

**TOP SER HUMANO ABRH-RS 2025 - Categoria Organização**

**Desenvolvimento**

**Casa de Saúde Menino Jesus de Praga**

**JORNADA DA LIDERANÇA – CULTURA DO CUIDADO E VALORIZAÇÃO  
DAS PESSOAS**

Arno Duarte

Sara Gomes

Renata Almeida

Porto Alegre/RS

2025

## **ÍNDICE**

### **SINOPSE**

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>2. A JORNADA DA LIDERANÇA.....</b>	<b>5</b>
<b>3. ORÇAMENTO.....</b>	<b>14</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>5. AVALIAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>21</b>
<b>8. AUTORES.....</b>	<b>23</b>

## **SINOPSE**

A Jornada da Liderança da Casa de Saúde Menino Jesus de Praga é o alicerce da transformação institucional iniciada em 2022. Até então gerida exclusivamente por voluntários, a organização contratou seu primeiro Diretor Executivo, Arno Duarte, profissional com sólida experiência em gestão administrativa, desenvolvimento de pessoas, comunicação corporativa e impacto social em empresas multinacionais e institutos empresariais. Seu desejo era aplicar os conceitos da gestão empresarial no terceiro setor, sem renunciar ao cuidado com as pessoas, começando pelo investimento no desenvolvimento das lideranças, um movimento ainda raro nesse segmento. Em um cenário de grande complexidade assistencial, a Casa estruturou a formação para lideranças técnicas, estratégicas e executivas, utilizando metodologias participativas e vivenciais, consolidando uma cultura de cuidado aplicada à gestão. Com mais de 2.000 horas-pessoa de capacitação, promoção de talentos internos e impactos diretos nos indicadores, o case se consolida como uma referência inovadora e replicável para organizações sociais que desejam evoluir sua governança e investir com propósito no desenvolvimento humano. Realizado na sede da instituição em Porto Alegre/RS, o programa envolveu diretamente 32 lideranças e, indiretamente, os 159 colaboradores da Casa. Informações podem ser solicitadas pelo e-mail: [contato@casadomenino.org.br](mailto:contato@casadomenino.org.br).

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de lideranças no terceiro setor de saúde é, ao mesmo tempo, uma urgência e um desafio estrutural. A maioria das organizações sociais convive com limitações financeiras, quadros enxutos e alta rotatividade de pessoas, o que muitas vezes dificulta o investimento em programas de formação interna. Ao mesmo tempo, são ambientes onde o cuidado direto, a convivência prolongada com o sofrimento humano e a necessidade de decisões clínicas e éticas complexas demandam lideranças preparadas, empáticas e comprometidas com o propósito institucional. A Casa de Saúde Menino Jesus de Praga, ao reconhecer essas necessidades, deu início a uma reestruturação organizacional a partir das pessoas. Até 2022, a instituição era conduzida exclusivamente por voluntários, com um modelo de gestão centralizado, informal e altamente dependente de poucas pessoas chave. Diante da crescente complexidade dos atendimentos e da necessidade de garantir sustentabilidade, a Casa decidiu iniciar um novo ciclo. A contratação do primeiro Diretor Executivo, Arno Duarte, representou uma mudança de paradigma. Com vasta experiência na iniciativa privada, em programas de desenvolvimento de pessoas, comunicação institucional e gestão de impacto social, Arno trouxe consigo a convicção de que, mesmo em contextos desafiadores como o terceiro setor, é possível aplicar princípios de planejamento estratégico, cultura organizacional forte e desenvolvimento de lideranças como motor de transformação.

A principal premissa do projeto foi iniciar a mudança pela base: desenvolver pessoas para transformar processos. Essa decisão foi sustentada por três fundamentos: (1) toda mudança organizacional exige alinhamento de

cultura e comportamento; (2) o cuidado, como missão institucional, precisa ser vivido internamente para se refletir na assistência; e (3) a profissionalização da gestão exige líderes preparados para compartilhar responsabilidades.

A metodologia de desenvolvimento do programa incluiu a contratação de uma profissional para a coordenação da área de Gente e Desenvolvimento, uma fase inicial de diagnóstico institucional, escuta ativa com lideranças e mapeamento de competências. A partir daí, foi desenhado um plano de formação contínua, articulado em módulos temáticos e trilhas de aprendizagem que combinavam conteúdo técnico, ferramentas de gestão (como feedback, OKRs, SWOT e PDCA) e vivências em grupo. O programa estruturou-se em ciclos anuais, com acompanhamento periódico, reuniões colegiadas e avaliação de resultados. Ao longo do primeiro ano, consolidou-se o conceito de Cultura do Cuidado como eixo transversal da governança, e no segundo ano foram instituídas novas estruturas de gestão e fóruns decisórios compartilhados.

A proposta da Casa dialoga com os estudos de Sutcliffe e Vogus (2003), ao considerar a construção da resiliência organizacional como elemento essencial à continuidade institucional, e com a perspectiva de Cameron, Dutton e Quinn (2003), ao afirmar o papel das lideranças positivas na geração de ambientes organizacionais sustentáveis. Também se alinha aos fundamentos de Charan (2018), que defende que organizações de impacto devem sustentar sua estratégia a partir da identificação, formação e desenvolvimento contínuo de suas lideranças.

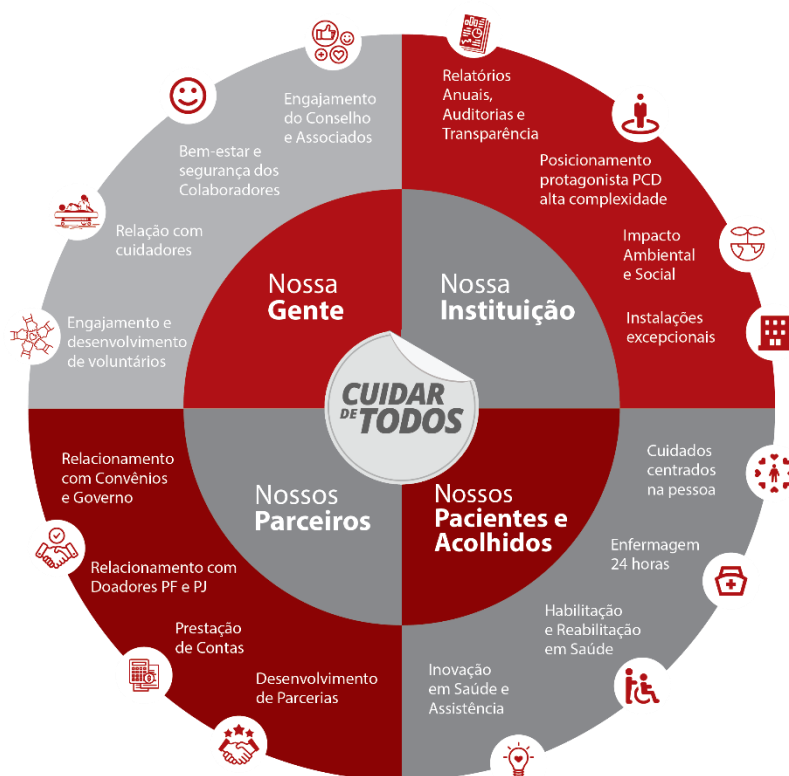
Esta é a base do case aqui apresentado: uma experiência real e profundamente conectada ao propósito da organização, que valoriza as pessoas

como agentes da transformação institucional, promovendo sustentabilidade, inovação e excelência em cuidado de longa permanência.

## **2. A JORNADA DA LIDERANÇA**

### **2.1. Concepção e Premissas Metodológicas**

A Jornada da Liderança foi desenhada a partir de duas premissas metodológicas centrais: (1) que o cuidado é um valor organizacional que precisa ser vivido nas relações internas para gerar impacto externo efetivo (Worline & Dutton, 2017); e (2) que a construção de culturas organizacionais resilientes e sustentáveis depende da prática consistente da escuta ativa, da liderança com propósito e da formação contínua (Schein, 2010; Sutcliffe & Vogus, 2003). Inspirada nessas abordagens, a Jornada foi customizada à realidade da Casa de Saúde Menino Jesus de Praga a partir da concepção da Cultura do Cuidado — direcionamento institucional definido no final 2022.



## 2.2. Cultura do Cuidado e Filosofia Elos

A Cultura do Cuidado é uma filosofia de gestão e convivência que compreende o cuidado como atitude organizacional. Trata-se da integração entre a missão assistencial da Casa (o cuidado direto às pessoas com deficiência e alta complexidade) e a forma como todos os stakeholders são valorizados, escutados e reconhecidos. Isso inclui o modo como decisões são tomadas, como as lideranças compartilham responsabilidades e como se constroem espaços de confiança no cotidiano institucional. A Cultura do Cuidado orienta, portanto, tanto os processos quanto as relações, e sustenta a ideia de que toda liderança precisa primeiro cuidar de si e dos seus times para depois cuidar de estratégias, metas ou resultados.

Nesse contexto, a Jornada foi desenhada para desenvolver estilos de liderança coerentes com esses princípios. Entre os estilos predominantes estão:

a liderança servidora (Greenleaf, 1977), que promove a escuta e a atuação voltada ao bem comum; a liderança compassiva (Worline & Dutton, 2017), que reconhece a vulnerabilidade como componente legítimo do ambiente institucional; e a liderança positiva, conforme defendida por Cameron, Dutton e Quinn (2003), que integra desempenho e bem-estar organizacional. Além disso, a Jornada é inspirada nos fundamentos da Liderança Nível 5 (Collins, 2005), que combina humildade pessoal e vontade profissional, alinhando propósito institucional com práticas consistentes de desenvolvimento humano.

Esse modelo promoveu, na prática, uma transformação no papel dos gestores da Casa, que passaram a atuar como referências de cuidado, escuta e construção coletiva, abandonando posturas de controle ou centralização em favor de atitudes baseadas na confiança e no fortalecimento da equipe. O resultado foi o fortalecimento da autonomia técnica, a ampliação da capacidade de resposta institucional e a construção de um ambiente de trabalho mais coerente com os valores que sustentam o propósito da Casa: o cuidado para toda a vida.

Com uma base interdisciplinar e inspirada na Filosofia Elos (INSTITUTO ELOS, 2014), a Jornada da Liderança da Casa de Saúde Menino Jesus de Praga foi construída como uma experiência viva de aprendizagem e transformação coletiva. Mais do que um programa de capacitação tradicional, a Jornada foi concebida como um processo de mobilização afetiva e estratégica, que parte da valorização dos vínculos, da escuta ativa e da potência existente nas pessoas e nas relações.

Na Filosofia Elos, a essência da liderança está relacionada à capacidade de mobilizar pessoas a partir do afeto, da confiança e da valorização do que já

existe de potente nas relações e nos territórios. O foco está no vínculo: na escuta ativa, no reconhecimento mútuo e na construção coletiva de soluções sustentáveis. A liderança, nesse modelo, não se impõe; ela emerge por meio da participação genuína, da cocriação e do compromisso com um propósito comum. Líderes inspirados por essa filosofia não apenas coordenam ações, mas cultivam conexões, ampliam pertencimento e promovem transformações que respeitam os ritmos, os sonhos e a identidade coletiva de uma organização.

Em consonância com essa abordagem, e considerando os perfis e necessidades das equipes da Casa, a Jornada da Liderança foi concebida com base nos sete passos metodológicos da Filosofia Elos: olhar, afeto, sonho, cuidado, mão na massa, celebração e revolução (Instituto Elos, 2014). Esses princípios permitiram construir um programa de desenvolvimento profundamente conectado à realidade da Casa, envolvendo profissionais de diferentes áreas em todas as fases — do diagnóstico à implementação. A escuta de doadores, conselheiros e consultores parceiros também integrou o processo, reforçando o princípio da corresponsabilidade e da interdependência.

A credibilidade institucional da Casa permitiu reunir os principais consultores de desenvolvimento humano do Rio Grande do Sul, que aceitaram o convite para atuar de forma colaborativa e pró-bono, compondo uma rede cuidadosamente articulada para oferecer uma formação de excelência aos potenciais líderes da instituição. Essa curadoria — baseada não apenas em competências técnicas, mas também em alinhamento de valores — garantiu que cada módulo da Jornada fosse construído com profundidade, coerência e propósito.

A metodologia dos encontros foi fortemente orientada pelos princípios da andragogia (Knowles, 1984), centrando a aprendizagem no adulto como sujeito ativo e portador de experiências significativas. Os consultores responsáveis pelos módulos priorizaram a construção de ambientes de confiança, o respeito aos ritmos e realidades dos participantes, a aprendizagem colaborativa e a aplicabilidade imediata dos conteúdos. Essa abordagem potencializou a absorção das soft skills propostas, ao mesmo tempo em que valorizou os saberes que os próprios participantes traziam de suas vivências profissionais e pessoais.

O programa priorizou o desenvolvimento de soft skills alinhadas ao propósito da Cultura do Cuidado, como empatia, escuta sensível, comunicação autêntica, tomada de decisão compartilhada e visão sistêmica. Essas competências criaram as condições necessárias para consolidar práticas associadas à Liderança Nível 5 (Collins, 2005), promovendo a humildade ativa, a firmeza estratégica e a orientação ao propósito coletivo. A Jornada também fortaleceu, entre os líderes, a capacidade de aplicar na prática dois princípios-chave do modelo de Collins: PRIMEIRO QUEM, DEPOIS O QUÊ — garantir que as pessoas certas estejam nos lugares certos antes de estruturar processos — e VERDADE NUA E CRUA — promover conversas difíceis com respeito e compromisso, assegurando excelência relacional e institucional.

Ao inspirar-se na Filosofia Elos e combinar sua lógica apreciativa e afetiva com os fundamentos da excelência organizacional, a Jornada da Liderança tornou-se um modelo aplicável, sensível e estratégico. Um programa que gera líderes que escutam, acolhem, agem e cuidam — com firmeza, coragem e empatia.

Com uma proposta que valorizou a integração prática entre desenvolvimento técnico, relacional e institucional, a Jornada da Liderança da Casa de Saúde Menino Jesus de Praga envolveu mais de 32 profissionais ao longo de três ciclos anuais. O público participante foi composto por lideranças formais e referências técnicas de diversas áreas — incluindo enfermeiros, nutricionistas, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, psicóloga, fonoaudióloga, assistentes sociais — além de profissionais das áreas administrativas, como Recursos Humanos, Compras, Financeiro, Comunicação, Prestação de Contas e Relações Institucionais. A diversidade dos perfis garantiu uma riqueza de perspectivas e favoreceu a construção de um ambiente genuinamente intersetorial e cooperativo.

Um diferencial do programa foi a participação horizontal do Diretor Executivo, presente em todos os módulos como parte ativa do processo, fortalecendo a coerência entre discurso e prática e reforçando o valor da liderança compartilhada. O programa combinou atividades vivenciais e imersivas com encontros técnicos voltados à aplicação prática dos temas trabalhados, promovendo equilíbrio entre inspiração, reflexão e operacionalização.

### **2.3. Etapas do Programa:**

Preparação 2022 – Diagnóstico e Primeiros Passos; Realização do primeiro assessment dos profissionais administrativos e assistenciais com as conversas individuais com o Diretor Executivo, com foco em conhecer trajetórias, talentos e expectativas; Identificação dos pontos de melhoria individuais e coletivos; Início da estruturação da Jornada da Liderança com definição dos objetivos estratégicos e mapeamento de consultores parceiros.

Ciclo 2023 – Autoconhecimento e Identidade da Liderança: O primeiro ano da Jornada da Liderança foi dedicado ao fortalecimento individual das lideranças, com foco no autoconhecimento, estilo de liderança, escuta ativa e cultura do cuidado. A formação foi dividida em duas trilhas específicas: uma para lideranças da equipe assistencial e outra para a equipe administrativa, com três encontros para cada grupo. Ao final do ciclo, ambos os públicos participaram de um "Encontrão de Integração", promovendo aproximação e alinhamento de propósitos.

Ciclo 2024 – Colaboração, Estratégia e Crescimento Coletivo: Após o aprofundamento individual do primeiro ano, o ciclo de 2024 teve como eixo central o desenvolvimento coletivo e a construção de times coesos. A proposta foi ampliar a visão sistêmica das lideranças, fortalecendo a colaboração entre setores e alinhando as práticas cotidianas à estratégia institucional. Os módulos abordaram temáticas como competência emocional, feedback, gestão da mudança, liderança em rede, tendências do terceiro setor, planejamento com OKRs e indicadores de impacto.

Ciclo 2025 – Integração, Experimentação e Consolidação da Cultura de Liderança: A Jornada avança para uma nova fase: integração plena entre áreas assistenciais e administrativas, fortalecendo a organização como um sistema único e alinhado. Este ciclo tem como foco a aplicação prática dos aprendizados anteriores, promovendo a experimentação supervisionada de ferramentas de gestão, metodologias ágeis e abordagens de liderança transformadora. A proposta é garantir que os líderes da Casa estejam preparados para atuar com autonomia, visão de futuro e protagonismo institucional. As trilhas de 2025 reúnem lideranças de diferentes setores em formações conjuntas, estimulando

a transversalidade e o senso de corresponsabilidade. Com o apoio de novos consultores e mentores estratégicos, o foco está em temas como governança compartilhada, accountability, inovação, liderança servidora e tomada de decisão baseada em dados. Este terceiro ciclo marca a consolidação da Jornada da Liderança como uma política institucional permanente, integrada ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento contínuo de pessoas, reafirmando a cultura do cuidado como eixo transversal da gestão.

#### **2.4. Temáticas, Ambientes e Curadoria**

As capacitações aconteceram em encontros mensais, sempre realizadas em ambientes externos cuidadosamente selecionados para favorecer a qualidade da experiência formativa. Parte dos encontros ocorreu no Hotel SESC Campestre, em Porto Alegre, que oferece áreas ao ar livre, salas de convivência e estrutura que favorece a imersão, a escuta e a construção de vínculos — características fundamentais para as atividades vivenciais do programa.

Outra parte das atividades foi sediada no Tecnopuc – Parque Científico e Tecnológico da PUCRS, ecossistema de inovação reconhecido nacionalmente, ao qual a Casa passou a integrar como membro em junho de 2024. A realização da Jornada em um ambiente de inovação, onde circulam empresas, startups, universidades e organizações sociais, contribuiu para ampliar o repertório das lideranças da Casa, aproximando-as de conceitos contemporâneos de gestão, planejamento estratégico, cultura de resultados, impacto social e transformação digital. Essa inserção proporcionou um contexto simbólico de evolução institucional e reforçou a conexão da Jornada com práticas atuais e inspiradoras

O programa foi conduzido por uma curadoria de especialistas em desenvolvimento humano e facilitação de grupos, com consultores convidados que atuaram de forma colaborativa e alinhada aos princípios da Cultura do Cuidado e da Filosofia Elos. Entre os nomes convidados estiveram Ana Lúcia Maciel, Jefferson Weber dos Santos, Lídia Mancia, Daniel Costa, Diego Alberton, Joice Paz, Mari Dias, Felipe Beck e equipe Betahauss, Monica Tonial, Luciane Beretta, Inês Amaro, e Claudia Gralha Massia. As ações foram acompanhadas de forma transversal por Alessandra Moesch e Rogério Lopes Cardoso, que também atuaram como facilitadores principais ao longo de todos os ciclos.

As temáticas abordadas incluíram Tendências do Terceiro Setor, Gestão da Mudança, Comunicação e Feedback, Competência Emocional e Interpessoal, Liderança e Gestão Estratégica, Gestão do Tempo e Planejamento com OKRs, Trabalho em Equipe e Gestão de Pessoas, Visão Sistêmica e Propósito Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Conflitos, Fortalecimento das Lideranças Técnicas e Estratégicas, Construção de Confiança e Relações Intersetoriais e Práticas de Escuta, Cuidado e Liderança Horizontal.

A Jornada da Liderança provocou mudanças estruturantes no modelo de gestão da Casa, com destaque para a reorganização do organograma, a ampliação da governança e a promoção de talentos internos. Em 2023, foi criada a Gerência de Gente e Desenvolvimento, com base em promoção interna a partir da coordenação de RH. Essa mudança sinalizou a institucionalização da área de gestão de pessoas como eixo estratégico da organização.

A partir das experiências de formação, foram criadas as funções de Coordenadora de Relações Institucionais, com a promoção de uma profissional, e de Analista de Gente e Desenvolvimento, com movimentação horizontal de

uma profissional, fortalecendo a relação com as equipes e promovendo mais fluidez nas trocas institucionais. No campo da assistência, em 2024, foi estruturado o grupo de Coordenadoras Assistenciais, composto pela promoção de uma enfermeira, uma fisioterapeuta e uma assistente social — profissionais que passaram a atuar como ponte entre a gestão e as equipes de base, apoiando a descentralização das decisões e promovendo alinhamento técnico-operacional.

Paralelamente, consolidou-se a estrutura de governança em três níveis:

- **Liderança Executiva** (Diretor e Gerentes Diretos);
- **Liderança Estratégica** (Gerências e Coordenadoras);
- **Referências Técnicas** (Coordenadoras e Referências Assistenciais e Administrativas).

De forma orgânica e natural, foram institucionalizadas reuniões semanais de alinhamento administrativo e da equipe multidisciplinar assistencial, além de encontros estratégicos entre o Diretor Executivo e suas lideranças diretas, promovendo agilidade na tomada de decisão, clareza de prioridades e foco em resultados compartilhados. A consolidação dessas rotinas, aliada ao fortalecimento das lideranças técnicas e estratégicas, foi determinante para que a Casa alcançasse avanços expressivos em indicadores operacionais e institucionais.

### **3. ORÇAMENTO**

A Jornada da Liderança foi concebida como uma iniciativa de alto impacto institucional e baixo custo financeiro direto, viabilizada por meio de uma rede colaborativa de especialistas e pelo engajamento interno da equipe da Casa.

Para estimar o valor agregado do programa, foram considerados o número de encontros realizados, a carga horária média de cada módulo e o perfil técnico dos consultores envolvidos. Entre 2023 e 2025, foram realizados aproximadamente 30 encontros formativos, entre oficinas técnicas, encontros vivenciais e módulos temáticos. Cada encontro teve, em média, 6 horas de facilitação, com a presença de um a dois consultores. Utilizando como referência um valor de R\$ 500,00 por hora de facilitação — compatível com profissionais de alta senioridade no terceiro setor —, o cálculo base seria: 30 encontros x 6 horas x 2 consultores x R\$ 500,00 = R\$ 180.000,00

Ao se somar a esse total as horas adicionais dedicadas à preparação dos encontros, reuniões de alinhamento, mentorias Inter modulares e acompanhamento transversal por parte dos facilitadores estratégicos da Jornada, estima-se que o valor de mercado total do programa, caso todos os serviços tivessem sido contratados, ficaria entre R\$ 220 mil e R\$ 250 mil ao longo de três anos.

Graças à credibilidade institucional da Casa e à mobilização ativa de sua rede de apoiadores, o programa foi realizado com custo direto significativamente reduzido, com investimentos limitados a infraestrutura, materiais de apoio, alimentação, logística e horas técnicas internas. O retorno obtido em transformação da governança, profissionalização das equipes e ampliação da capacidade institucional comprova que é possível alcançar excelência e impacto com sustentabilidade e propósito.

#### 4. RESULTADOS

O amadurecimento das lideranças permitiu atuar com excelência em ações de maior complexidade, como a resposta emergencial à enchente de maio de 2024, quando a Casa acolheu 26 pessoas em risco com deficiências de alta complexidade, dobrando sua capacidade de atendimento, em menos de sete horas. A operação, inteiramente coordenada pelas lideranças internas, demonstrou a eficácia do modelo de decisão compartilhada e da confiança estabelecida entre os níveis de liderança.

Entre os principais resultados observados, destacam-se o aumento da receita, com crescimento de 91% na relação entre 2024 e 2023, o aumento na captação de recursos por meio de projetos e parcerias — reflexo direto de uma comunicação mais estruturada entre áreas técnicas e o setor de relações institucionais, e o encerramento de 2024 com um superavit de R\$ 2.385.614,54, contra R\$ 31.581,90 em 2023, conforme balanço financeiro publicado no Relatório GRI 2024.

Além disso, a estruturação da governança em três níveis (Executivo, Estratégico e Técnico) viabilizou a ampliação de 91% no número de acolhidos, passando de 33 para 63 pessoas entre 2023 e 2024, com reorganização interna das equipes, redistribuição de responsabilidades e qualificação do planejamento assistencial. A expansão da capacidade só foi possível com aumento considerável de colaboradores, passando de 90 em 2023 para 150 ao final de 2024, necessitando maior eficiência das lideranças no tema gestão de pessoas.

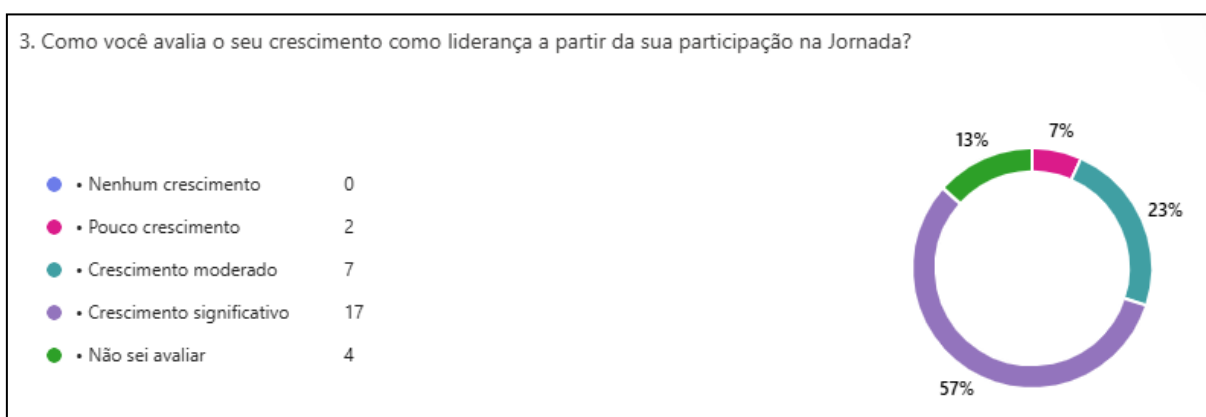
Outro avanço importante foi a implantação de sistemas de gestão e controle, incluindo o monitoramento de metas por OKRs, a implementação de

sistema integrado de gestão hospitalar, uma central de monitoramento de sinais vitais para melhoria de processos assistenciais, uma plataforma de universidade corporativa e um canal de denúncias. Essas ferramentas fortaleceram a cultura de resultados e transparência, além de permitir maior previsibilidade na tomada de decisão.

Esses resultados mostram que o investimento em desenvolvimento humano e descentralização da gestão gerou impactos sistêmicos: aumentou a capacidade de resposta da instituição, qualificou a prestação de contas, fortaleceu a sustentabilidade financeira e ampliou a presença da Casa como referência de cuidado e inovação no terceiro setor.

## 5. AVALIAÇÃO

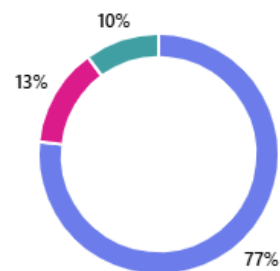
A avaliação de feedback coletada em maio de 2025, após o início do terceiro ciclo da Jornada, reforça o aproveitamento nas competências desenvolvidas na atuação de lideranças:



O quadro acima (3) apresenta a percepção sobre o crescimento dos profissionais enquanto lideranças, sendo que os 6 profissionais que responderam “Pouco crescimento” ou “Não sei avaliar”, iniciaram a jornada em maio de 2025, tendo participado de apenas um encontro.

5. A Jornada da Liderança contribuiu para que você se sentisse mais preparado(a) para liderar sua equipe ou área de atuação?

• Sim	23
• Parcialmente	4
• Ainda não me sinto preparado(a)	3
• Não	0
• Prefiro não responder	0



O quadro acima (5) apresenta a percepção dos profissionais sobre o sentimento de prontidão para liderar equipes e suas áreas de atuação.

## 6. CONCLUSÃO

A Jornada da Liderança consolidou-se como uma prática estruturante da governança institucional da Casa de Saúde Menino Jesus de Praga. Conforme evidenciado no Relatório GRI 2024 da instituição (CASA DE SAÚDE MENINO JESUS DE PRAGA, 2025), o investimento na formação de lideranças internas e no fortalecimento da Cultura do Cuidado repercutiu diretamente na qualidade da gestão, na fluidez entre setores, na corresponsabilidade das equipes e na sustentabilidade das decisões. A adoção de uma liderança horizontal, distribuída em três níveis, tornou a Casa mais resiliente, autônoma e preparada para responder com agilidade a cenários de crise e complexidade assistencial.

O case demonstra que a valorização das pessoas, quando feita com método, escuta e propósito, transforma não apenas o ambiente de trabalho, mas a própria missão institucional. Ao estruturar a liderança como prática de cuidado, a Casa conseguiu alinhar cultura e estratégia, consolidando um modelo de gestão replicável para outras organizações do terceiro setor.

A experiência reafirma que é possível inovar com simplicidade, com baixo investimento financeiro e alto compromisso humano. O engajamento voluntário de especialistas, a confiança nas lideranças internas e o compromisso com o aprendizado contínuo tornaram o programa sustentável e acessível. A Jornada segue em expansão, agora como política permanente da instituição, incorporada ao planejamento estratégico e aos processos de desenvolvimento de novos profissionais.

A principal proposição deste trabalho é clara: para transformar realidades complexas, é preciso começar pelas pessoas. E é possível fazê-lo com afeto, rigor e excelência.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMERON, Kim S.; DUTTON, Jane E.; QUINN, Robert E. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

CASA DE SAÚDE MENINO JESUS DE PRAGA. Relatório de Atividades 2024 – Padrão GRI. Porto Alegre, 2025. Disponível em: <https://bit.ly/RelatórioAnual2024>. Acesso em: 19/05/2025.

CHARAN, Ram. Pipeline de Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

COLLINS, Jim. Empresas feitas para vencer: por que algumas empresas atingem a excelência – e outras não. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GREENLEAF, Robert K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York: Paulist Press, 1977.

INSTITUTO ELOS. Filosofia Elos: um olhar que transforma. Santos: Instituto Elos, 2014.

KNOWLES, Malcolm S. The Adult Learner: A Neglected Species. Houston: Gulf Publishing Company, 1984.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCOTT, Kim. Empatia Assertiva: seja um líder que inspira respeito e empatia. São Paulo: Alta Books, 2017.

SUTCLIFFE, Kathleen M.; VOGUS, Timothy J. Organizing for Resilience. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

WORLINE, Monica C.; DUTTON, Jane E. Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2017.

## 8. AUTORES

**Arno Duarte** é Diretor Executivo da Casa desde 2022, especialista em gestão, cultura organizacional e desenvolvimento de lideranças, com experiências nacionais e internacionais em empresas como AGCO e Lojas Renner.

**Sara Gomes**, administradora com especialização em Gestão de Pessoas. Atua como Gerente de Gente e Desenvolvimento na CSMJP, com foco em cultura organizacional, clima institucional, liderança e desenvolvimento de equipes.

**Renata Almeida** é Relações Públicas. Atua como Analista de Gente e Desenvolvimento, com comunicação interna, escuta ativa e valorização de pessoas. Participa da condução dos módulos da Jornada da Liderança.