da organização em um plano conjunto de metas e métodos, e depois executar o plano conforme planejado ou além das expectativas, no tempo estipulado e dentro ou abaixo do orçamento.

### 2. **Montar Equipes**

Montar, manter e fortalecer as equipes, levando-as a uma alta performance confiável e consistente.

### 3. **Trabalhar em Rede e Colaborar**

Trabalhar de forma produtiva e eficaz em todas as direções – com os níveis acima, abaixo, laterais, dentro e fora da organização – para atingir grandes realizações.

### 4. **Gerenciar Talentos**

Buscar, contratar, integrar, alocar, disponibilizar e desenvolver talentos.

### 5. **Interagir com Líderes**

Comunicar informações críticas para o nível superior, ter voz ativa a respeito de questões críticas.

### 6. **Contribuir para a Inovação**

Estar atento a oportunidades inovadoras dentro da equipe e contribuir para as iniciativas gerais de inovação da empresa.

### 7. **Servir como Exemplo**

Ser exemplo da missão, valores, cultura e filosofia da organização.

### 8. **Alavancar Recursos**

Ser eficaz e eficiente na aquisição e utilização de recursos escassos.

### 9. **Apoiar Iniciativas de Mudança**

Ser um dos primeiros a adotar e apoiar mudanças.

### 10. **Servir como Modelo de Crescimento Pessoal**

Estar aberto ao crescimento pessoal e ao desenvolvimento e inspirar outros a fazerem o mesmo.

### 11. **Enxergar as Situações em Perspectiva**

Ter uma visão clara dos contextos em que as equipes atuam. Antecipar oportunidades, barreiras e obstáculos. Valorizar o papel da equipe dentro de um contexto maior.

Clique em uma prática para ler a descrição e os comportamentos observáveis.

## A. Liderar a mim mesmo



1. Autogestão
2. Orientação para Resultados
3. Resiliência e Versatilidade
4. Mindset de Crescimento
5. Demonstrar Humildade
6. Senso de Humor
7. Gestão da Atenção Plena (Mindfulness)
8. Engajamento com Líderes

## B. Gerenciar Pessoas



9. Ser Centrado no Cliente
10. Colaborar
11. Cultivar o Engajamento da Equipe
12. Gestão de Conflitos
13. Comunicação Eficaz
14. Gerenciar Cada Indivíduo de Forma Diferente
15. Desenvolver as Pessoas
16. Criar Equipes de Alta Performance

## C. Estabelecer a Direção



17. Comunicar o Propósito da Organização
18. Facilitar Planos de Execução
19. Definir Papéis e Responsabilidades
20. Utilizar Medidas de Performance
21. Pensamento Crítico
22. Incentivar a Inovação

## D. Gerenciar o Trabalho



23. Gerenciar Estruturas de Equipes, Operações e Processos
24. Gerenciar os Limites das Equipes
25. Contratar, Avaliar e Talentos
26. Habilidades Técnicas e Funcionais
27. Tomada de Decisões
28. Utilização de Recursos
29. Garantir os Resultados

#	Práticas	Descrição	Observáveis
1	<b>Autogestão</b>	Líderes precisam ser autoconscientes. Precisam estar plenamente em contato com seu portfólio de fortalezas, fraquezas e oportunidades, procurando e aceitando feedback. Significa entender os requisitos das tarefas pelas quais são responsáveis e combiná-las com seu conjunto de habilidades, para então dedicar-se às tarefas a serem executadas de forma eficaz. Isto significa entender as necessidades das pessoas que gerenciam e gerenciá-las de formas diferentes. Como ponto central do bem-estar, a autogestão coloca a energia nas habilidades que possibilitam as conquistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. É totalmente autoconsciente</li> <li>b. Busca e trabalha sobre feedbacks relevantes</li> <li>c. Trabalha com necessidades atuais e futuras alinhadas</li> <li>d. Dedicar-se para o atingimento de metas e realização de objetivos</li> <li>e. Conquista um equilíbrio sustentável entre trabalho/vida pessoal</li> </ul>
2	<b>Orientação para Resultados</b>	A orientação para resultados está relacionada a uma entrega superior e ao esforço para atingir ainda melhores resultados em todas as principais áreas de performance. Significa crescer e melhorar. Isto requer aperfeiçoamento pessoal; ser o melhor naquilo que importa. Há um aspecto de performance em competir e superar as conquistas pessoais e padrões do passado. Isto inclui ser motivado por metas audaciosas e tarefas difíceis. Também inclui otimismo em realizar as atividades em um alto nível e ter autoconfiança nas habilidades pessoais e no conhecimento. Pesquisas indicam que uma atitude positiva em relação à orientação para resultados é contagiante para os outros. O objetivo é aperfeiçoar, performar, crescer e avançar. E então, trazer os outros junto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Estabelece metas desafiadoras e ambiciosas</li> <li>b. Demonstra iniciativa</li> <li>c. Executa as tarefas com energia e confiança</li> <li>d. Motiva as pessoas com entusiasmo contagiante</li> <li>e. Dedicar-se às metas e objetivos</li> </ul>
3	<b>Resiliência e Versatilidade</b>	Resiliência é recuperar-se de uma queda. A resiliência e a versatilidade são essenciais porque nem tudo é tranquilo e previsível. O novo normal é o caos inesperado. Entraves. Desafios. Saída de membros da equipe. Novo pessoal para treinar. Os Líderes precisam absorver, se ajustar, perseverar, voltar aos eixos e se recuperar rapidamente. Isto exige agilidade mental, pensamento rápido, determinação, solução criativa de problemas e a compreensão de como encontrar e garantir recursos. Tudo isso mantendo-se calmo e tranquilo, para que o seu bem-estar e das pessoas a seu redor não seja afetado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prevê e se prepara para as adversidades</li> <li>b. Recupera-se rapidamente em reação a uma adversidade</li> <li>c. Utiliza múltiplas estratégias para lidar com as adversidades</li> <li>d. Mantém a calma e continua focado sob pressão</li> <li>e. Constrói uma rede de suporte pessoal ao estresse</li> </ul>
4	<b>Mindset de Crescimento</b>	Os Líderes com um mindset de crescimento são positivos, otimistas e confiam que as coisas irão melhorar e que tudo vai dar certo. Eles permanecem curiosos, esperam o sucesso e são corajosos. Os Líderes veem um retorno de investimento no seu crescimento e desenvolvimento pessoal, no da equipe e da empresa. Acreditam que o trabalho árduo leva a resultados positivos. O fracasso pode preparar o caminho para o sucesso. Isto significa ter mente aberta, ser curioso e divertido. As pesquisas mostram as vantagens de se ter um mindset de crescimento em comparação a um mindset fixo. Em parte, as pessoas se dividem entre aquelas com mindset de crescimento e mindset fixo, mas as pesquisas indicam que é possível fazer uma escolha e mudar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Está sempre aberto</li> <li>b. Aprende amplamente</li> <li>c. Se energiza com o que é novo, diferente e único</li> <li>d. Coloca-se em situações do tipo “nunca foi feito antes”</li> <li>e. Tem energia para remover obstáculos</li> <li>f. Questiona sobre o que foi bem e o que não deu certo para gerar aprendizado</li> </ul>

#	Práticas	Descrição	Observáveis
5	<b>Demonstrar Humildade</b>	A experiência e as pesquisas mostram que ser realisticamente humilde aumenta sua confiança e poder de influência. Os Líderes humildes ainda têm iniciativa, estão dispostos a se arriscar e são apaixonados por suas metas. Os gestores humildes geralmente têm uma percepção mais realista sobre quem são e trabalham dentro de seus limites. Em contrapartida, gestores arrogantes e condescendentes que não admitem erros, que se recusam a aceitar feedback crítico e nunca compartilham crédito por suas conquistas com o grupo são muito menos bem-sucedidos. Gestores humildes têm maior comprometimento com seus seguidores e compartilham crédito com mais frequência. Eles são o tipo de líder que as pessoas querem seguir, mostrar esforço extra e trabalhar mais para garantir seu sucesso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. É autocrítico e realista</li> <li>b. Admite voluntariamente as falhas</li> <li>c. Utiliza humor autodepreciativo</li> <li>d. Exibe orgulho de forma adequada</li> <li>e. Compartilha os créditos amplamente</li> </ul>
6	<b>Senso de Humor</b>	Ao utilizar seu senso de humor, ou apreciá-lo em outros, os Líderes devem estar atentos ao público, contexto e objetivo do uso do humor. Uma piada sobre si mesmo permite que os outros relaxem e riem pensando nas suas situações semelhantes, resultando em conexão e interesse comum. Isto tem um efeito humanizador que aumenta a tolerância quanto às diferenças e perspectivas distintas. Embora o senso de humor ajude muitas vezes, usá-lo de maneira inadequada pode ser muito prejudicial. Rir dos outros ou de situações que possam ser ofensivas para alguns reduz a influência e a confiança. A ausência total de senso de humor normalmente passa a imagem de um líder frio e indiferente, resultando em uma cascata de associações negativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Usa o senso de humor de forma produtiva</li> <li>b. Tem clareza sobre o que não é engraçado</li> <li>c. Ajusta o humor de acordo com a situação e as pessoas</li> <li>d. Aprecia o senso de humor de outras pessoas</li> <li>e. Está aberto à utilização do humor voltado para si mesmo</li> </ul>
7	<b>Gestão da Atenção Plena (Mindfulness)</b>	A atenção plena é estar presente no momento. Pesquisas atuais sobre o cérebro mostram as melhores maneiras de gerenciar o seu funcionamento e explicam como mudar ou modificar sua programação básica. Isto inclui: (1) gestão e regulação emocional, (2) gestão do foco e atenção e (3) gestão do estresse e relaxamento (para um sono melhor). Uma vez que o Líder estiver familiarizado com essas práticas, poderá ensinar aos outros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conhece o funcionamento do seu cérebro</li> <li>b. Aprende e utiliza as melhores práticas de treinamento cerebral</li> <li>c. Domina o controle emocional</li> <li>d. Domina a gestão da atenção</li> <li>e. Ajuda no aumento da eficiência cerebral de outros</li> </ul>
8	<b>Engajamento com Líderes</b>	Os Líderes são responsáveis por trabalhar de forma eficaz com os líderes em níveis mais seniores. Eles devem compreender as perspectivas da liderança, buscar feedback de seus gestores, avaliar os motivos para decisões e ações a serem tomadas e garantir que irão se manter focados nas soluções dos problemas quando abordarem e responderem a seus gestores ou líderes mais seniores. O mais importante, mas por vezes assustador, que um gestor eficaz deve fazer é ter coragem de ter voz ativa sobre as questões, pessoas e decisões. Enfrentar e endereçar os problemas potenciais de forma franca é algo apreciado pelos líderes seniores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Demonstra compreensão das perspectivas dos líderes seniores</li> <li>b. Enfrenta os problemas de forma franca, com foco na sua resolução</li> <li>c. Avalia as motivações de seus gestores e outros líderes seniores pelas decisões e ações tomadas</li> <li>d. Mostra alinhamento com as iniciativas da liderança sênior</li> <li>e. Expressa ideias, iniciativas e oposições de forma construtiva</li> <li>f. Demonstra coragem em apoiar as pessoas e visões alternativas</li> </ul>

#	Práticas	Descrição	Observáveis
9	<b>Ser Centrado no Cliente</b>	Gestores de sucesso focam sua equipe no cliente. Projetam seu trabalho de fora para dentro. Primeiro descobrem o que os clientes desejam e então desenvolvem os processos e planejam o trabalho para criar uma melhor experiência para o cliente. As equipes precisam ser centradas no cliente em todos os aspectos. Gestores de sucesso e suas equipes devem estar ativamente sintonizados com os clientes. Eles reconhecem que nossas pessoas, produtos e processos influenciam a experiência do cliente todos os dias. Assim, constroem cadeias de valor de longo prazo para o cliente e conquistam sua fidelidade por meio de entregas constantes. Gestores centrados no cliente montam equipes que priorizam os relacionamentos significativos, onde todos se tratam com o mesmo mindset centrado no cliente que aplicam aos clientes externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Entende tudo sobre o cliente</li> <li>b. Toma decisões centradas no cliente</li> <li>c. Monitora as necessidades, expectativas e nível de satisfação do cliente</li> <li>d. Constrói relações produtivas com o cliente</li> <li>e. Adapta-se prontamente a mudanças de informações do cliente</li> <li>f. Constrói e mantém um mindset centrado no cliente entre os membros da equipe</li> </ul>
10	<b>Colaborar</b>	Os gestores ajudam os colaboradores a trabalhar de forma colaborativa ao construírem um sentimento de confiança entre todos os membros da equipe. Esforços colaborativos requerem comunicação, cooperação, abertura, responsabilidade e parceria entre os membros da equipe. A colaboração permite a todos da equipe aprenderem mais sobre os outros, facilita sinergias e constrói capacidades maiores do que um único membro da equipe pode oferecer. O trabalho realizado em um ambiente de integridade - seguro, confiável, autêntico e digno de confiança - produz um ambiente em que colaboração e confiança florescem. Os Líderes têm responsabilidade de servir como modelo e incentivar o comportamento colaborativo, assim como utilizá-lo como estratégia para o atingimento de resultados superiores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Compartilha metas e bases comuns</li> <li>b. Fala abertamente sobre conflitos e dificuldades em potencial</li> <li>c. Estabelece e concorda com a colaboração e as regras de engajamento colaborativo</li> <li>d. Procura sinergias e eficiências</li> <li>e. Responsabiliza todos os membros equipe</li> <li>f. Age de forma consistente, confiável e segura na relação com os membros da equipe</li> </ul>
11	<b>Cultivar o Engajamento da Equipe</b>	Os gestores são responsáveis por criar e manter um alto nível de engajamento com os membros da equipe e com outras pessoas. O clima interpessoal que existe em uma equipe é o resultado combinado de como cada membro trabalha bem com os outros, lida com os altos e baixos motivacionais, resolve conflitos e comunica otimismo e energia. Os gestores ou membros da equipe podem inadvertidamente afetar o clima e energia do grupo ao deixarem de se preocupar com o próximo, de compartilhar de forma adequada ou de ouvir ativamente. Quando os gestores comunicam-se com respeito e apreço o que cada indivíduo traz para a equipe, alto engajamento e esforço voluntário são consequências	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Compartilha pensamentos e sentimentos de forma aberta e mostra interesse nos outros</li> <li>b. Facilita as conversas para garantir que todos se sintam incluídos e apreciados</li> <li>c. Faz perguntas e monitora o clima da equipe</li> <li>d. Acha maneiras de celebrar as conquistas—mesmo as pequenas vitórias</li> <li>e. Demonstra consciência da necessidade de se revitalizar em situações de estresse</li> </ul>

#	Práticas	Descrição	Observáveis
12	<b>Gestão de Conflitos</b>	Grupos de trabalho podem mostrar conflitos durante tarefas comuns ou desafios complexos. O conflito pode aparecer quando existe discordância sobre opções estratégicas ou quando existe uma simples desavença sobre a escolha do tipo de comida que será servido em uma reunião. Para alguns, o conflito é esperado e fonte de energia criativa. Para outros, é debilitante e deve ser evitado o máximo possível. O conflito pode possibilitar que uma equipe se fortaleça interpessoalmente ou pode ser uma fonte de divisão da qual o grupo pode não se recuperar. Os gestores precisam ajudar os membros da equipe a aprender como gerenciar o conflito de forma eficaz para alavancar as diferentes perspectivas e encontrar soluções alternativas para chegar a um alinhamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prevê possíveis conflitos antes que eles ocorram</li> <li>b. Desenvolve e utiliza diversas técnicas de resolução de conflitos</li> <li>c. Adapta-se diante de conflitos</li> <li>d. Faz acompanhamento para garantir a resolução e endereça qualquer impacto negativo</li> <li>e. Trabalha para contribuir de forma positiva para conflitos esperados e moderados</li> <li>f. Incentiva a discussão contínua e abertura para ajudar as pessoas a gerenciarem os conflitos de forma construtiva</li> </ul>
13	<b>Comunicação Eficaz</b>	Uma comunicação eficaz ocorre quando outra pessoa compreende o significado da mensagem juntamente com as sutilezas de emoção e intenção. Mas as palavras que alguém usa para se comunicar podem ter um significado diferente para o outro. Pelo menos 50% do que é comunicado de uma pessoa para outra é de forma não-verbal. Por exemplo, alguns gestos de mão em uma cultura são interpretados como interesse genuíno; em outras, podem ser vistos como ameaçadores. Os gestores precisam ter consciência destes elementos de comunicação e de seus próprios filtros individuais e devem se esforçar para comunicar suas ideias e perspectivas de forma eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conhece as informações necessárias para fazer o que deve ser feito</li> <li>b. Ajusta toda a comunicação ao receptor – conteúdo, tom e melhor meio de entrega</li> <li>c. Dá e recebe feedback</li> <li>d. É um ouvinte paciente e ativo</li> <li>e. Usa diferenças e conflitos produtivos para desenvolver soluções mais criativas e inovadoras</li> <li>f. Fornece informações oportunas, adequadas, corretas e organizadas para ajudar os outros a compreendê-las</li> </ul>
14	<b>Gerenciar Cada Indivíduo de Forma Diferente</b>	As pessoas são diferentes umas das outras. Os grandes Líderes valorizam estas diferenças e gerenciam as pessoas de acordo com suas diferentes necessidades. As pessoas reagem de forma diferente às maneiras como seus gestores atuam e se comportam. Os grandes gestores ajustam-se a cada indivíduo e utilizam abordagens diferentes para se conectar com eles para atingir os objetivos e lhes ajudar a ser a melhor versão de si mesmos. Algumas pessoas se saem melhor com detalhes específicos enquanto outras preferem conceitos gerais e abstrações. Algumas comunicam-se imediatamente no momento, outras preferem refletir e pensar sobre as coisas antes de reagir. Algumas gostam de começar imediatamente; outras se seguram e esperam até que outros tenham começado. Os Líderes devem ser flexíveis para se ajustar, adaptar e demonstrar agilidade interpessoal para incluir a todos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Interpreta bem as pessoas; é um observador cuidadoso das diferenças e entende as maneiras em que as pessoas diferem e o que estas diferenças significam</li> <li>b. Adapta seu comportamento no relacionamento e trabalho com as outras pessoas</li> <li>c. Adapta a abordagem à pessoa de forma que estilos, táticas e técnicas utilizados estejam alinhados às necessidades das pessoas que estão sendo gerenciadas</li> <li>d. Pede feedback aos membros da equipe para saber o que está funcionando no esforço de atender às necessidades das pessoas que gerencia</li> </ul>

#	Práticas	Descrição	Observáveis
15	<b>Desenvolver as Pessoas</b>	<p>Pesquisas indicam que praticamente qualquer pessoa pode melhorar suas habilidades mais importantes quando querem e quando as condições são adequadas. Os gestores precisam garantir que o talento certo está fazendo o trabalho certo, com capacidades alinhadas às demandas da posição. Os gestores que propiciam condições para o desenvolvimento atuam como administradores de talento. Ao fornecer coaching e feedback contínuos e apoiar mobilidade para outros papéis ou experiências de desenvolvimento, eles ajudam os colaboradores a se sentirem realizados. Igualmente importante é a existência de uma cultura voltada para o desenvolvimento alinhada à Nossa Cultura United, que oferece os recursos adequados para tal. Quando os talentos estão muito ocupados para realizar ações de desenvolvimento, provavelmente suas carreiras podem ser prejudicadas. O desenvolvimento, quando adequado, pode acontecer para todas as pessoas. Ninguém nasce pronto.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Entende o que é a construção de uma carreira a longo prazo</li><li>b. Avalia potenciais para futuros específicos</li><li>c. Cria planos de desenvolvimento personalizados</li><li>d. Assegura os recursos para o desenvolvimento</li><li>e. Acompanha o progresso e ajusta planos</li><li>f. Atua como mentor e coach</li><li>g. Avalia riscos de perda de pessoas e oferece ajuda</li></ul>
16	<b>Criar Equipes de Alta Performance</b>	<p>É essencial criar e incentivar equipes de alta performance. Equipes que funcionam bem são cruciais para o sucesso da organização. Uma equipe eficaz tem clareza sobre suas tarefas e o conjunto certo de talentos para fazer o trabalho. Cada membro da equipe possui responsabilidades e sabe o que fazer. A cultura da equipe é colaborativa. Existem métricas para monitorar o progresso, incluindo ciclos de feedback para que possam ser dados conselhos corretivos. Os membros da equipe estão engajados com o sucesso da equipe e com oportunidades de aprendizado. Todos estes atributos são necessários para a equipe ter aprendizados baseados na experiência que serão utilizados nos desafios futuros.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Fornece clareza em relação aos processos, papéis, habilidades e entregáveis da equipe</li><li>b. Avalia e fala sobre o desempenho da equipe</li><li>c. Fornece feedback e apoio</li><li>d. Monitora e guia as capacidades e entregáveis da equipe</li><li>e. Identifica as responsabilidades da equipe e métricas dos resultados atingidos</li><li>f. Fornece apoio ao desenvolvimento da equipe para a construção de capacidades futuras.</li></ul>

#	Práticas	Descrição	Observáveis
17	<b>Comunicar o Propósito da Organização</b>	As empresas performam melhor quando têm um propósito comum. Propósito inclui visão, valores, cultura, estratégia, objetivos e metas. O gestor deve entender e comunicar o propósito de forma suficientemente consistente para que se torne parte indissociável dos hábitos e perspectivas da equipe. O gestor e a equipe devem então traduzir este propósito para as tarefas específicas da equipe, de forma que todos saibam onde as coisas se encaixam. O Líder deve garantir que este propósito do time, alinhado ao propósito da organização, seja convincente o bastante para que as pessoas sintam-se motivadas, inspiradas, engajadas e entusiasmadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Comunica o propósito de forma consistente e convincente</li> <li>b. Facilita a compreensão do elo entre o trabalho do colaborador e o propósito e as metas como um todo</li> <li>c. Estabelece táticas para medir e monitorar o progresso</li> <li>d. Oferece feedback significativo sobre o progresso em relação às metas e atingimento do propósito</li> <li>e. Inspira os colaboradores a se apropriarem do propósito da organização.</li> </ul>
18	<b>Facilitar Planos de Execução</b>	Como diz o ditado: planeje o trabalho e depois trabalhe no plano. Os Líderes traduzem a estratégia da empresa em um plano tático local com o qual podem trabalhar. Os gestores precisam decidir que direção seguir, que tarefas precisam ser feitas e por quem, como o progresso será medido, quais recursos são necessários e que planos de contingência devem ser seguidos se algo der errado. Finalmente, o plano precisa ser comunicado adequadamente para que todos na equipe possam segui-lo. O Líder deve garantir que o plano tenha a agilidade, versatilidade, criatividade e inovação adequados. O Líder é responsável por monitorar o plano para que o progresso seja acompanhado e para que um feedback em tempo real esteja disponível à equipe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coleta todos os dados relevantes sobre os recursos disponíveis, benchmarks de estratégia e principais tarefas</li> <li>b. Desenvolve um plano tático detalhado com o qual é possível trabalhar</li> <li>c. Garante que há expertise disponível para realizar o plano</li> <li>d. Estabelece medidas de progresso e monitora a implementação do plano</li> <li>e. Fornece feedback sobre a implementação do plano a todas as partes relevantes</li> <li>f. Comunica regularmente o progresso, ajustes e correções do plano</li> </ul>
19	<b>Definir Papéis e Responsabilidades</b>	A maioria das pessoas prefere ter papéis definidos. Isso é mais eficiente, reduz ruídos sobre quaisquer sobreposições e deixa claro quem é responsável por fazer com que as coisas sejam decididas e realizadas. Além dos papéis e responsabilidades tradicionais, existem papéis não oficiais, como quem irá manter os registros e prazos, monitorar o projeto, liderar o projeto, fazer as perguntas críticas, incentivar os ânimos, facilitar os conflitos e fazer um resumo da situação. Estabelecer responsabilidades claramente também é crucial. A clareza está relacionada a quem decide, o que se decide, como os recursos serão comprometidos e qual o nível de autonomia que será liberado para a tomada de decisões e ações. O Líder precisa garantir que todos conheçam como cada papel e conjuntos de responsabilidades se conectam aos outros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Define os papéis que se alinham ao propósito, metas e objetivos da organização</li> <li>b. Alinha os talentos e capacidades dos colaboradores aos papéis e tarefas</li> <li>c. Modifica papéis quando necessário para responder de forma ágil a novas demandas</li> <li>d. Comunica especificidades sobre os papéis e os conecta às metas</li> <li>e. Monitora e fornece feedback sobre papéis e resultados</li> </ul>

#	Práticas	Descrição	Observáveis
20	<b>Utilizar Medidas de Performance</b>	Há dois tipos de métricas (ou maneiras de se medir) necessárias para o monitoramento de performance. Primeiro, é preciso medir o progresso dos principais indicadores de performance. Cada membro da equipe precisa saber como está se saindo em vários aspectos no caminho da execução do plano (velocidade, utilização de recursos, mudanças, etc.). Segundo, é preciso medir o resultado de cada tarefa em relação ao que é esperado. Os Líderes são responsáveis por desenvolver e comunicar estas métricas. As medidas de resultado necessitam de três componentes. (1) <b>Prazo</b> - a tarefa foi executada no prazo?; (2) <b>Qualidade</b> - estava dentro do padrão esperado ou acima?; (3) <b>Recursos</b> - foi realizada dentro dos limites de recursos estabelecidos e acordados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cria medidas de progresso de tarefas e de resultados</li> <li>b. Quebra as tarefas em diferentes passos e identifica métricas para cada passo crítico</li> <li>c. Compartilha as métricas de performance com os membros da equipe, garantindo que todos entendam o que é esperado e como isso será medido</li> <li>d. Monitora e reporta as atividades relacionadas e a conquista das métricas de performance</li> </ul>
21	<b>Pensamento Crítico</b>	O pensamento crítico leva a um consenso baseado em evidências e a uma avaliação eficaz. Ter pensamento crítico vai além de chegar a uma conclusão, significa encontrar e selecionar, entre muitas, as respostas mais adequadas. A análise das informações relevantes por meio de diversos métodos pode resultar em uma variedade de opções possíveis que podem ser testadas e examinadas. Quem tem pensamento crítico observa as conexões sutis dos pontos de dados que não são aparentes para outras pessoas. Elas integram e resumem as informações de forma única, proporcionando uma nova perspectiva. Quem tem pensamento crítico aborda os problemas com táticas analíticas para expor os princípios ou elementos implícitos de forma a explorar cenários alternativos que possam resultar em soluções mais criativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reúne informações essenciais e relevantes</li> <li>b. Avalia o valor e a conectividade das informações</li> <li>c. Sintetiza informações</li> <li>d. Aplica diferentes ferramentas analíticas</li> <li>e. Gera conclusões e possíveis soluções mais adequadas</li> <li>f. Testa cenários</li> </ul>
22	<b>Incentivar a Inovação</b>	Equipes de sucesso mudam, se adaptam e inovam em resposta às mudanças nas opiniões dos clientes e nas condições que envolvem a equipe. A introdução de uma nova ideia, método, estratégia, produto ou serviço envolve riscos e a entrada em um novo território o que pode ser empolgante e estressante ao mesmo tempo. Para a maioria a mudança é desconfortável. A criação de condições para que as pessoas não se acomodem, continuem curiosos e incentivem a inovação exige que os Líderes ouçam sem julgar e que os colaboradores permaneçam abertos à mudança e dispostos a explorar novas ideias e possibilidades. Os gestores que criam as condições para mindsets inovadores incentivam soluções criativas para os problemas e identificam oportunidades que trazem valor para todo o sistema de saúde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aprende e aplica as melhores lições com base na experiência</li> <li>b. Procura e está aberto a qualquer coisa que pode se beneficiar da mudança; antecipa oportunidades de mudança</li> <li>c. É adaptativo, criativo e inovador no planejamento e nas abordagens a novos desafios</li> <li>d. Constrói e mantém um ambiente seguro para desafiar o status quo</li> <li>e. Apoia a geração, síntese e combinação de ideias entre grupos de trabalho</li> <li>f. Incentiva uma cultura inovadora, dando boas vindas a novas ideias e assumindo riscos</li> </ul>

#	Práticas	Descrição	Observáveis
23	<b>Gerenciar Estruturas de Equipes, Operações e Processos</b>	Para cada desafio de gestão, existem processos que são as melhores práticas. Os Líderes sabem que, para as pessoas trabalharem de forma eficaz, é essencial que as estruturas e processos estejam alinhados. É importante ter regras de participação e estruturas operacionais acordadas. A utilização de formulários ou templates de registro, gestão de projetos e outras ferramentas pragmáticas cria consistência e estabilidade. Processos que funcionam unem as pessoas que trabalham juntas. Isso inclui conectar as atividades exercidas pelos colaboradores com suas metas, tomar decisões, gerenciar conflitos, monitorar o progresso, medir resultados e ter influência sobre os stakeholders. O Líder precisa fazer a conexão entre a melhor prática e cada necessidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desenvolve ou seleciona as estruturas essenciais e adequadas para cada tarefa</li> <li>b. Avalia a necessidade e seleciona os processos alinhados</li> <li>c. Aprende e executa os processos e estruturas selecionados</li> <li>d. Monitora e mede a performance de estruturas e processos em comparação ao planejado</li> <li>e. Atua sobre quaisquer atritos ou conflitos que possam aparecer</li> </ul>
24	<b>Gerenciar os Limites das Equipes</b>	Todas as equipes existem em um contexto maior; a equipe opera dentro de uma organização maior. Todas as empresas têm algum nível de ruído e conflito. Existe uma burocracia que estabelece demandas a cada equipe da organização, como maneiras específicas de se fazer algo ou mudanças de estratégia e tática. Alguns ruídos vêm da política, da concorrência entre gestores e equipes, de divergências sobre limites ou de diferentes visões sobre as contribuições dos membros individuais da equipe. Os gestores têm a responsabilidade de interferir pela equipe. Os gestores necessitam filtrar todo o ruído, deixar que as coisas boas passem para a equipe e amortecer o restante para que não afete a equipe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gerencia os limites da equipe e filtra os ruídos externos</li> <li>b. Utiliza habilidades chave para negociar, influenciar politicamente e reduzir distrações da equipe</li> <li>c. Absorve os choques e distribui elogios à equipe</li> <li>d. É um defensor da equipe dentro do contexto maior</li> </ul>
25	<b>Contratar, Avaliar e Alocar Talentos</b>	Não podemos atingir nossa missão sem pessoas talentosas. Os Líderes devem garantir que as pessoas certas estejam exercendo os papéis certos, com as habilidades certas, para entregar resultados. Os gestores são responsáveis por buscar, fazer a triagem, contratar, integrar, orientar, disponibilizar, treinar, desenvolver e desligar colaboradores quando necessário. Para fazer tudo ou parte disto, o gestor precisa: (1) avaliar as pessoas; (2) combinar capacidades e necessidades da posição; e (3) alocar os talentos conforme planejado. A parte mais difícil para os Líderes é tomar decisões difíceis, fornecer feedback honesto e crítico e fazer o que tem que ser feito quando necessário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contrata talentos com capacidades para executar o trabalho</li> <li>b. Avalia os talentos com base nas habilidades desenvolvidas e potenciais</li> <li>c. Aloca os talentos alinhando suas capacidades às demandas do trabalho e situacionais</li> <li>d. Desenvolve talentos através de feedback, atribuição de tarefas e coaching</li> <li>e. Sabe quando ajustar a alocação de talentos e faz isso rapidamente</li> </ul>

#	Práticas	Descrição	Observáveis
26	<b>Habilidades Técnicas e Funcionais</b>	As pessoas normalmente começam como contribuidores individuais em uma determinada função por conta de sua experiência e formação. Sua expertise funcional é altamente valorizada e os papéis em geral são bem definidos. Com base em sua performance e aspiração, podem ser promovidos a posições de gestão. Com as promoções, elas se distanciam cada vez mais de sua área inicial de expertise funcional. Algumas delas ascendem na escada funcional e se tornam líderes de departamento. Outras passam a ser gerentes gerais, liderando funções nas quais não têm experiência direta. A gestão geral é uma função. Ela possui uma base de habilidades, perspectivas e práticas como qualquer outra função. A aquisição de habilidades para ser líder é uma jornada, assim como a de adquirir habilidades para sua função original.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conhece seu setor de atuação</li> <li>b. Conhece sua plataforma técnica</li> <li>c. Conhece suas funções principais</li> <li>d. Desenvolve novos conhecimentos e habilidades conforme necessários</li> <li>e. Aprende continuamente</li> </ul>
27	<b>Tomada de Decisões</b>	Os Líderes passam um período de tempo significativo resolvendo problemas e tomando decisões. Algumas decisões podem ser delegadas. Outras exigem foco e atenção do gestor. Um Líder pode escolher entre estratégias de decisão: consultar a equipe antes de tomar uma decisão, deixar a equipe tomar a decisão ou avisar o time que uma decisão será tomada em breve. Há uma ciência por trás do processo de decisão que estabelece as melhores práticas e maneiras de se conseguir resultados produtivos. Equipes de alto desempenho aprendem e utilizam bem os processos de decisão. Os processos podem incluir acessar expertise e coletar fatos fora da equipe e engajar-se em um processo de solução de problemas e de decisão facilitados por um profissional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Avalia a natureza das decisões a serem tomadas</li> <li>b. Identifica a melhor estratégia de decisão com base no problema a ser solucionado</li> <li>c. Avalia a eficácia da decisão por meio do monitoramento de resultados</li> <li>d. Conversa sobre os processos de decisão e resultados para identificar lições para o futuro</li> </ul>
28	<b>Utilização de Recursos</b>	Os Líderes precisam usar os recursos de forma eficaz. Precisam aprender como avaliar as necessidades de projetos, departamentos ou equipes. Os gestores precisam saber quais recursos acessar, onde encontrá-los, como utilizá-los e, especificamente, como disponibilizá-los. As necessidades de recursos irão variar de acordo com o projeto e a atividade da equipe. Os gestores precisam ser implacáveis na defesa de recursos essenciais para o atingimento de suas metas—como talentos adicionais, orçamentos especiais e acesso aos tomadores de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Avalia a necessidade de recursos</li> <li>b. Adquire recursos</li> <li>c. Consegue acesso a recursos especiais</li> <li>d. Disponibiliza recursos de forma eficaz</li> <li>e. Monitora e ajusta a utilização de recursos</li> </ul>
29	<b>Garantir os Resultados</b>	Os Líderes devem apresentar resultados por meio de outras pessoas. Devem atender ou ir além das expectativas dos clientes. Os gestores mantêm suas equipes na tarefa, concentrando-se em metas e objetivos específicos. Executam os planos enquanto levam em consideração os feedbacks de clientes e stakeholders internos e externos para fazer os ajustes necessários. Isto requer o estabelecimento de parcerias para aumentar satisfação e melhorar a qualidade. E exige a utilização de múltiplas estratégias para a coleta, análise e utilização de dados que ajudam a criar uma melhor experiência para clientes e stakeholders e responsabilizar a si mesmos e suas equipes pelo atingimento dos resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Constrói os benefícios e valor dos produtos e fornece aos clientes aquilo que eles esperam</li> <li>b. Ajusta o trabalho de acordo com o feedback dos clientes</li> <li>c. Compara regularmente a performance em relação aos resultados esperados</li> <li>d. Responsabiliza a si mesmo e à equipe pelo atingimento das metas</li> </ul>