



# Desenvolvendo o Pensamento Estratégico

Da Gestão Operacional à  
Liderança Transformacional



Por que organizações  
com profissionais  
excelentes  
frequentemente  
produzem resultados  
mediócras?



# Nosso Contexto

75.000 beneficiários

90% orçamento terceirizado

480 milhões de reais/ano

Como transformar este sistema nos próximos 10 anos?

## EXCELÊNCIA OPERACIONAL ("FAZER BEM")



EXPERIÊNCIA  
CLÍNICA/OPERACIONAL

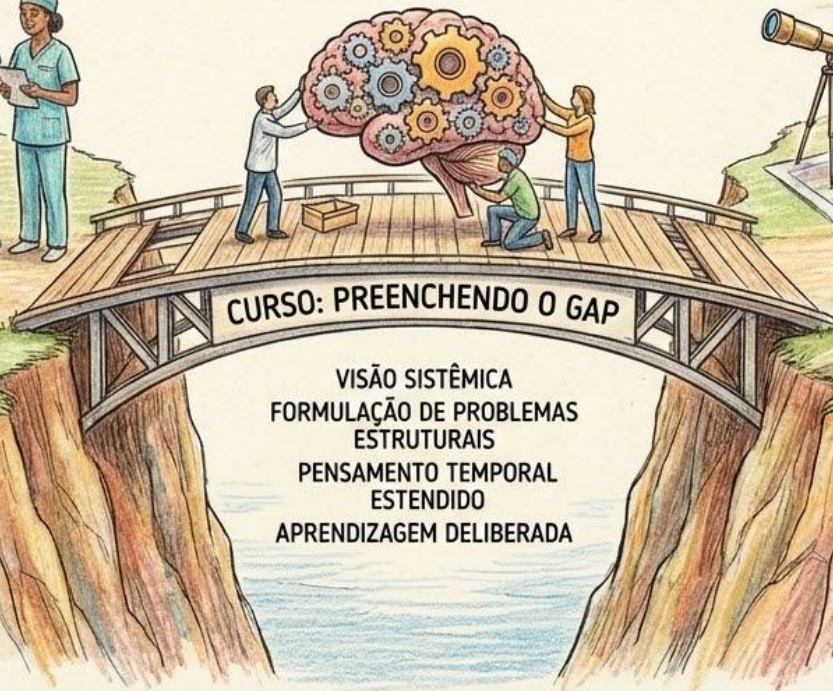


PILOTO  $\neq$  PROJETISTA  
ENFERMEIRA  $\neq$  GESTOR DE SAÚDE

## LIDERANÇA ESTRATÉGICA (VISÃO & INOVAÇÃO)



PREPARAÇÃO PARA  
POSIÇÕES ESTRATÉGICAS  
(5-10 ANOS)



VISÃO SISTÊMICA  
FORMULAÇÃO DE PROBLEMAS  
ESTRUTURAIS  
PENSAMENTO TEMPORAL  
ESTENDIDO  
APRENDIZAGEM DELIBERADA

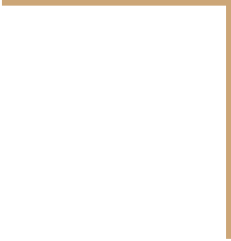
# Nossa Jornada Hoje...

1 O que é pensamento estratégico?

2 8 capacidades fundamentais

3 Aplicação ao contexto PMDF

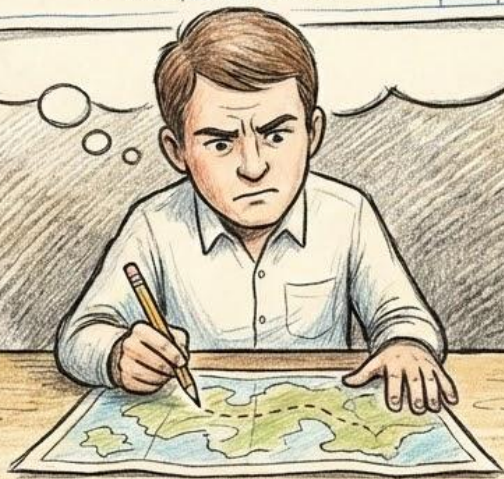
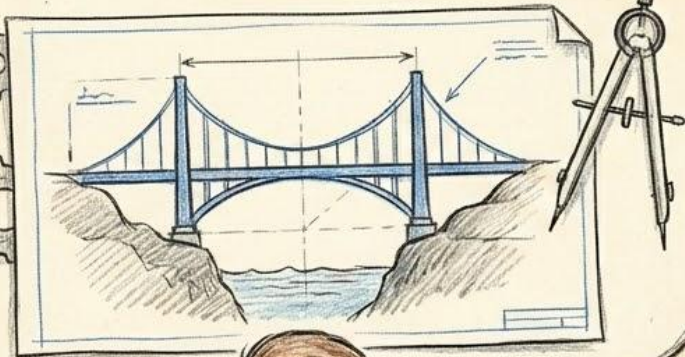




O que estratégia NÃO é?!



**ESTRATÉGIA GENUÍNA:  
RESPOSTA ESPECÍFICA**



**FLUFF (RETÓRICA VAZIA):  
LISTAS DE DESEJOS, METAS GENÉRICAS**



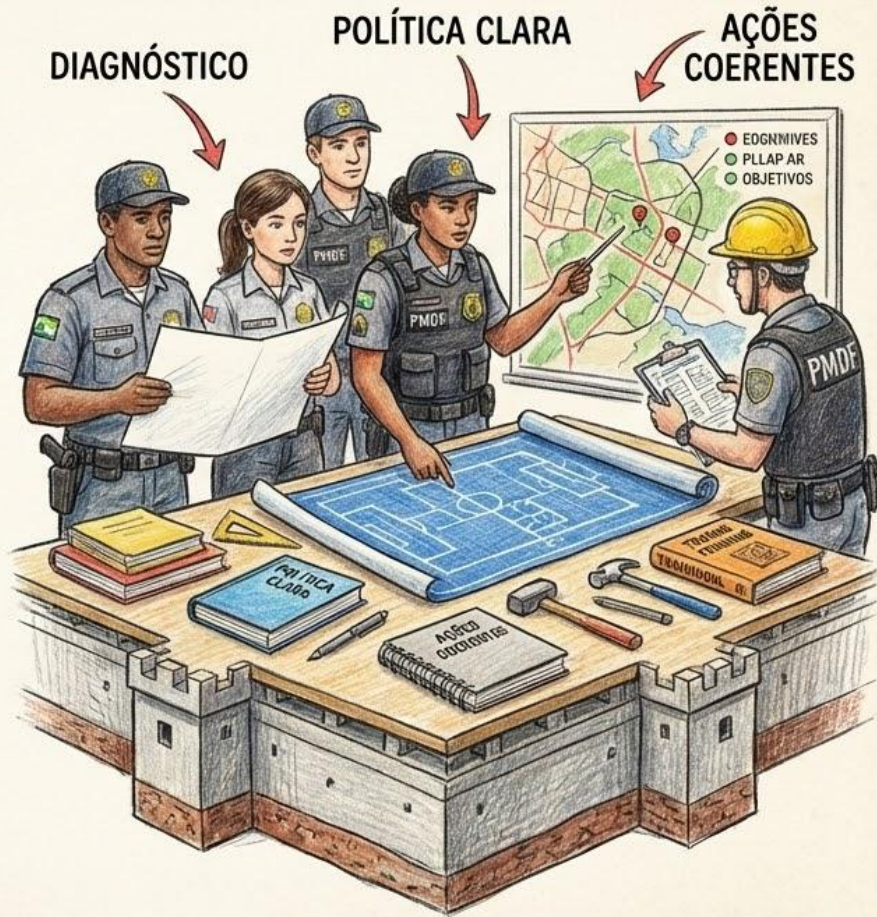
**PROBLEMA COMUM: CONFUNDIR PLANO DOCUMENTADO COM PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

## PLANO ORÇAMENTÁRIO DETALHADO: NÚMEROS SEM CAUSA ESTRUTURAL = INEFETIVO



Muitos planejamentos PMDF focam em números (orçamento, metas de produção) sem lidar com questões estruturais reais.

## PLANEJAMENTO ESTRUTURAL REAL



# CRÍTICA À CULTURA ORGANIZACIONAL

COMPROMISSO  
COM EXCELÊNCIA  
90% DAS ORGANIZAÇÕES

MEDIOCRIDADE



SE TODAS SÃO  
COMPROMETIDAS COM  
EXCELÊNCIA, POR QUE HÁ  
TANTA MEDIOCRIDADE?



MEDIOCRIDADE

FALTA DE  
DIAGNÓSTICO  
RIGOROSO

POLÍTICA  
ORIENTADORA  
CLARA

AÇÕES  
COM A  
COERENTES

# CONCEITO CENTRAL

(RUMELT, 2011)

Estratégia genuína tem 3 componentes integrados:



SE FALTA QUALQUER COMPONENTE:

- Você tem aspirações, não estratégia
- Você tem retórica, não direção clara
- Você tem retórica, não direção clara
- Você tem ativismo, não transformação



EXEMPLO PMDF:

**Diagnóstico:** "90% terceirização gera dependência e custos altos"

**Política:** "Desenvolver capacidade própria seletiva enquanto profissionalizant processos s gestão contratual"

**Ações:** Identificar especialidades prioritárias, investir em contratação em infraestrutura, redesenhar processos de governança contratual

Se fizermos apenas diagnóstico ou apenas ações isoladas, não teremos estratégia.

# Onde Você Atua?

- OPERACIONAL (60%): Como executar bem - dias/semanas
- TÁTICO (30%): Como coordenar - meses/1-2 anos
- ESTRATÉGICO (10%): O quê e por quê - 5-10 anos

# Três Dimensões Complementares (Ginter)

 PENSAMENTO: Capacidade cognitiva

- Capacidade de ler ambiente, reconhecer padrões, identificar oportunidades
- Postura mental de abertura à complexidade e questionamento de pressupostos
- Pergunta: "Que forças estão moldando nosso contexto? Que possibilidades existem?"

 PLANEJAMENTO: Processo estruturado

- Tradução de insights em planos documentados
- Objetivos claros, responsabilidades, prazos, recursos
- Pergunta: "Como organizaremos nossos recursos e ações?"

 MOMENTUM: Implementação adaptativa

- Capacidade de manter energia e alinhamento durante execução
- Aprendizagem iterativa, avaliação contínua, ajustes de rota
- Pergunta: "Como mantemos foco enquanto aprendemos e adaptamos?"

# 1) Perspectiva Sistêmica

## CONCEITO-CHAVE (LIEDTKA, 1998)

"Perspectiva sistêmica permite compreender como mudança em uma parte do sistema afeta todas as outras partes."

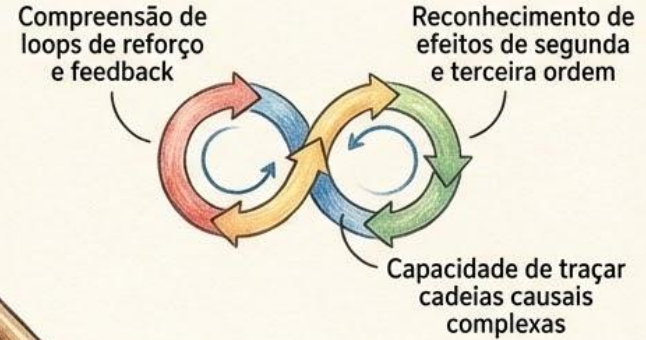
### ❌ O QUE NÃO É



### DEFINIÇÃO



### ✅ O QUE É



### EXEMPLO DO TEXTO



## 2 Foco na Intenção Estratégica

**INTENÇÃO  
ESTRATÉGICA**

PROVÊ O FOCO PARA  
MOBILIZAR E ALAVANCAR  
ENERGIA ORGANIZACIONAL

DEFINIÇÃO:  
CLAREZA RADICAL SOBRE O  
QUE REALMENTE IMPORTA

RESISTIR A DISTRAÇÕES

CONCENTRAR-SE PELO  
TEMPO NECESSÁRIO

PRIORIZAR EM CONTEXTO  
DE RECURSOS ESCASSOS

3

# Pensamento Temporal

## Habilidade de considerar passado, presente e futuro simultaneamente.

1. RECONHECER  
PADRÕES HISTÓRICOS:  
Como chegamos  
aqui?



3. ANTECIPAR  
DESENVOLVIMENTOS  
FUTUROS:  
Para onde vamos  
se continuar assim?

1. RECONHECER  
PADRÕES HISTÓRICOS:  
Como chegamos  
aqui?

2. COMPREENDER  
DINÂMICAS PRESENTES:  
Por que está assim  
agora?

3. ANTECIPAR  
DESENVOLVIMENTOS  
FUTUROS:  
Para onde vamos  
se continuar assim?

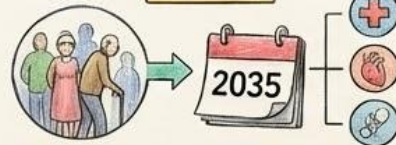
CONCEITO-CHAVE:

HABILIDADE DE CONSIDERAR PASSADO,  
PRESENTE E FUTURO SIMULTANEAMENTE.



NÃO É ADIVINHAÇÃO:  
Pensamento temporal não  
busca "prever o futuro"...  
É pensar sobre futuro de  
forma disciplinada,  
considerando tendências  
estruturais.

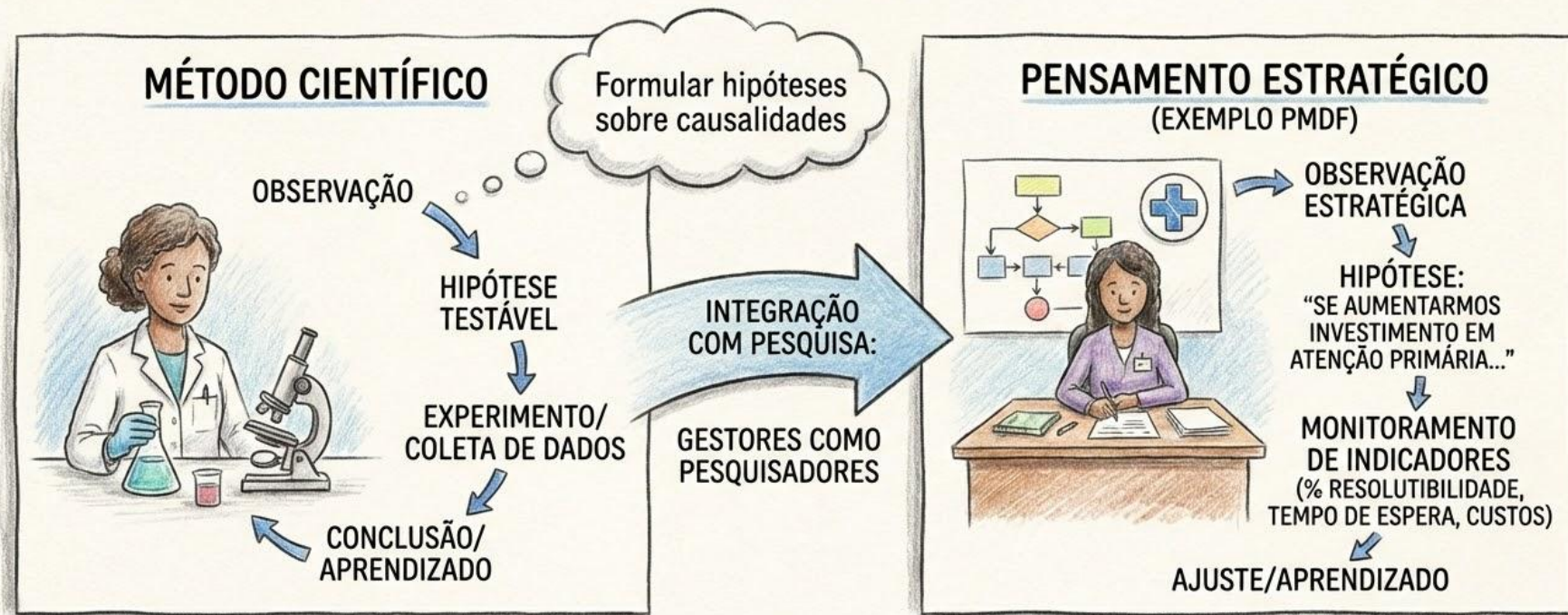
EXEMPLO



Envelhecimento populacional é  
tendência estrutural... prevalência de  
diabetes, hipertensão, problemas  
articulares aumentará  
significativamente.

## 4 Orientação por Hipóteses

# Aproximar pensamento estratégico do método científico

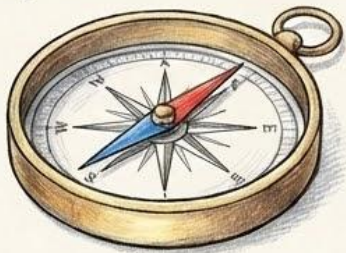


**ALERTA PEDAGÓGICO:** "Orientação por hipóteses disciplina o pensamento mas também exige humildade de dizer "não sabemos exatamente"

# OPORTUNISMO INTELIGENTE

**CONCEITO-CHAVE:** Capacidade de reconhecer e aproveitar oportunidades emergentes sem comprometer coerência estratégica de longo prazo.

## DIREÇÃO ESTRATÉGICA CLARA



**NÃO É:** Improvisação aleatória, mudar de direção a cada vento.



**É:** Dentro de direção clara, há espaço para adaptação.

## EXEMPLO

OPORTUNISMO INTELIGENTE



PARCERIA COM  
UNIVERSIDADE  
(ÁREA PRIORITÁRIA)

OPORTUNISMO BURRO



OPORTUNIDADE  
ATRATIVA, MAS  
DESCONECTADA



## CONTEXTO PMDF

Estamos em direção clara, mas precisamos manter antenas sensíveis a sinais fracos de mudança no ambiente.

# PENSAMENTO ESTRATÉGICO: SÍNTESE.

## SISTÊMICO



Perspectiva sistêmica permite identificar alavancas de mudança.

## INTENCIONAL



Intenção estratégica evita dispersão em iniciativas desconexas.

## ESTRATÉGICO

## TEMPORAL



Pensamento temporal ajuda distinguir tendências de flutuações.

## OPORTUNISTA



Oportunismo inteligente mantém agilidade sem perder direção.

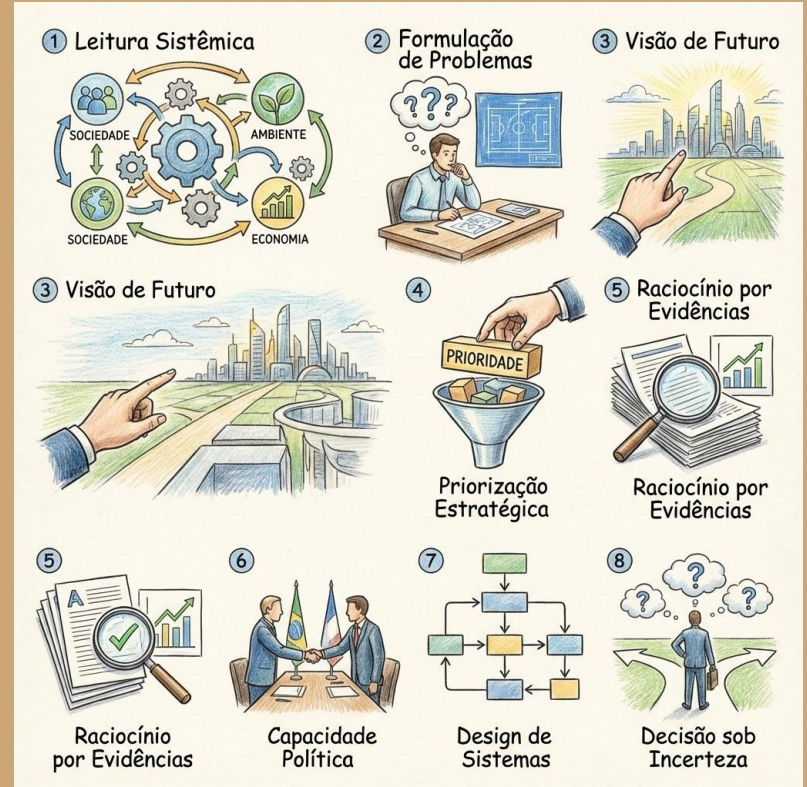
## BASEADO EM HIPÓTESES



Orientação por hipóteses disciplina raciocínio.

# 8 CAPACIDADES FUNDAMENTAIS

Como Desenvolver o Pensamento  
Estratégico?



# 1 Leitura Sistêmica: Enxergar o sistema como ecossistema integrado

"Primeira e mais fundamental capacidade estratégica". "Transcende organogramas formais para compreender interdependências reais, incentivos implícitos e dinâmicas de poder".

## O QUE ENVOLVE:

1. Identificar "arquitetura invisível" do sistema (estruturas de incentivo, normas culturais não-escritas, padrões de comunicação)

Hidden pathways within escial...

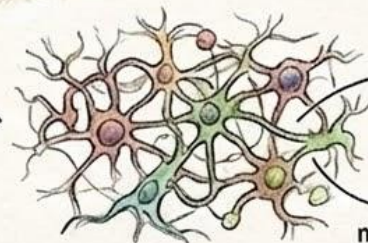
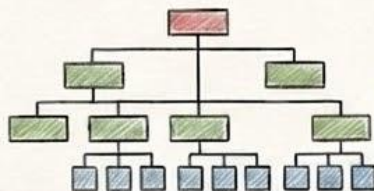
Bondes sociais

2. Traçar conexões entre decisões aparentemente desconexas e reconhecer efeitos de segunda e terceira ordem

3. Reconhecer limites e trade-offs sistêmicos genuínos

## CONTEXTO PMDF

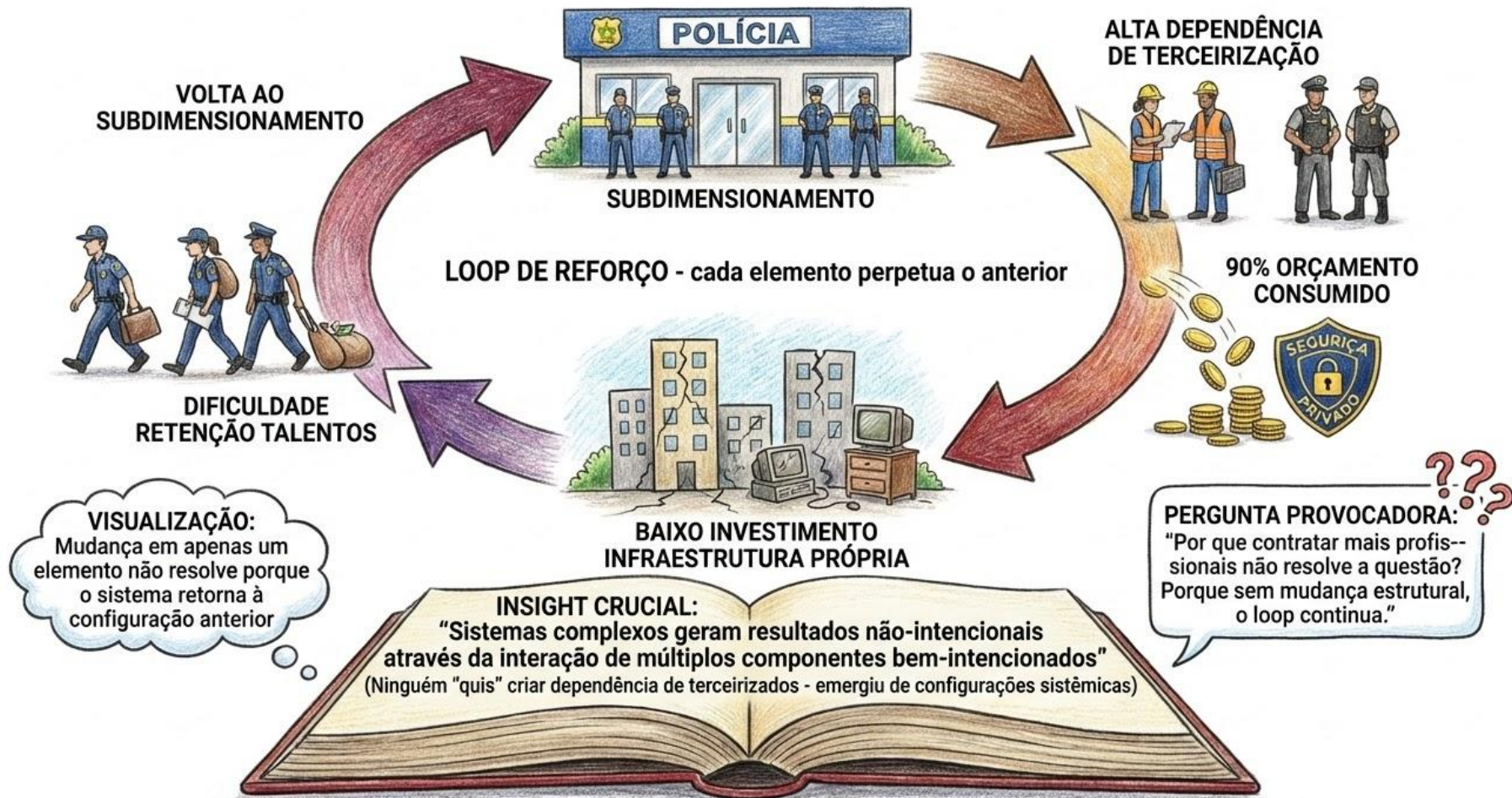
Quando vocês olham para o organograma da PMDF, veem departamentos alinhados. Mas quando olham funcionamento real, veem dinâmicas que o organograma nunca mostraria...



silos de informação

tensões entre hierarquia militar e autonomia profissional

# LEITURA SISTÊMICA NA PMDF: LOOP DE REFORÇO



# TRÊS MOVIMENTOS DA LEITURA SISTÊMICA

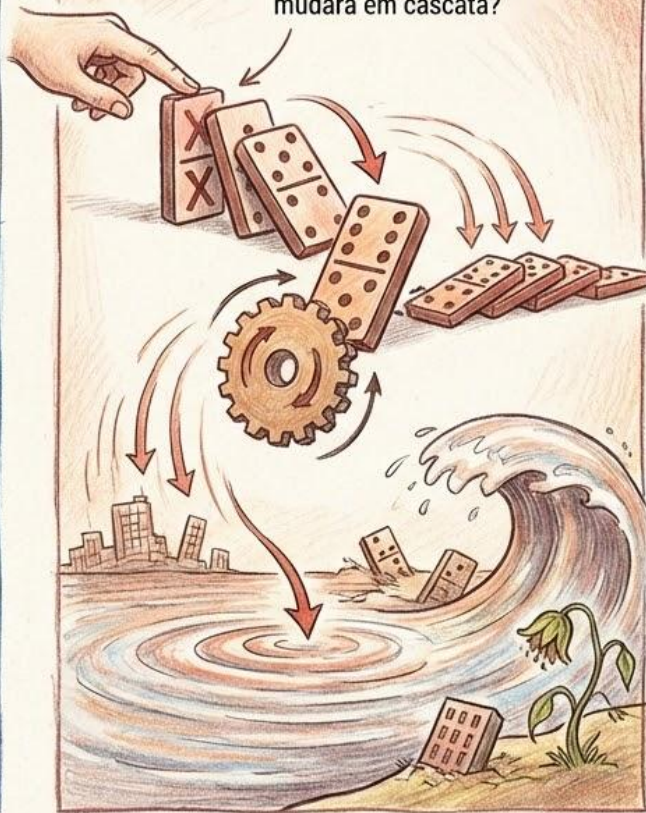
## 1. Arquitetura invisível

Quais estruturas de incentivo reais existem? Que normas não-escritas guiam comportamento?



## 2. Efeitos de 2ª e 3ª ordem

Se mudarmos X, que mais mudará em cascata?



## 3. Trade-offs genuínos

Que restrições realmente vinculam o desempenho? Quais podem ser relaxadas?



## APLICAÇÃO IMEDIATA



Vocês podem começar hoje identificando um loop de reforço no seu setor. Desenhem como um. Pergunte aos colegas se reconhecem. Vocês estão desenvolvendo leitura sistêmica.

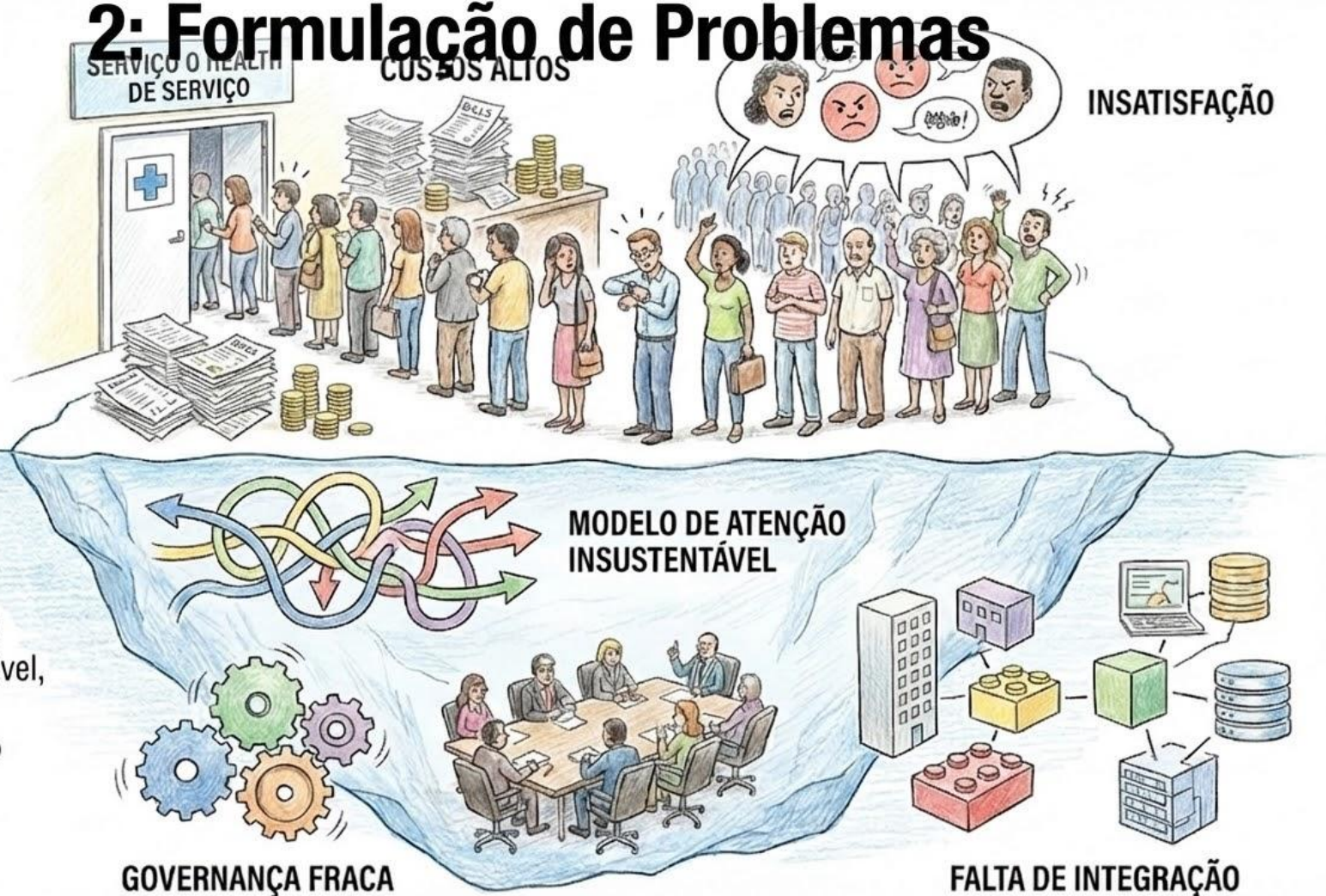
## 2: Formulação de Problemas

### SINTOMAS VISÍVEIS:

filas, custos altos, insatisfação

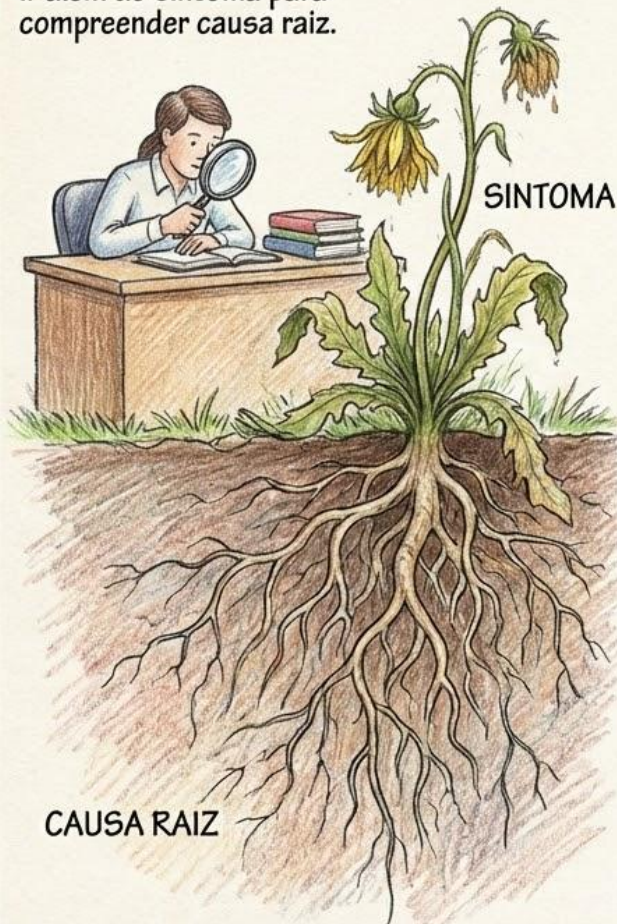
### CAUSAS ESTRUTURAIS:

modelo insustentável, governança fraca, falta de integração



## TRABALHO DO ESTRATEGISTA

Ir além do sintoma para compreender causa raiz.



## PERGUNTA SIMPLES



Se removêssemos este sintoma, qual é a causa de fundo que o regeneraria?

Se a resposta é “a causa de fundo permaneceria”, então você atacou sintoma, não causa.



## ALERTA PEDAGÓGICO

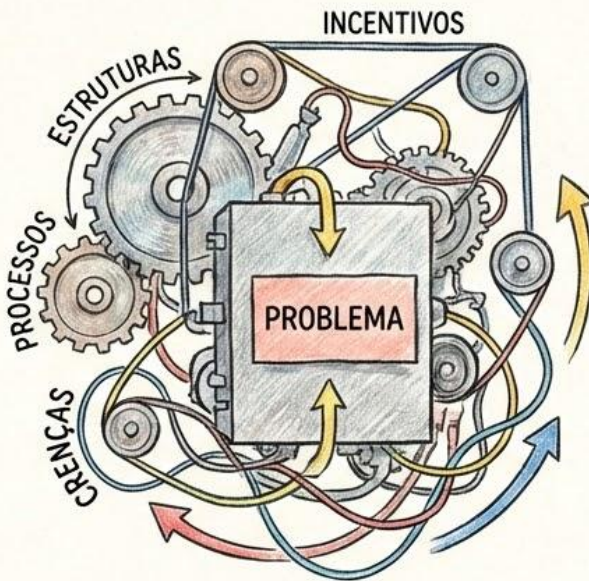
Formulação de problema é onde preconceitos cognitivos mais facilmente distorcem pensamento estratégico. O estrategista precisa transcender vieses profissionais.



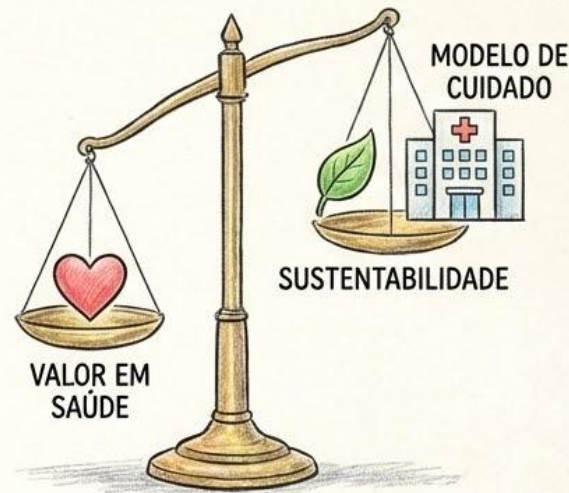
## 1. Identificação de stakeholders afetados



## 2. Análise dos mecanismos de manutenção



## 3. Tradução em termos estrategicamente relevantes



Com problema bem formulado, agora você está pronto para **visão de futuro** – o que você quer para este sistema?



# VISÃO DE FUTURO **3**



2025, 2030 2035

## DEFINIÇÃO:

Pensar em horizontes de 5-10 anos, não apenas ciclos orçamentários anuais

Trabalhar com futuros possíveis de forma disciplinada

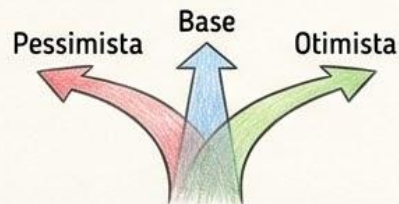
## PRÁTICAS ESPECÍFICAS

### 1. Identificar tendências estruturais

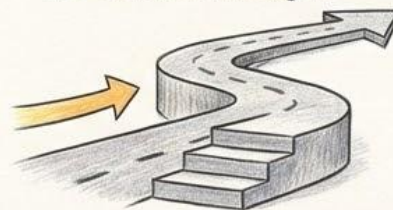


Demografia  
Epidemiologia enp.  
Tecnologia  
Finança

### 2. Construir cenários alternativos



### 3. Desenhar trajetórias de transformação



### 4. Reconhecer sinais fracos de mudança



## O QUE NÃO É

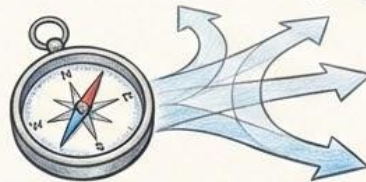


Prever o futuro (impossível)



Esperança ou otimismo cego

## O QUE É



Múltiplos cenários plausíveis



Construção de resiliência organizacional

## CENÁRIO PESSIMISTA:



- Restrições fiscais severas do GDF
- Demanda por saúde cresce com envelhecimento
- Resultado: pressão extrema, qualidade pode deteriorar



Que capacidades mínimas garantem sustentabilidade em cenário pessimista?

## CENÁRIO BASE (TENDÊNCIA ATUAL):



- Restrições orçamentárias moderadas
- Terceirização permanece em ~90%
- Envelhecimento populacional aumenta demanda crônica
- Resultado: status quo insustentável, pressão crescente



Que investimentos aproveitam plenamente oportunidades em cenário otimista?

## CENÁRIO OTIMISTA:

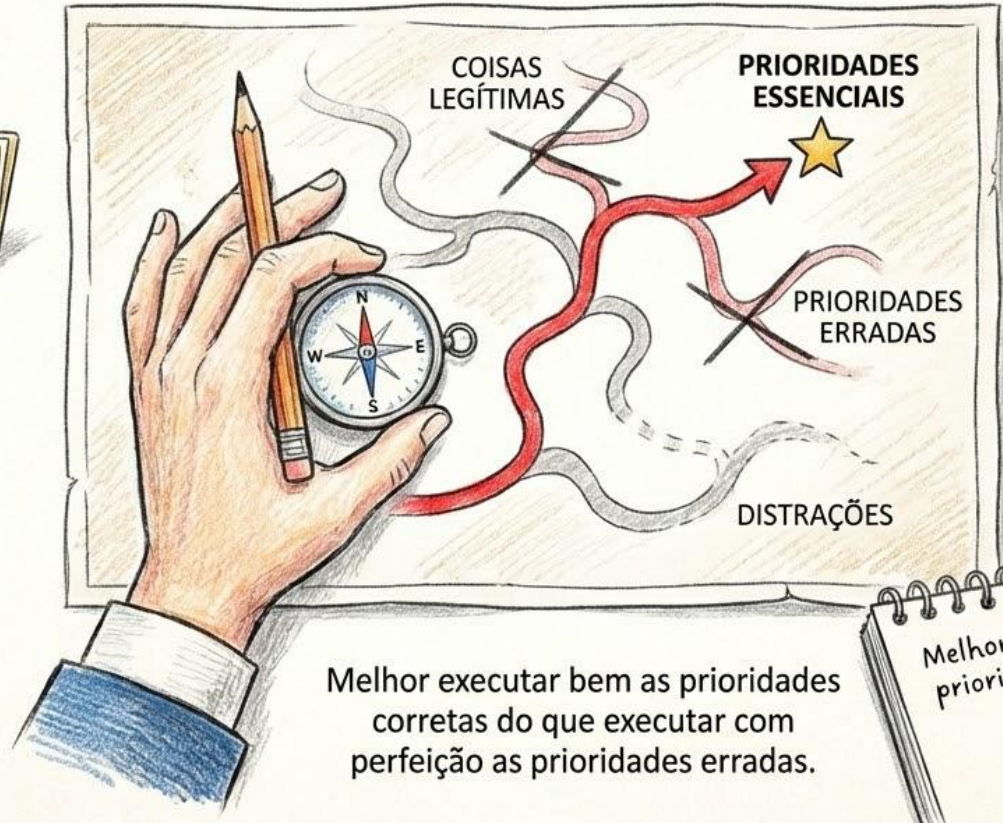


- Recursos adicionais via fundos federais ou reformas
- Implementação de reforma estrutural
- Tecnologia reduz alguns gargalos
- Resultado: transformação possível, modelo mais sustentável



# 4 Priorização Estratégica

“Concentrar recursos e atenção gerencial onde terão maior impacto”



# MATRIZ DE EISENHOWER

## QUADRANTE 1 (Urgente + Importante) = FAZER IMEDIATAMENTE



Crises assistenciais, prazos regulatórios críticos, emergências operacionais.

**Armadilha:** passar 80% do tempo aqui apagando incêndios.

**Meta:** MINIMIZAR tempo aqui (reduz crises futuras através de Q2)

## QUADRANTE 2 (Não urgente + Importante) = PLANEJAR E INVESTIR



Desenvolvimento de capacidades, planejamento estratégico, redesenho de processos. **ESTA É ZONA DE FOCO ESTRATÉGICO.**

**Armadilha:** nunca chega aqui porque Q1 consome tudo.

**Meta:** PROTEGER tempo significativo aqui (50% seria ideal para líderes estratégicos)

## QUADRANTE 3 (Urgente + Não importante) = DELEGAR/REDUZIR



Interrupções rotineiras, algumas reuniões, demandas urgentes de outros.

**Meta:** Identificar, delegar, proteger-se contra estas distrações

## QUADRANTE 4 (Não urgente + Não importante) = ELIMINAR

Atividades de baixo valor, reuniões improdutivas, burocracia desnecessária.

**Meta:** MINIMIZAR ou abandonar



**ALERTA:** “Quando vocês chegarem a DAS/DAO, a diferença entre líder estratégico e gestor operacional será justamente onde passa o tempo. Q2 é onde transformação acontece.”

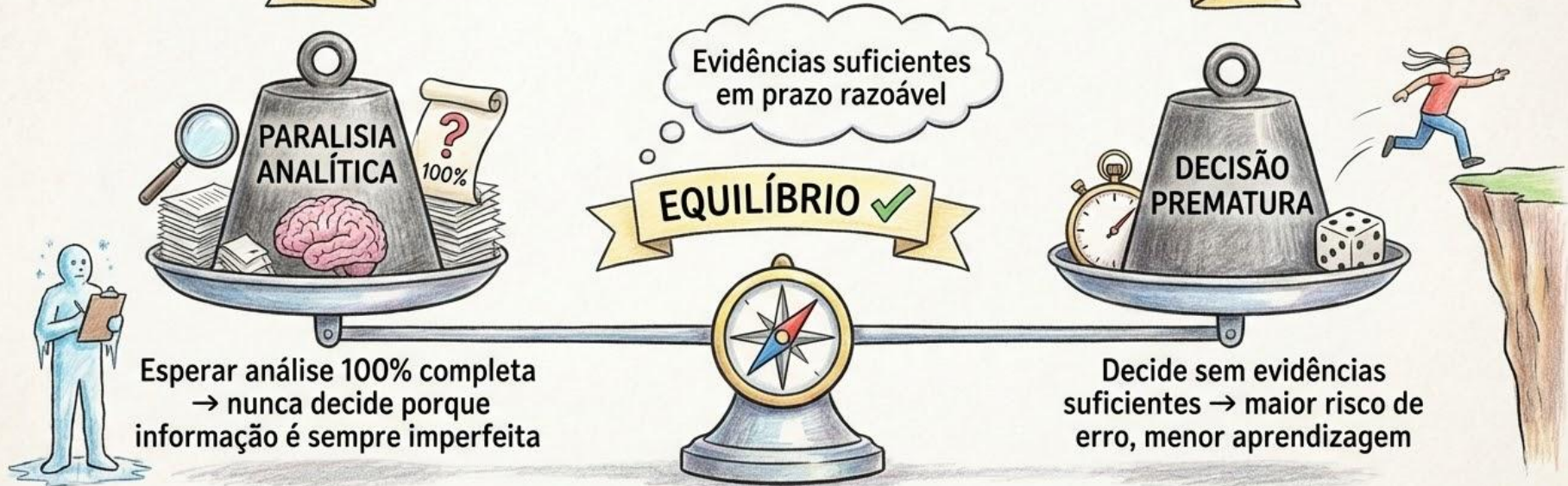
# RACIOCÍNIO POR EVIDÊNCIAS

"Ancorar decisões em dados verificáveis e análise rigorosa"  
"Pensamento estratégico aproxima-se do método científico"



# EQUILÍBRIO ESSENCIAL

O equilíbrio essencial: Evidências informam decisões, mas raramente oferecem respostas definitivas em sistemas complexos



Esperar análise 100% completa  
→ nunca decide porque  
informação é sempre imperfeita

Decide sem evidências  
suficientes → maior risco de  
erro, menor aprendizagem

Em saúde, esperamos por “nível de evidência” - em estratégia,  
frequentemente temos que decidir com “nível de incerteza”  
A habilidade é tomar boas decisões mesmo assim

# CAPACIDADE POLÍTICA E GOVERNANÇA

Navegar dimensões políticas e construir coalizões sustentáveis

Sistemas de saúde são organizações profissionais complexas operando em contextos político-institucionais densos

## MÚLTIPLAS FACETAS

STAKEHOLDERS  
INTERNOS/EXTERNOS

PODER  
(Capacidade  
de influenciar)

INTERESSE  
(Quanto se  
importam)



ESTRUTURAS DE  
GOVERNANÇA



CONSTRUIR COALIZÕES

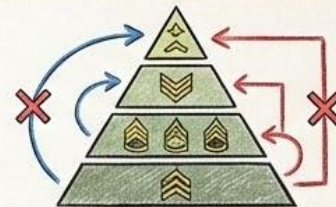


GERIR CONFLITOS



COMUNICAR  
DIFERENTEMENTE

## CONTEXTO MILITAR ESPECÍFICO



HIERARQUIA MILITAR



MISSÃO  
INSTITUCIONAL



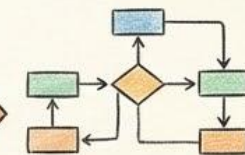
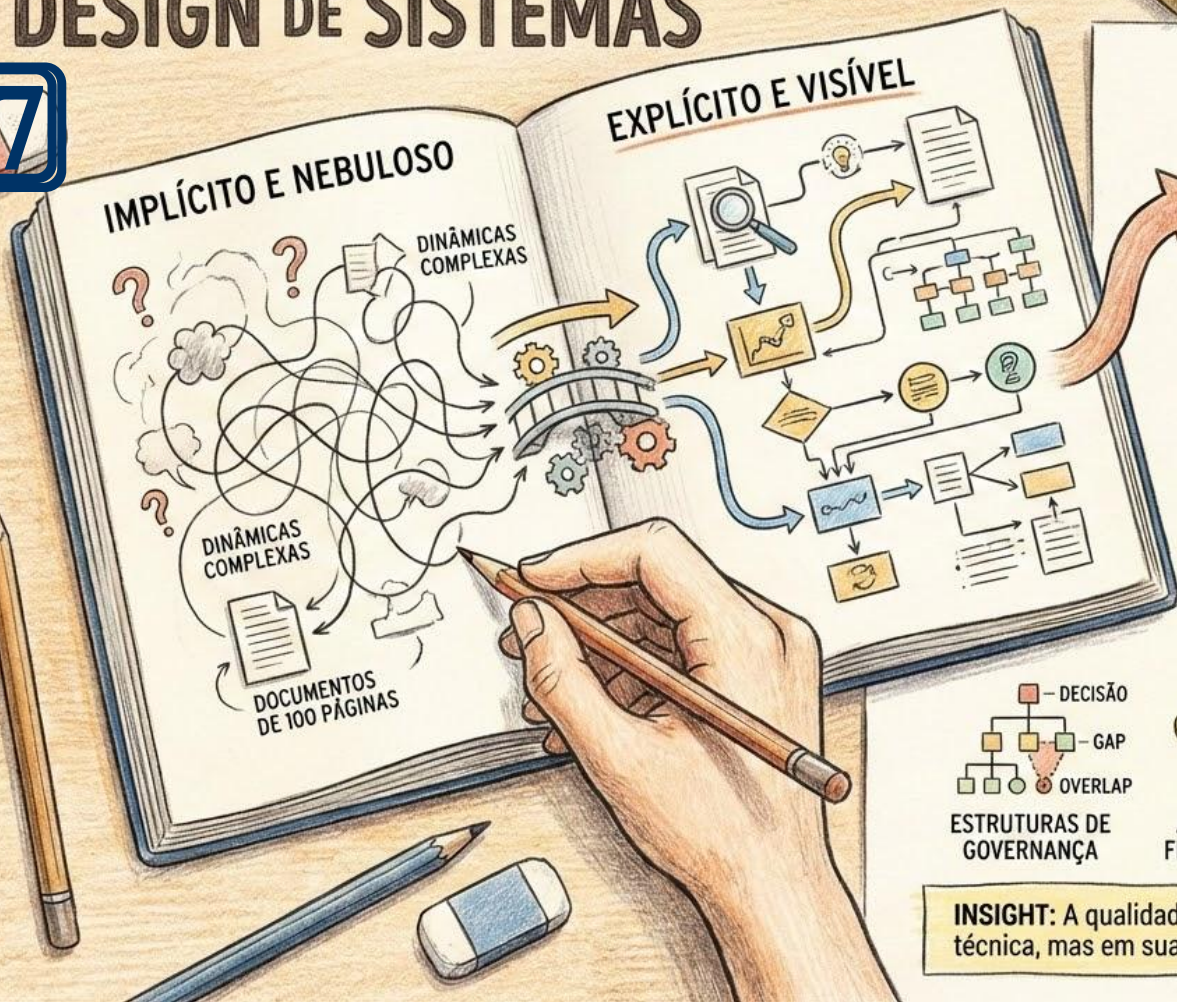
ESTRATEGISTA

Melhor estratégia do mundo não funciona  
sem capacidade política para implementá-la

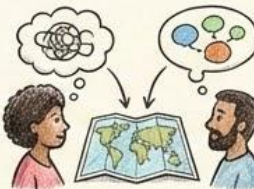
# MATRIZ DE STAKEHOLDERS



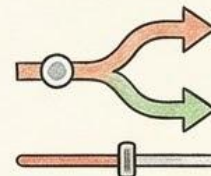
# DESIGN DE SISTEMAS



TORNAR O INVISÍVEL VISÍVEL



FACILITA ALINHAMENTO

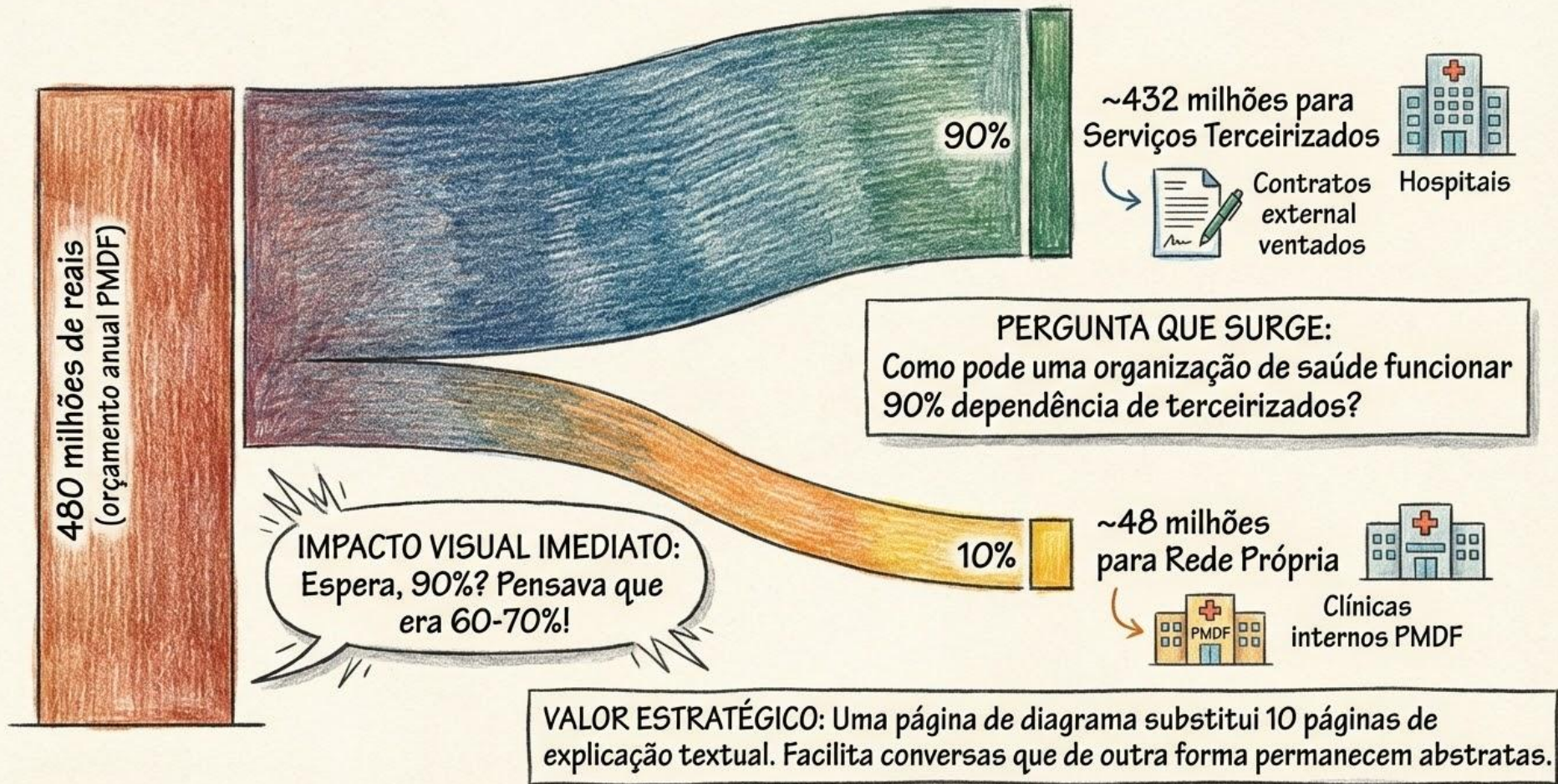


PERMITE SIMULAÇÃO "E SE...?"



**INSIGHT:** A qualidade de um modelo estratégico não está em sua perfeição técnica, mas em sua função como instrumento de pensamento coletivo.

## EXEMPLO CONCRETO PMDF - DIAGRAMA DE SANKEY



# 8 Decisão sob Incerteza



Líder estratégico maduro  
Assumir responsabilidade

-  1. Distinguir risco (⚖️) de incerteza genuína (☁️)
-  2. Avaliar trade-offs explicitamente (🔄)
-  3. Pensar contrafactualmente sobre consequências (↔️)
-  4. Construir alternativas criativas (💡)
-  5. Deliberar colegiadamente (🧠)
-  6. Assumir responsabilidade por decisões tomadas (👉)

# Risco vs. Incerteza



RISCO: Probabilidades conhecidas (dados)



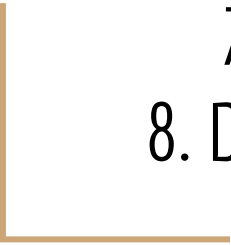
INCERTEZA: Probabilidades desconhecidas

Estratégia sempre opera em zona de incerteza genuína

A maioria dos desafios que vocês enfrentarão como DAS/DAO estão em zona de incerteza genuína

Isto exige coragem - decisões conscientes mesmo sem certeza

E humildade - reconhecer que pode estar errado, e aprender rapidamente se estiver

- 
1. Leitura sistêmica permite compreender onde intervir
  2. Formulação de problemas define o desafio estrutural
  3. Visão de futuro sugere direção desejável
  4. Priorização estratégica protege foco essencial
  5. Raciocínio por evidências fundamenta decisões
  6. Capacidade política constrói coalizões para implementar
  7. Design de sistemas comunica visão compartilhada
  8. Decisão sob incerteza executa mesmo com imperfeições
- 



E na PMDF?

Como essas capacidades transformam nossa  
realidade?



# Desafios Estruturais da PMDF

- Subdimensionamento crônico
- 90% terceirização
- Restrições fiscais
- Envelhecimento populacional
- Infraestrutura mínima

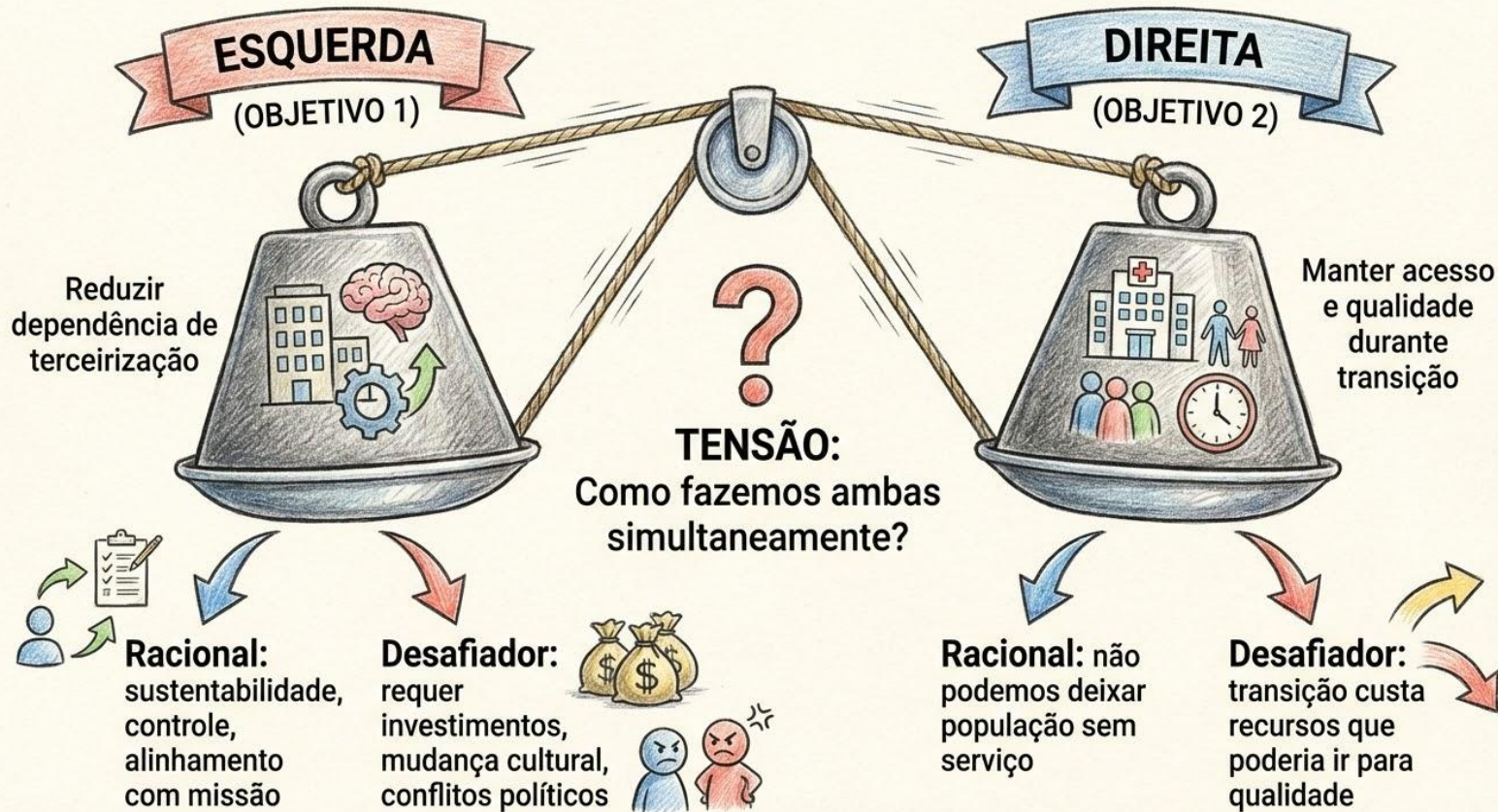
Quais destes cinco desafios vocês consideram os mais críticos?

Como cada um dos 5 elementos de Liedtka poderia ajudar a endereçar estes desafios?

# Oportunidades Estratégicas

- ♥ Clareza de missão institucional
- ♥ Estrutura hierárquica = coordenação
- ♥ População definida = planejamento
- ♥ Capital humano qualificado
- ♥ Estabilidade institucional

# Nosso Desafio Estratégico Central



## TRADICIONAL (O que muitos esperam):

**ADMINISTRAR  
O SISTEMA  
EXISTENTE**



**ADMINISTRAR O  
SISTEMA EXISTENTE**

**NÃO É SUFICIENTE**

## NOVO (O que o curso propõe):

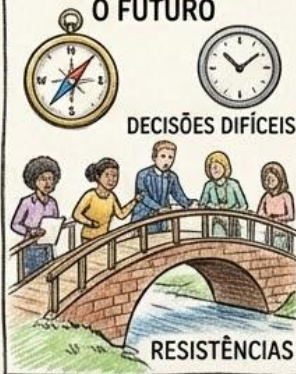
**MOLDAR ATIVAMENTE  
O FUTURO**



**NÃO APENAS  
ADMINISTRAR  
O PRESENTE...**



**MAS MOLDAR  
ATIVAMENTE  
O FUTURO**



**LÍDERES ESTRATÉGICOS,  
NÃO APENAS GESTORES  
OPERACIONAIS**



Mas sem pensamento estratégico, não veem problemas estruturais maiores.



Sem leitura sistêmica, não compreendem loops causais que perpetuam ineficiência.



Sem formulação de problemas rigorosa, atacam sintomas em vez de causas.



Sem visão de futuro, reagem em vez de antecipar.



Profissionais excelentes resolvem problemas do dia apenas.



Sem priorização, dispersam energia em múltiplas direções.



Sem design de sistemas, não comunicam visão compartilhada.



Sem decisão sob incerteza, paralisam frente a desafios genuinamente complexos.



Sem capacidade política, não constroem coalizões para mudança duradoura.



Sem raciocínio rigoroso, ancoram decisões em intuição em vez de dados.

## 1. PENSAMENTO ESTRATÉGICO: CAPACIDADE DESENVOLVÍVEL



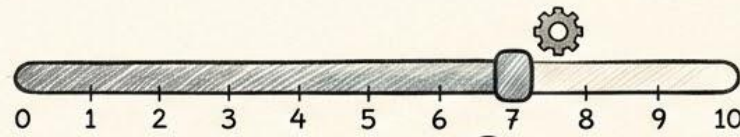
## 2. 8 CAPACIDADES ARTICULADAS = LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL



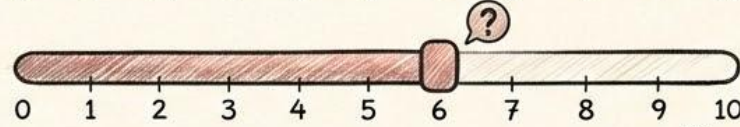
## 3. PMDF NOS PRÓXIMOS 10 ANOS DEPENDE DE VOCÊS



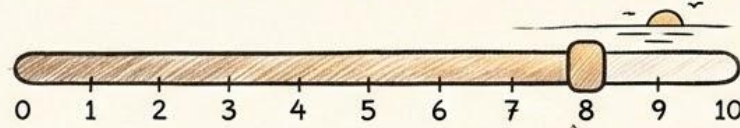
① Leitura Sistêmica



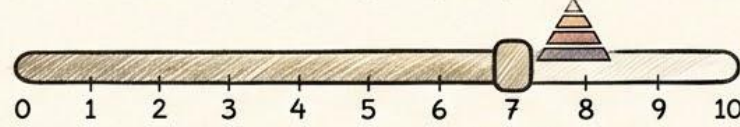
② Formulação de Problemas



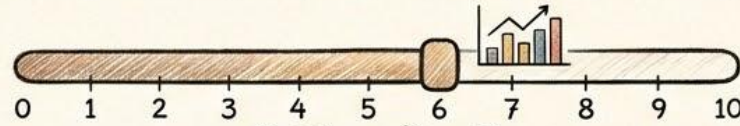
③ Visão de Futuro



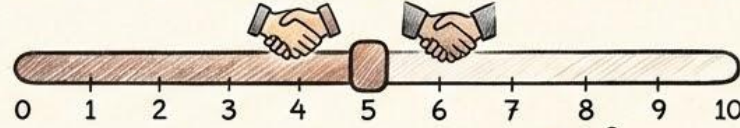
④ Priorização Estratégica



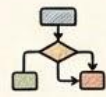
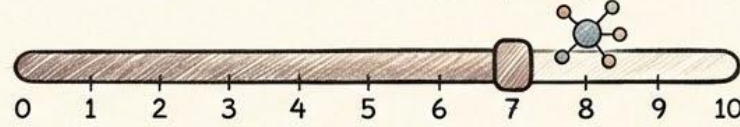
⑤ Raciocínio por Evidências



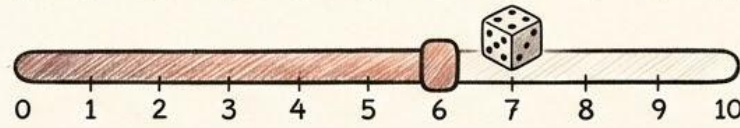
⑥ Capacidade Política



⑦ Design de Sistemas



⑧ Decisão sob Incerteza



- **MÓDULO 1: Pensamento Estratégico** ✓

- **MÓDULO 2: Sistemas de Saúde Comparados**  
(aplicação de leitura sistêmica)

- **MÓDULO 3: Economia da Saúde e Governança Econômica**  
(aplicação de raciocínio rigoroso)

- **MÓDULO 4: Liderança e Mudança Organizacional**  
(aplicação de liderança)

## INTEGRAÇÃO

Cada módulo posterior aprofunda como aplicar pensamento estratégico a áreas específicas

Módulo 2  
ensina análise  
comparativa

Módulo 3  
ensina  
fundamentos  
econômicos

Módulo 4  
ensina gestão  
de mudança

Projeto aplicado ao longo de todos integra tudo

# OBRIGADO

SUBTÍTULO: Perguntas e Discussão



PRÓXIMA AULA: Módulo 2 - Sistemas de Saúde  
Comparados

