

Top Ser Humano 2026

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento

A Virada da Liderança: Quando Intermediários se tornam integrais

Sistema Fecomércio/Sesc/Senac-RS

Responsáveis pelo case:

Cristina Antunes e Lizandra Gamba.

Sumário

31. Introdução	1
1.1 Justificativa	2
1.2 Local e público-alvo	4
1.3 Objetivos do case	4
1.3.1 Objetivo geral	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
2. Estruturação da Jornada de Desenvolvimento das Lideranças	5
2.1 Funções e cargos	5
2.2 Contexto	5
2.3 Diagnóstico: avanços e necessidades	5
2.4 Lider Integral – Um novo momento	7
2.4.1 Lançamento novo conceito	7
2.4.2 Capacitação Análise de Desempenho	8
2.4.3 Encontro Presencial	8
2.4.4 Encontro de encerramento	9
2.4.4 Avanços Institucionais	9
2.5 Liderança Integral 2024	9
2.5.1 Livro com edição exclusiva	9
2.5.2 Encontros presenciais por área	10
2.6 Expansão regional e fortalecimento da cultura 2025	11
3. RESULTADOS	13
3.1 Novos espaços institucionais	13
3.2 Indicadores institucionais	13
3.2 Indicadores das capacitações	14
4. Sustentabilidade e continuidade das ações	14
5. Orçamento e recursos utilizados	16
6. Conclusão	17
7. Bibliografia	18
Informações sobre as autoras	19

SINOPSE

O programa PDLI - Líder Integral foi motivado pela necessidade de potencializar e fortalecer a atuação das lideranças em nível tático do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac, promovendo capacitação e novas estratégias para ressignificação do papel com o objetivo de atender os desafios de crescimento gerados pela diretriz de atuação integrada iniciada em 2020. Implantado em 2023, o programa atua de forma transversal, com estrutura de governança sob responsabilidade da área de Recursos Humanos em parceria com as lideranças das Unidades Operacionais.

Foi nesse contexto que surgiu o movimento de transformação do então Programa de Desenvolvimento de Lideranças Intermediárias para o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Integrais, que tem como público-alvo as lideranças em nível tático das Unidades. Os resultados observados incluem elevados índices de adesão e satisfação, ampliação do protagonismo das lideranças na gestão de pessoas e consolidação de uma cultura mais colaborativa, humana e conectada ao propósito institucional.

Mais do que um programa de capacitação, o PDLI tornou-se um espaço de transformação cultural e desenvolvimento humano, fortalecendo lideranças capazes de integrar pessoas, propósito, relações e resultados em uma organização presente diariamente na vida de milhares de gaúchos.

Contato para troca de experiências: _____

1. Introdução

O Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac opera com 101 unidades e 5.100 colaboradores no estado do Rio Grande do Sul, são múltiplos perfis profissionais e desafios locais, unidos pelo propósito de impactar pessoas e empresas para construir um mundo melhor através de ações voltadas para a educação e bem-estar social.

Nesse cenário, os líderes táticos atuam como o motor da estratégia, transformando diretrizes em planos de ação, sustentando o clima e a cultura organizacional. Assim, diante das transformações da estrutura organizacional e da necessidade de fortalecer a cultura institucional, o programa PDLI - Líder Integral foi iniciado em 2023.

A necessidade de implantação do Programa nasce da perspectiva de incremento no número de colaboradores, em torno de 15% de 2022 para 2023, totalizando em torno de 45% de aumento de quadro nos últimos 3 anos. Com o aumento de colaboradores, a complexidade da gestão cresce, exigindo líderes mais autônomos e protagonistas da gestão, permitindo que a organização sustente o crescimento sem perder a eficiência operacional e a coesão cultural.

O Programa baseia-se na premissa que liderança cultura são indissociáveis e na conexão pelo propósito (Sinek, 2018). A metodologia de desenvolvimento consiste em trilhas formativas e ampliação da participação na agenda da liderança, focando na consciência relacional e visão sistêmica. Mais do que gestores de processos, e especialistas em sua área de atuação, os líderes táticos passaram a ser reconhecidos como agentes fundamentais de integração, mobilização, pertencimento e sustentação do clima e da cultura.

Nesse contexto, o desenvolvimento das lideranças nos diferentes níveis passou a representar uma estratégia institucional voltada não apenas ao fortalecimento de competências técnicas, mas também ao desenvolvimento humano, relacional e sistêmico. De acordo com Ely (2024), lideranças em transformação exigem capacidade contínua de adaptação, consciência relacional e ampliação da visão sistêmica. Schein (2009) reforça que a cultura organizacional é sustentada e transformada pelas lideranças, especialmente por meio dos comportamentos legitimados no cotidiano institucional.

Atualmente, o programa encontra-se em seu estágio de consolidação, fazendo parte do ciclo anual de desenvolvimento das lideranças, visando a perenidade da transformação cultural. Como resultado do amadurecimento dessa solução, observou-se o aumento da satisfação dos colaboradores em relação aos líderes imediatos na pesquisa GPTW, o crescimento dos resultados de aderência à cultura organizacional e ampliação da participação nas ações de desenvolvimento.

1.1 Justificativa

Historicamente, tanto o Sesc quanto o Senac sempre reconheceram a importância do desenvolvimento de lideranças, promovendo ações formativas, capacitações e iniciativas voltadas ao fortalecimento da gestão em suas respectivas estruturas.

Embora essas ações já demonstrassem o compromisso das instituições com o desenvolvimento humano e gerencial, elas aconteciam de forma mais descentralizada, sem integração entre as entidades e ainda sem uma estratégia sistêmica que promovesse maior aproximação entre as lideranças, escuta estruturada e construção coletiva mais consistente.

A partir dessa percepção, iniciou-se um processo de amadurecimento institucional e construção de uma estrutura compartilhada, fortalecendo sinergias, integração e alinhamento estratégico entre as entidades.

Mais do que uma mudança estrutural, esse movimento evidenciou a necessidade de fortalecer uma cultura organizacional capaz de representar os propósitos, valores e o jeito de ser das instituições em uma nova lógica de atuação conjunta e de crescimento contínuo dos times.

Foi nesse cenário que começaram a surgir os primeiros sinais de que as iniciativas de desenvolvimento de lideranças táticas também precisariam amadurecer e acompanhar a nova realidade institucional vivenciada pelo Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac. Tornou-se cada vez mais evidente a necessidade de construir espaços mais integrados, relacionais e conectados às pessoas, ampliando escuta, aproximação entre lideranças, compartilhamento de experiências e alinhamento cultural frente aos novos desafios organizacionais.

Para superar os desafios, o foco foi estimular o empoderamento, protagonismo e amadurecimento das lideranças, nada relacionados com o posicionamento de intermediário das lideranças na época, que tinham um foco operacional. Vieira (2018) reforça que protagonismo e autorresponsabilidade são pilares fundamentais para transformação individual e organizacional.

Também se observava a necessidade de criação de espaços contínuos de aprendizagem, troca de experiências e fortalecimento da identidade institucional entre lideranças de diferentes áreas e regiões do estado.

O desenvolvimento das lideranças passou, então, a ser compreendido como um movimento estratégico de fortalecimento da cultura e das relações organizacionais.

Além disso, o programa também passou a considerar perspectivas contemporâneas relacionadas à coragem relacional, vulnerabilidade e construção de ambientes mais seguros e colaborativos, alinhando-se às contribuições de Brown (2019) reforçando que ambientes de confiança e coragem relacional são fundamentais para lideranças mais humanas e conectadas.

1.2 Local e público-alvo

Este case contempla os profissionais que atuam no Sesc e Senac do Rio Grande do Sul e tem como público-alvo as lideranças integrais. Para este case foi previsto que contemplasse líderes de 90 Unidades, com no mínimo a participação de 90% dos líderes locais.

1.3 Objetivos do case

1.3.1 Objetivo geral

Implantar e fomentar o Programa PDLI – Programa de Desenvolvimento de Líderes Integrais do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac, ampliando e potencializando a atuação das lideranças táticas na gestão das pessoas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Desenvolver e implementar novas estratégias de capacitação que fortaleçam o novo posicionamento esperado das lideranças integrais, incluindo o lançamento de um novo conceito e a renovação da identidade visual do programa.
- Realizar ações educativas que preparem os líderes integrais para condução de processo de análise de desempenho

- Incremento dos resultados de aderência à da cultura e da satisfação dos líderes imediatos na pesquisa de clima institucional

2. Estruturação da Jornada de Desenvolvimento das Lideranças

2.1 Funções e cargos que compõem as lideranças táticas da instituição

As lideranças formais do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac distribuídas em diferentes áreas de atuação e representam a conexão entre estratégia, pessoas e operação.

Os seguintes cargos compõem as lideranças táticas: Assistente Social, Coordenador de Academia, Coordenador de Unidade Operacional, Coordenador de Hotel, Enfermeiro, Governanta, Líder Administrativo, Líder de Relacionamento com o Cliente, Líder de Vendas, Nutricionista, Pedagogo, Supervisor Pedagógico, Técnico em Esporte e Lazer.

2.2 Contexto

Diante do novo contexto institucional vivenciado pelo Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac, tornou-se necessário repensar não apenas os formatos de desenvolvimento das lideranças táticas, mas também a forma como esses espaços promoviam conexão, pertencimento, integração e construção coletiva.

Mais do que ações pontuais de capacitação, começou-se a construir gradativamente uma jornada de desenvolvimento mais alinhada aos desafios culturais e estratégicos da organização, considerando a escuta das lideranças, a aproximação entre áreas e a necessidade de fortalecimento de uma atuação mais sistêmica, colaborativa e humana.

2.3 Diagnóstico: entre avanços e novas necessidades

O ano de 2021 iniciou os movimentos conjuntos para o desenvolvimento das lideranças do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac. Em meio ao contexto pandêmico e ao recente compartilhamento da gestão entre as entidades, começou-se a perceber a necessidade de fortalecer espaços mais integrados de desenvolvimento humano e gerencial. De acordo com Ely (2024), lideranças em transformação exigem capacidade contínua de adaptação, consciência relacional e ampliação da visão sistêmica.

Anteriormente, as ações eram segmentadas e havia pouco contato entre o Núcleo de Recursos Humanos e as lideranças das unidades. Simultaneamente, estreitou-se a parceria com as Gerências Executivas do Departamento Regional, responsáveis pelas áreas técnicas. Nesse período, consultorias externas e plataformas digitais viabilizaram capacitações online e conteúdos assíncronos sobre competências comportamentais, demonstrando a importância deste público e ao mesmo tempo, um diagnóstico que um novo posicionamento era necessário para conseguirmos de fato a implantação das novas competências adquiridas.

Embora houvesse avanços, a consolidação das lideranças táticas estava no início. Assim, 2022 focou em compreender profundamente as necessidades e expectativas, que fosse compatível com o crescimento da Instituição e dos desafios decorrentes dele.

Com uma profissional dedicada exclusivamente ao projeto no RH, o diagnóstico foi aprofundado via grupos focais, pesquisas e entrevistas. Isso resultou em um processo formativo de três etapas: encontros online, reuniões por segmento e um marco histórico em julho de 2022 — o primeiro grande encontro presencial com adesão de 92% do público-alvo.

Durante esse evento, dinâmicas revelaram que o termo "intermediário" (a letra "I" que designava o grupo) não condizia com o papel estratégico e o protagonismo esperados diante do crescimento do quadro funcional. Se, por um lado, as lideranças passaram a se reconhecer como parte ativa do Sistema, por outro, ficou clara a necessidade de um novo posicionamento, percebeu-se que embora ela representasse um lugar na estrutura, não condizia com o papel estratégico e atitude protagonista que se esperava desta posição. Ali surgiu a semente do **Líder Integral**: uma mudança estruturante para elevar a maturidade, a autonomia e o protagonismo, reforçando o desenvolvimento contínuo humano e institucional.

2.4 Líder Integral – Um novo momento

Em 2023, o Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac oficializou a transição para o conceito de **Liderança Integral**. A mudança ocorreu ao se perceber que a nomenclatura "Lideranças Intermediárias" não refletia mais o papel estratégico esperado. Inspirado no termo latino *integralis* (inteiro, pleno) e na obra de Waleska Farias, o novo modelo superou a visão fragmentada da liderança.

A parceria consolidou a metodologia baseada em três dimensões essenciais: **líder de si, líder de pessoas e líder de negócios**. Conforme Farias (2023), a Liderança Integral considera o indivíduo de forma inteira e não fragmentada, reconhecendo que o desenvolvimento humano, relacional e consciente antecede a capacidade de liderar pessoas e negócios.

Figura 1: Nova identidade do Programa



2.4.1 Lançamento do novo conceito e trilha formativa

Em abril de 2023, um evento online marcou a transição oficial do Programa de Desenvolvimento de Lideranças Intermediárias para Programa de Desenvolvimento de Lideranças Integrais. Mais que uma alteração de nome, o momento simbolizou o reposicionamento estratégico das lideranças, convidando-as ao protagonismo e reforçando a necessidade de uma participação mais ativa em seus processos de desenvolvimento.

Nos meses seguintes, também foram realizados pré-works por áreas de atuação, aprofundando conceitos relacionados à Liderança Integral e promovendo discussões mais conectadas à realidade de cada grupo. A proposta também se alinha à visão de Farias (2023), ao reconhecer que o desenvolvimento integral da liderança exige coerência entre propósito, valores e relações humanas.

2.4.2 Capacitação para realização da Análise de Desempenho

Ao longo do ano, o programa passou a estruturar uma jornada contínua de aprendizagem, fortalecendo protagonismo, conexão e alinhamento cultural entre as lideranças. Foram realizadas capacitações síncronas e assíncronas relacionadas à Gestão de Desempenho, abordando temas como objetivos, devolutivas, acompanhamento e desenvolvimento das equipes.

2.4.3 - Encontro presencial

O grande marco presencial ocorreu em julho de 2023, com um encontro voltado à conexão, integração e desenvolvimento das lideranças do Sistema, contando com

a participação de Waleska Farias. O momento foi marcado por forte engajamento emocional, construção coletiva, fortalecimento da identidade do programa e consolidação simbólica da transição para Lideranças Integrais.

2.4.4 - Encontro de encerramento

O ciclo encerrou-se em formato online, refletindo sobre os aprendizados e compromissos assumidos. No segundo semestre, o incentivo à aprendizagem autodirigida e à participação em ações corporativas fortaleceu a autonomia dos gestores.

2.4.5 - Avanços institucionais

Um avanço institucional significativo foi a descentralização da Análise de Desempenho. Antes restrito às Direções de Unidade, o processo passou a ser conduzido ativamente pelas lideranças integrais, ampliando o grupo de avaliadores e reforçando a corresponsabilidade na gestão de pessoas, a autonomia e o protagonismo na gestão de pessoas. Ao final do ciclo, o programa evidenciou o fortalecimento cultural, maior sentimento de pertencimento e uma atuação mais consciente e colaborativa em todo o Sistema.

2.5 Consolidação da Liderança Integral e fortalecimento da aprendizagem coletiva — 2024

O ano de 2024 representou um importante movimento de consolidação da cultura de Liderança Integral dentro do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac.

2.5.1 - Livro com edição exclusiva

Ao final de 2023, a autora e consultora Waleska Farias lançou uma edição ampliada, atualizada e revisada do livro O Líder Integral, disponibilizada de forma

exclusiva para todas as lideranças do Sistema. Os exemplares foram enviados para lideranças de todas as regiões do estado, incluindo também os gestores diretos dessas lideranças, fortalecendo ainda mais o alinhamento conceitual e cultural do programa.

A partir dessa iniciativa, foi proposta uma nova etapa da jornada de desenvolvimento: as próprias Lideranças Integrais passaram a assumir papel ativo na condução da aprendizagem dentro de suas unidades, juntamente com os diretores locais.

A proposta consistia na realização de grupos de estudo sobre o livro e seus principais conceitos, promovendo momentos coletivos de leitura, reflexão, troca de experiências e aprofundamento das temáticas relacionadas à Liderança Integral.

Esse movimento representou um importante avanço no amadurecimento do programa, fortalecendo aprendizagem compartilhada, protagonismo das lideranças e ampliação do desenvolvimento para além dos espaços tradicionalmente conduzidos pelo RH. Schlochauer (2021) compreende a aprendizagem contínua como elemento essencial para organizações que desejam sustentar inovação, adaptação e desenvolvimento humano.

2.5.2 - Encontros presenciais por área de atuação

Ao longo do ano, também foram realizados encontros presenciais segmentados por áreas de atuação, reunindo lideranças em grupos menores para aprofundamento dos conceitos estudados, compartilhamento de experiências e fortalecimento da transição cultural de Lideranças Intermediárias para Lideranças Integrais.

Os encontros possibilitaram maior alinhamento entre as lideranças do Sistema, além de ampliarem significativamente os espaços de escuta, conexão e construção coletiva. As práticas de escuta e construção coletiva também dialogaram com

Menezes (2023), ao reconhecer que liderar exige escutar de forma significativa. Conforme Menezes (2023), a escuta significativa fortalece vínculos, amplia compreensão coletiva e qualifica as relações humanas no trabalho.

Nesse contexto, o Núcleo de Recursos Humanos passou a exercer um papel ainda mais estratégico na sustentação desse movimento, atuando não apenas na organização das ações, mas principalmente como facilitador de diálogos, anfitrião de conversas significativas e articulador da cultura de Liderança Integral dentro da organização.

Diferentemente dos anos anteriores, os encontros de 2024 foram integralmente conduzidos pela própria equipe de Recursos Humanos, sem apoio de facilitadores externos, evidenciando o fortalecimento técnico, metodológico e relacional da área na condução do programa.

O ciclo de 2024 foi marcado por elevados índices de satisfação, relatos significativos das lideranças e fortalecimento definitivo da legitimidade e reconhecimento institucional das Lideranças Integrais dentro do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac.

2.6 Expansão regional e fortalecimento da cultura de liderança — 2025

Em 2025, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Integrais avançou para uma nova etapa de amadurecimento e expansão dentro do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac. Motivado pela relevância e protagonismo que as lideranças passaram a assumir ao longo dos anos anteriores, o Núcleo de Recursos Humanos iniciou um importante movimento de aproximação regional junto às unidades do estado.

Pela primeira vez, o RH passou a realizar encontros presenciais diretamente nas regiões, promovendo maior proximidade com as lideranças e suas realidades

locais. Além dos encontros por área de atuação, ao longo do ano, foram realizados 15 encontros regionais, reunindo lideranças e seus respectivos diretores em espaços coletivos de diálogo, alinhamento e fortalecimento da cultura de liderança do Sistema.

O movimento representou um avanço importante na escuta organizacional, permitindo ampliar a compreensão sobre a cultura de liderança vivenciada nas diferentes regiões e envolvendo, dessa vez, todos os níveis de liderança no processo de construção coletiva.

Os encontros fortaleceram ainda mais o reconhecimento institucional dessas lideranças, reforçando o papel estratégico que exercem na sustentação da cultura organizacional, no desenvolvimento das equipes e na entrega dos serviços à sociedade.

Ao mesmo tempo, o movimento também contribuiu para ampliar a consciência das Direções sobre a importância de fortalecer autonomia, acompanhamento e desenvolvimento contínuo dessas lideranças, promovendo maior alinhamento entre gestão estratégica e atuação das equipes locais.

As reflexões trabalhadas ao longo dos encontros reforçaram conceitos relacionados à visão sistêmica, corresponsabilidade, protagonismo e força do coletivo, ampliando a compreensão das lideranças sobre sua contribuição para o todo institucional.

Mais do que encontros de desenvolvimento, os momentos vivenciados em 2025 tornaram-se espaços profundamente significativos de conexão, reconhecimento e fortalecimento humano entre lideranças que compartilham diariamente o propósito institucional de impactar pessoas e empresas para construir um mundo melhor.

O ciclo foi marcado por elevado engajamento, avaliações extremamente positivas e relatos descritivos muito significativos sobre os impactos das experiências vivenciadas pelas lideranças e equipes participantes.

3. Resultados

Os dados que serão apresentados estão baseados em análises de dados qualitativos e extraídos do sistema GPS (sistema próprio de gestão dos processos de RH), pesquisa de aderência à cultura e pesquisa de clima (GPTW).

3.1 Novos espaços institucionais

A partir de 2024 os líderes integrais passaram a participar de novos espaços de desenvolvimento e aplicação das estratégias de gestão de pessoas, sendo elas:

- Participação em Congressos, palestras, eventos antes destinados somente para aos Diretores de Unidade e Líderes do Departamento Regional
- Realização da análise de desempenho dos seus times
- Substituição de diretores em férias

3.2 Indicadores Institucionais

Indicadores de monitoramento do clima e cultura.

Média da avaliação das afirmativas sobre liderança imediata GPTW (passou a ser mensurado a partir da implantação do Líder Integral)

2023	2024	2025	2026
90%	Não aplicada	92%	93%

Média resultado aderência à cultura institucional

2023	2024	2025
94,47%	95,25%	95,94%

3.3 Indicadores das Capacitações

Participações dos líderes integrais em ações de desenvolvimento:

Ano	2023 (418 líderes)	2024 (461 líderes)	2025 (465 líderes)
Participações em ações de desenvolvimento (total)	7.215	11.165	14.491
Média de participações por líder integral	17	24	27
Horas totais de capacitação para o público-alvo	40.527	45.693	54.139
Média de horas por liderança	96,95	99,12	116,43
Unidades com representantes	92%	93%	93%
Líderes Integrais Participantes das ações de desenvolvimento	90%	92%	94%

4. Sustentabilidade e continuidade das ações

Como continuidade do movimento de fortalecimento da cultura de Liderança Integral, o Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac segue ampliando e aprofundando as ações relacionadas ao desenvolvimento das lideranças, compreendendo esse processo como uma construção contínua, coletiva e conectada aos desafios humanos, culturais e estratégicos da organização.

A partir das escutas, percepções e diagnósticos construídos durante os encontros regionais realizados em 2025, iniciou-se a estruturação de um curso na plataforma corporativa de aprendizagem, com o objetivo de consolidar os principais conceitos relacionados à cultura de liderança do Sistema e ampliar o acesso contínuo aos conteúdos desenvolvidos ao longo da jornada.

Além disso, as lideranças seguem participando de agendas corporativas e experiências voltadas ao aprofundamento humano, reflexivo e relacional da liderança, fortalecendo protagonismo, consciência e aprendizagem contínua. Nesse contexto, o conceito de Liderança Integral passou a representar não apenas uma metodologia de desenvolvimento, mas uma referência cultural para a atuação das lideranças do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac.

Entre as iniciativas em andamento, destacam-se encontros voltados ao desenvolvimento das virtudes e da consciência da liderança, realizados em um ambiente dedicado à reflexão filosófica e ao autoconhecimento, proporcionando experiências diferenciadas de aprendizagem e ampliação da visão sobre o papel da liderança contemporânea.

Calendário das ações 2026 do primeiro semestre:

ÁREA	MÊS	DIA	CAPACITAÇÃO	PARTICIPANTES
Educação	FEVEREIRO	12	PDLI Supervisoras Pedagógicas - Médio/EJA/Criar	Supervisoras Pedagógicas
Saúde	MARÇO	10	PDLI Nutricionistas de Restaurante	Nutricionistas de Restaurante
Vendas	MARÇO	26	PDLI - Líderes de Vendas e de Relacionamento com o Cliente	Líderes de Vendas Senac e Líderes de Relacionamento Sesc
Pedagógico	MAIO	26 a 28	Encontro das Pedagogas do Senac e PDLI	Pedagogas SENAC
Esporte e Lazer	JUNHO	9	PDLI Técnicos em Esporte e Lazer	Técnico em Esporte e Lazer

As experiências também passaram a incorporar metodologias voltadas à aprendizagem experiencial, reflexiva e autodirigida, inspiradas em abordagens contemporâneas de desenvolvimento humano e aprendizagem contínua. Entre elas,

destaca-se a metodologia CEP+R — Conteúdos, Experiências, Pessoas e Redes — desenvolvida por Conrado Schlochau e Alex Bretas, utilizada como referência para fortalecimento de experiências mais conectadas à prática, às relações e à construção coletiva do conhecimento. Em consonância com Schlochau (2021), a aprendizagem passou a ser compreendida como processo contínuo, experiencial e conectado às relações humanas.

Esses movimentos reforçam o compromisso institucional com a continuidade do desenvolvimento das Lideranças Integrais, fortalecendo uma cultura de liderança cada vez mais consciente, colaborativa, humana e alinhada ao propósito institucional de impactar pessoas e empresas para construir um mundo melhor.

5. Orçamento e Recursos Utilizados

Os recursos utilizados incluíram contratação de consultorias especializadas, palestrantes e referenciais técnicos na área de liderança, aquisição e distribuição de materiais de apoio e livros, desenvolvimento de identidade visual do programa, realização de encontros presenciais e online, deslocamentos para ações regionais, despesas com hospedagem para participação nas capacitações presenciais, estrutura de eventos, plataformas digitais de aprendizagem e dedicação técnica das equipes envolvidas na condução do programa.

Além dos investimentos financeiros diretos, o programa também contou com importante mobilização institucional das áreas de Recursos Humanos, Gerências Executivas e Direções das unidades, fortalecendo a construção coletiva das ações e a sustentação da cultura de Liderança Integral ao longo da jornada.

2021 - Encontros on-line e plataforma de cursos	R\$ 40.000,00
2022 – Encontro Presencial	R\$ 350.000,00
2023 - Encontro Presencial	R\$ 390.000,00

2024 – Encontros presenciais por grupos	R\$ 310.000,00
2025 – Encontro regionais	R\$ 325.000,00

6. Conclusão

A trajetória construída pelo Programa de Desenvolvimento de Lideranças Integrais demonstra que transformação cultural não acontece apenas por meio de grandes estruturas ou investimentos elevados, mas principalmente pela capacidade de construir experiências intencionais, sustentadas e conectadas às pessoas.

O que começou, em 2021, como um movimento ainda marcado pelas incertezas do período pandêmico e pelos desafios da integração institucional entre Sesc e Senac, transformou-se gradativamente em uma jornada consistente de fortalecimento humano, cultural e estratégico das lideranças do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac.

Ao longo dessa caminhada, o Núcleo de Recursos Humanos assumiu um papel cada vez mais estratégico dentro da organização, deixando de atuar apenas como área de apoio para consolidar-se como articulador de cultura, facilitador de diálogos, promotor de conexões e sustentador de experiências capazes de mobilizar pertencimento, consciência e protagonismo nas lideranças.

A transição de “Lideranças Intermediárias” para “Lideranças Integrais” representou muito mais do que uma mudança de nomenclatura. Representou uma mudança de visão sobre o próprio papel da liderança dentro da organização. O nome passou a carregar identidade, propósito e direção cultural, legitimando lideranças que deixaram de se perceber como posições intermediárias para reconhecerem-se como agentes ativos de transformação institucional.

Mais do que capacitações pontuais, o programa passou a construir espaços contínuos de escuta, integração, aprendizagem coletiva e desenvolvimento humano, fortalecendo relações mais colaborativas, conscientes e conectadas ao propósito institucional.

A força do case também está na simplicidade intencional de muitas escolhas realizadas ao longo da jornada. Em diferentes momentos, as transformações não nasceram necessariamente de soluções complexas, mas da capacidade de escutar as lideranças, criar experiências significativas, sustentar diálogos ao longo do tempo e construir coerência entre discurso e prática.

Os encontros regionais, os grupos de estudo, os espaços de reflexão, a aproximação entre RH e lideranças, a incorporação de metodologias mais humanas e experienciais e o fortalecimento da Liderança Integral demonstraram que mudanças culturais consistentes acontecem quando existe continuidade, presença institucional e clareza sobre o impacto que se deseja gerar.

Ao final desse percurso, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Integrais consolidou-se não apenas como uma iniciativa de desenvolvimento, mas como um movimento cultural capaz de fortalecer vínculos, ampliar consciência coletiva e preparar lideranças mais humanas, protagonistas e alinhadas aos desafios contemporâneos da organização.

Mais do que desenvolver líderes, o programa passou a fortalecer pessoas capazes de sustentar relações, inspirar equipes e contribuir ativamente para a construção do futuro do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac.

7. Bibliografia

BROWN, Brené. A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019
ELY, Daniel Martin. O líder em transformação. 2024.

FARIAS, Waleska. O líder integral: porque o bom ser humano precede o bom líder. São Paulo: Ofício das Palavras, 2023.

MENEZES, Jerônimo. Escutatória: desvendando os segredos da comunicação significativa. Barueri: Citadel, 2023.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009

SINEK, Simon. Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SCHLOCHAUER, Conrado. Lifelong learners: o poder do aprendizado contínuo: aprenda a aprender e mantenha-se relevante em um mundo repleto de mudanças. São Paulo: Gente, 2021.

VIEIRA, Paulo. O poder da autorresponsabilidade. São Paulo: Gente, 2018.

8. Informações sobre as autoras

Lizandra Regina Gamba é psicóloga, Mestre Administração, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Consultora Corporativa de Recursos Humanos do Sistema Fecomércio-RS. Cristina Morais Antunes é graduada em Gestão de Recursos Humanos, pós graduada em psicologia organizacional, especialista em Educação Corporativa e Analista de Treinamento e Desenvolvimento do Sistema Fecomércio-RS.