

# GUIA PRÁTICO - MÓDULO 4: LIDERANÇA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

---

## Referência Rápida para Gestores de Saúde da PMDF

---

### SOBRE ESTE GUIA

**Objetivo:** consulta rápida de ferramentas de liderança, gestão de pessoas e condução de mudança organizacional em sistemas de saúde.

**Uso recomendado:** planejamento de transformações, construção de coalizões, comunicação estratégica, gestão de resistências, desenvolvimento de projetos aplicados.

---

### GESTÃO, COMANDO E LIDERANÇA: TRÊS FUNÇÕES DISTINTAS

GESTÃO = Fazer o sistema atual funcionar bem

- Alocar recursos, monitorar desempenho, resolver problemas

COMANDO = Direção formal em contextos estruturados

- Dar ordens, exigir cumprimento, responsabilizar por resultados

LIDERANÇA = Influenciar pessoas para objetivos compartilhados

- Criar significado, construir compromisso, mobilizar energia

**Erro mais comum:** Tentar comandar onde precisa liderar.

**Quando funciona comando:** Tarefa clara, autoridade reconhecida, obediência é expectativa legítima.

**Quando precisa liderança:** Contextos adaptativos, profissionais autônomos, mudança organizacional, resistências previsíveis.

---

### LIDERANÇA EM BUROCRACIAS PROFISSIONAIS

#### A Natureza Peculiar de Organizações de Saúde

**Burocracia mecanicista** (linha de montagem, comando operacional):

- Hierarquia clara, processos padronizados, supervisão direta
- Coordenação por ordens e procedimentos

**Burocracia profissional** (hospitais, sistemas de saúde):

- Coordenação por **padronização de habilidades**
- Profissionais com "controle considerável sobre seu trabalho" (Mintzberg)

- Lealdade primária à profissão, não à organização

## Tensão Estrutural na PMDF

HIERARQUIA MILITAR (Comando-Geral → DAS/DAO → Oficiais)	vs.	HIERARQUIA CLÍNICA (Especialistas → Generalistas)
Autoridade formal	vs.	Autoridade técnica
Obediência	vs.	Autonomia profissional
Uniformidade/padrões individualizado	vs.	Julgamento

**Essa tensão não é defeito a ser corrigido — é característica estrutural a ser gerenciada.**

## Motivação de Profissionais de Saúde

### Motivadores intrínsecos (80% dos médicos):

- Relacionamento com pacientes
- Estimulação intelectual
- Senso de propósito
- Autonomia clínica
- Crescimento profissional

### Motivadores extrínsecos (11,7% como principal):

- Salário e benefícios (fatores higiênicos: ausência causa insatisfação, presença não gera engajamento)

**Implicação prática:** Programas de "incentivo" baseados exclusivamente em remuneração frequentemente fracassam. Conecte transformações ao que profissionais genuinamente valorizam.

## OS 8 PASSOS DE KOTTER (CHECKLIST DE DIAGNÓSTICO)

Não use como receita sequencial — use como checklist: **o que está faltando?**

### Passo 1: CRIAR SENSO DE URGÊNCIA

**O que é:** Tornar a crise visível e sentida (não apenas para quem vê orçamento).

#### Como fazer:

- Dados concretos (90% terceirizado, modelo insustentável)
- Cenários de futuro (projeção 2031 sem intervenção)
- Conexão com missão (impacto na prontidão operacional)

**Armadilha:** >50% das iniciativas falham já neste passo por não criar urgência suficiente.

## Passo 2: CONSTRUIR COALIZÃO ORIENTADORA

**O que é:** Equipe com credibilidade, competência e influência para liderar mudança.

### Composição PMDF:

- Liderança formal (DAS, DAO, Chefes)
- Líderes informais (profissionais respeitados)
- Diversidade (clínicos + administrativos, antigos + novos, diferentes especialidades)

**Erro comum:** Coalizão apenas de "aliados naturais". Inclua **céticos construtivos** que antecipam resistências.

---

## Passo 3: DESENVOLVER VISÃO E ESTRATÉGIA

**O que é:** Articular futuro desejado de forma específica, inspiradora e crível.

**Exemplo vago:** "Seremos referência em saúde militar no Brasil"

**Exemplo concreto:** "Em 5 anos: 100% beneficiários atendidos com espera ≤30 dias especialista, ≤60 dias cirurgia, satisfação ≥85%, redução terceirização para 70%"

---

## Passo 4: COMUNICAR A VISÃO DE MUDANÇA

**Regra:** Líderes tipicamente subcomunicam por **fator de 10**.

### Comunicação eficaz:

- Múltiplos canais
  - Repetição consistente
  - **Comportamentos da liderança alinhados** (discursar sobre qualidade enquanto ignora problemas destrói credibilidade)
- 

## Passo 5: EMPODERAR AÇÃO AMPLA

**O que é:** Remover obstáculos que impedem pessoas motivadas de agir.

### Tipos de obstáculos:

- Sistemas (processos burocráticos desnecessários)
- Estruturas (hierarquia que bloqueia decisões)
- Pessoas específicas (resistências de atores poderosos)

**Ação:** Identifique bloqueios e atue sobre eles.

---

## Passo 6: GERAR VITÓRIAS DE CURTO PRAZO

**Por quê:** Mudanças levam anos; sem vitórias visíveis em 6-12 meses, energia se dissipa.

**Como:**

- Planeje deliberadamente conquistas de curto prazo
  - Celebre e comunique essas vitórias
  - Use como evidência de que "está funcionando"
- 

## Passo 7: CONSOLIDAR GANHOS E PRODUZIR MAIS MUDANÇA

**Armadilha:** Declarar vitória cedo demais.

**Realidade:** Primeiros anos apenas estabelecem fundação; mudança precisa ser aprofundada e expandida.

---

## Passo 8: ANCORAR MUDANÇAS NA CULTURA

**O que é:** Mudanças só se sustentam quando se tornam "o jeito como fazemos as coisas aqui".

**Como:**

- Conectar explicitamente novos comportamentos a resultados positivos
  - Desenvolver líderes que personifiquem a nova abordagem
  - Atualizar sistemas (seleção, promoção, reconhecimento)
- 

## MODELO ADKAR: MUDANÇA NO NÍVEL INDIVIDUAL

A – Awareness (Consciência): POR QUÊ mudar é necessário  
D – Desire (Desejo): QUERER participar  
K – Knowledge (Conhecimento): saber COMO mudar  
A – Ability (Habilidade): CONSEGUIR implementar  
R – Reinforcement (Reforço): SUSTENTAR ao longo do tempo

### Diagnóstico Individual de Resistências

SE A RESISTÊNCIA É...	PROBLEMA DE...	SOLUÇÃO
"Não vejo necessidade de mudar"	Awareness	Comunicação sobre razões da mudança
"Entendo mas não quero"	Desire	Engajamento sobre benefícios
"Quero mas não sei como"	Knowledge	Treinamento e capacitação
"Sei mas não consigo"	Ability	Prática, coaching, remoção de obstáculos
"Consegui mas voltei ao antigo"	Reinforcement	Reconhecimento, acompanhamento

**Use ADKAR para diagnosticar:** onde esta pessoa está travada?

---

## TIPOS DE RESISTÊNCIA

### Resistência Técnica

**Baseada em:** Preocupações legítimas sobre viabilidade ("isso não vai funcionar porque...")

**Como lidar:** Investigar seriamente, incorporar ao desenho da mudança quando válida.

---

### Resistência Política

**Baseada em:** Ameaça a interesses estabelecidos (poder, recursos, status)

**Manifestação:** Raramente expressa abertamente; sabotagem sutil, demoras, argumentos técnicos que mascaram interesses

**Como lidar:** Negociação baseada em interesses, construção de compromissos.

---

### Resistência Cultural

**Baseada em:** Incompatibilidade com valores arraigados ("não é assim que fazemos as coisas")

**Característica:** Mais difícil de superar (opera no nível de identidade)

**Como lidar:** Mudança cultural gradual, conexão com valores profundos, honra ao passado.

---

## MAPEAMENTO E GESTÃO DE STAKEHOLDERS

### Matriz Poder x Interesse

	BAIXO INTERESSE	ALTO INTERESSE
ALTO PODER	<b>MANTER SATISFEITO</b> Órgãos de controle Setores administração geral <i>Comunicação suficiente</i>	<b>GERENCIAR DE PERTO</b> Comandantes Associações de classe Prestadores principais <b>ENGAJAMENTO INTENSIVO</b>
BAIXO PODER	<b>MONITORAR</b> Maioria silenciosa Beneficiários passivos <i>Comunicação básica</i>	<b>MANTER INFORMADO</b> Profissionais de ponta Beneficiários ativistas <i>Comunicação detalhada</i>

### Estratégias por Quadrante

**Gerenciar de Perto:**

- Consulta regular
- Envolvimento em decisões-chave
- Antecipação de preocupações
- Construção de compromissos

#### **Manter Satisfeito:**

- Comunicação suficiente para evitar surpresas
- Consulta quando necessário
- Demonstração de conformidade

#### **Manter Informado:**

- Comunicação detalhada
- Canais para feedback
- Decisões não dependem de aprovação

#### **Monitorar:**

- Comunicação básica
  - Monitoramento para detectar mudanças de posição
- 

## **NEGOCIAÇÃO BASEADA EM INTERESSES**

Os 4 Princípios (Harvard Negotiation Project)

### **1. Separar pessoas do problema**

- Ataque o problema, não a pessoa
- Seja duro com o problema, suave com a pessoa

### **2. Focar em interesses, não posições**

- Posição: "Quero X"
- Interesse: "Por que quero X?" (segurança, reconhecimento, controle)

### **3. Gerar opções de ganho mútuo**

- Criatividade antes de decisão
- Expandir bolo antes de dividir

### **4. Usar critérios objetivos**

- Dados, benchmarks, precedentes
- Despersonaliza a decisão

Aplicação aos Quadrantes de Stakeholders

#### **Com prestadores resistentes (Gerenciar de Perto):**

- Entenda interesses (previsibilidade, margem, relacionamento)

- Explore: períodos de transição mais longos em troca de maior transparência
- Garantias de volume mínimo em contrapartida a cláusulas de qualidade

#### **Com comandantes preocupados com orçamento (Gerenciar de Perto):**

- Demonstre com dados: 90% terceirização compromete sustentabilidade futura
- Mostre ROI de investimento em capacidade própria (cenários MTEF)

#### **Com profissionais resistentes a protocolos (Manter Informado):**

- Ouça genuinamente preocupações técnicas
  - Incorpore sugestões onde viáveis
  - Explique com transparência quando não for possível
- 

## **COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA**

Comunicação Informativa vs. Estratégica

<b>INFORMATIVA</b>	<b>ESTRATÉGICA</b>
Transmitir dados	Mudar percepções
Anunciar decisões	Construir compromisso
Relatar progressos	Mobilizar ação

**Equipes que alinharam "história de mudança" aumentam em 6x as chances de sucesso.**

Estrutura de Narrativa de Mudança

1. **Situação:** Onde estamos hoje (honestidade sobre problemas)
2. **Complicação:** Por que não podemos continuar assim (urgência)
3. **Resolução:** O que faremos diferente (visão)
4. **Benefícios:** Como será melhor (para diferentes stakeholders)
5. **Caminho:** Como chegaremos lá (plausibilidade)
6. **Honra ao passado:** Reconhecimento de contribuições anteriores

**Elemento 6 é frequentemente negligenciado:** Narrativas que implicam "tudo estava errado antes" alienam pessoas que construíram o sistema atual.

Comunicação Diferenciada por Público

<b>PÚBLICO</b>	<b>FOCO DA MENSAGEM</b>
Liderança superior	Alinhamento estratégico, sustentabilidade, indicadores de resultado
Gerência média	Expectativas específicas, recursos disponíveis, apoio para implementação
Linha de frente	"O que muda para mim", benefícios concretos, resposta a preocupações
Beneficiários	Qualidade do atendimento, acesso, direitos

# ROTEIRO PRÁTICO PARA PROJETO APLICADO

## FASE 1: Diagnóstico de Prontidão

- Mapeei stakeholders usando matriz poder × interesse
  - Avaliei cultura organizacional (valores que facilitam/dificultam)
  - Identifiquei líderes informais e sua provável posição
  - Apliquei ADKAR para antecipar onde diferentes grupos travarão
  - Avaliei legado de mudanças anteriores (organização fatigada ou pronta?)
- 

## FASE 2: Construção de Coalizão

- Identifiquei aliados naturais E céticos construtivos
  - Recrute representantes de diferentes subculturas
  - Assegurei que coalizão tenha credibilidade com quem precisa mudar
  - Estabeleci governança clara (quem decide o quê)
- 

## FASE 3: Comunicação Estratégica

- Desenvolvi narrativa de mudança (6 elementos)
  - Adaptei mensagem para diferentes audiências
  - Planejei múltiplos canais e repetição deliberada
  - Criei mecanismos para ouvir e responder a preocupações
- 

## FASE 4: Implementação Gerenciada

- Quebrei mudança em fases manejáveis
  - Planejei vitórias de curto prazo (6-12 meses)
  - Identifiquei obstáculos antecipadamente e como removê-los
  - Estabeleci indicadores de progresso
  - Preparei-me para ajustar conforme aprendo
- 

## FASE 5: Sustentação

- Conectei resultados positivos às mudanças implementadas
  - Atualizei sistemas (seleção, avaliação, reconhecimento)
  - Desenvolvi sucessores que personifiquem nova abordagem
  - Documentei aprendizados para próxima liderança
- 

# GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO

## Determinantes de Retenção (Top 3)

1. Satisfação no trabalho

2. Oportunidades de desenvolvimento de carreira
3. Equilíbrio vida profissional/pessoal

**Note:** Salário não aparece entre os três primeiros (mas precisa ser competitivo).

### Intervenções com Evidência de Eficácia

- Programas de mentoria estruturados
  - Orientação prolongada para novos profissionais
  - Flexibilidade de horários (onde viável)
  - Reconhecimento genuíno (não apenas financeiro)
  - Investimento em ambiente de trabalho (instalações, equipamentos, apoio)
- 

## CHECKLIST PRÉ-IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇA

Antes de iniciar transformação organizacional significativa:

### Fundação Sólida

- Temos diagnóstico claro do problema (não apenas sintomas)?
- Criamos senso de urgência suficiente?
- Construímos coalizão orientadora com credibilidade?
- Desenvolvemos visão específica, inspiradora e crível?

### Capacidade de Execução

- Temos recursos necessários (orçamento, pessoas, tempo)?
- Mapeamos stakeholders e suas prováveis posições?
- Identificamos líderes intermediários e os engajamos?
- Planejamos vitórias de curto prazo?

### Comunicação e Engajamento

- Desenvolvemos narrativa de mudança convincente?
- Adaptamos comunicação para diferentes públicos?
- Criamos canais para ouvir e responder a preocupações?
- Liderança está alinhada e modelando comportamentos desejados?

### Gestão de Resistências

- Antecipamos resistências técnicas, políticas e culturais?
- Preparamos estratégias diferenciadas para cada tipo?
- Identificamos e planejamos engajamento de resistentes influentes?
- Temos planos de contingência para oposição ativa?

### Sustentabilidade

- Mudança pode ser mantida além do nosso mandato?

- Estamos desenvolvendo sucessores alinhados?
  - Sistemas organizacionais serão atualizados para reforçar mudança?
  - Documentamos aprendizados para futuras lideranças?
- 

## AUTOAVALIAÇÃO: MATURIDADE EM LIDERANÇA DE MUDANÇA

**Instruções:** avalie-se (0 = inexistente, 10 = excelente).

CAPACIDADE	NOTA (0-10)
Distinguir quando comandar vs. liderar	____
Construir coalizões com céticos construtivos	____
Comunicar estratégia de forma mobilizadora	____
Diagnosticar e gerenciar resistências	____
Negociar com stakeholders poderosos	____
Gerar vitórias de curto prazo	____
Sustentar mudança ao longo do tempo	____
Desenvolver sucessores	____

### Reflexão:

1. Qual capacidade é meu maior desafio? \_\_\_\_\_
  2. Qual teria maior impacto no sucesso de meu projeto? \_\_\_\_\_
  3. Que ação concreta tomarei esta semana? \_\_\_\_\_
- 

## ERROS CLÁSSICOS EM MUDANÇA ORGANIZACIONAL

### Os 7 Pecados Capitais

1. **Comandar profissionais autônomos** (em vez de liderar)
  2. **Não criar urgência suficiente** (pressupor que é óbvio)
  3. **Coalizão fraca ou homogênea** (só aliados naturais)
  4. **Subcomunicar por fator de 10** (achar que comunicou quando apenas começou)
  5. **Declarar vitória prematuramente** (celebrar fundação como se fosse edifício completo)
  6. **Ignorar resistências políticas** (tratar tudo como "técnico")
  7. **Não ancorar na cultura** (mudança desaparece quando líder sai)
- 

## REFERÊNCIAS ESSENCIAIS

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Prosci (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin Books.

Mintzberg, H. (2017). *Managing the Myths of Health Care*. Berrett-Koehler Publishers.

McKinsey & Company (2021). Mobilize your organization with a powerful change story.

---

## LEMBRE-SE

**"Planos estratégicos não se implementam sozinhos. Entre a estratégia formulada e a estratégia realizada existe um abismo que somente a liderança pode atravessar."**

**"O erro mais comum de oficiais em gestão de saúde é tentar COMANDAR onde precisam LIDERAR. Profissionais de saúde não são subordinados que executam ordens — são experts autônomos que precisam ser mobilizados."**

**"Médicos e dentistas não respondem a ordens da mesma forma que soldados. Sua lealdade primária é à profissão, não à organização. Liderar esses profissionais exige abordagem radicalmente diferente do comando tradicional."**

**"Resistência não é necessariamente irracional. Stakeholders resistem porque a mudança REALMENTE prejudica seus interesses — e eles têm direito de defendê-los. Negociação baseada em interesses, não imposição."**

**"Líderes tipicamente subcomunicam por fator de 10. Você acha que comunicou quando apenas começou. Múltiplos canais, repetição consistente, comportamentos alinhados."**

**"Mudança organizacional é trabalho político tanto quanto técnico. Líderes que evitam política organizacional por considerá-la 'suja' frequentemente fracassam em implementar até as melhores ideias."**

**"A maioria das transformações leva anos, não meses. Capacidade de sustentar esforço ao longo do tempo — especialmente quando resultados ainda não são visíveis — distingue líderes que transformam de líderes que apenas anunciam transformações."**

**"Na PMDF, rotatividade de liderança (2-3 anos) exige construir mudança que sobreviva ao próprio líder: coalizões duráveis, sistemas modificados, cultura transformada, sucessores preparados."**