

Ponha sua estratégia em um regime

Por Pascal Dennis

“As companhias morrem mais por excesso de alimento do que de fome” – Dave Packard.

No desenvolvimento estratégico, o que nós, do mundo lean, chamamos de *hoshin kanri*, o primeiro passo é emagrecer as coisas. Quando se trata de estabelecer um objetivo, na maioria das organizações, o “Apenas mais um...” parece ser uma compulsão. Eu costumo brincar sobre as “Centenas Críticas”.

O resultado? Obesidade, estratégias pesadas sem esperança de sucesso. Organizações aproximando-se de um coma diabético. Membros da equipe alienados. Para a liderança, é fácil dizer: “Mais uma coisa? Claro, apenas adicione na pilha!”. Durante todo o tempo, as pessoas pensam: “Você finge que nos dá uma estratégia razoável, e nós fingiremos que a praticaremos”.

Como é que pessoas, embora inteligentes, se comportam dessa maneira? Em parte, é um efeito tampão: “Nós não sabemos o que está acontecendo, então continuaremos apertando botões. Algo pode acontecer!”.

Uma segunda causa é um modelo mental infeliz, embora muito comum: “Se eu lotar o encanamento com todo tipo de coisa, mais coisas sairão do outro lado! As coisas fluirão!”. Muitos de nós operam com esse modelo mental em todos os níveis dentro de nossa organização.

Isso, obviamente, vai contra as leis físicas da produção. O encanamento se transforma em cimento e *nada* flui. Líderes não-sofisticados podem, então, se tornar ditadores (ou pior). O que é semelhante a pedir aos membros de sua equipe para pularem da janela e, após saltarem, dizer: “Batam seus braços mais rapidamente!”.

Como você evita essa situação? A maioria das organizações precisa colocar sua estratégia em um regime. Em termos de estratégia, assim como em muita outra coisa, menos quer dizer mais. *Como* colocamos nossa estratégia em um regime? Aqui vai uma dica: a palavra mais importante no Desenvolvimento Estratégico é Não. Estratégia não é decidir o que é importante (tudo é “importante”). Estratégia é ter a possibilidade de escolher.