

O PONTO DE PARTIDA: UM DESAFIO DE PROPORÇÕES GIGANTESCAS.

No início de 2023, o Grupo Amil enfrentava uma das maiores crises de sua história. Sob nova direção brasileira, a empresa herdou um cenário complexo que exigia uma transformação radical e imediata.



Prejuízo de R\$ 4 Bilhões

Uma operação deficitária que ameaçava a sustentabilidade do negócio.



48.000 Colaboradores

Um quadro de funcionários massivo, resultado de um crescimento anterior, que precisava ser reavaliado em um novo contexto estratégico pós-pandemia.



“Tsunami de Saúde Mental”

Uma citação direta de Ricardo Burgos para descrever o impacto da pandemia na força de trabalho, exigindo um cuidado sem precedentes com o bem-estar das equipes.

A BÚSSOLA ESTRATÉGICA: PESSOAS NO CENTRO DE TUDO

Diante de um desafio puramente financeiro, a solução encontrada foi fundamentalmente humana.
A estratégia de recuperação do Grupo Amil foi ancorada em uma convicção: para salvar o negócio, era preciso primeiro cuidar das pessoas.



“Eu tenho muita convicção que essa agenda de pessoas ela segurou a empresa. Ela fez a missão ser possível de ser entregue.”

— Ricardo Burgos, VP de Pessoas, Grupo Amil

O ARQUITETO DA MUDANÇA: UMA JORNADA INCOMUM.

A filosofia de gestão de Ricardo Burgos foi moldada por uma carreira diversa, que o levou do Direito ao RH, da governança norte-americana à realidade de operações na China e na Índia.



1. Formação em Direito.

“Você vê as diferenças culturais vindo pra mesa.”



3. O Chamado para a Saúde.

“Minha intenção era ser promotor de justiça, impactar a sociedade positivamente.”

2. Experiência Global.



“Foi para mim um chamado... não conhecia nada de saúde até 6 anos atrás, que não fosse o espectro do paciente.”

O CENÁRIO DA SAÚDE NO BRASIL: COMPLEXIDADE EM MÚLTIPLAS CAMADAS.

Liderar na saúde brasileira é navegar em um ambiente de alta regulação, litígios e particularidades culturais. A antiga gestão, uma empresa norte-americana que ‘nunca foi global’, enfrentou dificuldades em se adaptar a essas nuances.



Setor Regulado e Litigado

“Muitas vezes o contrato ele não é lei entre as partes. Um juiz de primeira instância autoriza um procedimento que pode quebrar uma seguradora.”

Desafios da Gestão Médica

“O médico é formado para cuidar do paciente, ele não é muitas vezes para administrar o hospital.”

A ‘Guerra’ da Pandemia

“O Brasil passou por uma pandemia que foi literalmente uma guerra contra um inimigo invisível... e o sistema reagiu muito rápido.”

Cultura e Adaptação

Desafios de uma gestão que ‘nunca foi global’ em se adaptar às nuances locais.

O MOTOR DA VIRADA: ADERINDO AO PROPÓSITO QUANDO A ESTRATÉGIA MUDA.

Com a troca de conselho, a empresa formalmente mudou sua missão, visão e valores. No entanto, a força motriz da recuperação não veio do novo manual, mas da profunda conexão dos colaboradores com o propósito de cuidar de vidas.

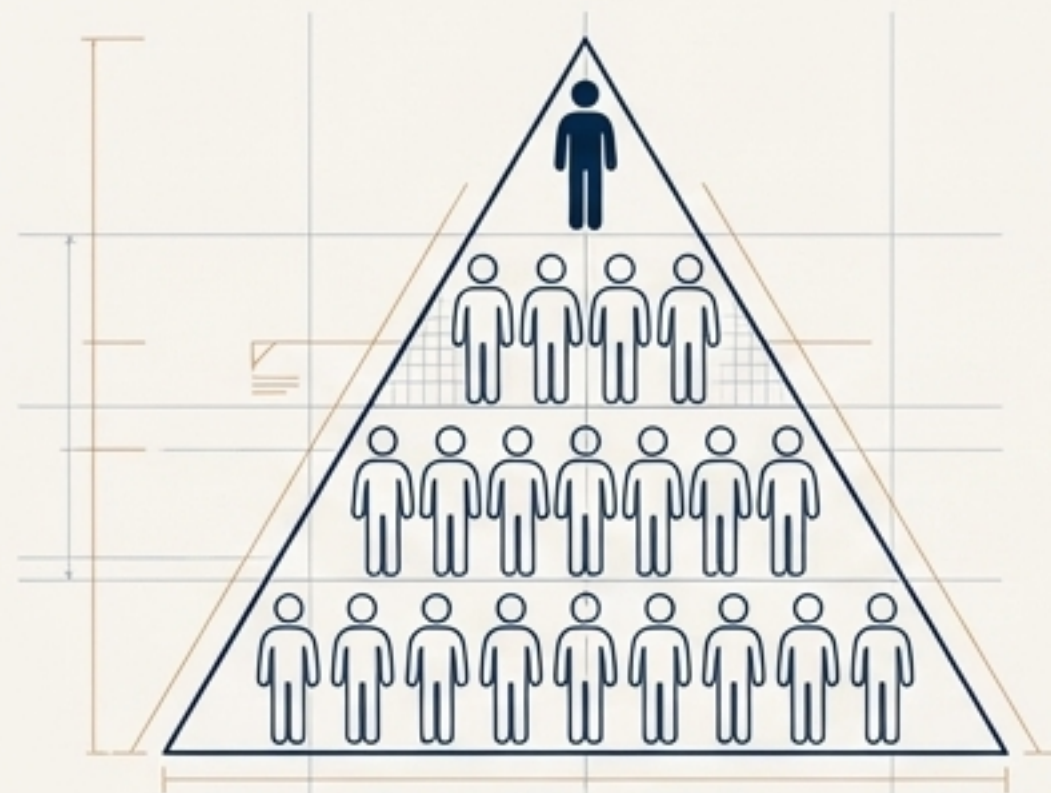
“Foi a cultura, foram as pessoas... elas aderiram ao propósito. A conexão com o propósito faz as pessoas entenderem que ‘poxa, eu tenho que entregar o meu melhor aqui no PS do Hospital’.”



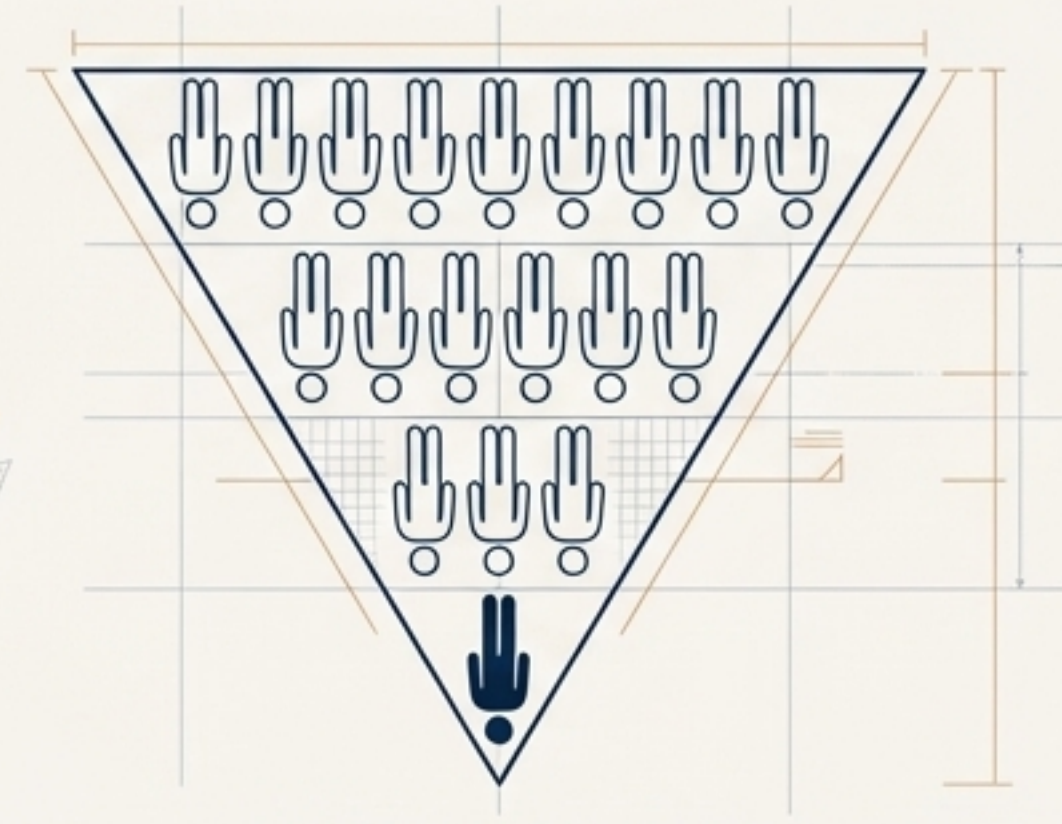
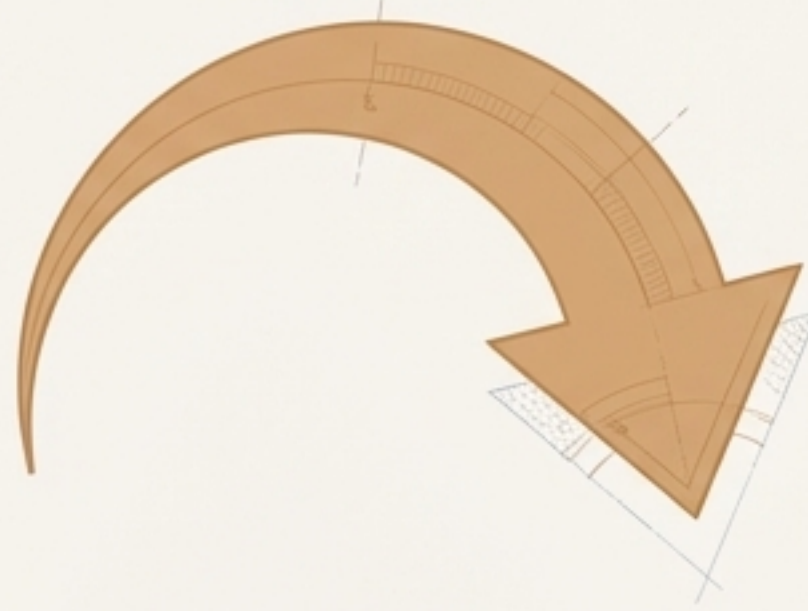
**MISSÃO, VISÃO,
VALORES MUDAM.
PROPÓSITO PERMANECE.**

PILAR 1: LIDERANÇA SERVIDORA — INVERTENDO A PIRÂMIDE.

A base para a nova cultura foi um modelo de liderança que subverte a hierarquia tradicional. O papel do líder não é comandar, mas sim servir, apoiar e facilitar o trabalho de sua equipe.



Modelo Tradicional



Liderança Servidora

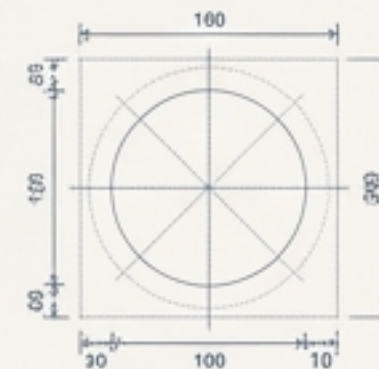
O QUE É?

“É você pegar o organograma da empresa... e inverter. Olhar para cima e facilitar o trabalho daquele time.”

A RESPONSABILIDADE DO LÍDER

“Quem tem papel de liderança tem uma responsabilidade gigante.”

PILAR 2: SEGURANÇA PSICOLÓGICA — A BASE PARA A VULNERABILIDADE.



Reconhecendo o “tsunami de saúde mental” pós-pandemia, a criação de um ambiente seguro tornou-se essencial. A empresa entendeu que a performance depende de um espaço onde os colaboradores possam admitir que não estão bem e pedir ajuda.

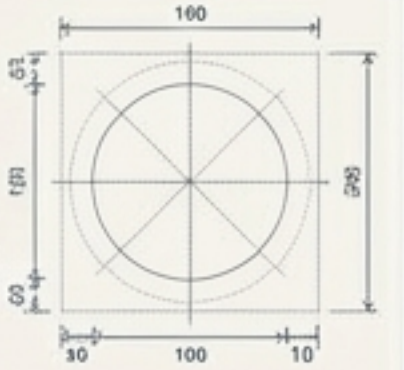


+78%

Aumento no número de afastamentos por saúde mental de um ano para o outro (dados da Seguridade Social).

“Nos ambientes organizacionais, demonstrar vulnerabilidade nem sempre é um bom sinal. Eu vejo que nessa relação entre líderes e liderados tem que ter uma base de confiança que permita essa abertura.”

A SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA PRÁTICA: O PROGRAMA DE APOIO AO COLABORADOR (PAC).



Para além do discurso, foi implementado um programa holístico de apoio, disponível 24/7, que aborda as múltiplas facetas do bem-estar do colaborador, reconhecendo que que problemas fora do trabalho impactam a performance.

Apoio Jurídico

Suporte com advogados para questões legais.



Apoio Financeiro

Profissionais da área de finanças para ajudar no planeamento pessoal.



Apoio Psicológico

Acesso a psiquiatras e psicólogos para tratamento e acompanhamento.



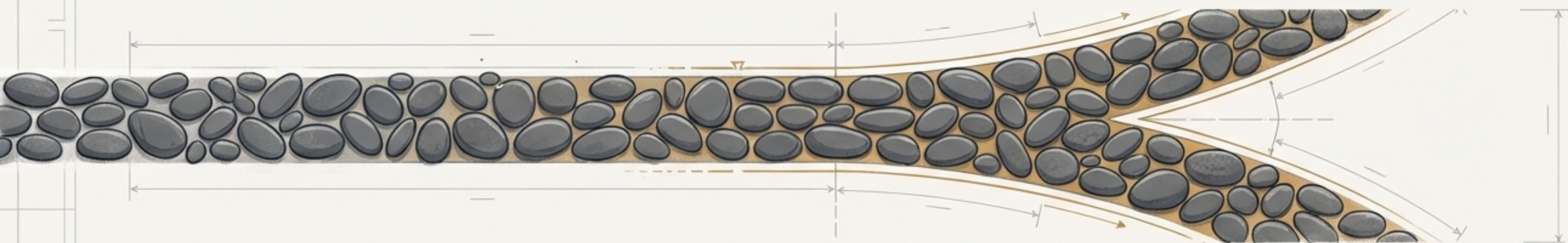
Apoio Espiritual

Um pilar para dar suporte integral ao indivíduo.



PILAR 3: A REESTRUTURAÇÃO HUMANIZADA — DEMITIR PARA SALVAR EMPREGOS.

A decisão mais difícil da virada foi a redução do quadro de 48.000 para 32.000 pessoas. O objetivo não era apenas cortar custos, mas garantir o emprego sustentável para os que ficavam. O processo foi guiado pelo respeito.



Responsabilidade da Liderança



“A liderança não pode delegar para o RH. Ela tem que ser protagonista desse momento.”

Momento Traumático



“O momento de uma demissão é um dos momentos mais traumáticos que uma pessoa pode passar... está entre o segundo e o terceiro mais difíceis.”

Cuidado Pós-Ciclo



“Eu invisto muito tempo para conectar pessoas... que infelizmente foram impactadas. É um papel nosso como liderança também criar essas pontes.”

O RESULTADO DO BLUEPRINT: PESSOAS GERANDO PERFORMANCE.

A aposta em uma estratégia centrada em pessoas e cultura não foi apenas um ato de boa vontade. Ela se traduziu diretamente em uma das mais impressionantes recuperações corporativas do setor.





APLICANDO O BLUEPRINT: LIÇÕES DE LIDERANÇA PARA TODAS AS ESCALAS.

A filosofia de ‘pessoas no centro’ não é exclusiva de grandes corporações. Líderes de pequenas e médias empresas podem aplicar os mesmos princípios fundamentais para construir equipes engajadas e negócios resilientes.

1. O poder do propósito e da comunicação.
2. Como estruturar a gestão de pessoas sem um RH formal.
3. A arte de contratar para minimizar erros.

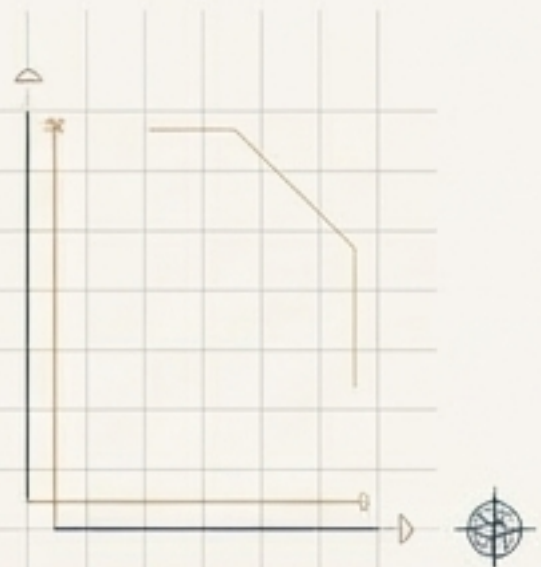
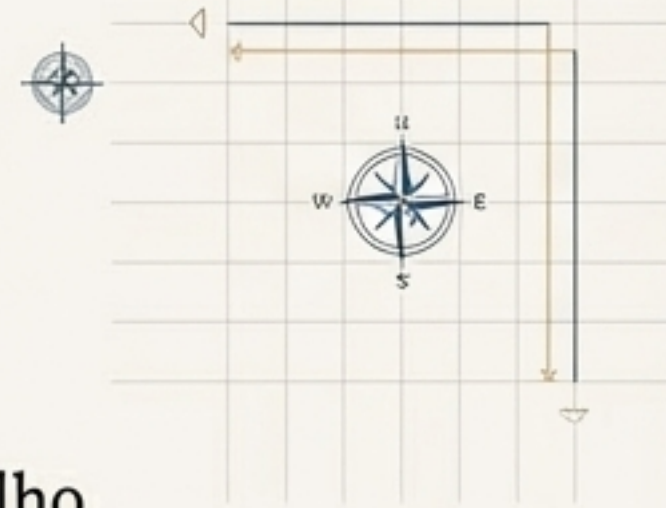
LIÇÃO 1: CONECTE CADA FUNÇÃO AO PROPÓSITO MAIOR.

O papel primordial de um líder é garantir que cada pessoa entenda como seu trabalho contribui para a missão da empresa. Isso transforma tarefas em contribuições significativas.

“Uma pessoa que está ali gerando uma cobrança no financeiro... ela tem que entender que ela está **cuidando de quem cuida**. O trabalho dela é fundamental.”

Checklist para Líderes de PMEs

- Conectar as pessoas à missão.
- Tratar com dignidade (salários e benefícios competitivos).
- Comunicar de forma transparente, ‘olho no olho’, mesmo em decisões difíceis.



LIÇÃO 2: NÃO TER UM RH NÃO SIGNIFICA NÃO TER GESTÃO.



A ausência de um departamento de RH pode ser suprida com inovação e parcerias estratégicas. Encarar a gestão de pessoas como um investimento, e não um custo, é o primeiro passo.

Alternativas Inteligentes

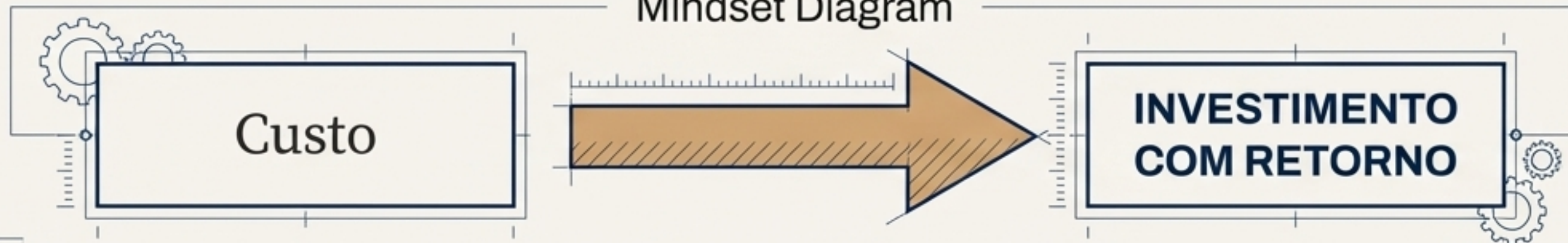
Parceiro Externo (Part-Time)

“Você pode ter alguém externo... que venha e tem empresas especializadas nisso que fazem um trabalho interino.”

Business Partner

Ter um parceiro de negócio focado em apoiar os líderes, ouvir os times e trazer feedback que muitas vezes não chega diretamente à liderança.

Mindset Diagram



LIÇÃO 3: A CONTRATAÇÃO É UMA DECISÃO DE ALTA RESPONSABILIDADE.

Contratar é um dos processos mais críticos e difíceis. Um erro não afeta apenas a empresa, mas também a trajetória do profissional. Investir tempo e rigor no processo seletivo minimiza riscos para ambos os lados.

“É muito difícil você conhecer um ser humano... simplesmente hoje num processo seletivo. Ainda assim existe um espaço para erro.”



Investir Tempo

Fazer processos cuidadosos, mesmo com a pressão do negócio.



Múltiplas Perspectivas

Envolver diferentes pessoas no processo de entrevista (recrutador, gestor direto, pares) para ter 'ângulos diferentes sobre aquele perfil'.



Analisar a Carreira Pública

Hoje as carreiras são muito públicas. Você acompanha uma carreira... pelo LinkedIn... pelo posicionamento, pela fala.