Planejamento Estratégico de Gaveta

Quando o plano vira quadro na parede

Toda transformação começa com a definição de um destino: missão, visão, valores e ações estratégicas. Mas, em muitos hospitais, essa fisiologia saudável não funciona. O plano estratégico se torna um quadro na parede — um documento formal, desprovido de vida prática. A visão de ser referência em cuidado seguro não se conecta com a realidade da farmácia, do centro cirúrgico ou da UTI.

É o que se pode chamar de planejamento estratégico de gaveta: produzido com esforço, apresentado com solenidade e, em seguida, arquivado, sem governar nenhuma decisão. Ele existe para ser mostrado — a um acreditador, a um conselho, a uma auditoria — e não para orientar o que se faz na segunda-feira de manhã. É primo do protocolo de gaveta, aquele que ninguém conhece e que só aparece depois que o dano aconteceu.

A diferença não está entre ter e não ter plano. Está entre um documento estratégico e um sistema de gestão estratégica. O documento descreve intenções. O sistema desdobra essas intenções até a operação, mede se elas estão se realizando, aprende com os desvios e corrige a rota. Um é retrato; o outro é fisiologia.

Para deixar de ser ideal e virar realidade operacional, o planejamento precisa de uma ponte com etapas conhecidas: reconhecer a realidade e qualificar os dados; analisar o cenário externo; conhecer o perfil epidemiológico e assistencial; construir a matriz SWOT e a matriz de riscos estratégicos; e só então desenhar o mapa estratégico. Cada risco é lido como uma cadeia — causa, evento, consequência — e nenhuma meta é arbitrada sem linha de base.

Há também um cuidado de honestidade: um bom planejamento não é niilista nem foge da realidade. Ele nasce da autocrítica — onde estão nossas forças e fraquezas, qual é a nossa verdadeira vocação, o que devemos delegar a hospitais parceiros — e não de modismos ou exigências genéricas. Entrega não é objetivo estratégico; fraqueza não é risco; lacuna de dados não se mascara.

> Um plano que não desce até a ponta e não volta em forma de aprendizado é apenas um quadro bonito numa parede indiferente.

O teste é simples. Se o plano da sua instituição desaparecesse da gaveta amanhã, alguma decisão mudaria? Se a resposta for não, ele nunca foi estratégico — foi decoração.

Dr. Alysson da Silveira Campos
Autor e mentor — Escola de Híbridos