

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DO GRUPO SÃO PIETRO: UMA EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO ACADÊMICO-EMPRESARIAL

LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM AT GRUPO SÃO PIETRO: AN ACADEMIC-BUSINESS APPLICATION EXPERIENCE

PATRÍCIA MARTINS FAGUNDES CABRAL

UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

JOSÉ CARLOS DA SILVA FREITAS JUNIOR

UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

GUSTAVO RODRIGUES

JUBIN YOO

UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DO GRUPO SÃO PIETRO: UMA EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO ACADÊMICO-EMPRESARIAL

Objetivo do estudo

Descrever o processo de concepção, desenvolvimento, implementação e avaliação do Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Grupo São Pietro, destacando como a ação buscou alinhar competências gerenciais aos desafios estratégicos, operacionais e culturais decorrentes da rápida expansão organizacional vivenciada em 2024.

Relevância/originalidade

A experiência ilustra um modelo inovador de cooperação universidade-empresa, integrando conhecimento científico e demandas práticas para estruturar soluções de capacitação de lideranças, com aplicabilidade direta a organizações em crescimento acelerado, especialmente no setor de saúde, mantendo aderência a princípios de governança.

Metodologia/abordagem

Realizou-se diagnóstico por meio de entrevistas semiestruturadas, grupos focais e análise documental, resultando em programa híbrido com 50h de formação comum e 25h adicionais de coaching individual para líderes estratégicos, conduzido por professores e doutorandos, com uso de metodologias ativas.

Principais resultados

O programa obteve média de participação de 91% e satisfação geral de 9,2/10, ampliando o alinhamento cultural, fortalecendo competências de liderança e promovendo maior integração entre unidades, além de gerar insumos para aperfeiçoar processos de gestão de pessoas e estratégias institucionais.

Contribuições teóricas/metodológicas

A experiência confirma a eficácia de metodologias híbridas e colaborativas para o desenvolvimento de competências de liderança, evidenciando como a integração entre práticas acadêmicas e demandas organizacionais potencializa o aprendizado e sustenta a gestão por competências em ambientes dinâmicos e desafiadores.

Contribuições sociais/para a gestão

O PTT contribuiu para consolidar a identidade organizacional, qualificar práticas de gestão de pessoas e criar um modelo replicável em outras organizações de saúde e serviços, favorecendo a governança, a sustentabilidade e a capacidade adaptativa em contextos de expansão e mudança acelerada.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Lideranças, Gestão de Pessoas, Capacitação Profissional, Cultura Organizacional, Governança Corporativa

LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM AT GRUPO SÃO PIETRO: AN ACADEMIC-BUSINESS APPLICATION EXPERIENCE

Study purpose

To describe the process of conception, development, implementation, and evaluation of the São Pietro Group Leadership Development Program, highlighting how the initiative sought to align managerial competencies with the strategic, operational, and cultural challenges arising from the organization's rapid expansion in 2024.

Relevance / originality

This experience illustrates an innovative model of university–industry collaboration, integrating scientific knowledge and practical demands to structure leadership development solutions with direct applicability to rapidly growing organizations, particularly in the healthcare sector, while maintaining adherence to governance principles and organizational culture.

Methodology / approach

A diagnostic process involving semi-structured interviews, focus groups, and document analysis informed a hybrid program with 50 hours of shared training and 25 hours of individual coaching, delivered by professors and doctoral students using active learning methods and interactive digital tools.

Main results

The program achieved an average participation rate of 91% and an overall satisfaction score of 9.2/10, enhancing cultural alignment, strengthening leadership competencies, and promoting greater integration among units. It also generated inputs to improve people management processes and institutional strategies.

Theoretical / methodological contributions

The experience confirms the effectiveness of hybrid and collaborative methodologies for developing leadership competencies, demonstrating how the integration of academic practices with organizational demands can enhance learning and sustain competency-based management in dynamic and challenging environments.

Social / management contributions

The technical-technological product (PTT) contributed to consolidating organizational identity, improving people management practices, and creating a replicable model for other healthcare and service organizations, supporting governance, sustainability, and adaptive capacity in contexts of accelerated growth and change.

Keywords: Leadership Development, People Management, Professional Training, Organizational Culture, Corporate Governance

PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS: O PROJETO DA ESCOLA DE LÍDERES SÃO PIETRO

1. CONTEXTO

O curso vem em resposta à demanda decorrente da parceria interinstitucional entre a Universidade e o Grupo São Pietro – GSP¹ (<https://saopietro.com.br/>), foi estruturado um Programa de Formação de Lideranças, com o objetivo de alinhar e fortalecer as competências dos líderes do GSP ao longo de 2024.

Este processo foi solicitado diretamente por um dos sócios-fundadores do GSP, egresso do Mestrado da Universidade parceira, que, diante dos robustos desafios de expansão do Grupo, reconheceu a necessidade de desenvolver seus líderes, em todos os níveis institucionais. Entre os desafios enfrentados, destacam-se recente aquisição do Hospital Banco de Olhos (<https://saopietro.com.br/grupo-sao-pietro-saude-amplia-atuacao-com-a-concessao-do-hospital-banco-de-olhos-de-porto-alegre/>) e a abertura de novas unidades do GSP no Rio Grande do Sul, resultando em um crescimento do quadro funcional de aproximadamente 50 para 450 colaboradores em poucos meses. Esse rápido crescimento exigiu a contratação e avaliação de profissionais, bem como a identificação, preparação e alinhamento de lideranças táticas e operacionais em um curto espaço de tempo.

A partir da escuta ativa dos sócios-fundadores, aprofundamos a análise diagnóstica por meio de entrevistas com atores-chave, análise documental e grupos de foco com as lideranças táticas e operacionais. Com base nesses insumos, foi estruturada a primeira versão do curso de formação de lideranças, posteriormente discutida, aprimorada e validada junto aos sócios-fundadores, diretores e ao gerente de Recursos Humanos.

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças do GSP teve como objetivo principal desenvolver valores e competências de liderança, tanto individuais quanto coletivas, em uma perspectiva contínua e que ofereçam estruturas de aprendizagem voltadas para a ação (Snelling et al., 2020) indo além do tradicional no desenvolvimento de softskills (Parapini et al., 2022). Para isso, foram trabalhados conteúdos como autoconhecimento, a conscientização e a capacitação para a gestão de pessoas e equipes, alinhados à cultura do GSP e aos princípios de propósito, inovação, eficiência, humanização e sustentabilidade, seja em workshops com presencialidade física, seja em aulas síncronas e assíncronas mediadas por tecnologia digital (van der Walt, 2022).

Complementarmente, o diagnóstico situacional revelou dados que reforçam a urgência da intervenção. As entrevistas e grupos de foco apontaram lacunas significativas em competências de gestão de pessoas, comunicação estratégica e liderança colaborativa, especialmente entre gestores recém-promovidos. A análise documental indicou uma rotatividade anual de colaboradores superior à média setorial e episódios de absenteísmo que impactavam diretamente a continuidade assistencial. Os resultados do questionário de natureza

¹ Os sócios-fundadores do Grupo São Pietro autorizaram a divulgação institucional no presente trabalho.

de liderança evidenciaram predominância de estilos mais centrados na execução e no controle, com menor ênfase em aspectos inspiracionais e de desenvolvimento de equipes, sinalizando a necessidade de equilíbrio entre liderança operacional e estratégica. Adicionalmente, as percepções captadas na escuta diagnóstica mostraram dificuldades na integração cultural entre unidades, necessidade de alinhamento de valores e práticas de gestão, e desafios para manter a coesão da equipe em um cenário de expansão acelerada. Esses elementos, articulados, constituíram a base empírica que orientou o desenho metodológico e a priorização dos conteúdos do programa.

2. DIAGNÓSTICO E DESENVOLVIMENTO DO PTT

O diagnóstico inicial foi construído a partir de uma escuta ativa dos sócios-fundadores e de entrevistas com atores-chave, análise documental e grupos de foco envolvendo lideranças táticas e operacionais do GSP. Essa etapa buscou compreender, de forma aprofundada, os desafios de gestão de pessoas e de liderança no contexto de expansão acelerada da organização. As entrevistas revelaram lacunas em competências de comunicação estratégica, integração de equipes e liderança colaborativa, especialmente entre gestores recém-promovidos.

A análise documental indicou uma rotatividade anual de colaboradores acima da média do setor e episódios de absenteísmo que comprometiam a continuidade assistencial. O questionário de natureza de liderança aplicado às lideranças apontou predominância de estilos centrados na execução e no controle, com menor foco em aspectos inspiracionais e de desenvolvimento de equipes, evidenciando a necessidade de reequilibrar competências operacionais e estratégicas. Além disso, a síntese da escuta diagnóstica destacou dificuldades na integração cultural entre unidades, necessidade de alinhamento de valores e práticas de gestão e desafios para manter a coesão das equipes em meio à abertura de novas unidades e incorporação do Hospital Banco de Olhos ao Grupo São Pietro.

Com base nesse diagnóstico, o percurso de aprendizagem foi estruturado em formato híbrido, integrando atividades presenciais e remotas, de forma a potencializar a flexibilidade e o alcance do programa. No ambiente online, utilizaram-se ferramentas para interações síncronas, via Microsoft Teams, e assíncronas, por meio de uma plataforma digital destinada ao repositório e à curadoria de conteúdo. A carga horária total do programa foi de 50 horas, comuns a todos os gestores participantes, acrescidas de 25 horas adicionais dedicadas a processos individuais de coaching, direcionados a cinco líderes estratégicos, selecionados pela área de Recursos Humanos do GSP por sua atuação em unidades-chave da organização.

A metodologia de formação, detalhada no *Sumário das Evidências do PTT do Grupo São Pietro*, contemplou não apenas conteúdos teóricos, mas também práticas reflexivas e aplicadas, alinhadas à cultura e aos desafios da instituição. A condução do programa contou com a participação de professores pesquisadores responsáveis pelo Grupo de Pesquisa vinculado ao Programa de Pós-Graduação que conduziu o processo e de cinco doutorandos do curso, cuja atuação esteve diretamente vinculada à linha de pesquisa dos pesquisadores.

Esses doutorandos desempenharam papel ativo no desenvolvimento e execução das atividades, colaborando com as lideranças estratégicas em workshops presenciais, elaborando materiais exclusivos para a plataforma digital e conduzindo os processos de coaching. Os

atendimentos de coaching foram realizados em paralelo à disciplina acadêmica "Oficina de Coaching", na qual os doutorandos receberam orientação e supervisão sistemática de professores especialistas, garantindo a qualidade metodológica e a integração entre prática profissional e formação acadêmica.

Esse programa constitui um marco estratégico no fortalecimento das competências de liderança do GSP, atuando como vetor de consolidação da cultura organizacional e de alinhamento das práticas de gestão aos valores institucionais. Sua implementação contribui de forma direta para sustentar a coesão interna, otimizar processos decisórios e ampliar a capacidade de resposta frente aos desafios decorrentes do crescimento acelerado da organização. Nesse sentido, representa não apenas uma ação de capacitação pontual, mas um investimento estruturante no desenvolvimento contínuo de lideranças, com impactos duradouros na governança e no desempenho institucional. (<https://saopietro.com.br/revista/>).

3. ADOÇÃO E CONTRIBUIÇÕES DO PTT

O *Programa de Formação de Lideranças do GSP* foi formalmente aprovado pelos sócios-fundadores após a apresentação do projeto detalhado (Apêndice A), tornando-se parte da agenda estratégica de desenvolvimento organizacional para o ano de 2024. A adoção do PTT ocorreu de forma integrada às rotinas de gestão de pessoas e de governança corporativa, com apoio direto da alta direção e da gerência de Recursos Humanos. Essa institucionalização foi favorecida pelo alinhamento do programa à missão, aos valores e ao plano de expansão do Grupo, assegurando legitimidade interna e engajamento das lideranças participantes.

Durante a execução, ajustes metodológicos pontuais foram realizados para maximizar a aderência às necessidades emergentes. Entre esses ajustes, destacam-se: a adequação da carga horária de determinados módulos para aprofundar conteúdos de gestão de equipes e comunicação estratégica; a inclusão de casos reais oriundos das unidades recém-integradas; e a flexibilização de cronogramas para compatibilizar agendas de líderes com responsabilidades operacionais críticas.

O processo encontrou facilitadores relevantes, como o patrocínio explícito da alta direção, a participação ativa dos sócios-fundadores em momentos-chave do programa e a abertura das lideranças para compartilhar experiências e desafios. Como barreiras, registraram-se a limitação de disponibilidade de alguns gestores devido a demandas operacionais e a heterogeneidade de maturidade das lideranças, que exigiu maior atenção ao nivelamento conceitual e prático.

As condições mínimas para replicação deste PTT em outras organizações incluem:

- Patrocínio da alta direção e integração do programa à estratégia institucional;
- Diagnóstico prévio aprofundado, contemplando entrevistas, questionários e análise documental;
- Disponibilidade de facilitadores qualificados, com experiência prática e acadêmica;
- Infraestrutura mínima para oferta híbrida (presencial e remota), com suporte tecnológico adequado;
- Mecanismos de acompanhamento e feedback contínuo, permitindo ajustes metodológicos durante a execução.

Entre as recomendações para aplicação do modelo, destacam-se: priorizar a contextualização dos conteúdos à realidade organizacional; utilizar metodologias ativas que incentivem a aplicação prática e a reflexão crítica; e assegurar que processos como coaching ou mentorias estejam articulados aos objetivos estratégicos. Dessa forma, aumenta-se a probabilidade de impacto sustentável na cultura e nos resultados da organização.

3.1 ADERÊNCIA

O Programa de Formação de Lideranças do Grupo São Pietro apresenta aderência direta à área de Administração, com interfaces relevantes nas subáreas de Gestão de Pessoas, Governança Organizacional e Desenvolvimento de Lideranças. O produto também dialoga com práticas e conhecimentos aplicados em Administração Hospitalar, considerando o contexto de atuação do Grupo São Pietro no setor de saúde.

Sua estrutura metodológica, baseada na formação de competências gerenciais, desenvolvimento de habilidades de liderança e alinhamento cultural organizacional, está alinhada às linhas de pesquisa e atuação do campo da Administração voltadas à Gestão Estratégica de Pessoas e Organizações. Dessa forma, o PTT contribui tanto para a prática profissional quanto para a expansão do conhecimento aplicado em ambientes empresariais e hospitalares, reforçando a integração entre a pesquisa acadêmica e sua aplicação no desenvolvimento organizacional.

3.2 IMPACTO

O impacto realizado é evidenciado nas transformações causadas ao longo do processo de intervenção promovido pela Escola de Líderes do Grupo São Pietro, que resultaram em melhorias estratégicas na gestão de pessoas, no desenvolvimento de lideranças e na qualificação dos serviços prestados (<https://saopietro.com.br/revista/>)

Esse impacto se manifesta tanto no nível organizacional quanto na percepção externa da instituição, consolidando o Grupo São Pietro como referência em inovação, qualidade e valorização dos profissionais da saúde. O Painel de Gestão de RH destaca alguns indicadores que ilustram o este impacto:

- Crescimento Organizacional e Engajamento de Pessoas: a atividade realizada durante o curso é um exemplo que tangibiliza este impacto
- A implementação da gestão estratégica de pessoas e da formação de lideranças refletiu diretamente nos indicadores institucionais, como:
 - Aumento de 42% na retenção de talentos em 2024, evidenciando uma maior valorização dos profissionais e um ambiente organizacional mais atrativo.
 - Redução de 25% no absenteísmo em 2024, indicando um aumento do engajamento dos colaboradores e a melhoria no clima organizacional.
- Impacto na Excelência Assistencial e na Segurança do Paciente
- Reconhecimento GPTW (Great Place to Work), consolidando o compromisso do Grupo São Pietro com um ambiente de trabalho baseado no respeito, confiança e valorização

da equipe, promovendo um espaço diverso e colaborativo. (<https://saopietro.com.br/somo-gptw/>)

A capacitação das lideranças também contribuiu significativamente para a elevação dos padrões de qualidade e segurança no atendimento, refletindo-se em conquistas institucionais como:

- Certificação ONA na Unidade de Portão, um reconhecimento que atesta a excelência na assistência hospitalar e na gestão de processos, garantindo segurança e qualidade no atendimento ao paciente Link: (<https://saopietro.com.br/evento-marca-a-acreditacao-ona-na-unidade-de-portao/>). Cabe destacar que a gestora da Unidade de Portão participou do curso e do processo de coaching individual.
- Certificação Internacional ACSA (Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía), tornando o Grupo São Pietro o primeiro grupo hospitalar do Rio Grande do Sul a obter esse reconhecimento europeu de qualidade. Esse selo reforça o compromisso com a inovação e a implementação de práticas assistenciais alinhadas a padrões internacionais, promovendo eficiência, segurança e sustentabilidade nos serviços de saúde (<https://saopietro.com.br/certificacao-internacional/>).
- Atuação Social e Protagonismo na Região Metropolitana, como o projeto Olhar Brasil, dentre outros. (<https://saopietro.com.br/grupo-sao-pietro-hospitais-e-clinicas-promove-acao-social-em-canoas/>)

A atuação estratégica das lideranças do Grupo São Pietro foi essencial para fortalecer o papel da instituição como agente de impacto social e econômico na região metropolitana de Porto Alegre. Isso se reflete na:

- Expansão do Grupo São Pietro, com a inauguração de novas unidades e a adoção de novas tecnologias na oftalmologia, ampliando o acesso da população a tratamentos de ponta. Como o Lançamento do primeiro senior living luxuoso no Brasil (<https://www.amrigs.org.br/grupo-sao-pietro-e-abf-developments-inauguram-novo-residencial-geriatrico-de-luxo-em-porto-alegre/>)
- Terceira melhor residência de oftalmologia do Brasil em 2024, consolidando a instituição como um centro de referência na formação de especialistas e na inovação assistencial.
- Ação emergencial de fornecimento de receituário para pessoas afetadas pelas enchentes, demonstrando a responsabilidade social do Grupo e sua capacidade de responder rapidamente a crises humanitárias (<https://saopietro.com.br/grupo-sao-pietro-hospitais-e-clinicas-realiza-acao-emergencial-para-fornecer-receituario-as-pessoas-que-perderam-olhos-nas-enchentes/>).

O impacto gerado pela Escola de Líderes não se restringe apenas à qualificação interna das lideranças, mas se desdobra em melhorias organizacionais e assistenciais que elevam o Grupo São Pietro a um novo patamar de excelência na gestão hospitalar e na saúde pública e privada.

3.3 APLICABILIDADE

A proposta de desenvolvimento de liderança elaborada para o Grupo São Pietro já incorpora elementos de outros PTTs desenvolvidos pelos professores pesquisadores, como os aplicados no Complexo Hospitalar Santa Casa (2021–2022), SEFAZ (2022) e Grupo Hospitalar Conceição (2023), entre outros. Isso evidencia sua aplicabilidade tanto no setor da saúde quanto em outros segmentos institucionais.

Outro indicativo de sua efetividade é a continuidade do programa, que será:

- a) replicado, em 2025, para novas lideranças do Grupo São Pietro, e;
- b) ampliado para os participantes da edição de 2024, aprofundando suas competências.

Além disso, dois novos projetos voltados à formação e desenvolvimento de lideranças estão em fase de negociação com outros dois complexos hospitalares no Rio Grande do Sul, reforçando o potencial de expansão da metodologia adotada, bem como o impacto positivo dos resultados alcançados com este modelo de formação profissional. Estima-se ainda, que a expertise gerada no presente PTT pode contribuir com a formação de lideranças em organizações que estão em processos de fusão e/ou aquisição.

3.4 INOVAÇÃO

A inovação trazida por este Curso de Formação Profissional está diretamente ligada aos avanços na solução de problemas organizacionais, por meio de intervenções em desenvolvimento de lideranças que se destacam pelo rigor técnico e conceitual, além de estratégias metodológicas diferenciadas. A articulação entre teoria e prática, com temáticas inovadoras desenvolvidas no grupo de pesquisa coordenado pelos professores-pesquisadores, pode ser evidenciada da seguinte forma:

- a) Desenvolvimento de Lideranças em contextos remoto e híbrido: a proposição de um modelo, projeto de pesquisa, que está em andamento e engaja mestrandos, doutorandos, bolsistas de IC, pós-doutoranda e egressos, em todas as etapas da pesquisa, produções acadêmicas e técnicas.

Soma-se a isso, as produções técnicas e acadêmicas decorrentes do projeto “Coaching no Desenvolvimento de Lideranças: um estudo sobre esta prática no Brasil”, finalizado em 2024 (contemplado com Edital Universal – CNPq, em 2018). O Coaching, que é uma das estratégias de desenvolvimento individual de líderes, que pode ser realizada em ambiente presencial ou remoto, que compõe o Programa de Formação de Lideranças do Grupo São Pietro.

b) Liderança em contextos de crise: Durante as enchentes de maio de 2024, conduzimos a pesquisa “Vivências e Expectativas dos Trabalhadores Durante as Enchentes”, na qual os profissionais do GSP também participaram. Os resultados desse estudo foram publicados em um relatório social, que inclui um subcapítulo intitulado “O Olhar do Profissional da Saúde”. Esse trecho explora as experiências e expectativas desses trabalhadores, oferecendo uma compreensão mais profunda sobre os impactos de crises externas, como desastres climáticos, no setor da saúde e apresentando recomendações para ações preventivas. Além disso, a pesquisa resultou em outras publicações acadêmicas:

Essa produção reforça a importância do desenvolvimento de competências de liderança para enfrentar crises, garantindo a resiliência organizacional e o bem-estar das equipes.

c) A experiência de formar e desenvolver lideranças na área da saúde vêm se consolidando com inovações contributivas para a solução de problemas reais na articulação da gestão médica e administrativa, como já investigado e publicado em veículos acadêmicos.

3.5 COMPLEXIDADE

A complexidade do estudo técnico-tecnológico realizado pode ser observada em diversos aspectos, conforme detalhado a seguir:

- a) A intervenção para o desenvolvimento de lideranças institucionais, mesmo em cenários de estabilidade, já demanda um alto nível de domínio técnico e metodológico para impactar de forma eficaz a cultura e a performance organizacional. No entanto, quando esse processo ocorre durante uma aquisição, em que a organização adquirida possui a maior parte do quadro funcional e precisa assimilar um novo modelo de gestão e cultura, o desafio se intensifica. Soma-se a isso o fato de que as organizações envolvidas pertencem ao setor da saúde, onde há uma constante tensão dialógica entre a gestão médica e a administrativa (Lewandowski; Cabral, 2024).
- b) Devido à recente aquisição do Hospital Banco de Olhos, ao longo de 2024 houve uma intensa movimentação de lideranças no GSP, tanto nos níveis estratégicos quanto tático. Essas mudanças de ingresso e saída de participantes impactaram diretamente o clima grupal do Programa de Formação de Lideranças, exigindo dos docentes grande habilidade na condução das atividades. Muitas vezes, foi necessário flexibilizar o conteúdo programático, para abrir espaço para diálogos e compartilhamento de sentimentos, essenciais para a manutenção da confiança e do engajamento das lideranças envolvidas.
- c) A aula inaugural do curso, inicialmente programada para 4 de maio de 2024, precisou ser adiada por mais de um mês devido às enchentes que atingiram Porto Alegre, levando a cidade a decretar estado de emergência. A decisão de adiar a abertura do curso, tomada 24 horas antes, revelou-se acertada diante dos acontecimentos do dia seguinte. O impacto das enchentes agravou ainda mais os desafios enfrentados pelo GSP, exigindo o máximo de resiliência e esforço das lideranças para lidar com a crise e seus reflexos no cotidiano. Apesar das adversidades, o Programa de Formação de Lideranças foi retomado em 19 de junho de 2024, demonstrando o posicionamento institucional de valorização e investimento no desenvolvimento dos líderes. O cronograma precisou ser adaptado, priorizando temas relacionados à liderança em contextos de crise e dedicando mais tempo ao compartilhamento de ansiedades, medos e, também, às conquistas obtidas diante das dificuldades.
- d) A orquestração dos diferentes atores envolvidos na rede de relacionamento do projeto representou outro fator de complexidade. Sócios, executivos, líderes técnicos e operacionais, docentes, doutorandos e bolsistas de Iniciação Científica interagiram em um ambiente desafiador, intensificado pela crise das enchentes no RS. Mediar essas relações, estabelecer acordos, preservar a confiança entre os envolvidos e garantir um ambiente de segurança psicológica exigiu grande habilidade. Apesar dos desafios, esse processo gerou um aprendizado significativo, ampliou a capacidade de resolução de problemas, promoveu a produção de conhecimento técnico e acadêmico e fortaleceu a parceria interinstitucional estabelecida.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Formação de Lideranças do Grupo São Pietro evidencia a capacidade de transferência e aplicação prática do conhecimento científico para a realidade organizacional, promovendo impactos concretos na gestão de pessoas, no desenvolvimento de competências de liderança e na cultura organizacional. O projeto contribuiu para a qualificação dos líderes em diferentes níveis hierárquicos, apoiando a profissionalização da gestão e fortalecendo a sustentabilidade do crescimento do Grupo.

O produto consolida-se como uma contribuição relevante tanto para o campo da Administração e Gestão de Pessoas quanto para o desenvolvimento estratégico de organizações de saúde, demonstrando a importância da integração entre pesquisa, ensino e prática. A experiência gerada por este PTT reforça a relevância da educação corporativa orientada a resultados e evidencia o potencial de replicabilidade do modelo para diferentes organizações e setores, especialmente em contextos de transformação acelerada e de busca por excelência em gestão.

Assim, o Programa representa não apenas um avanço interno para o Grupo São Pietro, mas também uma iniciativa de impacto acadêmico e social, alinhada às exigências de inovação, aplicabilidade e contribuição prática que caracterizam produtos técnicos e tecnológicos de excelência.

Referências

CERVO, C. S.; CABRAL, P. F.; DEBUS, A. R. Desenvolvimento de lideranças em contextos remoto e híbrido: proposta de um instrumento de avaliação. In: XVI CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO (CASI), 16., 2024, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: CASI, 2024.

CABRAL, P.; FREITAS JUNIOR, J. C. Competências de liderança para intervir na crise: acolher pessoas, mitigar impactos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO (SBPOT), 2024, Brasil. São Paulo: SBPOT, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/sbpot/2024.2.06>.

CABRAL, P. M. F. et al. Relatório das vivências e expectativas dos trabalhadores durante as enchentes de maio/2024 – RS/Brasil. Zenodo, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14613153>.

LEWANDOWSKI, M. B.; CABRAL, P. M. F. O desafio de gerir gestores médicos nas instituições hospitalares: um estudo com hospitais privados brasileiros. Caderno Pedagógico, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 3228-3256, 2024.

PARAPINI, M. L. et al. Leadership development programs for surgical residents: a narrative review of the literature. Health Sciences Review, Amsterdam, v. 3, p. 100025, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hsr.2022.100025>.

SNELLING, I.; EXWORTHY, M.; GHEZELAYAGH, S. The Chief Registrar role in the UK: leadership capacity and development of hybrid leaders. *Journal of Health Organization and Management*, Bingley, v. 34, n. 1, p. 1-15, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JHOM-08-2019-0229>.

VAN DER WALT, J.-P. Developing online student leadership training interventions so that disadvantaged black students may enjoy a seat at the proverbial table. *Journal of Student Affairs in Africa*, Grahamstown, v. 10, n. 2, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.24085/jsaa.v10i2.4367>.

APÊNDICE A

Proposta de Programa de Desenvolvimento de Lideranças - GRUPO SÃO PIETRO

APRESENTAÇÃO

Após a realização e análises de escutas diagnósticas que envolveram lideranças estratégicas e lideranças táticas-operacionais, em momentos distintos, estruturamos a presente proposta de um Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Grupo São Pietro. Tal proposta visa apresentar um conjunto de ações de aprendizagens voltadas ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento de competências de liderança e de gestão de profissionais vinculados ao Grupo São Pietro, de forma a impulsionar o crescente atingimento dos objetivos de expansão organizacional.

As ações aqui apresentadas se desdobram em um percurso de aprendizagem híbrido, ou seja, que contempla a participação em ambiente físico e remoto, sendo que neste último, as atividades podem ocorrer de forma síncrona e assíncrona.

Considerando as informações preliminares que recebemos na demanda deste trabalho, apresentamos a seguir os objetivos, conteúdos e metodologia idealizados nesta primeira versão do Programa de Desenvolvimento de Lideranças GSP, com o intuito de oferecer um ponto de partida para discutir ajustes e validar a implementação da proposta.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

O Programa tem por objetivo desenvolver valores e competências de liderança (individuais e coletiva) por meio do exercício do autoconhecimento, da conscientização e da instrumentalização para o papel de gestão de pessoas e de equipes, considerando o alinhamento à Cultura do GSP e aos conceitos de propósito, inovação, eficácia, humanização e sustentabilidade como premissas para a resolução de problemas e soluções efetivas nos desafios enfrentados.

Objetivos Específicos

- a. Proporcionar conhecimentos sobre as concepções de liderança, tendências e desafios contemporâneos em gestão de pessoas.
- b. Despertar as lideranças para o exercício do autoconhecimento como caminho de desenvolvimento para autogestão e para o desenvolvimento e gestão de suas equipes de trabalho.
- c. Desenvolver competências e conscientizar sobre o papel da liderança: a) na gestão de tempo e de recursos; b) na apropriação de instrumentos para assertividade e eficácia de resultados; c) em processos de mudança e inovação; d) para a comunicação eficaz, estabelecendo o diálogo e feedbacks; c) d) na gestão de conflitos e da diversidade; e) na negociação e tomada de decisão.
- d. Instrumentalizar as lideranças com ferramentas gerenciais que ofereçam suporte na gestão de recursos (incluindo gestão do tempo), de processos e de pessoas para o desdobramento da estratégia.
- e. Contextualizar os aprendizados, através de práticas acompanhadas para consolidar as competências desenvolvidas, mitigando a competição interna e estimulando a cooperação organizacional.
- f. Criar um ambiente propício para repensar a relação com o outro e com o todo, por meio de processos conversacionais empáticos e eficazes, mitigando conflitos disfuncionais e alavancando a cooperação, o diálogo e o bem-estar nas organizações.
- g. Estimular uma gestão ética e solidária, com base na compreensão da sustentabilidade e do propósito do GSP.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

- Concepções de liderança, nas dimensões individual e coletiva²
- Capacidade de resolução de problemas e soluções inovadoras em um contexto complexo: tendências e desafios contemporâneos do líder³
- Inteligência Emocional e Liderança: a) domínio pessoal e social; b) teoria da Aprendizagem Auto-conduzida; c) softskills/competências (inter)pessoais na gestão de pessoas
- Papel e competências da liderança em processos de mudança e inovação; b) pipeline de liderança; b) na gestão de conflitos e da diversidade; c) no monitoramento de recursos e domínio de processos para tomada de decisão⁴
- (Auto)Gestão de tempo e de recursos
- Processos conversacionais: do feedback como ferramenta à estratégia da Cultura de Diálogo e Bem-Estar nas organizações
- As relações entre Comportamento de Liderança e Cultura Organizacional
- Liderança orientada por propósito: os princípios de uma gestão ética, solidária e sustentável

² Todo o conteúdo programático foi desenvolvido em atividades presenciais síncronas (em ambiente físico e em ambiente remoto) e atividades assíncronas, com disponibilização de slides e textos de apoio, além de outros recursos didáticos produzidos e disponibilizados pela equipe da Universidade.

³ Relativo a este tópico foram produzidos, com a ajuda de doutorandos, e entregues cases de ensino, artigos e podcast

⁴ Relativo a este tópico foram produzidos, com a ajuda de doutorandos, e entregues Vídeo aula, slides e textos de apoio

- O líder criador de líderes: Mentoring e Coaching como no desenvolvimento de pessoas e de equipes⁵

PERCURSO METODOLÓGICO

O início do Programa de Lideranças GSP se dará em um evento de abertura presencial (04h), com palestra dos sócios e de um convidado acadêmico. Além disso será um momento de integração do grupo de líderes e para apresentar o percurso metodológico proposto, bem como a plataforma para acesso de conteúdos online.

Após, a organização dos conteúdos programáticos será a partir de três módulos temáticos, que incluirão workshops presenciais e aulas remotas síncronas:

Módulo I - EU COM OS PARES: DIALOGANDO, COOPERANDO, APRENDENDO, CONSTRUINDO A IDENTIDADE DE LIDERANÇA NO GSP

Módulo II – EU COM A EQUIPE: DESENVOLVENDO PESSOAS, PROMOVENDO, GERENCIANDO PROCESSOS E EVIDENCIANDO RESULTADOS PARA O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Módulo III - EU COM O TODO: VIVENDO A CULTURA, O PROPÓSITO, INOVANDO, EXPANDINDO E GERANDO RESULTADOS SUSTENTÁVEIS

Tendo os referidos módulos como base para desenvolvimento do conteúdo programático, a presente proposta combina ações de aprendizagem que envolvem:

1. Workshops teóricos-vivenciais (presenciais), sendo 03, com 04h/cada, total presencial: 12h
2. Aulas síncronas, em ambiente remoto, sendo 02 aulas por módulo, totalizando Total: 18h
3. Recursos Autoinstrucionais a serem desenvolvidos e hospedados em Plataforma de Ensino (a cargo do GSP), com carga-horária em torno de 12h.

Além destas atividades distribuídas por Módulos, são oferecidas como possibilidades de estratégias de desenvolvimento para os líderes:

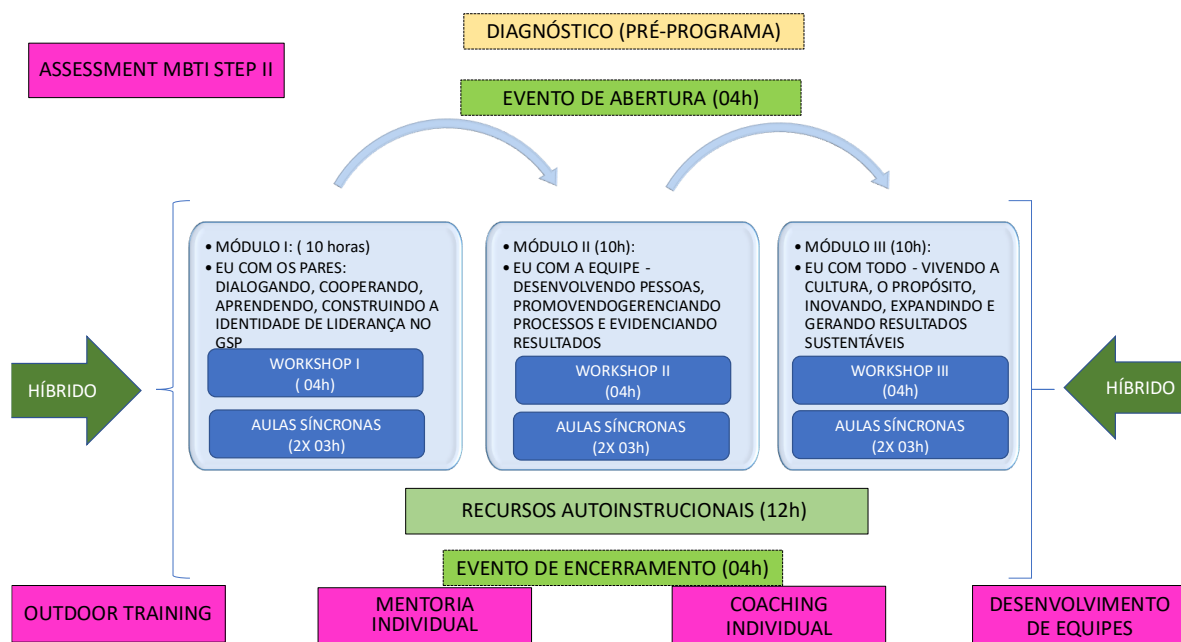
- Outdoor Training, em local compatível, a ser acordado com a empresa, com carga-horária de 12h, em modelo de imersão dos participantes.
- Assessment MBTI Step II de forma individualizada;
- Processos de Mentoria e Coaching (individual)

Por fim, recomenda-se um encontro de encerramento (04h), presencial, para síntese das aprendizagens e confraternização do grupo de líderes.

A metodologia, independente do percurso escolhido, se sustenta na concepção de Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV), integrando elementos teóricos-conceituais, críticos-reflexivos e práticos-aplicados.

A seguir apresentamos uma figura-síntese ilustrativa do Percurso e Possibilidades Metodológicas do Programa de Desenvolvimento de Lideranças GSP:

⁵ Cinco gestores, indicados pelos sócios e RH do Grupo São Pietro estão realizando o processo de coaching (com média de 05 encontros cada) com os doutorandos, sob a supervisão da Profa. responsável.



Vale salientar que considerando: a) encontro de abertura; b) os três módulos (com workshops presenciais, aulas remotas síncronas e recursos autoinstrucionais; c) encontro de encerramento, o Programa de Desenvolvimento de Líderes GSP apresenta uma carga-horária de 50 horas.

Tais ações, contudo, podem ser customizadas a partir do interesse geral da organização, derivando daí a sistematização das atividades escolhidas (público-alvo, carga-horária, período de realização, ambiente de aprendizagem, etc.). Na figura acima, as atividades marcadas em rosa são opcionais, para além das 50h.⁶

Com a realização dos processos de coaching junto a 05 gestores, ocorreu um acréscimo de 25 horas nesta 1ª Edição do Programa de Desenvolvimento de Líderes GSP.

Neste percurso, os docentes responsáveis assumem a curadoria do Programa, realizando a contínua escuta diagnóstica e alinhando as expectativas na produção de conteúdo, desenvolvendo a estratégia de percurso metodológico, conduzindo as ações de aprendizagem definidas e avaliando, em conjunto com o gestor de RH e lideranças estratégicas do Grupo São Pietro, os resultados obtidos ao final do processo.

SISTEMATIZAÇÃO

A seguir apresentamos um quadro síntese com a proposta de desdobramento das 50 horas previstas para o Programa de Lideranças GSP, ao longo do ano de 2024:

	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Encontro de Abertura	04h							
Módulo I	04h (wsp)	03h (aula)	03h (aula)					

⁶ Com a realização dos processos de coaching junto a 05 gestores, ocorreu um acréscimo de 25 horas nesta 1ª Edição do Programa de Desenvolvimento de Líderes GSP.

		02h(AI)	02h(AI)					
Módulo II				04h (wsp)	03h (aula) 02h (AI)	03h (aula) 02h (AI)		
Módulo III						04h (wsp)	03h (aula) 02h (AI)	03h (aula) 02h (AI)
Encerramento								04h
CARGA- HOR CURSO PDL (Total: 50h)	08h	05h	05h	04h	05h	09h	05h	09h
Processos de Coaching (05h, para cada um dos 5 gestores)						10h	10 h	05h

Legenda:

Wsp – workshop

AI – autoinstrucional

SOBRE A EQUIPE TÉCNICA

[omitida neste documento a fins de preservar o anonimato no presente artigo]