

TOP SER HUMANO 2025
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO
MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

SANTA CASA DE PORTO ALEGRE
ESCOLA DE LÍDERES

Responsáveis:
Marluci Reche
Aída Mayumi Menezes

Porto Alegre, maio de 2025.

ÍNDICE

SINOPSE.....	2
1. INTRODUÇÃO	3
2. A ESCOLA DE LÍDERES DA SANTA CASA DE PORTO ALEGRE.....	4
2.1 O que compõe a Escola de Líderes.....	5
2.1.1 Abertura e Fechamento do Ciclo Anual da Escola de Líderes.....	6
2.1.2 Ciclo Anual Obrigatório	8
2.1.2.1 Ano de 2023: Universidade LaSalle.....	9
2.1.2.2 Ano de 2024: Decision – Fundação Getúlio Vargas (FGV).....	9
2.1.2.3 Ano de 2025: Decision – Fundação Getúlio Vargas (FGV).....	10
2.1.3 Escola de Líderes: Ferramentas de Gestão	11
2.1.4 Dica do Líder.....	12
2.1.5 Desenvolvimento de Competências para Ascensão na Carreira	13
2.1.6 Formação em Gestão da Inovação.....	14
2.1.7 Bolsas de Estudos.....	15
2.1.8 Acolher Novos Líderes.....	15
2.1.9 Trilha de Desenvolvimento no Educa.....	16
2.1.10 Política de Sucessão	17
2.1.11 Mentoria.....	18
2.2 Orçamento	19
2.3 Indicadores e Resultados	19
3. CONCLUSÃO	20
4. BIBLIOGRAFIA.....	21
5. AUTORES	22

SINOPSE

A Escola de Líderes da Santa Casa, por meio de 7 programas, visa desenvolver lideranças capazes de inspirar, fortalecer equipes, assegurar a continuidade dos negócios, implementar estratégias e construir relações de confiança. O conteúdo de cada ciclo é organizado com base nas competências de gestão, diretrizes estratégicas e resultados da Pesquisa de Engajamento.

Embora o projeto tenha sido idealizado em 2019, foi em 2023 que as mais de 270 lideranças de todos os níveis retornaram à sala de aula. A instituição passava por mudanças culturais e reposicionamento de marca, especialmente com a inauguração do 9º hospital, visando à sustentabilidade frente à não atualização da tabela SUS.

Diante disso, a equipe de Parceiros de Negócios identificou a necessidade de aprimorar a comunicação, estreitar relacionamentos e melhorar a colaboração entre as áreas. Em 2023, foram oferecidas mais de 43 horas de treinamentos presenciais por liderança, abrangendo tanto as trilhas obrigatórias quanto as complementares, além da concessão de bolsas de estudos para cursos de graduação e pós-graduação. Já em 2024, foram contabilizadas mais de 35 horas de capacitação por liderança.

Ao final do 1º ciclo, identificamos uma melhora de 17,11% nos indicadores da Pesquisa de Engajamento, 1% no alcance das diretrizes estratégicas e 2,2% entre os coordenadores e supervisores nas competências de gestão. Já o encerramento do 2º ciclo não apresentou o mesmo desempenho, possivelmente pelo fator novidade, aos desafios enfrentados em 2024 — como a enchente no estado — e à tendência natural de estabilização ou crescimento mais gradual após um aumento expressivo do indicador. A equipe dos Parceiros de Negócios pode ser contatada pelo e-mail parceirodenegociogp@santacasa.org.br.

1. INTRODUÇÃO

A Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre (ISCOMPA) é uma instituição filantrópica de Direito Privado, com sede em Porto Alegre (RS), composta por 9 hospitais próprios e responsável pela gestão de 29 unidades de Atenção Primária em Saúde (APS) e duas UPAs em Gravataí (SANTA CASA, 2017). Sua missão é proporcionar ações de saúde a pessoas de todas as classes sociais, fundamentadas em excelência profissional e organizacional.

Até 2019, a estrutura assistencial era verticalizada. A partir daí, iniciou-se a horizontalização dos serviços para unificar a experiência dos pacientes. Com isso, foram criadas novas posições e áreas corporativas assistenciais, exigindo preparo das lideranças para conduzir essa transformação.

Nesse cenário, foi criada a Escola de Líderes, com um seminário envolvendo todas as lideranças e definindo lema e objetivos focados em inspiração, desenvolvimento de pessoas, execução estratégica e comunicação. O início das atividades foi impactado pela pandemia de COVID-19 em 2020, levando à adoção de mentorias e conteúdos online em parceria com a UNISINOS até 2022.

No final de 2021, a instituição recebeu uma significativa doação da família Grendene para modernizar a emergência SUS. Com isso, surgiu a oportunidade de criar um novo hospital e promover o reposicionamento da marca “Santa Casa de Porto Alegre”. A nova estratégia de diferenciação de públicos exigiu ainda mais preparo das lideranças, reforçando seu papel essencial nos processos de mudança.

A Gestão de Pessoas buscou um parceiro educacional capaz de apoiar o desenvolvimento dos gestores, priorizando competências técnicas e uma abordagem prática e conectada à realidade, afinal, as mesmas desempenham um papel crucial

em processos de mudança, sendo essenciais para promover confiança e transparência para que todos possam agir de forma decisiva, resilientes e persistirem diante das dificuldades (BROWN, 2018).

Uma das preocupações e premissas foi dar maior ênfase às competências técnicas, por meio de profissionais executivos de mercado capazes de se conectar com os desafios cotidianos dos nossos gestores. Neste contexto, a Universidade LaSalle conduziu o 1º ciclo obrigatório da Escola de Líderes, seguido pelo aprofundamento de temas no 2º ciclo com a Decision – FGV.

Além disso, outros seis programas foram implementados ou ampliados ao longo de 2023, com foco em lacunas de desenvolvimento, como formação de mentores, ferramentas de gestão, sucessão e carreira. A formação foi complementada com eventos, bolsas de estudo e trilhas na plataforma EDUCA.

2. A ESCOLA DE LÍDERES DA SANTA CASA DE PORTO ALEGRE

Segundo o Relatório Anual da Santa Casa de 2024, a mesma conta com 9.228 colaboradores sob contrato de trabalho regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e realizam mais de 6 milhões de atendimentos por ano, dos quais 62% são vinculados ao Sistema Único de Saúde (SUS). Trata-se de uma entidade filantrópica, que enfrenta um déficit anual no SUS estimado em torno de 160 milhões de reais, o que a torna dependente de recursos extraordinários e de diversas doações. Portanto, a instituição desempenha um papel crucial na assistência à população e, atualmente, é gerida por cerca de 300 profissionais responsáveis pela sua administração.

A necessidade de se reinventar e se reposicionar para continuar oferecendo esse atendimento é constante, exigindo o envolvimento das lideranças. Nesse contexto, demonstrar para a instituição que o desenvolvimento das lideranças é um investimento, e não um custo, representou uma tarefa desafiadora, que envolve grande pressão para a área de Gestão de Pessoas, especialmente considerando que, no mínimo, nos últimos 10 anos, isso não havia sido realizado. Então, era imprescindível que desse certo.

Ao final de 2024, durante o encerramento do 2º Ciclo da Escola de Líderes, quando o Diretor Executivo, de forma inesperada, assumiu a palavra e declarou que o programa havia sido um sucesso e que desejava sua continuidade, esse momento foi o que faltava para oficializar e publicar o reconhecimento de que o programa realmente deu certo.

Além disso, ao longo dos anos, os feedbacks das lideranças sobre o programa, juntamente com a melhora observada no dia a dia, como a comunicação aprimorada e a construção de relacionamentos, especialmente entre aqueles que antes se conheciam apenas por telefone ou e-mail, não podem ser mantidos apenas para si. Reconhecer o esforço e os resultados é crucial para o desenvolvimento das pessoas, pois constrói confiança e promove um ambiente de alta performance e colaboração (SCOTT, 2017). É preciso buscar uma evidência que se torne um legado para a instituição, um marco para as lideranças, simbolizando a importância da continuidade e o reconhecimento dessa conquista.

2.1 O que compõe a Escola de Líderes

A Escola de Líderes da Santa Casa de Porto Alegre adota uma abordagem orgânica de desenvolvimento, tal qual o das organizações, ou seja, se adaptando

continuamente a evolução da mesma, sendo, portanto, flexível e promovendo um ambiente de colaboração e co-criação (HODGES, 2019). Assim, a cada ano, com base nas necessidades emergentes e na evolução das lideranças, a equipe de Parceiros de Negócios propõe novas iniciativas ou ajusta práticas já consolidadas, garantindo aderência ao contexto e relevância às ações formativas.

O que se mantém, até o momento, são os objetivos esperados da Escola de Líderes. Desta forma, o **objetivo geral** do Programa é Desenvolver as lideranças quanto às competências técnicas e comportamentais a fim de atingir os objetivos estratégicos da instituição. Já os **objetivos específicos** são: desenvolver líderes propulsores das mudanças; que desenvolvam seus times, permitindo a continuidade do negócio, a execução estratégica e a comunicação baseada na confiança; líderes que inspirem; que comuniquem e estabeleçam relações de confiança.

No contexto deste case, serão apresentados os programas, ações e resultados desenvolvidos a partir de 2023, ano que marcou a retomada das atividades presenciais em sala de aula para todas as lideranças da instituição.

Os programas foram estruturados com o objetivo de preparar nossas lideranças para o alcance dos resultados propostos. Para orientar e embasar o planejamento das ações, são utilizados como principais referências os dados provenientes da Gestão de Desempenho, da Pesquisa de Engajamento e das Diretrizes Estratégicas, além dos *gaps* identificados pela equipe dos Parceiros de Negócios.

2.1.1 Abertura e Fechamento do Ciclo Anual da Escola de Líderes

Consideramos como Ciclo de Desenvolvimento todas as ações realizadas que fazem parte do escopo da Escola de Líderes. Este tem início e encerramento com

encontros que reúnem todas as lideranças da organização (anexo 3). Na abertura, cabe à alta direção apresentar os direcionamentos estratégicos e reafirmar a relevância do Programa no desenvolvimento da liderança. O encerramento, por sua vez, tem como propósito reconhecer os avanços obtidos, celebrar as conquistas alcançadas ao longo do período, certificar aqueles que obtiveram mais de 75% de frequência nos treinamentos obrigatórios e apontar os direcionamentos estratégicos para o ano seguinte.

Em 2023, a Masterclass de abertura foi conduzida por Rafael Palombini, então CEO da GE Healthcare para a América Latina, com o tema “*Inovação na Saúde*”. O encerramento daquele ano ficou por conta do palestrante Eduardo Shinyashiki, com a inspiradora palestra “*Voando com as águias*”.

Em 2024, o ciclo teve início com a palestra de Eduardo Carmello, que trouxe reflexões sobre *Gestão da Singularidade*. O encerramento foi emblemático e inédito: pela primeira vez na história da instituição, todas as lideranças se reuniram presencialmente na Quinta da Estância, em um encontro que fortaleceu, por meio de vivências práticas, as competências desenvolvidas ao longo do ano em sala de aula (anexo 4).

Anualmente, as lideranças recebem um presente simbólico, cuidadosamente selecionado para acompanhar e fortalecer sua jornada de desenvolvimento ao longo do Ciclo (anexo 5). Em 2023, foi entregue um caderno inteligente, incentivando a organização e o registro das aprendizagens. Em 2024, o presente foram livros do autor Eduardo Carmello, com temas voltados à alta performance, resiliência e gestão da singularidade. Para 2025, o item escolhido foi um *squeeze*, reforçando o cuidado com o bem-estar e incentivando hábitos saudáveis entre as lideranças.

No ano de 2023, para marcar o primeiro convite oficial às atividades da Escola de Líderes, a equipe dos Parceiros de Negócios realizou a entrega presencial de um *macaron* — doce francês escolhido por seu caráter simbólico e acolhedor — a cada liderança. O presente foi acompanhado de um QR Code, que direcionava a uma mensagem especial do Diretor Geral, reforçando o convite para participação na iniciativa e destacando a importância do envolvimento de todos no novo ciclo de desenvolvimento.

2.1.2 Ciclo Anual Obrigatório

O Ciclo Anual Obrigatório é um programa de capacitação desenvolvido em parceria com uma empresa especializada, voltado a todos os níveis de liderança, incluindo supervisores, coordenadores, gerentes e diretores. A participação é obrigatória para todos os gestores.

O programa é composto por trilhas de desenvolvimento diferenciadas, conforme o nível de atuação. Coordenadores e supervisores participam de formações conduzidas por profissionais de destaque no cenário regional e nacional, enquanto gerentes e diretores têm acesso a conteúdos ministrados por executivos de relevância nacional e internacional.

Estruturamos os assuntos a serem abordados de acordo com os objetivos estratégicos e as diretrizes anuais do planejamento estratégico e as competências de gestão da Santa Casa (Anexo 6), principalmente quanto ao objetivo de aperfeiçoar a Gestão de Pessoas, com foco na retenção e treinamentos continuados e aprimorar o Modelo de Governança Corporativa com foco em sucessão.

2.1.2.1 Ano de 2023: Universidade LaSalle

No ano de 2023, a empresa parceira responsável pela condução do Programa foi a Universidade LaSalle. Considerando que há, no mínimo, uma década não se realizava um programa de formação que reunisse todas as lideranças em um mesmo ambiente de aprendizagem, o principal objetivo estabelecido foi o nivelamento do conhecimento. Dessa forma, cada tema abordado foi trabalhado a partir da conceituação, contextualização e aprofundamento, de acordo com o desempenho observado em cada turma (anexo 7).

Os encontros aconteceram mensalmente, de maio a novembro, na Santa Casa de Porto Alegre, foram 7 turmas de coordenadores e supervisores (em média 225) e 1 turma de gerentes e diretores (em média 45). Obtivemos 70% de frequência, totalizando 5.280 horas.

A pesquisa de satisfação foi conduzida pela Universidade parceira; no entanto, o número de respondentes por turma não foi suficiente para permitir uma avaliação consistente. O mesmo ocorreu em relação à avaliação de fixação de conteúdo, que também não obteve dados representativos.

2.1.2.2 Ano de 2024: Decision – Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Em 2024, foram prospectados novos parceiros com o objetivo de atender às demandas do Ciclo Anual, resultando na aprovação da Decision-FGV como instituição responsável pela condução do Programa. A estrutura do Ciclo foi mantida, entretanto, os encontros passaram a ocorrer na sede da Decision-FGV. Essa mudança foi uma deliberação do Diretor Executivo, com o propósito de retirar os profissionais de seu ambiente habitual de trabalho, favorecendo a concentração e o engajamento no processo de desenvolvimento.

O número de turmas dos coordenadores e supervisores passou de 7 para 4 e ocorreram os encontros de abril, parando em maio em função das enchentes que assolaram o Rio Grande do Sul e retomando no final do mês de junho até novembro (anexo 8).

A responsabilidade pelo envio da pesquisa de satisfação foi assumida pela Santa Casa, com o objetivo de ampliar a adesão dos participantes. Ao término de cada encontro, o formulário era disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*, com a seguinte pergunta: “Qual a probabilidade de você recomendar a capacitação que participou a um colega? ”

Como resultado, o Programa alcançou um índice médio de 86,6% de satisfação em relação aos treinamentos oferecidos. A taxa de adesão foi de 74%, considerando, em média, 40 diretores e gerentes convidados, além de 236 coordenadores e supervisores, totalizando 5.700 horas de treinamento.

2.1.2.3 Ano de 2025: Decision – Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Em 2025, daremos continuidade à parceria com a Decision-FGV (anexo 9). Como parte da evolução do Programa, retomaremos a aplicação da avaliação de fixação de conteúdo ao final de cada encontro (anexo 10). Este material compreenderá um resumo do material apresentado pelo professor, um apanhado sobre a compreensão dos alunos acerca do tema apresentado e direcionamentos de como aplicar na prática o que foi abordado. Essa iniciativa complementar os indicadores de NPS e frequência, permitindo mensurar com maior precisão o nível de absorção dos conteúdos e sua aplicabilidade na prática profissional. Também será elaborado um material compilado para a diretoria, com o objetivo de fornecer

subsídios para a construção do Planejamento Estratégico, proporcionar acompanhamento e registro histórico das ações da nossa Escola.

2.1.3 Escola de Líderes: Ferramentas de Gestão

O Programa Ferramentas de Gestão é desenvolvido internamente pela equipe dos Parceiros de Negócios, com base em uma abordagem teórico-prática voltada à aprendizagem de adultos. Adota-se o modelo andragógico proposto por Knowles (2015), que destaca a importância de atividades práticas e aplicáveis como fatores de motivação. Os conteúdos são elaborados a partir de demandas identificadas por dúvidas recorrentes e indicadores de desempenho. Após a identificação de uma necessidade, a equipe aciona o responsável pelo processo relacionado e, em conjunto, constrói o plano de aula, define os conteúdos, desenvolve as práticas, os exercícios de fixação e estrutura os encontros formativos.

As capacitações são realizadas nas dependências da Santa Casa (anexo 11), geralmente compostas por quatro a cinco encontros presenciais, além de um encontro virtual. Todas as lideranças são convidadas a participar (não há obrigatoriedade). Esse encontro online é gravado e disponibilizado na plataforma interna de Educação, na trilha do Líder, com o objetivo de permitir que os participantes revisitem o conteúdo sempre que necessário e também para apoiar a formação de novos líderes que ingressam na instituição.

Algumas exceções ao formato presencial são aplicadas quando o conteúdo tem como finalidade apenas a atualização sobre alterações em processos, ou ainda o reforço e a divulgação de procedimentos já existentes.

Em 2023, os temas abordados no Programa Ferramentas de Gestão foram: *Feedback na Prática, Compreendendo o Custo de Pessoal, Repensando a Segurança*

Ocupacional, Compliance como Aliado da Gestão e Gestão de Desempenho (GD). Foram 703 participações, que geraram 2.812 horas de treinamento. Ainda não realizávamos pesquisa de satisfação destes treinamentos.

Em 2024, os conteúdos trabalhados incluíram: *Lidando com a Crise* (em resposta às enchentes que impactaram a região), *Raça, Racismo e Relações Étnico-Raciais* (em alinhamento ao relançamento do Programa de Diversidade e Inclusão da instituição), além de uma atualização e reforço sobre *Gestão de Desempenho*. Contamos com 314 participações, 75% de adesão, 588 horas de treinamento.

No ano de 2025, até o mês de abril, foram realizados novos encontros voltados ao reforço da *Gestão de Desempenho*, à devolutiva da *Pesquisa de Engajamento* e aos temas *Medidas Disciplinares e Dispensa Discriminatória* (cujo NPS foi de 97%). Foram 545 participações, adesão de 70% e carga horária total de 1.063 horas.

2.1.4 Dica do Líder

Com a iniciativa "Dica do Líder", buscamos promover o compartilhamento de boas práticas entre as lideranças. De maneira alternada e espontânea, convidamos alguns gestores a dividirem suas experiências e aprendizados.

No primeiro ano do projeto, as contribuições foram mensais e voltadas para sugestões de leitura (anexo 12). Cada líder indicava um livro — seja aquele que estavam lendo no momento ou uma obra que os marcou significativamente —, acompanhando a recomendação de um breve resumo e dos principais aprendizados obtidos com a leitura.

A partir do segundo ano, a proposta passou a focar em filmes e séries, com a realização de rodas de conversa presenciais. A dinâmica atual funciona da seguinte

forma: em um mês é lançada a "Dica", e no mês seguinte, as lideranças são convidadas a participar de uma sessão especial, onde são exibidos trechos da obra escolhida pelo autor da dica. Em seguida, conduzimos uma conversa reflexiva sobre os temas abordados, com foco no papel e nas responsabilidades do gestor.

Já foram 10 dicas de livros e 3 dicas de filmes com roda de conversa. Não é um encontro obrigatório, mas já tivemos a participação de 122 pessoas nas rodas de conversa, totalizando 122h.

2.1.5 Desenvolvimento de Competências para Ascensão na Carreira

Em parceria com a Universidade La Salle, o Curso de Desenvolvimento de Competências para Ascensão na Carreira é voltado exclusivamente para referências técnicas da instituição, indicados por seus gestores (anexo 13). O objetivo é preparar essas pessoas para futuras posições de liderança, por meio de uma formação estruturada e alinhada às necessidades estratégicas da organização.

A formação é realizada na modalidade híbrida, com carga horária total de 183 horas. As aulas presenciais ocorrem nas dependências da Universidade La Salle, exceto a aula inaugural, a apresentação do projeto de intervenção e a formatura, que são realizadas na Santa Casa de Porto Alegre.

Anualmente, é publicado um edital com a oferta de 25 vagas. A seleção dos participantes é baseada no mérito, no potencial demonstrado por meio da avaliação de desempenho e na análise da liderança direta. A lista dos aprovados é divulgada através dos canais de comunicação da Santa Casa, bem como um e-mail de aprovação ao colaborador aprovado, em cópia ao seu gestor para que possam celebrar juntos.

Ao longo do curso, são abordados temas essenciais para o desenvolvimento de lideranças (anexo 14) e como atividade final, os participantes devem desenvolver e apresentar um projeto de intervenção. Essa entrega é realizada sob mentoria de um ou mais gestores da instituição, especialmente preparados para orientar os alunos. Os projetos são apresentados às lideranças, colegas e à diretoria da instituição.

Desde 2023, foram concluídas duas turmas, com a terceira atualmente em andamento. Das turmas formadas, 35 profissionais concluíram o curso, sendo que 4 deles já ocuparam ou ocupam cargos de gestão na instituição. Os demais continuam em processo de desenvolvimento e são continuamente avaliados pelos gestores sempre que surgem novas oportunidades.

2.1.6 Formação em Gestão da Inovação

A Ação de Incentivo à Formação em Gestão da Inovação da Santa Casa de Porto Alegre tem como objetivo capacitar colaboradores de diversas áreas nos conceitos, na aplicabilidade e nas práticas da inovação, promovendo uma transformação no modelo mental organizacional. A iniciativa é resultado da parceria entre o Hub de Inovação da Santa Casa e a Unisinos, vigente desde 2022.

Um dos principais diferenciais do programa é a oferta, por meio de edital, de até 100 bolsas integrais destinadas a colaboradores que demonstrem interesse em se tornar multiplicadores da cultura de inovação na instituição. A prioridade é dada aos profissionais que ocupam cargos de liderança. Caso o número de vagas não seja totalmente preenchido por esse público, as bolsas remanescentes são disponibilizadas a outros colaboradores, indicados por suas lideranças, conforme critérios institucionais previamente estabelecidos.

A formação é composta por sete oficinas presenciais, que ocorrem na Santa Casa, realizadas mensalmente em encontros de duas horas, além da entrega de um projeto final de inovação. Este projeto é apresentado à diretoria, colegas e lideranças durante o evento de formatura (anexo 15).

Para fazer jus à certificação da formação de multiplicador da inovação, o aluno deverá ter no mínimo 75% de presença nos encontros presenciais. Desde 2022, 189 lideranças realizaram o curso, totalizando 3.307 horas de treinamento. Foram 32 projetos entregues e 4 já foram desenvolvidos e implantados pela área de Inovação. Outros 2 estão em processo de captação de recursos.

2.1.7 Bolsas de Estudos

Desde 2023, passamos a lançar editais de bolsas integrais para cursos de graduação e pós-graduação, destinados a todos os colaboradores. Além da divulgação institucional, realizamos busca ativa junto aos gestores, incentivando-os a engajar suas equipes — especialmente os profissionais com interesse em crescimento dentro da organização.

Para concorrer às bolsas, é necessário atender a critérios pré-estabelecidos que avaliam, entre outros, o seu histórico e desempenho na instituição (anexo 16).

Desde 2023 já foram 94 colaboradores contemplados para as bolsas de graduação e 35 para as de pós graduação.

2.1.8 Acolher Novos Líderes

Com o objetivo de acolher todas as novas lideranças que ingressam na instituição, bem como estabelecer um vínculo deste novo gestor com o Parceiro de

Negócios, o Acolher Novos Líderes iniciou em 2024 e vem evoluindo a cada encontro. Em números, 80 líderes já participaram, com adesão de 88,7% e NPS de 97,7%.

Em muitas situações, os gestores assumiam suas funções sem um entendimento prévio de suas responsabilidades, passando a identificá-las apenas diante das demandas do dia a dia. Com frequência, procuravam o Parceiro de Negócios (PN) somente em momentos críticos, quando já enfrentavam prazos apertados para o fechamento de ponto, gestão de férias, registro de feedbacks, entre outras tarefas. Observava-se também uma falta de clareza sobre a estrutura institucional e dos papéis da área de Gestão de Pessoas, o que levava ao repasse de demandas operacionais aos PNs, sobrecarregando-os com atividades que não pertencem ao escopo estratégico de sua atuação. Nesse sentido, Stark e Kelly (2016) destacam que as falhas nas transições de liderança frequentemente decorrem da ausência de suporte adequado nos primeiros dias, o que reforça a importância de um processo de integração estruturado e acolhedor.

Dessa forma, todos os novos líderes passaram a ser recebidos pelo PN em seu primeiro dia na instituição ou, quando isso não é possível, recebem previamente sua trilha de desenvolvimento para os primeiros 90 dias de atuação, que servirá como guia durante esse período inicial (anexo 17).

2.1.9 Trilha de Desenvolvimento no Educa

Utilizamos a plataforma LMS (Learning Management System) da Sênior, chamada Konviva — internamente nomeada como *Educa* — como solução para a gestão da aprendizagem e da educação corporativa (anexo 18).

Todos os treinamentos da Escola de Líderes, voltados às Ferramentas de Gestão, assim como os materiais compartilhados pelos professores do Ciclo Anual

com as empresas parceiras, são disponibilizados na trilha de gestão da plataforma. Essa trilha permanece acessível a todas as lideranças, tanto para revisão dos conteúdos quanto para o *onboarding* das novas lideranças, que são incentivadas a acessá-la desde o início.

2.1.10 Política de Sucessão

“O verdadeiro diferencial competitivo das organizações modernas não está apenas no talento individual, mas na capacidade coletiva da organização de gerar resultados sustentáveis.”
(Ulrich et al.,2017)

Com o intuito de assegurar a continuidade da Santa Casa, o crescimento sustentável e o sucesso do negócio, desde 2022 foi iniciada a busca por profissionais do mercado que pudessem mapear as pessoas de alto desempenho e potencial na instituição, bem como identificar as oportunidades de desenvolvimento dos nossos executivos.

Como objetivo estratégico de Aprendizado e Crescimento, na busca por aprimorar o modelo de Governança Corporativa com foco em sucessão, em 2024 obtivemos a aprovação da direção quanto a esta necessidade institucional e a empresa Kienbaum Brasil, Consultoria em Liderança e Transformação é a nossa parceira nesta caminhada que terá a duração de 6 meses, de janeiro a junho de 2025 e envolverá 1 provedor, 3 vice provedores, 12 mesários e 10 suplentes, bem como 1 Diretor Geral, 05 Diretores Executivos, 09 Diretores Hospitalares e 25 gerentes.

Serão duas frentes de atuação, com a Provedoria e a Mesa Administrativa, revisitando o regimento e englobando habilidades de liderança e saberes para um novo mandato, atualizando as regras de sucessão e identificando possíveis sucessores na mesa, para a Provedoria; condução de um *trabalho de autopercepção*

dos Provedores e Mesários em relação a essas habilidades e saberes; revisão e avaliação da situação de sucessão da Provedoria e Mesa, incluindo o Plano de Sucessão dos Provedores e; entrega da revisão final do Compromisso Estatutário para a aprovação da mesa.

A segunda frente será com os diretores e gerentes da instituição, revisando e mapeando as competências comportamentais e técnicas das lideranças, a construção dos mapas de sucessão dos diretores, a revisão do regimento da diretoria executiva, a definição da estratégia de sucessão para os diretores e a definição do padrão e implementação do Processo de Sucessão da Santa Casa, para que seja contínuo e sistêmico, visando sempre estimular o desenvolvimento dos sucessores.

Este plano torna-se propriedade da empresa assim como a carreira pertence a cada profissional, isso porque identifica e cria ações de desenvolvimento e retenção aos potenciais sucessores para posições chaves da Santa Casa, o foco não é somente o futuro profissional de cada colaborador, mas também o da instituição.

Para os próximos anos, a proposta é multiplicar esta metodologia aos demais líderes da casa, sendo os Parceiros de Negócios os responsáveis por esta condução.

2.1.11 Mentoria

O programa está previsto para iniciar no segundo trimestre de 2025 e foi concebido a partir da dificuldade identificada no dia a dia dos gestores em compartilhar com suas equipes os aprendizados adquiridos na Escola de Líderes. Diante disso, entendemos a necessidade de criar uma iniciativa voltada à formação de líderes que estejam preparados para desenvolver novos líderes — capazes de reconhecer seus próprios *gaps*, buscar mentoria e identificar potenciais de desenvolvimento dentro de suas equipes, atuando como multiplicadores.

Para as primeiras turmas, serão convidados 100 líderes, selecionados por indicação de seus gestores diretos. A condução ficará a cargo de um instrutor parceiro da instituição LaSalle, que participou do 1º ciclo anual da Escola de Líderes e possui reconhecida expertise na área.

2.2 Orçamento

PROGRAMA	ANO	RECURSOS FINANCEIROS	RECURSOS HUMANOS	INFORMAÇÕES
Abertura e Fechamento da Escola de Líderes	2023	R\$ 35.000,00		
	2024	R\$ 86.399,00		
	2025			Junto ao pacote da Escola de Líderes
Presentes aos líderes	2023	R\$ 16.056,00		
	2024	R\$ 17.370,00		
	2025	R\$ 9.750,00		
Ciclo Anual	2023	R\$ 470.754,82		
	2024	R\$ 480.000,00		
	2025	R\$ 527.957,00		
Ferramentas de Gestão	2023		R\$ 25.800,00	Equipe interna
	2024		R\$ 1.934,94	Equipe interna
	2025		R\$ 7.739,76	Equipe interna
Dica do Líder	2023		R\$ 606,30	Equipe interna
	2024		R\$ 1.220,34	Equipe interna
	2025		R\$ 181,89	Equipe interna
Desenvolvimento de Competências para Ascensão na Carreira	2023	R\$ 85.000,00		
	2024	R\$ 85.000,00		
	2025	R\$ 88.825,00		
Formação em Gestão da Inovação	2023	R\$ 60.000,00		
	2024	R\$ 60.000,00		
	2025	R\$ 56.625,00		
Bolsas de Estudos	2023	R\$ 192.666,67		
	2024	R\$ 770.666,67		
	2025	R\$ 192.666,67		
Acolher Novos Líderes	2024		R\$ 2.456,16	Equipe interna
	2025		R\$ 818,72	Equipe interna
Trilha de Desenvolvimento no Educa	2023		R\$ 2.453,00	Equipe interna
	2024		R\$ 2.453,00	Equipe interna
	2025		R\$ 2.453,00	Equipe interna
Política de Sucessão	2025		R\$ 560.000,00	
Mentoria	2025		0	Junto ao pacote da Escola de Líderes
TOTAL 2023				R\$ 888.336,79
TOTAL 2024				R\$ 1.507.500,11
TOTAL 2025				R\$ 886.198,32

2.3 Indicadores e Resultados

Os indicadores utilizados nos treinamentos para mensurar a aderência aos programas e acompanhar mensalmente são:

INDICADOR	DESCRIÇÃO	CÁLCULO
Avaliação das atividades - NPS	Qual a probabilidade de você indicar este treinamento para um colega?	Da escala de 0 a 10, será o resultado da diferença entre o percentual de promotores (respostas de 9 a 10) e o percentual dos detratores (respostas de 0 a 6), excluindo os neutros (respostas 7 e 8).
Taxa de Frequência	Treinamentos Obrigatórios	Razão entre o número de profissionais convidados e os que efetivamente participaram
Taxa de Frequência	Treinamentos Não Obrigatórios	Razão entre os profissionais que confirmaram presença e os que, de fato, realizaram o treinamento
Horas de treinamento	Carga horária dos treinamentos	Número total de horas multiplicado pela quantidade de participantes presentes

Já os indicadores anuais aplicados para avaliar os resultados da Escola de Líderes, bem como seus resultados são:

FONTE	INDICADOR	2023	2024	2025
Pesquisa de Engajamento (percentual de promotores da Pesquisa de Engajamento)	% Feedback que ajudam a melhorar o desempenho	52,00%	62,80%	60,90%
	% Liderança tem Conhecimento Técnico	74,40%	83,10%	82,30%
	% Gestor explica as diretrizes	71,10%	81,30%	79,90%
	% Sinto que estou aprendendo e me desenvolvendo	75,30%	84,60%	82,60%
	% Sinto que recebo reconhecimento pelo trabalho	46,90%	60,60%	58,30%
	% Satisfação com a Liderança	68,50%	78,30%	76,70%
	% NPS Gestor	37%	42%	39%
	% Favorabilidade Institucional	62,40%	73,30%	70,80%

Gestão de Desempenho	SUPERVISOR			COORDENADOR			GERENTE		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
% Nível de prontidão das lideranças, por grupo de cargos, frente às competências de gestão	77,3	80,3	75,3	81,2	81,5	74,4	89,3	79,7	69,4

Diretrizes Estratégicas	2022	2023	2024
% Performance de atingimento das metas das diretrizes	27%	29%	30%

3. CONCLUSÃO

Os objetivos esperados estão sendo alcançados não apenas por meio dos indicadores, mas também no dia a dia, nas relações interpessoais e nos reconhecimentos expressos pelas lideranças ao final de cada encontro. A

continuidade e a evolução do programa, validadas pela diretoria executiva, também reforçam esses resultados.

Os dados indicam uma evolução nas competências técnicas e comportamentais entre o primeiro e o segundo ano da Escola de Líderes. No entanto, do segundo para o terceiro ano, foi registrado um declínio — variação considerada dentro do previsto, em função da perda do fator novidade e de circunstâncias externas, como as enchentes. Além disso, é esperado um aumento na criticidade das avaliações, o que também pode justificar essa oscilação, assim como o processo natural de ajuste e busca por um ritmo mais realista. A expectativa é que os indicadores se estabilizem ou apresentem um crescimento gradual e consistente, impulsionado pelos aprendizados acumulados e pelos contínuos aprimoramentos do programa.

Em relação aos objetivos específicos, já se observa uma comunicação mais aberta às mudanças, melhorias nas relações entre as áreas e maior compreensão do novo modelo organizacional. Além disso, tem sido crescente o número de lideranças que nos procuram proativamente em busca de oportunidades de melhoria, demonstrando menor centralização e maior disposição para delegar responsabilidades.

4. BIBLIOGRAFIA

BROWN, Brené. *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. New York: Random House, 2018.

HODGES, Julie. *Organization Development: How Organizations Change and Develop Effectively*. 1. ed. London: Macmillan Education, 2019.

KNOWLES, MS, Holton, EF, & Swanson, RA. *O Aprendiz Adulto. O Clássico Definitivo em Educação de Adultos e Desenvolvimento de Recursos Humanos (8ª ed.)*. Oxon: Routledge, 2015.

SANTA CASA, Estatuto da Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, 2017.

SANTA CASA, Relatório Anual – Balanço Social da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, 2024.

SCOTT, Kim. *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity*. Nova York: St. Martin's Press, 2017.

STARK, Peter B.; KELLY, Mary C. *Why Leaders Fail: and the 7 Prescriptions for Success*. 1. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2016.

ULRICH, Dave; KRYSCYNSKI, David; ULRICH, Mike; BROCKBANK, Wayne. *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. New York: McGraw-Hill Education, 2017.

5. AUTORES

MARLUCI RECHE

Gerente de Gestão de Pessoas na Santa Casa de Porto Alegre, psicóloga, pós-graduada em Psicologia Organizacional e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas.

Mais de 12 anos de experiência na área.

AÍDA MAYUMI MENEZES

Coordenadora de Gestão de Pessoas na Santa Casa de Porto Alegre, administradora, com MBA em Gestão Empresarial, Pós-MBA em Liderança e Mestrado em Saúde e Desenvolvimento Humano. Mais de 13 anos de experiência na área.