

# GUIA PRÁTICO - MÓDULO 1: PENSAMENTO ESTRATÉGICO

---

## Referência Rápida para Líderes em Gestão de Saúde

---

### SOBRE ESTE GUIA

**Objetivo:** consulta rápida e memorização dos conceitos fundamentais do pensamento estratégico aplicado à gestão de saúde.

**Uso recomendado:**

- Antes de reuniões estratégicas
  - Durante análise de problemas complexos
  - Como checklist ao formular estratégias
  - Para autoavaliação das capacidades estratégicas
- 

### KERNEL DE RUMELT: OS 3 COMPONENTES DA ESTRATÉGIA GENUÍNA

Uma boa estratégia sempre contém estes três elementos. Se faltar algum, você tem aspirações, não estratégia.

#### 1. DIAGNÓSTICO

**O que é:** identificação e nomeação precisa da natureza do desafio ou obstáculo.

**Perguntas-chave:**

- O que realmente está acontecendo?
- Por que está acontecendo?
- Por que isso importa estrategicamente?

**Exemplo PMDF:**

- **Diagnóstico vago:** "Precisamos melhorar o sistema"
- **Diagnóstico preciso:** "Dependência estrutural de arranjos contratuais sobre os quais temos baixa governança em contexto de restrições fiscais crescentes"

#### 2. POLÍTICA ORIENTADORA

**O que é:** abordagem geral que estabelece direção e delimita ações coerentes.

**Características:**

- Define o que fazer E o que não fazer
- Estabelece trade-offs explícitos

- Orienta decisões sem microgerenciar

#### **Exemplo PMDF:**

- **Política vaga:** "Buscar excelência em todas as áreas"
- **Política clara:** "Desenvolver capacidade própria seletiva em áreas críticas (cardiologia, ortopedia, atenção primária) enquanto profissionaliza gestão de contratos nas áreas onde terceirização permanecerá necessária"

### **3. AÇÕES COERENTES**

**O que é:** conjunto de iniciativas que se reforçam mutuamente para executar a política orientadora.

#### **Características:**

- Coordenadas (não isoladas)
- Sequenciadas (prioridades claras)
- Realistas (recursos disponíveis)

#### **Exemplo PMDF:**

- Ação 1: contratar 5 cardiologistas próprios até 2026
- Ação 2: implementar protocolo de estratificação de risco cardiovascular na APS
- Ação 3: criar núcleo de governança de contratos com 2 gestores especializados
- Ação 4: redesenhar fluxo de encaminhamento para especialistas

**Por que são coerentes:** reduzem dependência contratual + fortalecem rede própria + melhoram governança do que permanece terceirizado.

---

## **OS 5 ELEMENTOS DE LIEDTKA: FUNDAMENTOS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

Estes cinco elementos, integrados, definem o pensamento estratégico genuíno.

### **1. PERSPECTIVA SISTÊMICA**

**Definição:** ver interdependências, efeitos de segunda ordem e impactos cruzados entre decisões aparentemente isoladas.

#### **Como praticar:**

- Mapear loops causais ( $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow \text{volta para } A$ )
- Perguntar: "E depois? E depois disso?"
- Identificar efeitos colaterais não intencionais

**Armadilha a evitar:** buscar "culpados" individuais para problemas sistêmicos.

**Frase-síntese:** "Ver o todo, não apenas as partes"

---

## 2. FOCO NA INTENÇÃO ESTRATÉGICA

**Definição:** clareza sobre o propósito central que dirige energia organizacional e permite resistir a distrações.

**Como praticar:**

- Explicitar a intenção em 1-2 frases claras
- Testar decisões: "Isso avança nossa intenção?"
- Dizer NÃO a oportunidades que dispersam

**Armadilha a evitar:** tentar fazer tudo; perder foco em "prioridades" múltiplas.

**Frase-síntese:** *"Clareza sobre o que realmente importa"*

---

## 3. PENSAMENTO TEMPORAL

**Definição:** considerar passado, presente e futuro simultaneamente, reconhecendo padrões históricos e antecipando desenvolvimentos futuros.

**Como praticar:**

- Analisar: como chegamos aqui? (passado)
- Diagnosticar: onde estamos? (presente)
- Projetar: para onde vamos em 5-10 anos? (futuro)
- Construir cenários múltiplos (pessimista, base, otimista)

**Armadilha a evitar:** viver apenas no curto prazo (ciclo orçamentário anual).

**Frase-síntese:** *"Passado, presente e futuro integrados"*

---

## 4. ORIENTAÇÃO POR HIPÓTESES

**Definição:** formular hipóteses testáveis sobre causas e mecanismos, buscar evidências para validá-las ou refutá-las, refinar iterativamente.

**Como praticar:**

- Formular: "Se X causa Y, então esperamos ver Z"
- Buscar evidências: dados, benchmarks, pilotos
- Aprender: ajustar hipótese baseado em feedback

**Armadilha a evitar:** decisões baseadas apenas em intuição ou tradição.

**Frase-síntese:** *"Formular, testar, aprender, ajustar"*

---

## 5. OPORTUNISMO INTELIGENTE

**Definição:** reconhecer e aproveitar oportunidades emergentes sem comprometer coerência estratégica de longo prazo.

**Como praticar:**

- Manter "antenas" para sinais fracos
- Avaliar rapidamente: "Isso se alinha com nossa direção?"
- Experimentar em pequena escala
- Preservar flexibilidade orçamentária (10-15%)

**Armadilha a evitar:** improvisação aleatória ou rigidez excessiva.

**Frase-síntese:** *"Flexibilidade disciplinada dentro de direção clara"*

---

## AS 8 CAPACIDADES FUNDAMENTAIS DO ESTRATEGISTA

Estas capacidades definem o perfil do gestor estratégico em saúde. Desenvolva-as deliberadamente.

### CAPACIDADE 1: LEITURA SISTÊMICA

**O que é:** enxergar o sistema de saúde como ecossistema integrado, não coleção de departamentos isolados.

**Três movimentos cognitivos:**

1. **Identificar arquitetura invisível** - Incentivos implícitos, normas culturais não escritas, padrões de comunicação reais (vs. oficiais)
2. **Traçar efeitos de 2ª e 3ª ordem** - Decisão → consequência direta → consequência indireta → consequência sistêmica
3. **Reconhecer trade-offs genuínos** - Escolher uma estratégia = renunciar a outras; recursos finitos, atenção gerencial escassa

**Loop causal PMDF:**

```
Subdimensionamento → Alta terceirização → 90% orçamento consumido  
→ Baixo investimento em infraestrutura → Dificuldade de retenção  
→ [volta ao] Subdimensionamento
```

---

### CAPACIDADE 2: FORMULAÇÃO DE PROBLEMAS

**O que é:** definir o problema certo a ser resolvido, distinguindo sintomas de causas estruturais.

**Três competências:**

1. **Identificar stakeholders afetados** - Quem experimenta o problema? Cada grupo vivencia de forma diferente

2. **Analisar mecanismos de manutenção** - O que perpetua o problema ao longo do tempo?

3. **Traduzir em termos estratégicos** - Valor em saúde, sustentabilidade, modelo de cuidado

**Sintoma vs. causa (iceberg):**

ACIMA DA ÁGUA (sintomas visíveis):

- Filas longas, custos altos, insatisfação geral

ABAIXO DA ÁGUA (causas estruturais):

- Modelo de atenção insustentável, governança contratual fraca

**Três perguntas:** (1) Quem é afetado e como? (2) O que perpetua o problema? (3) Por que isso importa estrategicamente?

---

## CAPACIDADE 3: VISÃO DE FUTURO E CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

**O que é:** pensar em horizontes de 5-10 anos considerando múltiplas forças de mudança.

**Quatro práticas:**

1. **Identificar tendências estruturais** - Demográficas, epidemiológicas, tecnológicas, fiscais

2. **Construir cenários alternativos** - Pessimista, base, otimista

3. **Desenhar trajetórias de transformação** - Decisões "robustas" (múltiplos cenários) vs. "contingentes" (cenários específicos)

4. **Reconhecer sinais fracos** - Indicadores precoces de mudança

**Humildade epistêmica:** Mais análise não elimina incerteza genuína; desenvolver resiliência por meio de capacidades adaptativas.

---

## CAPACIDADE 4: PRIORIZAÇÃO ESTRATÉGICA

**O que é:** concentrar recursos e atenção gerencial onde terão maior impacto.

**Matriz de Eisenhower:**

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	<b>Q1: FAZER AGORA</b> "Crises, prazos críticos" <i>Minimizar tempo aqui</i>	<b>Q2: FOCO ESTRATÉGICO</b> "Planejamento, capacidades" <b>INVESTIR 40-60% AQUI</b>
NÃO IMPORTANTE	<b>Q3: DELEGAR</b> "Interrupções, reuniões" <i>Proteger-se</i>	<b>Q4: ELIMINAR</b> "Baixo valor, burocracia" <i>Minimizar</i>

**Armadilha comum:** viver no Q1 (apagando incêndios), sem tempo para Q2 (transformação estratégica).

**Quatro habilidades:** (1) Distinguir urgente de importante, (2) Reconhecer restrição vinculante, (3) Aceitar trade-offs explícitos, (4) Sequenciar estrategicamente.

---

## CAPACIDADE 5: RACIOCÍNIO ORIENTADO POR EVIDÊNCIAS

**O que é:** ancorar decisões em dados verificáveis e análise rigorosa, aproximando-se do método científico.

**Cinco práticas concretas:**

1. **Uso disciplinado de indicadores** - Assistenciais, financeiros, qualidade, experiência
2. **Análise temporal** - Séries históricas: tendência estrutural vs. flutuação pontual
3. **Benchmarking contextualizado** - Comparar com organizações similares reconhecendo limites
4. **Avaliação crítica de evidências** - Rigor metodológico, aplicabilidade, conflitos de interesse
5. **Reconhecimento de limites** - Honestidade sobre incertezas

**O equilíbrio essencial:**

PARALISIA ANALÍTICA ↔ EVIDÊNCIAS SUFICIENTES ↔ DECISÃO PREMATURA

**Pergunta-chave:** "Temos evidências suficientes para decidir responsavelmente?" (não "temos todas as evidências possíveis?")

---

## CAPACIDADE 6: CAPACIDADE POLÍTICA E DE GOVERNANÇA

**O que é:** navegar dimensões políticas e construir coalizões sustentáveis em contextos institucionais complexos.

**Seis competências:**

1. **Mapear stakeholders** - Identificar todos os atores relevantes
2. **Analisar poder e interesse** - Matriz 2x2:

	BAIXO PODER	ALTO PODER
ALTO INTERESSE	Manter informado	<b>GERENCIAR DE PERTO</b>
BAIXO INTERESSE	Monitorar	Manter satisfeito

3. **Compreender arenas decisórias** - Estruturas formais vs. processos reais

4. **Construir coalizões duráveis** - Identificar interesses comuns
5. **Gerir conflitos construtivamente** - Tensões são inevitáveis; conflito pode ser produtivo
6. **Comunicar estrategicamente** - "Tradução estratégica": mesma estratégia, linguagens diferentes para diferentes audiências

**No contexto militar:** Hierarquia oferece clareza mas pode criar barreiras à comunicação ascendente; missão institucional unifica mas pode gerar rigidez.

---

## CAPACIDADE 7: DESIGN DE MODELOS E ARQUITETURA DE SISTEMA

**O que é:** modelar e visualizar sistemas complexos, tornando explícito o que normalmente é implícito.

**Seis práticas de visualização:**

1. **Mapear modelo de atenção** - Fluxos reais de pacientes (não organograma oficial)
2. **Visualizar estruturas de governança** - Quem decide o quê, onde autoridades se sobrepõem
3. **Modelar arranjos de financiamento** - Diagrama de Sankey: de onde vem → para onde vai
4. **Mapear jornadas de pacientes** - Desde marcação até alta; revelar etapas desnecessárias
5. **Desenhar arquitetura de informação** - Como dados fluem entre sistemas
6. **Visualizar cenários futuros** - Representações lado a lado de alternativas

**Valor estratégico:** Um bom modelo substitui páginas de texto e facilita conversas produtivas.

---

## CAPACIDADE 8: DECISÃO SOB INCERTEZA

**O que é:** decidir responsabilmente mesmo quando a informação é imperfeita, riscos são múltiplos e efeitos colaterais são inevitáveis.

**Risco vs. incerteza:**

RISCO	INCERTEZA
Probabilidades conhecidas	Probabilidades desconhecidas
Pode ser calculado	Requer julgamento

**Estratégia sempre opera em zona de incerteza genuína.**

**Seis competências envolvidas:**

1. **Distinguir risco de incerteza genuína** - Nem tudo pode ser quantificado
2. **Avaliar trade-offs explicitamente** - Toda decisão tem custos e benefícios
3. **Pensar contrafactualmente** - "E se escolhermos X em vez de Y?"

4. **Construir alternativas criativas** - Evitar falsos dilemas "A ou B"

5. **Deliberar colegiadamente** - Decisões estratégicas se beneficiam de múltiplas perspectivas

6. **Assumir responsabilidade** - Decisões podem dar errado mesmo quando bem fundamentadas

**Construir robustez:** Experimentação disciplinada (pilotos antes de escalar), flexibilidade planejada (preservar opções), aprendizado rápido (ajustar com base em feedback).

---

## CONTEXTO PMDF: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

**Desafios estruturais:** Subdimensionamento crônico, dependência de terceirização (90%), restrições orçamentárias, envelhecimento populacional, infraestrutura mínima.

**Oportunidades estratégicas:** Clareza de missão institucional, estrutura hierárquica facilitando coordenação, estabilidade institucional, população definida, capital humano qualificado.

**Dilema central:**

REDUZIR DEPENDÊNCIA  
DE TERCEIRIZAÇÃO

vs.

MANTER ACESSO E QUALIDADE  
DURANTE A TRANSIÇÃO

**Pergunta estratégica:** como fazer essa transição de forma sustentável nos próximos 5-10 anos?

---

## AUTOAVALIAÇÃO: MATURIDADE NAS 8 CAPACIDADES

**Instruções:** avalie-se de 0 a 10 em cada capacidade (0 = inexistente, 10 = excelente).

CAPACIDADE	NOTA (0-10)	PRIORIDADE DE DESENVOLVIMENTO
1. Leitura Sistêmica	___	<input type="checkbox"/> Alta [ ] Média [ ] Baixa
2. Formulação de Problemas	___	<input type="checkbox"/> Alta [ ] Média [ ] Baixa
3. Visão de Futuro	___	<input type="checkbox"/> Alta [ ] Média [ ] Baixa
4. Priorização Estratégica	___	<input type="checkbox"/> Alta [ ] Média [ ] Baixa
5. Raciocínio por Evidências	___	<input type="checkbox"/> Alta [ ] Média [ ] Baixa
6. Capacidade Política	___	<input type="checkbox"/> Alta [ ] Média [ ] Baixa
7. Design de Sistemas	___	<input type="checkbox"/> Alta [ ] Média [ ] Baixa
8. Decisão sob Incerteza	___	<input type="checkbox"/> Alta [ ] Média [ ] Baixa

**Reflexão:**

- Qual capacidade é meu maior desafio atual?
- Qual teria maior impacto no meu contexto se desenvolvida?



- Que ação concreta posso tomar esta semana para desenvolver uma capacidade?
- 

## CHECKLIST PRÉ-DECISÃO ESTRATÉGICA

Antes de finalizar uma decisão estratégica importante, verificar:

### KERNEL DE RUMELT

- ☐ Temos diagnóstico preciso do desafio?
- ☐ Temos política orientadora clara?
- ☐ Temos ações coerentes que se reforçam?

### 5 ELEMENTOS DE LIEDTKA

- ☐ Demonstra perspectiva sistêmica?
- ☐ Tem intenção estratégica clara?
- ☐ Incorpora pensamento temporal (5-10 anos)?
- ☐ É orientada por hipóteses testáveis?
- ☐ Mantém oportunismo inteligente?

### CAPACIDADES APLICADAS

- ☐ Fizemos leitura sistêmica do contexto?
- ☐ Formulamos o problema corretamente (causa, não sintoma)?
- ☐ Consideramos múltiplos cenários futuros?
- ☐ Priorizamos explicitamente (Q2 vs. Q1)?
- ☐ Fundamentamos em evidências suficientes?
- ☐ Mapeamos stakeholders e construímos coalizões?
- ☐ Visualizamos a estratégia claramente?
- ☐ Aceitamos incerteza e construímos robustez?

### VIABILIDADE

- ☐ Temos recursos necessários?
  - ☐ Stakeholders críticos estão alinhados?
  - ☐ Sequenciamento é realista?
  - ☐ Existe plano de monitoramento e ajuste?
- 

## DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO

### Cinco modalidades pedagógicas:

1. **Estudo de casos** = análise contextual
2. **Aplicação de frameworks** = pensamento disciplinado
3. **Simulações** = julgamento sob pressão
4. **Mentorias** = sabedoria tácita
5. **Leitura crítica** = repertório expandido

## Prática deliberada:

- **Semanal:** Aplicar um framework em decisão real, mapear um sistema, identificar loop causal
- **Mensal:** Autoavaliar-se nas 8 capacidades, ler caso de estratégia, discutir dilema com par
- **Anual:** Revisar estratégia do setor, construir cenários 5-10 anos, mentorar colega

---

## REFERÊNCIAS ESSENCIAIS

**Rumelt, R. P. (2011).** *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business. - Conceito de kernel, distinção entre estratégia genuína e retórica vazia

**Liedtka, J. M. (1998).** Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-129. - Os 5 elementos fundamentais do pensamento estratégico

**Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2025).** *The Strategic Management of Health Care Organizations* (9ª ed.). Jossey-Bass. - Distinção pensamento-planejamento-momentum, gestão estratégica em saúde

**Huebner, C., & Flessa, S. (2022).** Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19(14), 8617. - Complexidade, dinamicidade e incerteza em sistemas de saúde contemporâneos

---

## LEMBRE-SE

**"Pensamento estratégico é capacidade DESENVOLVÍVEL, não dom inato."**

**"Estas oito capacidades, articuladas e desenvolvidas deliberadamente, definem o gestor estratégico em saúde: alguém que lê o sistema de forma sofisticada, formula problemas estruturais com precisão, pensa em horizontes temporais estendidos, prioriza com disciplina, fundamenta decisões em evidências, navega dimensões políticas com habilidade, modela sistemas de forma clara e decide responsavelmente sob incerteza."**

**"O investimento na formação de futuros líderes reconhece que a sustentabilidade nos próximos 10-15 anos dependerá fundamentalmente da qualidade de liderança estratégica em posições-chave."**