



DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

NOSSA JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO

HLS PUCRS

Premiação: Top Ser Humano 2025

Categoria: Organização

Modalidade: Desenvolvimento

Responsável: Patrícia Mesquita Fonseca Campos



HOSPITAL
SÃO LUCAS
DA PUCRS

ÍNDICE

| | |
|--|----------------|
| 1. Sinopse | pág. 2 |
| 2. Introdução | pág. 2 |
| 3. Justificativa | pág. 4 |
| 4. Referencial Teórico | pág. 5 |
| 5. Objetivos do Case | pág. 8 |
| 6. Local | pág. 8 |
| 7. Público-Alvo | pág. 8 |
| 8. Ações Realizadas | |
| ○ Ano 1 – Fundação do PDL | pág. 9 |
| ○ Ano 2 – Consolidação e Estratégia | pág. 10 |
| ○ Ano 3 – Aperfeiçoamento Técnico | pág. 10 |
| 9. Metodologia Utilizada | pág. 13 |
| 10. Continuidade do Case | pág. 13 |
| 11. Avaliação | pág. 14 |
| 12. Resultados | pág. 14 |
| 13. Orçamento | pág. 16 |
| 14. Impactos e Benefícios | pág. 16 |
| 15. Conclusão | pág. 16 |
| 16. Bibliografia | pág. 17 |
| 17. Sobre o autor | pág. 18 |

Sinopse

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) do Hospital São Lucas da PUCRS surgiu como uma resposta estratégica alinhada ao planejamento institucional e ao novo momento de profissionalização da Governança. Reconhecendo que os processos de transformação cultural e de mudança organizacional dependem, sobretudo, do engajamento das lideranças em todos os níveis, o Programa foi estruturado para fortalecer esse protagonismo. Entre 2022 e 2024, a instituição estruturou uma proposta transformadora, ancorada em três dimensões indissociáveis do perfil de liderança almejado pela sua Mantenedora, a Rede Marista, que incluem as dimensões: técnica, comportamental e espiritual.

Por meio de uma parceria firmada com a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), o programa contou com a participação de professores especialistas em suas áreas de atuação, além de mentores com ampla experiência em liderança. A iniciativa alcançou aproximadamente 124 líderes — incluindo potenciais líderes, coordenadores, gerentes e diretores — e promoveu uma nova cultura de gestão, mais integrada, colaborativa e alinhada à missão e ao propósito institucional. O envolvimento direto da alta liderança, as parcerias estratégicas e o engajamento dos participantes são fatores que garantem a sustentabilidade do modelo.

Como resultado, o programa fortaleceu uma gestão orientada à sustentabilidade do negócio, alicerçada e respaldada pelos valores institucionais que norteiam a identidade Marista do Hospital São Lucas da PUCRS: audácia, espiritualidade, solidariedade, presença, amor ao trabalho, simplicidade e espírito de família.

Local: Hospital São Lucas da PUCRS – Porto Alegre/RS

Público-alvo: Lideranças institucionais (potenciais líderes, coordenação, gerência e direção)

Contato: patricia.campos@pucrs.br

Introdução

O Hospital São Lucas da PUCRS (HSL) é uma instituição universitária, comunitária e filantrópica, vinculada à Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e à Rede Marista. Desde sua fundação, carrega em sua missão o compromisso

3

com a excelência em saúde, a produção de conhecimento e o cuidado centrado na pessoa, unindo ciência, técnica, humanização e espiritualidade. Como hospital-escola, é campo de formação para milhares de estudantes e profissionais da saúde, além de referência em ensino, pesquisa e inovação — características que exigem lideranças com alto grau de responsabilidade técnica, relacional e ética.

Com o desafio de estruturar um modelo de gestão profissionalizada, capaz de gerar resultados e viabilizar o alcance das metas do novo Planejamento Estratégico, tornou-se evidente que a atuação das lideranças seria essencial para o sucesso desse processo. No entanto, naquele momento, as lideranças apresentavam uma atuação fragmentada, com baixa integração entre áreas, o que comprometia a efetividade da gestão e o alinhamento institucional.

A ausência de um programa estruturado de desenvolvimento de lideranças dificultava uma atuação sistêmica na gestão de equipes, impactando não apenas os resultados financeiros e a sustentabilidade do negócio, mas também aspectos comportamentais essenciais, como o alinhamento com a cultura institucional, a comunicação entre áreas e o fortalecimento de uma liderança mais inspiradora e colaborativa.

Neste contexto, o Hospital São Lucas tomou uma decisão estratégica: investir na construção de uma nova cultura de liderança — mais colaborativa, transversal e conectada ao seu propósito institucional. Assim, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) foi criado com o objetivo de fortalecer, de maneira integrada, as competências técnicas, comportamentais e espirituais das lideranças do Hospital. O programa visa prepará-las para enfrentar os desafios complexos do setor de Saúde, as exigências da função de liderança e a formação no contexto Marista.

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) foi estruturado com o objetivo de fortalecer tanto as competências técnicas quanto as comportamentais das lideranças, tornando-as capazes de identificar e solucionar problemas, propor melhorias e atuar como líderes que inspiram, engajam e desenvolvem suas equipes de forma contínua.

A metodologia foi desenhada a partir de ciclos anuais, conectando ações formativas, projetos práticos, momentos de espiritualidade e vivências colaborativas. A participação ativa da alta liderança, o envolvimento direto de mais de 120 potenciais

líderes, coordenadores, gerentes e diretores, e as parcerias com unidades da PUCRS e da Rede Marista, deram sustentação ao programa.

Com essa iniciativa, o HSL fortaleceu sua identidade como hospital-escola que forma não apenas profissionais da Saúde, mas líderes capazes de transformar realidades — dentro e fora da instituição. O programa não apenas contribuiu para o aprimoramento da gestão e dos serviços, mas também consolidou um novo modelo de liderança alinhado à missão institucional e cultura organizacional.

Justificativa

O desenvolvimento de lideranças é uma das principais alavancas para a transformação organizacional, especialmente em contextos de alta complexidade, como o da Saúde. No Hospital São Lucas da PUCRS — uma instituição universitária, filantrópica e Marista, que integra assistência, ensino e pesquisa em saúde —, o papel das lideranças se torna ainda mais estratégico. Além de garantir a sustentabilidade dos serviços e a excelência clínica, as lideranças são corresponsáveis pela formação de futuros profissionais da Saúde, pela construção de uma cultura organizacional ética e pela promoção da missão institucional de cuidado integral.

Em 2022, a pesquisa de clima organizacional, realizada com o apoio da consultoria Great Place to Work, revelou fragilidades significativas no exercício da liderança no Hospital São Lucas da PUCRS. De acordo com a avaliação dos gestores diretos, 78% das lideranças estavam concentradas nos estágios "Inconsciente" e "Aleatório", que representam níveis iniciais de maturidade e baixa intencionalidade no exercício da liderança. Apenas 22% das lideranças foram percebidas nos estágios mais avançados — "Bom Líder" e "For All" —, que indicam práticas mais consistentes, alinhadas a uma liderança eficaz, inclusiva e estratégica.

Entendia-se, ainda, que muitos líderes baseavam sua atuação em um foco excessivo nas demandas operacionais do dia a dia, deixando de lado aspectos estratégicos fundamentais para o desenvolvimento organizacional. Limitavam-se à gestão de suas próprias áreas, com pouca ou nenhuma articulação com outros setores e stakeholders internos e externos, o que gerava fragmentação, falta de cooperação e visão sistêmica. Em muitos casos, os líderes se viam absorvidos por

tarefas que desviavam sua atenção das responsabilidades centrais da liderança, como o desenvolvimento de pessoas, o alinhamento à cultura institucional e a promoção de ambientes colaborativos e inovadores. Essa desconexão entre o papel esperado e o papel praticado reforçou a necessidade de reposicionar a liderança dentro da organização.

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) foi criado, portanto, como resposta direta a essas lacunas. Desenhado para preparar uma liderança carismática, o programa articula três dimensões fundamentais da liderança: técnica (gestão por processos, indicadores, planejamento), comportamental (comunicação, escuta, colaboração, protagonismo) e espiritual (propósito, cuidado de si e dos outros, interioridade). A proposta ultrapassa a capacitação pontual de competências, promovendo uma jornada de formação integral, que conecta líderes ao seu papel institucional e à missão do Hospital enquanto espaço de cura, ensino, acolhimento e transformação.

A relevância do case está em sua capacidade de gerar mudanças estruturais e culturais: promoveu maior integração entre áreas, fortaleceu a identidade Marista na prática da liderança, ampliou o engajamento com o Planejamento Estratégico e deu origem a projetos com impacto direto nos processos assistenciais e formativos. O PDL também reposicionou o setor de Gestão de Pessoas como parceiro estratégico da gestão, fortalecendo a governança da liderança e contribuindo para uma cultura organizacional mais humana, colaborativa e orientada ao atingimento de resultados.

Referencial Teórico

O desenvolvimento de lideranças tem se consolidado como um dos pilares centrais para a sustentabilidade e inovação nas organizações. Especialmente em ambientes de alta complexidade e impacto social, como os hospitais universitários, a liderança precisa ir além da capacidade de gestão técnica — ela deve ser promotora de cultura, propósito, aprendizado organizacional, cuidado com as pessoas e sustentabilidade.

Dave Ulrich (2012), em seu modelo das quatro ondas da liderança, afirma que líderes eficazes são aqueles que não apenas dominam competências individuais, mas que geram valor por meio das pessoas, constroem capacidade organizacional e influenciam positivamente o ambiente externo. Nesse sentido, o papel do líder é

6

sistêmico, exigindo alinhamento com o propósito da organização e com os interesses das partes interessadas.

Complementarmente, Charan, Drotter e Noel (2011), no modelo *The Leadership Pipeline*, destacam que o desenvolvimento de lideranças deve respeitar as transições entre diferentes níveis organizacionais, com clareza sobre as mudanças comportamentais, técnicas e relacionais esperadas em cada passagem. A ausência de estruturas de formação pode resultar em líderes despreparados para lidar com os desafios crescentes da organização.

Greenleaf (1977), ao propor a liderança servidora, reforça a ideia de que o verdadeiro líder coloca as necessidades da equipe em primeiro lugar e busca promover o crescimento integral das pessoas. Essa abordagem ressoa diretamente com os valores Maristas de cuidado, humildade e serviço, que orientam a identidade do Hospital São Lucas da PUCRS.

Senge (2006), em *A Quinta Disciplina*, afirma que o líder deve ser um arquiteto de contextos de aprendizado. Em organizações que aprendem, o papel da liderança é cultivar visão compartilhada, pensamento sistêmico e aprendizagem contínua. Em um hospital-escola, essa abordagem torna-se ainda mais relevante, pois os líderes também são formadores — de cultura, de competências e de pessoas.

Otto Scharmer (2018), com a Teoria U, reforça a importância da escuta profunda, da cocriação e da conexão entre a ação e o propósito. A liderança transformadora, para Scharmer, exige que o indivíduo entre em contato com seu “eu emergente” e com as reais necessidades do coletivo, promovendo inovação a partir da presença plena.

Kouzes e Posner (2012), em suas pesquisas sobre práticas exemplares de liderança, identificam cinco comportamentos consistentes em líderes eficazes: inspirar uma visão compartilhada, desafiar o processo, permitir que outros ajam, encorajar o coração e modelar o caminho. Essas práticas estão intimamente relacionadas ao impacto que o PDL busca gerar entre as lideranças do Hospital São Lucas.

Schein (2009), por sua vez, destaca que os líderes são os principais construtores (ou destruidores) da cultura organizacional. A forma como lideram, decidem, promovem e comunicam define os padrões culturais da organização. Por isso, programas como o PDL são essenciais para alinhar comportamento de liderança com os valores e a estratégia institucional.

Pesquisas da Gallup (2023) apontam os líderes imediatos como os principais influenciadores do engajamento das equipes, especialmente em contextos desafiadores. Segundo o instituto, líderes eficazes atuam como coaches, estimulam o desenvolvimento individual, constroem relações de confiança e dão significado ao trabalho.

Já o Great Place to Work (2022) reforça que a confiança na liderança é um dos maiores preditores de retenção de talentos, bem-estar emocional e desempenho organizacional. Lideranças inspiradoras, empáticas e éticas criam culturas organizacionais saudáveis e sustentáveis.

No campo da espiritualidade organizacional, autores como Anselm Grün (2003) e Fernando Dolabela (2010) enfatizam que a liderança espiritual não está restrita ao ambiente religioso, mas diz respeito à busca de sentido, integridade e conexão com o propósito. Em ambientes Maristas, essa dimensão é essencial e irrenunciável.

Dessa forma, constata-se que programas de desenvolvimento de lideranças verdadeiramente eficazes são aqueles que integram:

- Fundamentos conceituais robustos,
- Alinhamento estratégico e cultural,
- Práticas de aprendizagem vivencial e colaborativa,
- E um olhar cuidadoso para as dimensões humanas e espirituais do trabalho.

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Hospital São Lucas da PUCRS foi concebido com base nesse entendimento: desenvolver líderes técnicos, conscientes, compassivos e capazes de sustentar a missão institucional com excelência, coerência e humanidade.

Objetivos do Case

Objetivo Geral

Fortalecer a atuação transformadora das lideranças do Hospital São Lucas da PUCRS por meio da implementação de um programa estruturado de desenvolvimento, alinhado à missão institucional, à cultura Marista e aos desafios contemporâneos da Saúde. O Programa visa promover a formação integral de líderes, desenvolvendo competências técnicas, comportamentais e espirituais que sustentem uma gestão mais estratégica e integral, consolidando uma cultura de liderança

orientada aos resultados organizacionais e ao compromisso social do hospital como instituição universitária e Marista.

Objetivos Específicos

- Promover a integração entre áreas e equipes por meio da construção de projetos colaborativos, que estimulem o pensamento sistêmico, a cooperação intersetorial e a quebra de silos organizacionais, favorecendo a fluidez dos processos.
- Desenvolver competências de liderança baseadas na liderança carismática, fortalecendo nos gestores atitudes de escuta ativa, empatia, presença, acolhimento e protagonismo.
- Reforçar o senso de propósito e pertencimento institucional, conectando os líderes à missão e a visão do hospital, a fim de elevar o engajamento frente aos desafios da gestão e a entrega de resultados.
- Ampliar o engajamento das lideranças com o Planejamento Estratégico, promovendo o entendimento profundo das diretrizes organizacionais e incentivando a participação ativa dos líderes na construção, execução e monitoramento de metas institucionais.
- Traduzir o aprendizado teórico em práticas com impacto real, por meio de projetos aplicados, indicadores de avaliação e resultados mensuráveis que transformem o cotidiano do Hospital, com melhorias nos fluxos de trabalho, na experiência do paciente, na formação de estudantes e no ambiente interno.

Local

O projeto foi desenvolvido no Hospital São Lucas da PUCRS, em Porto Alegre/RS, instituição da Rede Marista de Saúde e Educação.

Público-Alvo

- **Definição:** Lideranças institucionais (coordenação, gerência e direção)
- **Público previsto:** 124 pessoas
- **Público atingido:** 120 líderes

- **Percentual de atingimento:**96,77%

Ações

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Hospital São Lucas da PUCRS foi implementado em três ciclos anuais e progressivos, estruturando-se como uma jornada formativa robusta e multifacetada. As ações realizadas foram organizadas de forma intencional para combinar teoria, prática, espiritualidade e resultados organizacionais. A seguir, detalha-se a evolução das ações:

Ano 1 – Fundação do PDL: Projetos Colaborativos com Apadrinhamento (2022)

O primeiro ciclo do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) do Hospital São Lucas da PUCRS, realizado em 2022, teve como objetivo mobilizar as lideranças e fomentar uma cultura colaborativa, alinhada aos valores Maristas e às necessidades estratégicas da Instituição. Foi um marco inicial de transformação na forma de pensar e praticar a liderança, com foco em transversalidade, fortalecimento de vínculos e engajamento coletivo.

O programa nasceu de um diagnóstico organizacional que evidenciou a fragmentação entre áreas, a condução isolada de projetos e a ausência de um plano contínuo de desenvolvimento para os gestores. Em resposta, o PDL propôs uma abordagem inovadora, baseada em aprendizagem experiencial e construção coletiva de soluções.

A formação foi estruturada para atender diferentes perfis de liderança. Diretores e gerentes participaram de uma versão mais enxuta, com 85 horas, enquanto os coordenadores — considerados estratégicos na gestão de pessoas e processos — percorreram uma trilha completa de 159 horas, integrando momentos online, presenciais e práticos.

Os conteúdos abordaram temas essenciais como orientação para o cliente e mercado, gestão de pessoas e conflitos, cultura organizacional, mudança e tomada de decisão. As aulas quinzenais foram conduzidas por professores da PUCRS e especialistas convidados, com uso de metodologias ativas que incentivaram a aplicação imediata dos aprendizados no cotidiano.

Além disso, os participantes desenvolveram projetos colaborativos com acompanhamento de padrinhos institucionais, promovendo integração entre áreas e aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. Essa estratégia fortaleceu o senso

de pertencimento, estimulou o protagonismo dos líderes e iniciou uma transformação cultural importante para a construção de uma gestão mais integrada e centrada nas pessoas.

Ano 2 – Consolidação e Estratégia: Projetos com retorno financeiro e envolvimento de stakeholders (2023)

Em 2023, o segundo ciclo do programa marcou uma etapa de consolidação e amadurecimento institucional. O foco passou da mobilização inicial para a integração entre áreas, maior interdisciplinaridade e resultados mensuráveis alinhados ao Planejamento Estratégico e à cultura organizacional.

Sete grupos multidisciplinares foram formados, compostos por líderes de diferentes níveis hierárquicos, mentores e patrocinadores, sorteados para ampliar a troca de experiências. Com carga horária total de cerca de 100 horas, o Programa seguiu combinando metodologias ativas e aprendizagem experiencial, agora com ferramentas mais robustas como SWOT e indicadores de desempenho.

Os conteúdos formativos abordaram temas como Lean Office, sustentabilidade na gestão hospitalar, feedback construtivo e fundamentos econômico-financeiros, todos essenciais para uma liderança estratégica e sustentável.

Um diferencial importante do ciclo foi o foco dos projetos com retorno financeiro, envolvimento de todos os stakeholders e integração entre as áreas. Os projetos constaram no novo planejamento orçamentário e foram aprovados em uma banca institucional, incluindo o Provincial Marista e o Reitor da PUCRS, o que fortaleceu o valor institucional do programa.

Apesar dos avanços, foram identificadas oportunidades de melhoria, especialmente na gestão de projetos, com necessidade de aprofundamento em planejamento, monitoramento e mitigação de riscos. Esses aprendizados orientaram a preparação do terceiro ciclo, com a criação de trilhas específicas voltadas ao desenvolvimento técnico dos líderes na condução de projetos e processos estratégicos.

Ano 3 – Aperfeiçoamento Técnico: Projetos, Processos e Métodos Ágeis (2024)

O terceiro ciclo do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) do Hospital São Lucas da PUCRS, realizado em 2024, consolidou a maturidade da

liderança com foco no aprimoramento técnico e na profissionalização da gestão. Com base nos aprendizados dos ciclos anteriores, o programa aprofundou a formação prática em gestão de projetos, processos organizacionais e métodos ágeis, com o objetivo de maior qualificação técnica e análise crítica.

Neste ano, entendendo que o grupo estava em outro nível de maturidade, não houve divisão hierárquica das turmas, integrando em um só grupo diretores, gerentes, coordenadores, e potenciais líderes. A estrutura formativa totalizou 60 horas, divididas em três trilhas complementares:

- **Gestão de Processos (28h)**
- **Gestão de Projetos (16h)**
- **Métodos Ágeis (16h)**

As aulas foram conduzidas por docentes da PUCRS, referências nas suas áreas de atuação, utilizando metodologias ativas, estudos de caso, exercícios em grupo e apresentações práticas. A integração entre as trilhas favoreceu uma visão sistêmica da gestão, alinhando eficiência, inovação e qualidade.

Encerramento e Impactos do PDL – Reconhecimento, Resultados e Cultura Institucional

As cerimônias de encerramento/formatura de cada ciclo do Programa marcaram um momento de reconhecimento ao empenho dos líderes ao longo de todo o programa. Realizadas na Universidade com a presença da alta gestão, professores da PUCRS e representantes da Rede Marista, reforçaram o reconhecimento institucional à relevância do PDL para a transformação cultural e enfrentamento dos desafios e complexidades da área da Saúde.

Desde o primeiro ciclo, o programa gerou impactos significativos: aumento da integração entre áreas, fortalecimento do pertencimento, maior engajamento dos líderes e uma nova percepção da liderança como agente de transformador. A formação de grupos multidisciplinares contribuiu para romper silos, estimular soluções inovadoras e reforçar o papel estratégico das lideranças no alcance dos objetivos institucionais.

Em 2024, com a aplicação de métodos ágeis e o fortalecimento técnico, os líderes ampliaram a qualidade dos projetos, melhoraram a comunicação com as equipes e promoveram ajustes contínuos nos processos. Isso resultou em entregas

mais eficientes, com redução de retrabalho, cumprimento de prazos e foco em resultados concretos.

Pipeline de Liderança – Formação Continuada

Lançado em 2023 como complemento ao Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), o Pipeline de Liderança teve como foco o aprofundamento das competências relacionais, emocionais e comportamentais das lideranças intermediárias e potenciais líderes. Conduzido pela consultora Kátia Magni (mentora de líderes e professora da Fundação Dom Cabral, etc), o Programa contou com quatro turmas multidisciplinares, contendo 4 módulos por turma, envolvendo 97 participantes ao longo de quatro meses.

A metodologia combinou atividades que estimularam o protagonismo e a autorreflexão, permitindo que os participantes desenvolvessem habilidades aplicáveis ao cotidiano hospitalar. O Pipeline destinou-se a trabalhar o autoconhecimento, liderança de equipes, liderança de resultados e líder mentor.

Os participantes passaram a atuar com mais segurança, empatia e responsabilidade, contribuindo diretamente para a construção de um ambiente colaborativo, sustentável e voltado à excelência em Saúde.

Retiro “Conectar” – Espiritualidade e Propósito na Liderança

Nos anos de 2023 e 2024, o retiro “Conectar” tornou-se uma das experiências mais profundas do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) do Hospital São Lucas da PUCRS. Realizado em Veranópolis (RS), o encontro teve duração de dois dias e foi desenhado para fortalecer a espiritualidade, o senso de pertencimento e o alinhamento dos líderes à missão institucional e aos valores Maristas.

Participaram lideranças de diferentes níveis e áreas, criando um espaço de conexão entre pessoas, ideias, histórias, propósitos, valores e conhecimentos. A programação contou com muitos espaços vivenciais e experienciais, em que cada líder teve a oportunidade de entender que faz parte de um propósito maior, alinhado à Rede Marista, oportunizando o entendimento da grandeza da missão iniciada por esta instituição há mais de 200 anos. Um dos destaques foi a construção de *storytelling*, em que cada participante pôde compartilhar sua trajetória, conectando sua história de vida à missão do Hospital.

A ambientação do jantar temático, inspirada na mesa de La Valla – símbolo da origem da espiritualidade Marista – reforçou o valor da comunhão e do cuidado mútuo

na liderança. Sessões de reflexão com música e falas inspiradoras incentivaram a escuta interior e a coragem de liderar com empatia e autenticidade.

O impacto do “Conectar” foi duradouro: os líderes relataram maior clareza sobre seu papel como guardiões da cultura e agentes de cuidado. A vivência fortaleceu vínculos, humanizou as relações e consolidou a espiritualidade como pilar essencial da liderança no Hospital São Lucas.

Metodologia Utilizada

O PDL foi estruturado em ciclos anuais. Cada ciclo contou com etapas de diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. A metodologia combinou aprendizagem experiencial, vivências em grupo, mentorias e formação técnica. As trilhas foram divididas em três dimensões: técnica (ferramentas de gestão), comportamental (soft skills, cultura e liderança colaborativa) e espiritual (formações, partilhas e momentos de interiorização). O Programa também adotou a construção de projetos práticos com foco em problemas reais da Instituição, fomentando a integração e a colaboração.

Continuidade do Case

Após o sucesso do retiro “Conectar” em 2024, o Hospital São Lucas da PUCRS realizará duas novas turmas dessa experiência em 2025, reforçando a espiritualidade, o vínculo entre lideranças e a identidade Marista.

O Jeito HSL de Acolher e Servir, iniciado em abril de 2025, foi criado com o propósito de fortalecer os aspectos comportamentais nas relações de trabalho, promovendo uma cultura baseada no acolhimento e no cuidado. Mais do que tratar do atendimento humanizado, o programa busca desenvolver atitudes que expressem um cuidado autêntico, capaz de transformar vidas. A continuidade dessa iniciativa se dará por meio da formação de lideranças preparadas para atuarem como multiplicadoras junto às equipes, difundindo comportamentos alinhados aos valores institucionais e inspirando uma forma de servir que toca e acolhe verdadeiramente as pessoas.

Também em 2025, foi lançado o Workshop DDR — Desempenho, Desenvolvimento e Reconhecimento, conduzido por Kátia Magni. Com encontros que visam preparar as lideranças para a avaliação de feedback formal com as suas equipes. O DDR foca na gestão de desempenho, feedback e valorização contínua.

Essas iniciativas formam um ciclo virtuoso de aprendizado e inspiração, fortalecendo líderes que geram impacto positivo e sustentam a cultura de cuidado no Hospital.

Avaliação

A avaliação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) do Hospital São Lucas da PUCRS adotou uma abordagem multidimensional, sendo amplamente reconhecida por participantes e pela alta gestão pelo seu impacto transformador. Dada a complexidade e o porte da Instituição — com cerca de 3.400 colaboradores e um público atendido que inclui pacientes, familiares, estudantes e residentes —, os desafios são amplos e constantes. No campo financeiro, o Hospital atende diariamente convênios, pacientes particulares e usuários do SUS, o que exige uma gestão eficiente e sustentável. Além disso, o setor da Saúde tem enfrentado adversidades significativas nos últimos anos, como a pandemia e, mais recentemente, as enchentes, o que torna ainda mais desafiador mensurar de forma direta os ganhos financeiros vinculados aos programas de desenvolvimento de lideranças. Ainda assim, os efeitos positivos do PDL já são percebidos em diferentes níveis da organização.

Resultados

A implementação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) no Hospital São Lucas da PUCRS trouxe impactos significativos, tanto qualitativos quanto quantitativos, que evidenciam o fortalecimento da cultura organizacional, a melhoria da performance das lideranças e a contribuição para a excelência dos serviços prestados.

Resultados Qualitativos

A integração das dimensões técnica, comportamental e espiritual fortaleceu o propósito, o senso de pertencimento e o compromisso ético, alinhando os líderes aos valores institucionais. O Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) foi essencial para a interiorização da missão, a compreensão do impacto das ações no cotidiano e o fortalecimento da identidade Marista. A dimensão técnica foi trabalhada por meio do desenvolvimento de competências em gestão, planejamento e tomada de decisão, enquanto a dimensão comportamental focou no aprimoramento de

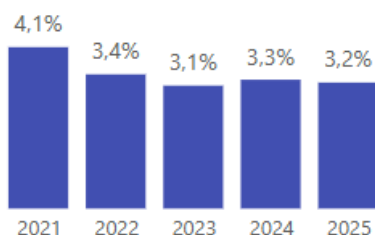
habilidades interpessoais, como empatia, escuta ativa e feedback. A aproximação entre hierarquias, promovida pela mentoria e pela cultura de colaboração, fortaleceu redes de apoio que contribuíram para a resolução de desafios, tornando os líderes agentes ativos na disseminação de boas práticas e na busca contínua pela excelência no atendimento e na gestão.

Resultados Quantitativos

Entre os resultados, destaca-se a evolução dos gestores diretos nos estágios de liderança medidos pelo Great Place to Work (GPTW): em 2022, 78% dos líderes estavam concentrados nos estágios mais baixos (Inconsciente, Aleatório e Transacional), enquanto apenas 22% estavam nos níveis mais altos (Bom Líder e For All). Já em 2023, observou-se uma melhoria, com redução para 73% nos estágios mais baixos e avanço para 27% nos mais altos, demonstrando tendência de melhora no desempenho dos líderes.



Paralelamente, o turnover institucional apresentou uma queda contínua, passando de 4,1% em 2021 para 3,3% em 2024, o que representa uma redução de um ponto percentual no período, conforme imagem abaixo. Esses dados reforçam a correlação entre a qualificação das lideranças e a retenção de talentos.



Média ano de turnover

Essa combinação de métodos assegurou uma visão abrangente e estratégica do impacto do PDL, viabilizando ajustes contínuos e alinhamento com o planejamento estratégico, contribuindo para a sustentabilidade e o fortalecimento da cultura de liderança.

Orçamento

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), implementado entre 2022 e 2024, contou com investimentos significativos, distribuídos entre os ciclos anuais, ações complementares e eventos de desenvolvimento espiritual e técnico.

Com investimento aproximado de R\$ 300 mil, o Hospital São Lucas da PUCRS reafirmou seu compromisso com a formação de lideranças alinhadas à estratégia organizacional e aos valores Maristas. O custo por participante e por hora variou conforme o formato e a profundidade das ações.

Impactos e Benefícios

A implementação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) no Hospital São Lucas da PUCRS fomentou um ambiente colaborativo, aberto e inovador, unindo equipes, antes setorizadas, por meio do diálogo, da troca de experiências e do entendimento da importância da colaboração e do trabalho em equipe. A valorização da espiritualidade e dos valores Maristas, especialmente vivenciada durante o retiro “Conectar”, fortaleceu o senso de pertencimento a uma instituição com mais de 200 anos de compromisso social e humanitário.

Conclusão

Para as lideranças participantes, o Programa representou um investimento no desenvolvimento profissional e um reconhecimento pelo papel estratégico que passaram a exercer em suas áreas de atuação. A transformação do modelo de gestão fortaleceu o protagonismo dos líderes, ampliando sua visão e capacidade de tomada de decisão. As capacitações técnicas em Lean, Gestão de Processos, Projetos e Métodos Ágeis possibilitaram uma nova leitura dos processos já existentes, promovendo melhorias e maior eficiência. Paralelamente, as dimensões comportamental e espiritual aproximaram o grupo em torno de um propósito comum, fortalecendo as relações interpessoais e incentivando uma visão mais ampla e integrada da organização, para além de suas áreas específicas.

A cultura de aprendizagem contínua estimulou inovação e melhoria, com líderes atuando como agentes de transformação. O reconhecimento formal nas cerimônias de certificação consolidou um ciclo virtuoso que sustenta o desenvolvimento institucional a longo prazo, alinhando técnica, valores humanos e espirituais em prol da missão de um hospital Marista.

REFERÊNCIAS

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. *Pipeline de liderança: como desenvolver líderes em todos os níveis da empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GRÜN, Anselm. *O líder espiritual: liderança com valores humanos*. Petrópolis: Vozes, 2003.

GREENLEAF, Robert K. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press, 1977.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2010.

GREAT PLACE TO WORK. *Confiança: base da excelência organizacional*. São Paulo: GPTW Brasil, 2022.

GALLUP. *State of the Global Workplace 2023 Report*. Washington, D.C.: Gallup Press, 2023.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHARMER, Otto. *Teoria U: como liderar pela presença*. São Paulo: Alta Books, 2018.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 11. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

ULRICH, Dave et al. *Liderança sustentável: como tornar a liderança um diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Informações do Autor

Patrícia Mesquita Fonseca Campos é Gerente de Gestão de Pessoas no Hospital São Lucas da PUCRS, com trajetória destacada em liderança estratégica, transformação organizacional e cultura humanizada em saúde e educação.