

## Autoria

Camila de Oliveira Bezerra<sup>1</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0357-9332>

## Instituição

<sup>1</sup>Centro de Estudos e Pesquisas Dr. João Amorim (CEJAM), São Paulo, Brasil.

## Autor Correspondente

Camila de Oliveira Bezerra

e-mail: [camila.bezerra@cejam.org.br](mailto:camila.bezerra@cejam.org.br)

## Como citar este artigo

Bezerra CO. Implementação de um Programa de Desenvolvimento de Líderes para Gestores de Serviços de Saúde de uma Organização Social. Rev. Tec. Cient. CEJAM. 2025;4:e202540043. DOI: <https://doi.org/10.59229/2764-9806.RTCC.e202540043>.

## Submissão

17/11/2025

## Aprovação

09/12/2025

## Relato de Experiência

### Implementação de um Programa de Desenvolvimento de Líderes para Gestores de Serviços de Saúde de uma Organização Social

### Implementation of a Leadership Development Program for Health Services Managers in a Social Organization

#### Resumo

**Objetivo:** Relatar a experiência de implementação de um programa de desenvolvimento de líderes (PDL) para gestores de serviços de saúde de uma organização social. **Método:** Fundamentado no modelo Pipeline de Liderança de Ram Charan, o PDL utilizou ferramentas de avaliação comportamental, de desempenho e análise das rotinas de trabalho para mapear competências e definir habilidades prioritárias para desenvolvimento dos líderes. Foram realizados encontros mensais integrando teoria, práticas, vivências e atividades preparatórias, além da criação de uma plataforma digital que centraliza conteúdos e registros de ações. **Resultados:** Iniciado em 2022, o PDL expandiu-se para toda a organização, alcançando 470 líderes em 2025. As *soft skills* trabalhadas incluem comunicação, inteligência emocional, gestão do tempo, negociação, tomada de decisão, liderança e segurança psicológica, além de *hard skills* como gestão financeira, Environmental, Social and Governance (ESG) e análise de indicadores. O programa apresenta alta adesão e excelentes avaliações, com 80% das notas máximas. **Conclusão:** O PDL consolidou-se como iniciativa estratégica, fortalecendo a cultura organizacional, promovendo líderes mais preparados e contribuindo para resultados sustentáveis, mesmo diante de desafios como resistência à mudança e restrições de recursos.

**Descriptores:** Gestão de Recursos Humanos; Cultura Organizacional; Avaliação de Programas e Projetos de Saúde; Liderança; Administração de Serviços de Saúde.

#### Abstract

**Objective:** To report on the experience of implementing a leadership development program (LDP) for health service managers in a social organization. **Methods:** Based on Ram Charan's Leadership Pipeline model, the LDP used behavioral assessment tools, performance evaluation, and work routine analysis to map competencies and define priority skills for leadership development. Monthly meetings were held, integrating theory, practices, experiences, and preparatory activities, in addition to the creation of a digital platform that centralizes content and records of actions. **Results:** Started in 2022, the LDP expanded to the entire organization, reaching 470 leaders in 2025. The soft skills worked on include communication, emotional intelligence, time management, negotiation, decision-making, leadership, and psychological safety, in addition to hard skills such as financial management, Environmental, Social, and Governance (ESG), and indicator analysis. The program has high adherence and excellent evaluations, with 80% of the maximum scores. **Conclusion:** The LDP has established itself as a strategic initiative, strengthening organizational culture, promoting better-prepared leaders, and contributing to sustainable results, even in the face of challenges such as resistance to change and resource constraints.

**Descriptors:** Personnel Management; Organizational Culture; Program Evaluation; Leadership; Health Services Administration.

## INTRODUÇÃO

O mundo corporativo está exigindo cada vez mais dos profissionais, sobretudo dos cargos de liderança. E as competências comportamentais estão em constante evidência, de tal forma que o investimento e o olhar para o desenvolvimento das lideranças se fazem necessário.

Uma vez que esse profissional está à frente da equipe, estimulando e sendo exemplo de sucesso e alta performance é fundamental ter políticas de desenvolvimento que fortaleçam a liderança, pois, é a partir da liderança que se desenvolve e se formam novos líderes, numa grande cadeia de sucessão e oportunidades, sobretudo aos colaboradores que tem prontidão, talento e alto potencial na empresa.

As capacitações, treinamentos e ações de desenvolvimento, fazem parte das estratégias para o crescimento profissional, como forma de valorização da força de trabalho, tendo como consequência o crescimento da organização, satisfação dos profissionais, maturidade, qualificação da força de trabalho, melhora nas entregas e motivação da equipe<sup>(1)</sup>.

Essas estratégias são atribuídas e de responsabilidade das Equipes de Treinamento e Desenvolvimento, inseridas no departamento de Gestão de Pessoas /Recursos Humanos (RH) das Instituições. O departamento de RH tem como finalidade nortear as ações dos colaboradores para o cumprimento das metas, alinhamento das políticas de RH com as estratégias da organização, entre outras<sup>(2)</sup>.

Vale reforçar que o processo de treinamento e desenvolvimento permanece em constante evolução, acompanhando as mudanças exponenciais dos dias atuais, com ambientes de competitividade, exigindo excelência e qualidade nos processos, produtos, serviços e visões de rumos e tendências<sup>(3)</sup>.

Cada vez mais tem se falado da importância do investimento em treinamentos e ações para o desenvolvimento dos profissionais. Nesse sentido, o cenário corporativo está competitivo, exigindo dos profissionais não somente habilidades técnicas, mas também as sociocomportamentais, chamadas de *Soft Skills*, que são as competências socioemocionais, para um melhor desempenho e performance profissional como, por exemplo, a comunicação, o pensamento crítico e estruturado, resolução de problemas, a negociação, a tomada de decisão, a liderança, a administração do tempo, dentre outras<sup>(4)</sup>.

É comum ouvirmos nos RHs das empresas que, contrata-se pela competência técnica e demite-se pela competência comportamental. Isso mostra o quanto é importante pensarmos em estratégias para o desenvolvimento das *Soft Skill* das lideranças.

Nesse contexto, chamamos a atenção para o desenvolvimento das lideranças dos serviços de saúde, em especial nas competências exigidas para o cargo de liderança, que estão entre as *Soft Skill*, entendendo ser um grande diferencial do mundo corporativo.

Assim, a implementação de programas que busquem aperfeiçoar e potencializar as competências de liderança, com alguns modelos específicos, é uma necessidade premente.

A propósito, o referencial utilizado na presente experiência parte da premissa de diferentes níveis de liderança em uma organização, com distinção dos requisitos para cada nível e quais caminhos trilhar para o sucesso na liderança<sup>(5)</sup>.

Portanto, o objetivo deste artigo foi relatar a experiência de implementação de um programa de desenvolvimento de líderes (PDL) para gestores de serviços de saúde de uma organização social.

## MÉTODO

### Tipo de Estudo

Estudo descritivo para relatar uma experiência de implementação de um programa de desenvolvimento de líderes para gestores de serviços de saúde de uma organização social.

### Cenário de Estudo

A experiência contemplou as lideranças dos serviços de saúde gerenciados pela Organização Social "Centro de Estudos e Pesquisas Dr. João Amorim" (CEJAM), que conta com mais de 120 serviços de saúde pública de atenção primária, secundária e terciária, distribuídos em 17 municípios de dois estados da região sudeste do Brasil.

### Período de Realização da Experiência

A experiência teve início com o lançamento do PDL, em agosto de 2022, e permanece como estratégia institucional além recorte temporal deste relato, que foi até novembro de 2025.

### Participantes Envolvidos na Experiência

Até o novembro de 2025, a experiência já constava 470 líderes inscritos no PDL.

### Aspectos Éticos e de Integridade

A apreciação por Comitê de Ética em Pesquisas (CEP) é dispensável em relatos de experiência cujo objeto de estudo não envolva investigações sobre seres humanos, como é o caso do presente relato. No entanto, a integridade do conteúdo relatado está em sintonia com o que prescreve os incisos VII e VIII do Art. 1º da Resolução de nº 510/2016 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CoNEP).

## OBJETIVOS DA EXPERIÊNCIA

É fundamental o alinhamento das expectativas de todos os envolvidos no PDL, portanto, os representantes do subsistema de Treinamento e Desenvolvimento, os colaboradores e demais líderes traçam as metas e os objetivos de desenvolvimento, a saber.

### Objetivos Gerais

- Implementar um programa de desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências técnicas e comportamentais das lideranças e potenciais sucessores, de acordo com as necessidades para o exercício da função e alinhado à cultura e estratégia organizacional do CEJAM;
- Impulsionar a maturidade organizacional de toda liderança.

### Objetivos Específicos

- Fortalecer e apoiar a liderança para o enfrentamento e gerenciamento de crises, alta demanda de atividades, entregas e resultados;
- Promover o engajamento e apoio ao líder para com seus liderados;
- Qualificar a força de trabalho para melhor desempenho na gestão do processo e das pessoas (trabalhadores e usuários).

## DESCRÍÇÃO DA EXPERIÊNCIA

### Referencial Teórico para o Desenvolvimento de Líderes

O referencial teórico utilizado como suporte durante o PDL foi o pipeline da liderança de Ram Charam e colaboradores<sup>(6)</sup>, que parte da premissa de diferentes níveis de liderança em uma organização, explorados brevemente e sintetizados no Quadro 1.

Esse referencial aborda os seguintes níveis e posições para exercer a liderança: gerenciar a si mesmo, gerenciar os outros, gerenciar gerentes, gerenciar uma operação, gerenciar um negócio, gerenciar um grupo e gerenciar uma empresa<sup>(6)</sup>.

Na primeira passagem, de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros, as habilidades que devem ser adquiridas são: planejar o tempo, preencher cargos, atribuir tarefas, motivar, aconselhar e avaliar o trabalho dos outros. Gestores nesse nível precisam realocar seu tempo de forma a não somente concluir o trabalho que lhes é atribuído como também ajudar os outros a terem um desempenho eficaz<sup>(6)</sup>.

Já na passagem dois, de gerenciar outros a gerenciar gestores, o foco é exclusivo na gestão. A principal habilidade que deve ser dominada nessa fase é selecionar as pessoas da passagem um para a passagem dois. É comum que tenhamos pessoas nessa fase que pularam a passagem um<sup>(6)</sup>.

**Quadro 1** – Passagens e Habilidades da Liderança. São Paulo, Brasil, 2025.

Categoria	Líder de si	Líder dos outros	Líder de líderes	Líder funcional
<b>Habilidades</b>	Trabalha em equipe. Relaciona-se visando benefícios e resultados individuais.	Preocupação com a comunicação e clima organizacional. Relaciona-se verticalmente e horizontalmente para o benefício da equipe.	Delega com sistemas de controle. Dá feedback e orienta as pessoas com clareza. Desenvolve uma equipe forte, sem alvos.	Delega e confia, em vez de contar exclusivamente com conversas longas, frequentes e presenciais. Maturidade para criar sinergia com as outras funções.
<b>Aplicação do tempo</b>	Tem disciplina para entrada e saída. Tem disciplina para cumprir os prazos.	Disponibiliza tempo para a equipe, solicitando tanto pelo gestor quanto por ele. Dispõe de tempo de comunicação com outras unidades, clientes e fornecedores.	Trabalha como coaching e promotor de talentos gerenciais.	Talvez a maior responsabilidade seja a comunicação. Deixa-la fluir por ocorrer. Aloca tempo para conversar com os subordinados diretos.
<b>Valores profissionais</b>	Concorda com os valores da empresa.	É exemplo de integridade e valores da empresa para a equipe.	Tem interesse nas questões estratégicas e culturais.	Diálogo contínuo para reconhecer as conexões entre os vários grupos funcionais. Se distancia da sua função exclusivamente e adota uma filosofia de negócios mais integrada e holística.

**Fonte:** Pipeline da Liderança<sup>(6)</sup>.

### Estratégia de Desenvolvimento de Líderes

O PDL teve como ponto de partida o planejamento estratégico do CEJAM, desdobrado em objetivos estratégicos e as respectivas metas no subsistema de Treinamento & Desenvolvimento.

Nessa perspectiva, a definição de papéis, responsabilidades e perfil das competências da liderança para cumprimento da função e alcance dos objetivos planejados, foram igualmente desdobrados.

O PDL é uma das interfaces de uma estratégia, da Diretoria Executiva do CEJAM denominada “**CEJAM do Amanhã**”, que, dentre outras ações, também visa o desenvolvimento de líderes para práticas avançadas de gestão em saúde e a valorização dos talentos da instituição.

O coaching também é fundamental nessa passagem, é preciso percorrer o ciclo de instrução-desempenho-feedback repetidas vezes até que as lições sejam assimiladas<sup>(6)</sup>.

Na passagem três, de gerenciar gestores a gestor funcional, a comunicação é a competência essencial, e requer maturidade gerencial. Nesse nível, a liderança implica criar uma estratégia funcional que permita fazer algo melhor do que a concorrência, a inovação é um ponto a ser observado<sup>(6)</sup>.

Na passagem quatro, de gestor funcional a gestor de negócios, o gestor é responsável por várias divisões, e ter pensamento de longo prazo é essencial, além de dirigir e motivar os departamentos financeiro, de recursos humanos, jurídico e outros<sup>(6)</sup>.

A passagem cinco é a de gestor de negócios a gestor de grupo. Nesse nível os líderes precisam se tornar capazes de avaliar a estratégia para fins de alocação de capital e de pessoal<sup>(6)</sup>.

A sexta e última passagem, é a de gestor de grupo a gestor corporativo, chegamos ao nível de *Chief Executive Officer* (CEO). Essa transição está mais concentrada em valores do que habilidades, é necessário que sejam pensadores a longo prazo e visionários<sup>(6)</sup>.

Para o mapeamento das habilidades das lideranças nesse processo, a área de Gestão de Pessoas utilizou:

- A ferramenta de perfil comportamental *dominance* (D), *influence* (I), *steadiness* (S), and *conscientiousness* (C), mais conhecida como DISC, com quatro tipos de perfis comportamentais: comunicador, executor, planejador e analítico;
- As competências técnicas e executivas dos líderes de acordo com a avaliação de desempenho;
- O domínio prático das rotinas de trabalho, verificadas, ainda, a partir dos resultados da Avaliação de Desempenho das lideranças dos serviços de saúde (diretores, gestores, coordenadores, supervisores e encarregados administrativos).

Os resultados foram mapeados e foram selecionadas até quatro (4) competências a ser desenvolvidas durante o ano. Para cada profissional inscrito no PDL, utilizou-se o plano de desenvolvimento como ferramenta para manter a motivação e atualização do trabalhador durante o processo de desenvolvimento.

Outras fontes de informação sobre as lideranças com potencial para assertividade do PDL também foram consideradas, pois, também podem contribuir com a observação da maturidade da liderança e identificação de novas necessidades de desenvolvimento de competências, sendo elas: resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, resultado da análise de eficácia de eventos de capacitação e treinamento ou análise de tendência dos indicadores após esses eventos, resultados de auditorias, performance do departamento, entrevistas de desligamento, novas tecnologias ou metodologias. Para que assim, seja garantido o desenvolvimento contínuo e atualizado dos profissionais líderes.

O PDL é uma ação estratégica para envolver toda liderança dos serviços de saúde administrados pelo CEJAM.

### Implementação do Desenvolvimento de Líderes

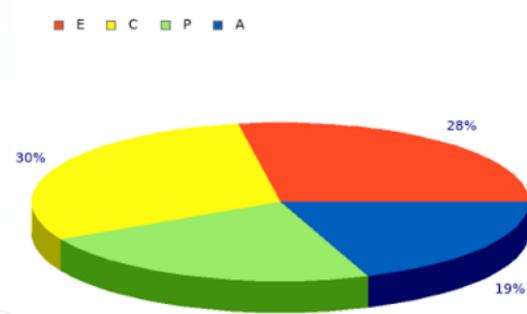
Assim, foi implementado um programa para o desenvolvimento das competências de liderança para gestores de serviços de saúde do CEJAM, utilizando o referencial do Pipeline de Liderança<sup>(6)</sup>.

A primeira etapa do programa foi a aplicação da avaliação de desempenho em 45 gestores de serviços de saúde pública da região sul do município de São Paulo, incluindo autoavaliação, seguindo com a aplicação da metodologia DISC de avaliação de perfil comportamental, com feedback realizado por psicólogo, a cada gestor (Figuras 1, 2 e 3).

Pontuação	Status	Conceito / Definição
1	Não desenvolve	Não atende o indicador definido para a competência avaliada. Precisa desenvolver-se totalmente na competência. Necessita de interferência permanente da Liderança.
2	Desenvolve abaixo do esperado	Não alcança o esperado no indicador definido para a competência avaliada. Precisa desenvolver-se na competência. Necessita de interferência da Liderança com frequência.
3	Desenvolve o esperado	Desenvolve o esperado para o seu cargo no indicador definido para a competência avaliada. Necessita de pouca interferência da liderança.
4	Desenvolve acima do esperado	Desenvolve além do esperado para o seu cargo no indicador definido para a competência avaliada. A Liderança apenas valida o desempenho da competência.
5	Desenvolve com alta performance	Desenvolve com alta performance o indicador para a competência avaliada. Se destaca e agrupa melhorias.

**Figura 1** – Critérios de Pontuação na Avaliação de Desempenho de Líderes. São Paulo, Brasil, 2025.

**Fonte:** RH-T&D CEJAM



**Figura 2** – Perfil DISC dos Líderes. São Paulo, Brasil, 2025.

**Legenda:** E=executor, C=comunicador, P=planejador, A=analítico

**Fonte:** RH-T&D CEJAM

MÓDULO GERAL				
COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL: HUMANIZAÇÃO		Colaborado	Gestor	Média
<i>Empatia</i>	Atua com gentileza e acolhimento (empatia) no relacionamento com outras pessoas?			
<i>Resolutividade</i>	Demonstra respeito às diferenças e oferece atendimento resolutivo, a todos os clientes (interno e/ou externo)?			
COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL: COMPROMISSO COM A QUALIDADE		Colaborado	Gestor	Média
<i>Disciplina</i>	Realiza os processos de trabalho seguindo os protocolos, rotinas e orientações de seu líder e da instituição?			
<i>Comprometimento</i>	Demonstra interesse e foco na solução de problemas, agindo proativamente para a melhoria contínua?			
<i>Eficiência</i>	Cumpre prazos e entrega suas atividades com qualidade (sem desperdícios)?			
COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL: ÉTICA		Colaborado	Gestor	Média
<i>Integridade</i>	Demonstra integridade e transparência com todos no ambiente de trabalho, não promovendo comentários inadequados ou gerando situações constrangedoras?			
<i>Autocrítica</i>	Assume responsabilidade por seus erros e comunica ao seu líder imediatamente, demonstrando disposição para se corrigir?			
<i>Ética</i>	Mantém sigilo e discreção sobre as informações às quais tem acesso, adotando uma conduta profissional ética, sem visar benefícios próprios?			
COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL: INOVAÇÃO		Colaborado	Gestor	Média
<i>Criatividade</i>	Apresenta ideias e sugestões para criação ou melhoria de processos dentro da instituição?			
<i>Desenvolvimento</i>	Participa de treinamentos e eventos colocando em prática os novos conhecimentos, contribuindo para ambientes de trabalho criativos e adaptáveis a mudanças?			
COMPETÊNCIA: ADAPTABILIDADE		Colaborado	Gestor	Média
<i>Flexibilidade</i>	É flexível para rever sua postura, aceitar e implantar mudanças necessárias?			
<i>Adaptação</i>	Consegue se adaptar à equipe e rotinas da área?			
COMPETÊNCIA: PROATIVIDADE		Colaborado	Gestor	Média
<i>Iniciativa</i>	Identifica necessidades, propõe e executa ações antes de seus colegas ou sem que lhe peçam?			
<i>Proatividade</i>	Possui capacidade de pensar em longo prazo, antecipando problemas para tentar evitá-los no futuro?			
		Resultado Parcial	0	0
		RESULTADO FINAL	0%	

**Figura 3** – Avaliação de Desempenho Segundo as Competências. São Paulo, Brasil, 2025.

**Fonte:** RH-T&D CEJAM

O DISC demonstra um perfil equilibrado entre os líderes, sendo que o perfil comunicador é maioria e o perfil analítico, uma minoria. Essa etapa inicial aconteceu no período de março a junho de 2022, utilizado como piloto para posteriormente aplicar nas lideranças dos demais serviços administrados pelo CEJAM. Após essa etapa foi realizado um mapeamento dos perfis comportamentais, culminando na implementação do PDL.

O planejamento dos encontros e temas a serem aplicados foi pensado de acordo com as necessidades identificadas na gestão de competências da avaliação de desempenho. As competências servem de padrão para analisar e orientar os processos de seleção, escolha, avaliação para desenvolvimento e orientação dos processos de capacitação.

Os processos que objetivam estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização são mais sensíveis à abordagem por competência. Primeiramente, pela possibilidade de definir o desenvolvimento profissional da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade<sup>(7)</sup>. Nesse sentido, o desenvolvimento é um patrimônio que a pessoa levará consigo para onde for.

O lançamento do PDL como atividade operacional aconteceu em agosto de 2022, com a participação da diretoria do CEJAM e apoio e pronunciamento de abertura pelo CEO do CEJAM.

Esse momento teve duração de quatro horas e contou com a participação de um palestrante abordando o que são competências, habilidades e atitudes, valores e entrega.

Nessa ocasião, o PDL foi apresentado aos gestores, em como, seus objetivos a metodologia utilizada, além da entrega do livro “as competências das pessoas” para leitura e entendimento do que é competência.

A partir de então, os encontros tiveram periodicidade mensal, com duração de 6h30 horas, com conteúdo que abordou as competências elencadas para àquele ano. Durante os encontros foram abordados conceitos teóricos, com exercícios práticos e vivência pelos participantes.

No decorrer do PDL, sentiu-se a necessidade de envolver mais e mais líderes, até contemplar as lideranças de toda organização. Assim, em fevereiro de 2023, os líderes de menor nível do organograma institucional começaram a ser contemplados, a saber, os encarregados administrativos e os supervisores dos serviços de saúde da região sul do município de São Paulo, totalizando 170 líderes, divididos em 3 turmas por mês.

Em junho de 2023, inseriu-se toda a liderança dos contratos hospitalares, serviços especializados e sede administrativa, totalizando 293 líderes. Já a partir de agosto do mesmo ano, alcançou-se um marco no PDL, com o envolvimento de toda liderança do CEJAM, totalizando 320 líderes. Atualmente, em novembro de 2025, constam 470 líderes inscritos no Programa.

Os líderes foram convidados para participar do PDL por meio de convite enviado por e-mail, com orientações sobre a inscrição e, para contemplar o número total de líderes, foram realizadas cinco turmas para desenvolvimento de cada competência proposta. Os participantes recebiam textos e atividades prévias sobre a competência a ser desenvolvida, a fim de que o líder já tenha contato com os conceitos do tema antes do encontro.

Em abril de 2024 foi desenvolvida uma plataforma digital com todo o conteúdo do PDL (Figura 4), para que os líderes pudessem ter acesso ao material de estudo e disseminação do conteúdo aprendido. Além disso, foi inserida uma ferramenta na plataforma para o registro do desdobramento do PDL nos serviços de saúde.



Figura 4 – Plataforma do Programa Desenvolvimento de Líderes. São Paulo, Brasil, 2025.

Fonte: Escola CEJAM

Após cada encontro foi aplicado a avaliação de reação, com as seguintes perguntas, com notas de 0 a 5: O que você achou do Encontro do Programa de Desenvolvimento de Líderes? O que achou do conteúdo apresentado no evento? O que achou do palestrante? O conteúdo apresentado tem relação com o seu dia a dia? Ações como essa são importantes para seu desenvolvimento profissional? (Figura 5)

Gestão da Mudança - GERENTES							
Nota	O que você achou do Programa de Desenvolvimento de Líderes de maneira geral?		O que achou do conteúdo apresentado no evento?		De 0 a 5 o que achou da palestra do Professor Cláudio Queiroz?	O conteúdo apresentado tem relação com o seu dia a dia?	Quanto ações como essa são importantes para seu desenvolvimento profissional?
	5	41	38	41	39	40	
4	1	4	1	1	3	2	
3							
2							
1							
0							

Liderança Transformadora - ENCARREGADOS							
Nota	O que você achou do Programa de Desenvolvimento de Líderes de maneira geral?		O que achou do conteúdo apresentado no evento?		De 0 a 5 o que achou da palestra do Professor Cláudio Queiroz?	O conteúdo apresentado tem relação com o seu dia a dia?	Quanto ações como essa são importantes para seu desenvolvimento profissional?
	5	35	35	35	35	35	
4	1	1	1	1	1	1	1
3							
2							
1							
0							

Segurança Psicológica - Hospitalares / Sede							
Nota	O que você achou do Programa de Desenvolvimento de Líderes de maneira geral?		O que achou do conteúdo apresentado no evento?		De 0 a 5 o que achou da palestra do Professor Cláudio Queiroz?	O conteúdo apresentado tem relação com o seu dia a dia?	Quanto ações como essa são importantes para seu desenvolvimento profissional?
	5	24	23	23	22	24	
4	0	1	1	1	2	0	
3	0	0	0	0	0	0	
2	0	0	0	0	0	0	
1	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	

Oficina de Feedback - Supervisores							
Nota	O que você achou do Programa de Desenvolvimento de Líderes de maneira geral?		O que achou do conteúdo apresentado no evento?		De 0 a 5 o que achou da palestra do Professor Cláudio Queiroz?	O conteúdo apresentado tem relação com o seu dia a dia?	Quanto ações como essa são importantes para seu desenvolvimento profissional?
	5	27	27	25	27	27	
4	0	0	0	2	0	0	
3	0	0	0	0	0	0	
2	0	0	0	0	0	0	
1	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	

Figura 5 – Avaliação de Reação do PDL, Gestão da Mudança, Liderança Transformadora, Segurança Psicológica, Oficina de Feedback. São Paulo, Brasil, 2025.

Fonte: RH-T&D CEJAM

## RESULTADOS DA EXPERIÊNCIA

As competências trabalhadas de agosto de 2022 à junho de 2025 foram: comunicação, inteligência emocional, gerenciamento do tempo, gestão da mudança, negociação e administração de conflitos, tomada de decisão, liderança, feedback e segurança psicológica, com palestrantes com expertise nos temas, totalizando nove competências – *Soft Skill*.

Em 2025, foram inseridas as competências técnicas no PDL, as chamadas *Hard Skills*: Controladoria e Gestão Financeira Sustentável; *Environmental, Social and Governance* (ESG) [Ambiental, Social e Governança] e, Dados e Indicadores em Saúde.

Em 2022 (piloto), o PDL trabalhou com três competências: comunicação, inteligência emocional e gestão do tempo. Naquele ano foram envolvidos 231 convidados e 214 participantes, com taxa de adesão de 93%, em três turmas.

Já em 2023, quatro competências foram trabalhadas: gestão da mudança, liderança, tomada de decisão e negociação. Foram 1.038 convidados e 848 participantes, com taxa de adesão de 81,7% e aumento de três, para 16 turmas.

Em 2024, dando continuidade às ações, trabalhou-se os temas: tomada de decisão e negociação, feedback e segurança psicológica. Na ocasião, foram 945 convidados e 656 participantes, com taxa de adesão de 70% em 13 turmas.

No geral houve taxa de adesão de 78% (2.214 líderes convidados no período de agosto de 2022 a junho de 2024, sendo 1.718 participantes).

O investimento estimado por líder no PDL foi de R\$ 158,00 (por colaborador/competência). O valor de mercado para um curso similar está cotado em torno de R\$ 5.000,00. Isso mostra o alto valor agregado de conhecimento à liderança com baixo custo financeiro para instituição.

No término de cada encontro foi aplicado a avaliação de reação, em que foi observado a percepção da liderança em relação a cada competência. De forma geral, os resultados das avaliações de reação, foram de: 80% para notas 5, 17% para nota 4 e 3% para nota 3. As notas 1 e 2 não pontuaram, demonstrando satisfação por parte dos participantes.

### Limitações do Estudo

O tempo escasso de agenda foi um dos fatores enfrentados, sendo necessário o apoio constante da alta liderança e comprometimento dos participantes.

A identificação correta das competências e habilidades a serem desenvolvidas, precisa de um olhar cuidadoso, para participação ativa e motivação dos participantes.

### Contribuições para a Ciência

Consideramos que o setor de gestão de pessoas tem importante papel e responsabilidades no desenvolvimento da liderança, o PDL é algo inovador em uma Organização Social, e estimula os gestores a performar melhor, desenvolver sua equipe, sobretudo na autoavaliação e percepção comportamental para as atividades e manejo com pessoas.

### CONCLUSÃO

A gestão estratégica de pessoas tem uma importante participação no desenvolvimento de lideranças como, por exemplo, inovações como foi o caso do PDL. No decorrer dos encontros, foi-se percebendo melhorias, mudanças e ajustes. É um desafio enquanto treinamento e desenvolvimento executar uma ação que impacta no perfil comportamental do líder, pois é algo subjetivo.

Dessa forma, a execução das atividades, o desdobramento nos serviços para os colaboradores da “ponta”, o retorno e feedback das lideranças é fundamental para o aperfeiçoamento do programa.

O apoio da alta liderança do CEJAM foi um fator determinante para o sucesso e engajamento dos participantes. A escolha, vivência e área de atuação do facilitador é muito importante, pois dependendo da abordagem e dinâmica nas discussões, é possível maior absorção do conteúdo, entendimento e associação com a prática.

Vale ressaltar alguns fatores como, resistência às mudanças de algumas lideranças, recursos limitados por se tratar de uma Organização Social sem fins lucrativos foram alguns dos desafios enfrentados para sucesso do PDL, pois, desenvolver um programa de liderança eficaz exige investimentos significativos em termos de tempo, financeiro e recursos humanos.

Outro ponto fundamental foi a mensuração do sucesso do programa, os impactos gerados e as mudanças na prática. Esse também foi um grande desafio, pois, evidenciar e assegurar que os líderes apliquem o que aprenderam em seu cotidiano profissional e que essa aprendizagem seja transferida para suas equipes deve ser um objetivo a ser alcançado. Nesse sentido, a plataforma com o conteúdo e desdobramento foi um caminho assertivo.

Outra possibilidade que se pensou incluir no PDL foi as atividades de coaching, para atender às necessidades individuais dos líderes e as especificidades da organização. Tem-se o grande desafio de garantir que o PDL seja sustentável a longo prazo e, não apenas um esforço temporário, exigindo a dedicação de todos os envolvidos.

A dinâmica do mercado e negócios, transformações ágeis, são sempre consideradas no planejamento do PDL. Entendemos que sanar e enfrentar esses desafios requer planejamento cuidadoso, apoio contínuo da alta administração e uma abordagem adaptável que considere as necessidades específicas da organização e de toda liderança.

O PDL foi uma excelente iniciativa para o desenvolvimento da liderança, trazer reflexões, motivação, maturidade e alinhamento do perfil de líder exigido pela organização, mas, mais existem outros desafios pela frente, ideias a serem implementadas, como por exemplo, a introdução das *Hard Skills* (competências técnicas).

### CONTRIBUIÇÃO DO AUTORES

Transparência na contribuição segundo a Taxonomia [CRediT](#):

Funções de autoria	Contribuição
<b>Conceitualização</b>	Camila de Oliveira Bezerra
<b>Curadoria de dados</b>	Camila de Oliveira Bezerra
<b>Análise formal</b>	Camila de Oliveira Bezerra
<b>Aquisição de financiamento</b>	Camila de Oliveira Bezerra
<b>Investigação</b>	Camila de Oliveira Bezerra
<b>Metodologia</b>	Camila de Oliveira Bezerra
<b>Administração do projeto</b>	Camila de Oliveira Bezerra
<b>Recursos</b>	Camila de Oliveira Bezerra
<b>Software</b>	Não aplicável
<b>Supervisão</b>	Não aplicável
<b>Validação</b>	Camila de Oliveira Bezerra
<b>Visualização</b>	Camila de Oliveira Bezerra
<b>Escrita - esboço original</b>	Camila de Oliveira Bezerra
<b>Escrita - revisão e edição</b>	Camila de Oliveira Bezerra

### DECLARAÇÕES

Funções de autoria	Contribuição
<b>Conflitos de interesse</b>	Não aplicável
<b>Financiamento</b>	Não aplicável
<b>Aprovação ética</b>	Não aplicável
<b>Agradecimentos</b>	Não aplicável
<b>Preprint</b>	Não aplicável
<b>Uso Inteligência Artificial</b>	Não aplicável

### REFERÊNCIAS

1. Silva VL. A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas [manuscrito]: um estudo de caso. Belo Horizonte, 2019. 21 f. Monografia - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.
2. Santanin O. Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento. 2012. 197 f. Tese de Doutorado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2024.

3. Boog G, Boog M. Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações. ed. 2. São Paulo: Editora XYZ, 2020.
4. Beltran RIL, Figueiredo KC, Peres AM, Nunes EMGT. Autoavaliação de soft skills em enfermagem: construção e validação de conteúdo de um instrumento. Acta paul enferm. 2024;37:eAPE001052. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2024AO0001052>.
5. Campos KC de L, Barduchi ALJ, Marques DG, Ramos KP, Santos LAD dos, Becker TJ. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. Psicol Reflex Crit. 2004;17(3):435-46. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722004000300015>.
6. Charan R. Pipeline da liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
7. Dutra JS. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 2. ed. São Paulo: Gente, 2014.