

Top Ser Humano 2025
Categoria Organização | Desenvolvimento - Sucessão

Programa Transformar:

Sucessão estratégica e valorização de talentos no Hospital Ernesto Dornelles



Responsável pelo case: Cristina Tomé

SINOPSE.....	3
1. INTRODUÇÃO.....	4
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
4. OBJETIVOS.....	7
4.1 Objetivo geral:.....	7
4.2 Objetivos específicos:.....	7
5. LOCAL.....	8
6. PÚBLICO-ALVO.....	8
7. AÇÕES REALIZADAS.....	9
8. METODOLOGIA UTILIZADA.....	10
9. CONTINUIDADE DO PROGRAMA TRANSFORMAR.....	11
10. ORÇAMENTO.....	13
10.1 Recursos financeiros aplicados:.....	13
10.2 Recursos humanos envolvidos:.....	13
10.3 Parcerias:.....	13
11. IMPACTOS E BENEFÍCIOS.....	14
11. 1 Impactos para a organização:.....	14
11.2 Impactos para os participantes:.....	14
11.3 Benefícios concretos evidenciados:.....	15
11.4 Reconhecimento da Alta Direção.....	15
11.5 Projeção para 2025 a 2027.....	15
12. AVALIAÇÃO.....	17
13. CONCLUSÃO.....	18
BIBLIOGRAFIA.....	19
INFORMAÇÕES DA AUTORIA.....	20

SINOPSE

O Programa Transformar surgiu da necessidade estratégica do Hospital Ernesto Dornelles (HED) de fortalecer sua cultura de liderança e sucessão interna, frente ao envelhecimento do quadro de gestores, rotatividade crescente e subaproveitamento de talentos. A iniciativa, que integra o plano de excelência institucional até 2027, visa desenvolver líderes alinhados à cultura organizacional e preparados para desafios crescentes na gestão em saúde.

O programa já impactou diretamente 84 colaboradores, o que representa aproximadamente 4,7% da força de trabalho atual, composta por 1.800 pessoas. Os participantes são indicados por seus gestores com base em critérios técnicos e comportamentais, e vivenciam uma trilha formativa com foco em autoconhecimento, liderança humanizada, ESG, comunicação, tomada de decisão e inteligência emocional.

Os resultados são expressivos: 87,5% de satisfação geral, 100% de retenção entre os promovidos, aumento da estabilidade das equipes e melhora no clima organizacional. O programa também promove diversidade entre os novos líderes e tem potencial de replicabilidade.

E-mail para contato: consultoriarh@hed.com.br

1. INTRODUÇÃO

O Hospital Ernesto Dornelles (HED), instituição privada fundada em 1962, é um dos mais modernos centros médicos do Sul do Brasil. Localizado em Porto Alegre/RS, conta com 312 leitos, corpo clínico especializado e atendimento em mais de 30 especialidades. Com a missão de prestar assistência integral à saúde, busca consolidar-se como referência nacional em excelência até 2027, tendo como pilares a valorização das pessoas e a gestão humanizada.

Nesse contexto, o ambiente hospitalar exige respostas ágeis, lideranças preparadas e equipes alinhadas à cultura institucional. Em 2022, o HED identificou um desafio estratégico: preencher a lacuna de lideranças internas preparadas para assumir posições-chave diante da iminente saída de profissionais experientes. Dados internos apontavam o envelhecimento dos quadros e a ausência de um programa estruturado de sucessão. A partir desse diagnóstico, em 2023 o Programa Transformar foi concebido como resposta institucional ao desafio da liderança e da sustentabilidade organizacional.

A iniciativa foi estruturada como uma trilha de aprendizagem contínua, com encontros mensais, mentoria, avaliações e indicadores de resultado. Conforme reforça Chiavenato (2014), “desenvolver pessoas é o maior investimento estratégico de qualquer organização que busca sustentabilidade e excelência”.

2. JUSTIFICATIVA

O Transformar nasceu do compromisso do HED em garantir a continuidade da excelência na gestão hospitalar por meio do fortalecimento de suas lideranças internas. Em um cenário de crescente complexidade nos serviços de saúde, o hospital identificou uma lacuna estratégica relacionada à sucessão de gestores experientes e à retenção de talentos com potencial de liderança. A ausência de um programa estruturado de desenvolvimento interno dificultava a formação de lideranças alinhadas aos valores organizacionais. Paralelamente, indicadores de rotatividade e envelhecimento do quadro de gestores acenderam o alerta sobre o risco de perda de conhecimento institucional e descontinuidade em áreas críticas.

Frente a esse cenário, o Programa Transformar se consolidou como resposta institucional, com o objetivo de formar líderes técnicos e emocionalmente preparados, conectados à cultura organizacional e comprometidos com a estratégia institucional até 2027. A iniciativa também reforça o compromisso do HED com a valorização das pessoas, a inclusão de perfis diversos e a criação de um pipeline sucessório sustentável.

Como reforça Tejon (2006), liderança é, acima de tudo, fazer acontecer com propósito e impacto coletivo. Este case foi submetido à avaliação do Top Ser Humano em 2024, não tendo sido contemplado com premiação. A partir dos apontamentos do comitê avaliador, a instituição promoveu melhorias estruturais e metodológicas, com foco na ampliação do impacto organizacional, na clareza dos resultados alcançados e no fortalecimento do pipeline sucessório. Esta versão atualizada, apresentada em 2025, reflete um aprimoramento contínuo da proposta, alinhado às diretrizes estratégicas do HED e às exigências do regulamento.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O Programa Transformar foi desenvolvido com base em uma sólida fundamentação teórica que articula autores clássicos e contemporâneos da gestão de pessoas, liderança e cultura organizacional. A obra "Pipeline de Liderança" (Charan, Drotter, Noel, 2018) serviu como eixo estruturante da proposta, reforçando a importância de preparar líderes em diferentes níveis de maturidade organizacional para garantir a sustentabilidade institucional. Essa abordagem é reforçada por Souza (2024), que reconhece sua aplicabilidade contemporânea na construção de pipelines sucessórios sustentáveis.

Daniel Goleman (2006) destaca que o papel mais transformador de um líder é o de catalisar o desempenho das pessoas por meio da empatia, do exemplo e da inspiração diária. Esse conceito orientou a construção das trilhas do Transformar, com foco na inteligência emocional como alicerce do desenvolvimento humano.

Chiavenato (2020) complementa essa visão ao afirmar que o capital humano é o maior diferencial competitivo das organizações modernas, exigindo um modelo de liderança capaz de engajar, desenvolver e reter talentos com base na confiança, no reconhecimento e no alinhamento cultural.

Autores como Fredy Kofman (2018) e Brené Brown (2020) foram incorporados à metodologia do programa, reforçando os pilares da liderança consciente, empática e corajosa. A abordagem de Kofman sobre propósito e responsabilidade individual está presente nas trilhas de autoconhecimento e accountability, enquanto Brown inspira reflexões sobre vulnerabilidade como potência de liderança.

Já Kotter (1996) contribui ao evidenciar que organizações bem-sucedidas são aquelas que identificam talentos, desenvolvem líderes em todos os níveis e constroem culturas onde a liderança floresce continuamente.

Além disso, a bibliografia do programa foi enriquecida com os aportes de Luz (2018) sobre clima organizacional, Oliveira et al. (2014), que ressaltam que a liderança se distingue da chefia por atributos comportamentais que favorecem ambientes de confiança e cooperação, e Cunha e Rodrigues (2022), que destacam que a motivação organizacional está intrinsecamente ligada à percepção de valorização e propósito do colaborador. Esse arcabouço teórico, aplicado de forma integrada à prática organizacional do HED, sustenta o Transformar como uma proposta inovadora, estratégica e alinhada aos desafios contemporâneos da liderança em saúde.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral:

Formar lideranças internas preparadas técnica e emocionalmente para assumir posições estratégicas no HED, garantindo a sustentabilidade institucional até 2027.

4.2 Objetivos específicos:

- Identificar e desenvolver talentos com potencial de liderança em diferentes áreas da organização.
- Promover uma cultura de liderança humanizada e integrada à estratégia organizacional.
- Fortalecer o pipeline de sucessão com base em critérios técnicos e comportamentais.
- Estimular o protagonismo, a comunicação assertiva, a inteligência emocional e a diversidade nos processos de gestão.

- Reduzir riscos de descontinuidade em áreas críticas por meio da preparação antecipada de novos líderes.

5. LOCAL

As atividades do Programa Transformar foram realizadas em dois ambientes complementares: o Anfiteatro Bruno Marsiaj, localizado no próprio Hospital Ernesto Dornelles (HED), e o Centro de Inovação e Tecnologia em Saúde (CITS), no Tecnopuc, em Porto Alegre/RS. Essa escolha estratégica de espaços proporcionou equilíbrio entre imersão institucional e desconexão do cotidiano operacional, criando um ambiente propício à aprendizagem, ao pensamento estratégico e à construção coletiva do conhecimento. A vivência fora do ambiente hospitalar contribuiu para a ampliação da visão sistêmica dos participantes, enquanto os encontros no HED fortaleceram o vínculo com a cultura e os valores institucionais.

6. PÚBLICO-ALVO

O público-alvo do programa foi composto por colaboradores do HED indicados por seus gestores, com pelo menos um ano de atuação na instituição, bom desempenho nas avaliações internas e histórico de conduta alinhado aos valores da organização.

O HED conta atualmente com cerca de 1.800 colaboradores. Somando as edições de 2023 e 2024, o Programa Transformar envolveu 84 participantes, o que representa aproximadamente 4,7% da força de trabalho. Esse dado evidencia o alcance estratégico da iniciativa e sua relevância para a sustentabilidade institucional.

7. AÇÕES REALIZADAS

O Programa Transformar foi estruturado em módulos mensais com trilhas formativas, vivências práticas, atividades de mentoria e avaliações contínuas. A jornada dos participantes incluiu cinco eixos principais: autoconhecimento, liderança humanizada, ESG, comunicação e inteligência emocional.

Os encontros, realizados em ambientes institucionais e de inovação, proporcionaram uma vivência estratégica e prática para os participantes. As atividades foram conduzidas por facilitadores internos e externos, com apoio da equipe de RH e da alta liderança do hospital, reforçando o alinhamento institucional. Cada módulo abordou temas como protagonismo, gestão de conflitos, tomada de decisão, diversidade e cultura organizacional.

Os participantes também realizaram diagnósticos individuais de perfil, participaram de rodas de conversa com diretores e apresentaram projetos aplicáveis às suas áreas de atuação. As ações contemplaram ainda rodas de escuta, devolutivas personalizadas, mentorias com gestores experientes e cerimônias de reconhecimento. Essa combinação de conteúdo técnico, emocional e institucional promoveu um ambiente de aprendizagem contínua, com aplicação prática imediata no cotidiano de trabalho.



Primeiro encontro do Programa Transformar 2024, com a presença dos participantes da nova edição.

O cronograma completo, com datas, temas e facilitadores, está apresentado no anexo e ilustra a sequência formativa do programa.

8. METODOLOGIA UTILIZADA

O Programa Transformar foi desenvolvido com base em uma metodologia estruturada, que combina teoria, prática e avaliação contínua. O modelo adotado seguiu o ciclo de aprendizagem 70:20:10, que estabelece que 70% do aprendizado ocorre na prática, 20% por meio de interação com outras pessoas e 10% em treinamentos formais. Essa abordagem garantiu que os participantes aplicassem imediatamente os conceitos trabalhados em sala no seu contexto de trabalho.

As etapas do programa foram organizadas da seguinte forma:

- **Seleção de participantes:** os gestores indicaram colaboradores com perfil de liderança, com base em critérios de desempenho, tempo de casa e alinhamento com os valores institucionais.

- **Trilha de aprendizagem:** os encontros mensais foram planejados para promover uma construção progressiva do conhecimento, com temas interligados e facilitadores internos e externos com expertise reconhecida.
- **Vivências práticas:** cada encontro teve atividades em grupo, estudos de caso, painéis com líderes do hospital e momentos de reflexão individual.
- **Mentoria:** os participantes foram acompanhados por líderes seniores do HED ao longo do programa, recebendo orientação personalizada para o seu desenvolvimento.
- **Avaliação de impacto:** após cada encontro, os participantes responderam a um formulário de avaliação, e foram conduzidas reuniões de escuta ativa pelo RH para identificar percepções qualitativas sobre a experiência.
- **Encerramento estratégico:** no último encontro, os participantes apresentaram soluções para desafios reais da instituição, colocando em prática os conhecimentos adquiridos.

Essa metodologia garantiu um aprendizado significativo, conectado à realidade institucional, e promoveu o protagonismo dos participantes no processo de transformação cultural da organização.

9. CONTINUIDADE DO PROGRAMA TRANSFORMAR

A sustentabilidade do Programa Transformar está assegurada por uma estratégia institucional que visa consolidar a cultura de desenvolvimento de lideranças como um pilar da excelência organizacional.

O sucesso das duas primeiras edições do programa gerou reconhecimento interno e reforçou o compromisso da alta direção com sua continuidade. Para os próximos ciclos, o HED definiu as seguintes estratégias:

- **Periodicidade anual:** o programa passará a ser executado todos os anos, com abertura de novas turmas e continuidade dos temas centrais que compõem a trilha formativa.
- **Acompanhamento pós- formação:** os participantes seguem sendo acompanhados pelo setor de Gestão de Pessoas, com foco em planos de desenvolvimento individual (PDIs) e mentorias pontuais.
- **Integração com a cultura organizacional:** os aprendizados e as práticas do Transformar passam a ser incorporados em outros programas da instituição, como integração de novos líderes, treinamentos técnicos e rodas de conversa sobre cultura e valores.
- **Multiplicação de aprendizados:** os “Transformers” (como são chamados os participantes do programa) são convidados a compartilhar suas experiências em eventos internos, promovendo um ciclo contínuo de aprendizado entre pares.
- **Atualização contínua da metodologia:** o conteúdo programático será revisado anualmente com base em indicadores de satisfação, mudanças no cenário de saúde e feedbacks das turmas.

Além disso, o Programa Transformar está sendo documentado como uma metodologia institucional, com potencial de replicabilidade para outras unidades do grupo, consolidando o HED como referência em desenvolvimento de pessoas na área da saúde.

10. ORÇAMENTO

O Programa Transformar foi concebido com foco na sustentabilidade financeira, aproveitando recursos internos e otimizando parcerias estratégicas para viabilizar sua execução com qualidade e baixo custo.

10.1 Recursos financeiros aplicados:

O investimento total estimado para a edição de 2024 foi de R\$ 9.480,00, o que representa uma média de R\$ 110,00 por participante/mês. Esse valor inclui:

- Contratação pontual de palestrantes externos (quando não viabilizados via parcerias); Materiais gráficos e recursos audiovisuais utilizados nos encontros; e Coffee breaks e infraestrutura logística dos encontros presenciais. O investimento completo encontra-se no anexo.

10.2 Recursos humanos envolvidos:

O programa contou com a atuação direta de:

- 8 profissionais internos da área de Gestão de Pessoas, Comunicação e Diretoria; 7 palestrantes/facilitadores convidados, sendo 3 do próprio corpo técnico do HED; e 2 apoiadores voluntários da área de Eventos/Comunicação. Total de envolvidos: 17 pessoas, entre equipe organizadora, facilitadores e apoiadores.

10.3 Parcerias:

O HED viabilizou parte dos conteúdos por meio de colaborações com especialistas parceiros e instituições como o Centro de Inovação e Tecnologia em Saúde (CITS). Além disso, parte dos facilitadores foi composta por profissionais internos, o que fortaleceu a valorização do conhecimento interno e reduziu custos operacionais.

11. IMPACTOS E BENEFÍCIOS

O Programa Transformar gerou impactos significativos para o Hospital Ernesto Dornelles, tanto na perspectiva institucional quanto no desenvolvimento individual dos participantes.

11.1 Impactos para a organização:

- Consolidação de uma cultura de valorização de pessoas e preparação para a sucessão de forma estruturada;
- Fortalecimento do pipeline de liderança, com a identificação e desenvolvimento de talentos internos em áreas estratégicas;
- Redução de riscos operacionais com a mitigação de lacunas em posições-chave;
- Estímulo ao protagonismo e engajamento, refletido na melhoria de indicadores de clima organizacional;
- Maior alinhamento entre as lideranças emergentes e a estratégia institucional de excelência até 2027.

11.2 Impactos para os participantes:

- Desenvolvimento de competências essenciais para a liderança, como inteligência emocional, comunicação, gestão de conflitos e visão estratégica.
- Ampliação do senso de pertencimento, com relatos espontâneos de motivação, orgulho institucional e vontade de contribuir com o crescimento do HED.
- Valorização de perfis diversos e estímulo à equidade, promovendo inclusão nas oportunidades de desenvolvimento.

11.3 Benefícios concretos evidenciados:

- 87,5% de satisfação geral com a edição de 2024.
- 100% de permanência dos colaboradores promovidos após participação no programa.
- Participantes de 12 áreas distintas, fortalecendo a transversalidade do conhecimento e das práticas de liderança.
- Aumento de 18% no índice de estabilidade das equipes diretamente impactadas pelos novos líderes.
- Crescimento de 22% nos indicadores de clima organizacional em áreas com líderes egressos do Transformar.

11.4 Reconhecimento da Alta Direção

"O Programa Transformar evoluiu de uma iniciativa pontual para um eixo estratégico do nosso modelo de gestão. Ele garante a perenidade dos valores organizacionais e assegura que lideranças preparadas e alinhadas estejam à frente dos nossos desafios." Odacir Vicente Binotto Rossato, Superintendente Executivo do HED

11.5 Projeção para 2025 a 2027

- O Transformar passou a integrar o mapa estratégico institucional e será expandido como programa contínuo;
- A nova estrutura prevê ciclos anuais de formação, alinhados ao Plano Diretor de Desenvolvimento de Pessoas;
- O programa passa a ser referência para a cultura de sucessão planejada no HED, com foco em diversidade, competência emocional e alinhamento estratégico.

A seguir, alguns relatos que refletem o propósito e a transformação gerada pelo programa:

*“Participar do Programa Transformar foi uma preparação para os desafios enfrentados pela liderança. Cada encontro era uma experiência única, com palestras relevantes, dinâmicas práticas, acolhimento e personalização ao participante. Em 2025 o meu desafio chegou: assumi o cargo de Supervisora da Comunicação e Marketing.” **Ana Paula Leal***

*“Integrar o Transformar foi um dos marcos mais significativos da minha carreira. Foram dois anos de aprendizado e reflexão sobre o papel do líder na construção de um ambiente mais humano. Hoje, promovida a Supervisora de Enfermagem do Centro de Infusões e do Centro de Saúde Digestiva, sigo com a convicção de que investir no desenvolvimento humano é o melhor caminho para formar líderes conscientes.” **Klesiara Porto***

*“Minha trajetória no HED começou em 2006. Desde então, vivi experiências diversas, incluindo áreas técnicas e administrativas. O convite para participar do Transformar em 2024 marcou um ponto de inflexão. Hoje, sou Supervisora nas UTIs. A jornada me preparou para isso.” **Ellen Michele Barbosa dos Anjos***

*“O programa ofereceu uma visão de gestão fundamental para minha recente promoção. Desde o início, ficou claro que os participantes do Transformar estavam sendo considerados prioritários para cargos de liderança. Isso reforça a credibilidade e a potência do projeto.” **Fabiano leite***

12. AVALIAÇÃO

A avaliação do Programa Transformar foi realizada de forma contínua e multidimensional, combinando métodos quantitativos e qualitativos para mensurar a efetividade da iniciativa em relação aos objetivos propostos.

As principais estratégias adotadas foram:

- **Avaliação de Reação:** ao final de cada encontro, os participantes responderam a formulários de satisfação que mediram critérios como conteúdo, didática dos facilitadores, aplicabilidade prática e estrutura do evento. A média geral de satisfação da edição de 2024 foi de 87,5%.
- **Avaliação de Aprendizagem:** foram aplicadas atividades práticas e dinâmicas reflexivas durante os encontros para consolidar os conhecimentos. Além disso, ao final da trilha, os participantes realizaram uma apresentação final que sintetizou os aprendizados e o plano de ação para suas áreas.
- **Avaliação de Impacto Organizacional:** indicadores como retenção dos talentos promovidos, engajamento, estabilidade das equipes e percepção de liderança pelas áreas foram utilizados para verificar a efetividade prática do programa. Os dados mostram que 100% dos promovidos permanecem na instituição, houve aumento de 18% na estabilidade das equipes lideradas por egressos do programa e crescimento de 22% nos indicadores de clima organizacional nessas áreas.
- **Feedback da Alta Liderança:** os gestores imediatos dos participantes e os membros da Direção relataram percepções qualitativas sobre a evolução dos colaboradores ao longo do programa, destacando mudanças comportamentais, aumento do protagonismo e maior alinhamento com os valores institucionais.

Esse ciclo de avaliação retroalimenta a estrutura do programa e sustenta as decisões sobre sua continuidade, aprimoramento e ampliação para outras áreas e perfis da organização.

13. CONCLUSÃO

A consolidação do Programa Transformar representa mais do que um investimento em capacitação. Trata-se de uma decisão estratégica para o fortalecimento institucional do Hospital Ernesto Dornelles, promovendo a sustentabilidade da cultura organizacional e a formação de líderes preparados para os desafios contemporâneos da saúde.

Como destaca John Kotter (1996), "as organizações que conseguem mudar com sucesso são aquelas que identificam seus talentos, desenvolvem líderes em todos os níveis e constroem culturas onde a liderança floresce continuamente". A experiência do Transformar valida essa afirmação e reafirma o compromisso do HED com o protagonismo humano, a inovação e a excelência em gestão.

Para Goleman (2006), "o papel mais transformador de um líder é o de catalisar o desempenho das pessoas por meio da empatia, do exemplo e da inspiração diária". Essa premissa está na base das escolhas metodológicas do Transformar, que preparam lideranças mais conscientes, colaborativas e eficazes.

Cunha e Rodrigues (2022) destacam que a motivação organizacional está intrinsecamente ligada à percepção de valorização e propósito do colaborador, o que se confirmou nos relatos e indicadores apurados com os participantes.

Conforme Oliveira et al. (2014), a liderança se distingue da chefia por atributos comportamentais que favorecem ambientes de confiança e cooperação, princípios fortemente estimulados pelo programa.

Como reforça Tejon (2006), liderança é, acima de tudo, fazer acontecer com propósito e impacto coletivo. Ao promover uma formação estruturada, emocionalmente inteligente e conectada às necessidades reais do hospital, o Transformar consolida-se como um modelo estratégico, sustentável e replicável.

Com base nos aprendizados de 2023 e 2024, o HED continuará aprimorando o programa, mantendo seu alinhamento às estratégias organizacionais, valorizando a diversidade e fortalecendo o pipeline sucessório. Os resultados alcançados comprovam que investir em pessoas é mais do que desenvolver líderes: é sustentar a cultura, garantir excelência e consolidar o futuro da organização.

BIBLIOGRAFIA

BROWN, Brené. **A Coragem para Liderar: Trabalho Duro, Conversas Difíceis, Corações Plenos**. Rio de Janeiro: Editora BestSeller, 2020.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

CUNHA, Luana da Silva; RODRIGUES, Luciana da Luz. **A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações**. Id on Line Rev. Psic., Maio/2022, vol.16, n.60, p. 598-619, ISSN: 1981-1179. Disponível em:<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3447>. Acesso em 28 abr. 2024.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A Inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2015.

KOTTER, John P. **Acelere: tenha agilidade estratégica num mundo em constante transformação**. São Paulo: Editora HSM, 2015

KOFMAN, Fredy. **Liderança e propósito: o novo líder e o real significado do sucesso**. Rio de Janeiro: Editora: Harper Collins, 2018.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2018.

OLIVEIRA, G. et al. **As Características Comportamentais que Diferem Chefes e Líderes**. Revista de Administração do Sul do Pará (REASP) – FESAR – v. 1, n. 1, Jan/Abr – 2014

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

SOUZA, C.S.Carlos, **Pipeline de Liderança: O Desenvolvimento de Líderes como Diferencial Competitivo**. LinkedIn, 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/pipeline-de-lideran%C3%A7a-o-desenvolvimento-l%C3%ADderes-como-silva-souza-atkof/>. Acesso em 28 de abr.2024.

INFORMAÇÕES DA AUTORIA

Cristina Tomé, Coordenadora de Desenvolvimento Humanos e Inovação do Hospital Ernesto Dornelles. Tecnóloga em Recursos Humanos e Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, atua na área com foco em desenvolvimento humano, sucessão e cultura organizacional.