Case

ENCONTRO COM GESTORES

GERENTES E DIRETORES

CONSTRUINDO VÍNCULOS, COMPARTILHANDO PRÁTICAS COM DIÁLOGO, ACOLHIMENTO E TRANSFORMANDO POSITIVAMENTE A GESTÃO E O DESEMPENHO

DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL (DHO)
RECURSOS HUMANOS (RH)

2025

Informações Básicas sobre a Empresa

Razão Social: SPDM - Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina
Nome Fantasia: SPDM-PAIS RJ
CNPJ: 61.699.567/0053-13
Endereço: Rua Arquias Cordeiro, 566, Andar 2, Méier, Rio de Janeiro - RJ, CEP 20770-000

Número de Empregados: Aproximadamente 10.000 colaboradores diretos

Quem somos: https://spdm.org.br/a-empresa/conheca-a-spdm/quem-somos/

Atividade Principal: Gestão de unidades de saúde públicas e privadas, incluindo hospitais, clínicas da família, centros de saúde e serviços de urgência/emergência, com foco na gestão de pessoas, qualidade assistencial e integração com o SUS.

Contexto da Empresa – SPDM-PAIS

A **SPDM – Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina**, fundada em **1933**, é hoje uma das maiores organizações sociais de saúde do país. Tem como missão promover ações em saúde integradas com a gestão pública, em benefício da população de forma ética, humanizada, com qualidade técnica e compromisso social e ambiental. Com visão Ser referência em gestão de serviços em saúde em todos os níveis de assistência, garantindo qualidade e acessibilidade. Contendo sua força de trabalho composta por cerca de 10.000 colaboradores diretos. No Rio de Janeiro, a SPDM-PAIS atua em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde (SMS-Rio), sendo responsável pela gestão de unidades em quatro **Áreas Programáticas (APs)/ bairros**: **AP 1.0** – Estácio até Paquetá; **AP 3.3** – Madureira até Pavuna; **AP 4.0** – Jacarepaguá; **AP 5.3** – Santa Cruz até Sepetiba. Além disso, administra serviços de grande porte e relevância social, como o Hospital Municipal Pedro II, o Hospital Municipal Cardoso Fontes, o Centro Carioca do Olho, a Maternidade Maria Amélia Buarque de Holanda e o Complexo Regulador do RJ.

Resumo Executivo

O case **"Encontro com Gestores"**, desenvolvido pelo DHO da SPDM-PAIS no Rio de Janeiro, apresenta uma prática inovadora em gestão de pessoas, voltada ao fortalecimento das lideranças que atuam nas Clínicas da Família e em serviços estratégicos de saúde. A iniciativa promove encontros periódicos com gerentes e diretores de APS, possibilitando alinhamento estratégico, comunicação eficaz, troca de experiências e desenvolvimento contínuo. Com metodologia baseada em escuta ativa, integração de conteúdos e práticas dinâmicas, o projeto alcançou ampla adesão dos gestores, resultando em redução de problemas de comunicação, fortalecimento do clima organizacional e evolução de indicadores-chave definidos pela SMS-Rio.
O "Encontro com Gestores" reforça o compromisso da SPDM-PAIS com a valorização das pessoas e a inovação em gestão, consolidando-se como prática sustentável e de grande relevância social para a saúde pública.

Introdução

O desenvolvimento de lideranças é uma das principais estratégias para garantir a sustentabilidade de uma organização, especialmente no setor de saúde, em que os desafios humanos, estruturais e sociais são constantes. O case **"Encontro com Gestores"**, desenvolvido pelo **Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) da SPDM-PAIS RJ**, tem como objetivo fortalecer a gestão de pessoas, promover alinhamento estratégico, aprimorar a comunicação e criar um espaço contínuo de aprendizado entre líderes. A iniciativa busca não apenas transmitir informações, mas construir um espaço de troca e cocriação capaz de impactar diretamente no desempenho, engajamento e qualidade da gestão das equipes nas Clínicas da Família e Centros Municipais de Saúde do Rio de Janeiro.

Mas para entender os motivos que nos levou a desenvolver este projeto é necessário que se compreenda o que é ser gestor na saúde pública do Rio de Janeiro.
Ser gerente ou diretor de uma unidade básica de saúde (UBS) é se mais do que ocupar um cargo: é sustentar uma missão que se renova todos os dias, mesmo diante de um cenário marcado por desafios imensos. Gerentes e Diretores carregam sobre os ombros a responsabilidade de conduzir equipes diversas, interpretar indicadores que muitas vezes não dialogam com a realidade concreta, zelar por estruturas físicas fragilizadas e, ainda assim, encontrar caminhos para que o acesso ao cuidado seja entregue a quem mais precisa.

Essa missão, no entanto, não se limita a números ou paredes das unidades.
Ela atravessa a complexidade dos fatores políticos, a instabilidade da segurança pública e, sobretudo, a dor da população que chega aflita, ansiosa, por cuidados que aliviem não apenas o corpo, mas também a mente e a alma.

O gestor precisa ser firme e sensível em todo tempo: firme para sustentar decisões em cenários de pressão e sensível para não perder de vista que, por trás de cada fila, de cada dado e de cada voz que se exalta, há uma vida que pede atenção.

É nesse ponto que reside a grandeza e também o peso dessa função: administrar não apenas recursos e processos, mas esperanças. Ser gerente ou diretor na saúde pública carioca é ser guardião de um bem coletivo, mesmo frente as situações mais adversas. É transformar dificuldades em aprendizado, obstáculos em movimento, e a aparente escassez em possibilidade de criação e cuidado.

A força desses líderes não está apenas em sua capacidade de gerir, mas em sua coragem de permanecer, de acreditar e de lutar, mesmo quando o cenário é árido. E é justamente nessa resistência, nesse compromisso silencioso e diário, que encontramos a verdadeira essência da liderança na saúde pública: não desistir de cuidar da vida, apesar de todas as contradições que a cercam.

Mas é impossível ignorar o peso desse caminho. O alto fluxo de demandas, a pressão constante e as adversidades cotidianas têm esgotado nossos gestores emocionalmente. Muitas atividades passaram a ser feitas no automático e algumas tarefas, mesmo necessárias, perderam o sentido diante da sobrecarga. Essa realidade ameaça não apenas a energia de quem lidera, mas também o propósito que sustenta a própria missão de cuidar.

Foi justamente por reconhecer esse cenário que nasceu o **Encontro com Gestores**: **Gerentes e Diretores**; um espaço de resgate, de pausa e de reconexão. Um momento para reestabelecer a energia, fortalecer vínculos, recuperar o propósito e, sobretudo, lembrar que liderar na saúde pública carioca é mais do que administrar crises — é cultivar esperança, construir caminhos possíveis e reafirmar diariamente o compromisso de não desistir de cuidar da vida e promover um produto exclusivamente brasileiro: O SUS – Sistema Único de Saúde.

Este trabalho é pioneiro. Não há registro de outra instituição que desenvolva encontros com gestores sob uma perspectiva tão profundamente humanizada, voltada não apenas para as metas, mas para o ser humano que sustenta a gestão. O **Encontro com Gestores: Gerentes e Diretores** tornou-se, assim, o principal produto de ação do DHO, tamanho o impacto e a importância desse momento de pausa, reflexão e reconexão. Trata-se de um espaço único em que os gestores se encontram não apenas entre si, mas, sobretudo, consigo mesmos — resgatando propósito, recuperando energia e reafirmando a grandeza da missão que carregam.

Metodologia

O projeto **"Encontro com Gestores: Gerentes e Diretores"** foi fundamentado em três pilares:

A. **Escuta ativa e diagnóstico** – levantamento das principais demandas dos gestores por meio de questionários, reuniões e feedbacks.

B. **Encontros periódicos** – reuniões organizadas pelo DHO, com pautas estratégicas, boas práticas e momentos de troca.

C. **Integração de conteúdos** – ferramentas de comunicação, dinâmicas de grupo e materiais de apoio (cards, apresentações, relatórios).

Com base na Psicologia Organizacional (Borges, 1997) e com visão humanista (Rogers, 1998) a estrutura dos encontros transformou-se em verdadeiros espaços de catarse, onde gestores puderam desabafar suas angústias, compartilhar dores e inquietações, mas também se reconhecer na experiência do outro e trocar práticas inspiradoras que fortalecem a rede de liderança. Esse movimento tem se revelado não apenas como um espaço de acolhimento, mas como um motor de renovação de propósito e de resiliência coletiva baseado em Rogers (1997) que diz: “Se me permito realmente compreender uma outra pessoa, é possível que essa compreensão acarrete uma alteração em mim” (p.22-23).

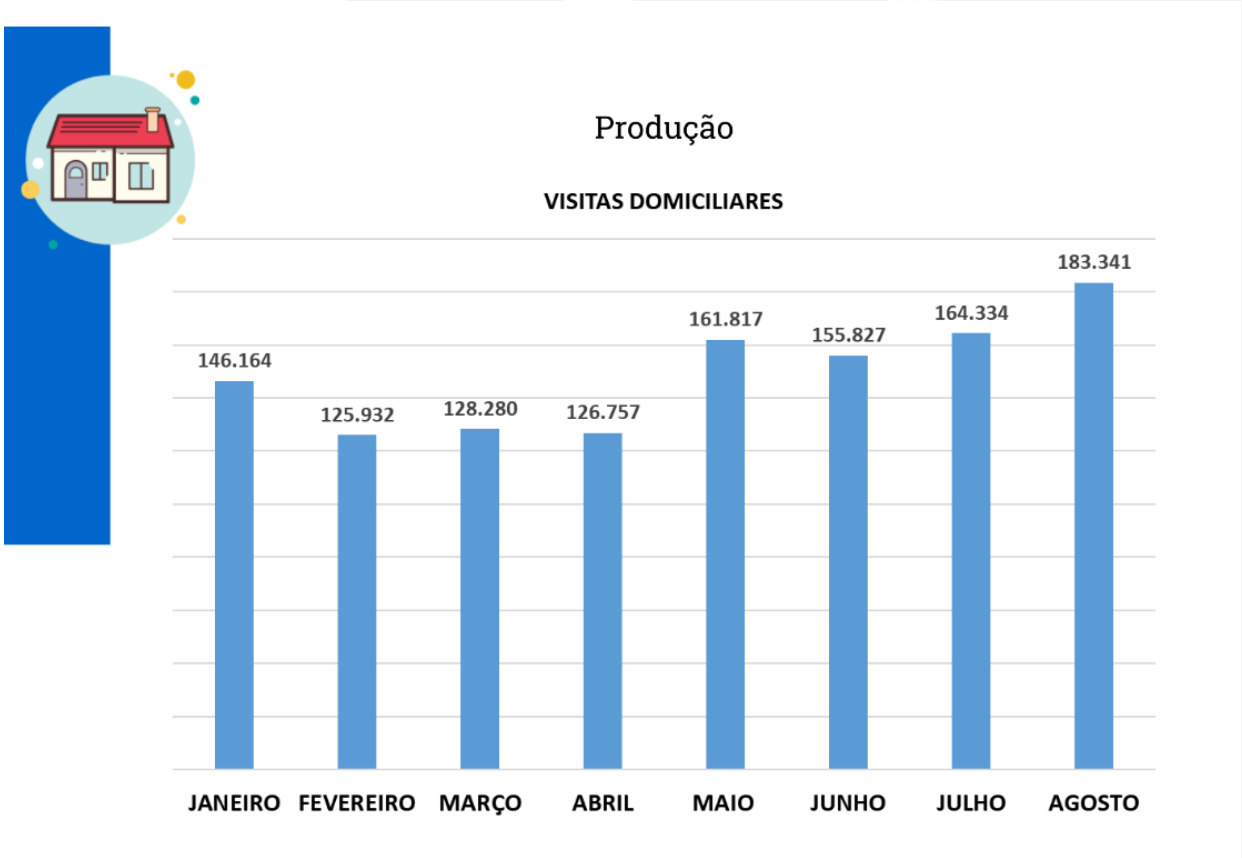
As principais ações foram:

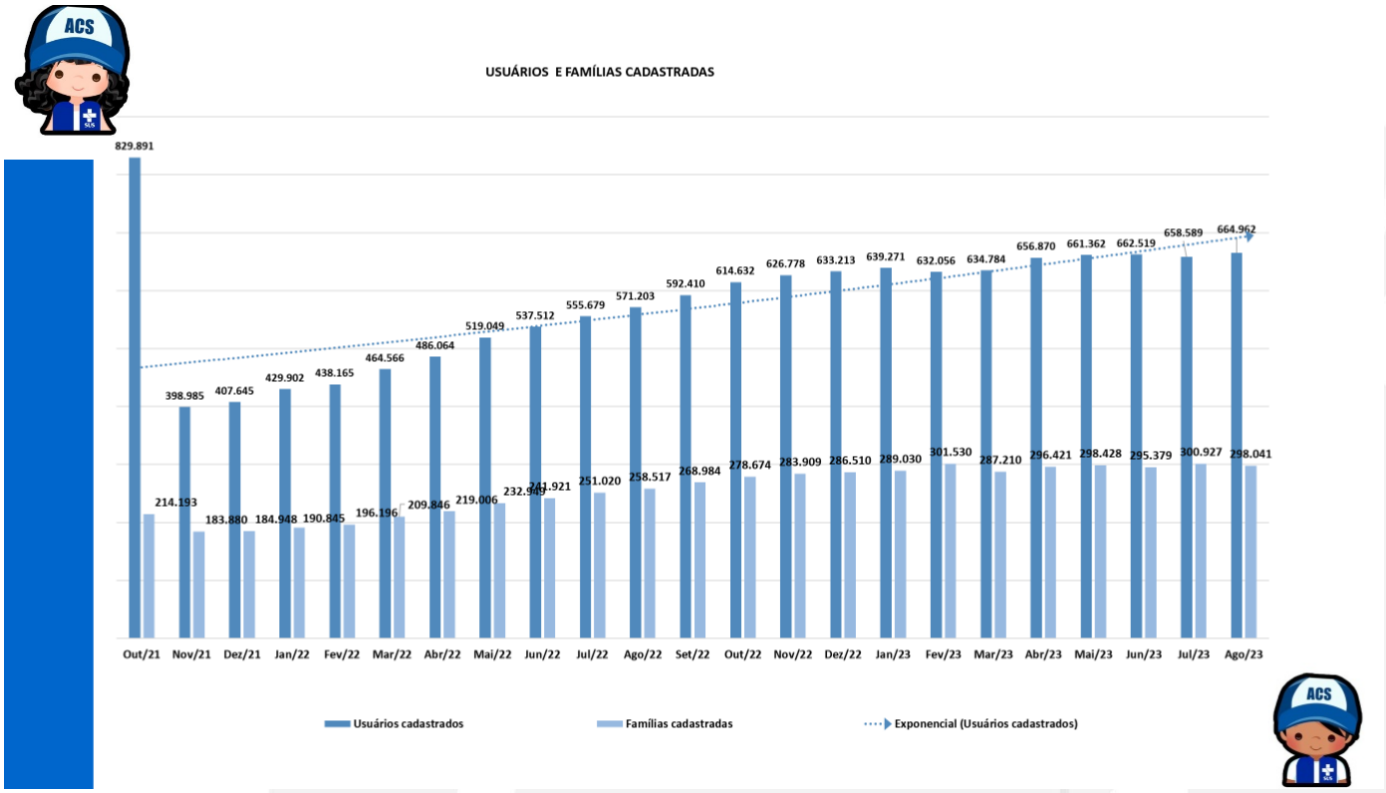
- Criação do espaço oficial, seguro e com periodicidade instituida de integração entre lideranças.
- Definição de temas alinhadas aos objetivos estratégicos e as demandas reais do dia a dia dos gestores.
- Treinamentos curtos sobre comunicação assertiva, gestão de conflitos, inteligência emocional, liderança inclusiva e inovação.
- Uso de linguagem humanizada nos materiais (convites, cards, comunicados).
- Registro sistemático dos encontros, com indicadores de participação e relatórios de acompanhamento.
- Dinâmicas coletivas, rodas de conversa e feedbacks anônimos para estimular colaboração e confiança.
- Reuniões para além dos muros das unidades de saúde.

Resultados/ Análise

Resultados Quantitativos

- Mais de 90% de adesão dos gestores convidados.
- 40 gestores em média por encontro.
- Redução de 25% em problemas recorrentes de má comunicação junto aos usuários do sistema de saúde reportados ao D.H.O.
- Redução de 30% do número de colaboradores desligados infomando que “não recebem feedback de seus gestores”.
- Aumento substancial na produção do trabalho operacional das unidades.





Evolução do Indicador de Alinhamento com a SMS-Rio

- Mai/junho/julho 2021 → **0% (NSA)**
- Agosto/setembro/outubro 2021 → **53%**
- Novembro 2021 → **40%**
- Dez 2021/Jan/fevereiro 2022 → **35%**
- Mar/abril/Mai 2022 → **52,63%**
- Junho/julho/agosto 2022 → **57,89%**
- Setembro/outubro/novembro 2022 → **68,42%**
- Dezembro 2022/janeiro/fevereiro 2023 → **73,68%**
- Março/abril/maio 2023 → **78,95%**
- Junho/julho/agosto 2023 → **73,68%**

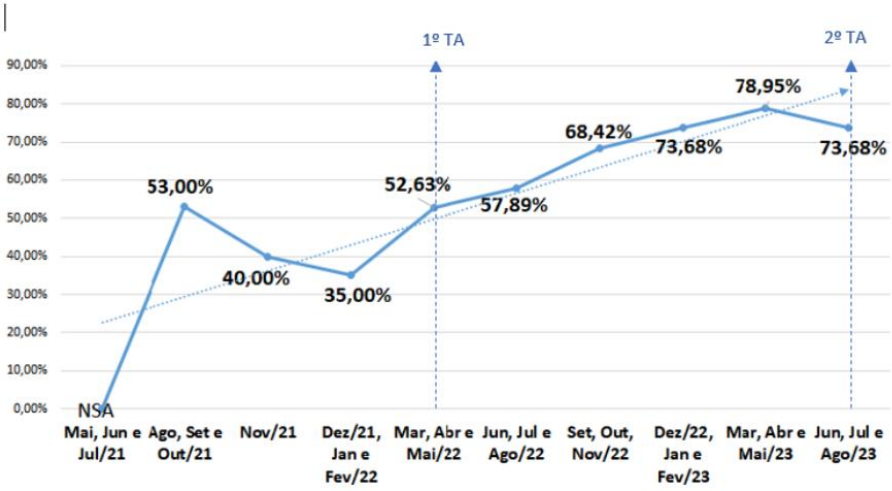
O indicador evidencia evolução consistente desde 2021, com melhorias significativas após a implementação dos encontros, revelando maturidade organizacional impacto

positivo das iniciativas do DHO.

Variável

01

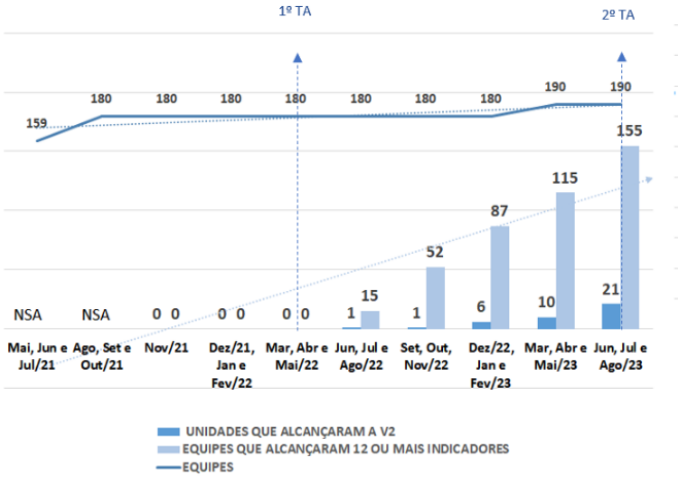
Induzir boas práticas na gestão da OS e alinhá-las às prioridades definidas pela SMS Rio.



Variável

02

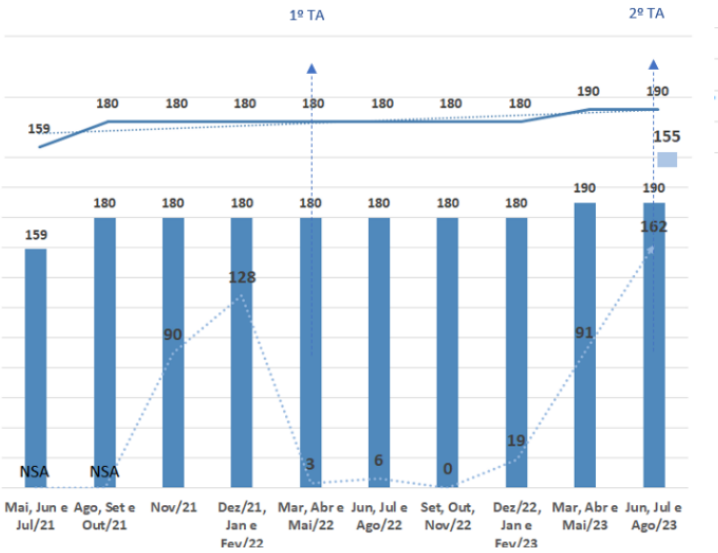
Incentivo à qualificação das unidades de saúde em relação ao atendimento assistencial, atingindo as metas pactuadas.



Variável

03

Incentivo de desempenho para qualificação profissional individual e como equipe.



Resultados Qualitativos

Os encontros têm gerado resultados significativos, refletidos em questão que permeiam o mundo corporativo mas também no âmbito de vida pessoa de nossos gestores de maneira muito positive. Também se consolidou uma Reaproximação significativa dos gestores à base administrativa, revelando a confiança e a busca por apoio nas resoluções de desafios relacionados à gestão de pessoas. Além disto segue abaixo alguns resultados importantes:

- Aumento da satisfação e engajamento dos gestores.
- Fortalecimento do espírito de pertencimento.
- Alinhamento entre gestão administrativa e assistencial.
- Reconhecimento dos gestores como protagonistas da mudança.
- Percepção de maior acolhimento institucional ao papel das lideranças.

Conclusão

O **"Encontro com Gestores"** se consolidou como prática estratégica da SPDM-PAIS no Rio de Janeiro. Ele representa não apenas uma reunião administrativa, mas um movimento contínuo de **valorização da liderança e fortalecimento da gestão de pessoas**.

O impacto transcende os encontros formais:

- Melhoria no clima organizacional.
- Retenção de talentos.
- Qualidade do atendimento à população.

- Melhora no registro do histórico dos profissionais demostrando maior qualidade no olhar para o desenvolvimento do colaborador.

A experiência demonstra que investir em **formação e integração de lideranças** gera resultados consistentes em indicadores, promove inovação e amplia o engajamento das equipes.

Considerações Finais

O "Encontro com Gestores" representa a consolidação de uma cultura organizacional baseada na confiança, na colaboração e na valorização da liderança. Sua continuidade e ampliação contribuem não apenas para o desenvolvimento de gestores, mas também para a excelência assistencial oferecida à população do Rio de Janeiro.
Com resultados mensuráveis e reconhecidos pelos próprios participantes, a iniciativa se afirma como um **case de impacto humano e institucional**, alinhado aos valores e compromissos da SPDM-PAIS RJ. **Uma equipe motivada é capaz de criar o impossível!**

Produzido por
Luana de Araujo Tavares
Analista de DHO

Revisado por
Aimee Gomes de Oliveira Fazio Correa
Coordenadora de Recursos Humanos

Apoiado por
Rosiane Nunes do Nascimento
Diretora de Projetos

Bibliografia

Borges, L. (2010). A psicologia do trabalho e das organizações no Brasil Florence?. Minas Gerais: Estudos de psicologia, 4(02), 84-99.

Chiavenato, I. (2002) Recursos Humanos. 7ª ed. Compacta. São Paulo: Atlas.

Coelho, J. (2006) Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M. e outros (ORGs.). Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas.

Sorj, B. (2000). Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 15 (43), 56-67.