

# Líder Up

Pensamento Estratégico

Denise Eler\*

*A incerteza  
foi sempre o  
chão familiar  
da escolha.*

Zygmunt Bauman

À medida que aumenta a complexidade no ambiente de negócios, as organizações tem tomado consciência de que pensar estrategicamente tornou-se uma competência crítica para aumentar as chances de sucesso de uma iniciativa e, no fim, de sua própria competitividade. Pensar estrategicamente está relacionado ao futuro e, portanto, ao risco e à incerteza. Paradoxalmente, muitos comportamentos dos gestores estão sustentados ainda por uma concepção obsoleta de futuro: um cenário mais ou menos previsível, onde a compreensão do passado (suas experiências) servem como base para a construção de

um Planejamento Estratégico. Ora, embora seja importante olhar para o retrovisor de vez em quando, nenhum motorista seria louco de passar a maior parte do tempo olhando para trás, especialmente se estiver passando por um caminho desconhecido, sinuoso, escuro e mal sinalizado.

Métodos clássicos de gestão tem como premissa implícita a ideia de que o futuro será uma continuidade do passado, ou, pelo menos, de que os problemas que desafiam seus negócios têm precedentes na história. As consequências deste ponto de partida é reduzir o risco na tomada de decisões a ponto de atingir uma zona de

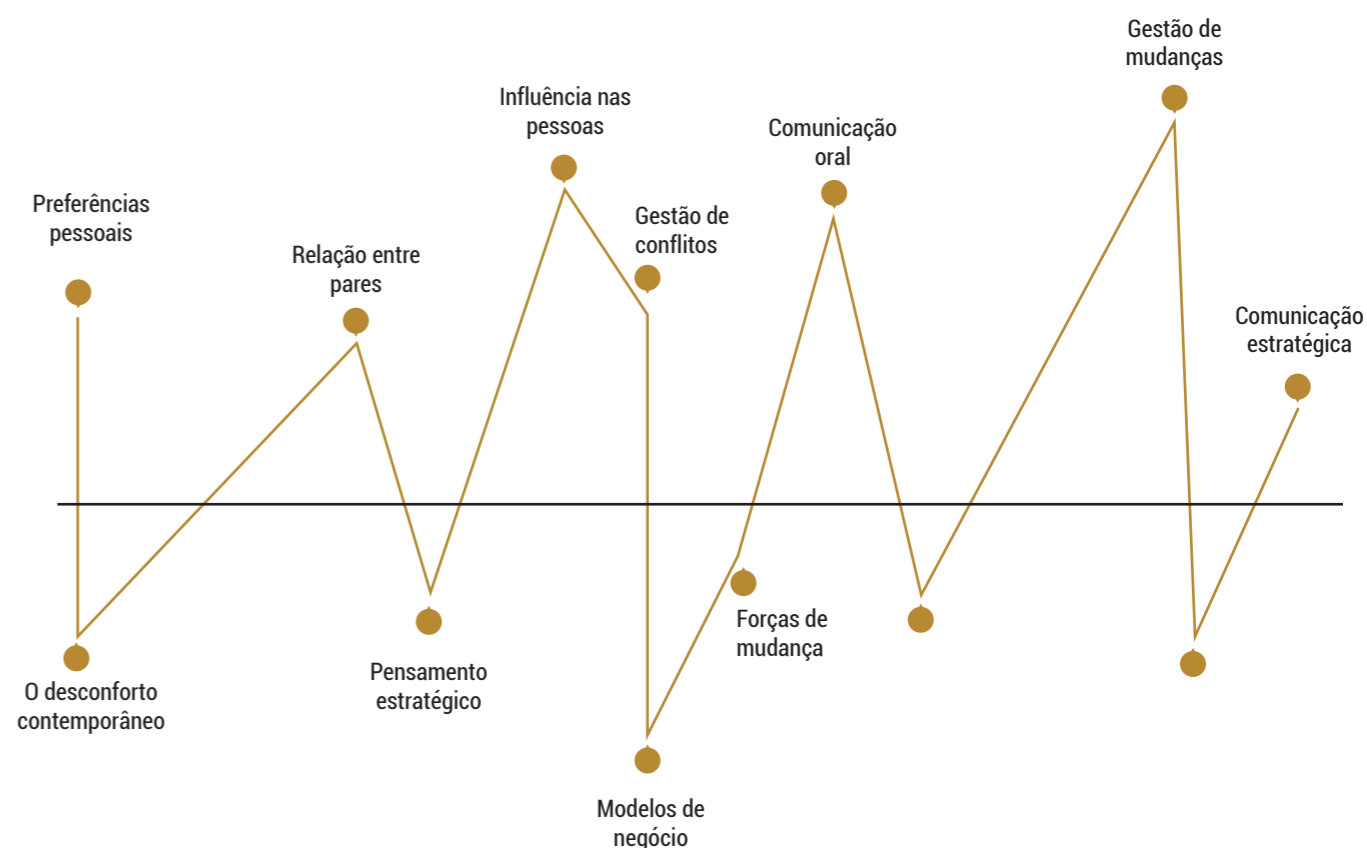
conforto tal que não reste lugar para a exploração de modelos de negócios alternativos aos conhecidos.

Ignora-se a leitura de sinais de mudanças no comportamento do consumidor, os movimentos sutis da concorrência entrando em mercados que extrapolam seu core business, o surgimento de novos players que muitas vezes nem poderiam ser considerados "ameaças" por aqueles que desconhecem a nova dinâmica da hipercompetitividade e os atalhos próprios da economia digital.

Ao fazermos uma leitura das rupturas que tem ocorrido em

diferentes indústrias, tais como a música, o sistema bancário e a hospedagem, confirmaremos que trabalhar para a DESCONTINUIDADE é o novo desafio para um pensamento estratégico nos negócios.

Em 2014, ciente de seu papel de desenvolvimento humano para a competitividade, o Isvor me convidou para auxiliar no desenho de um Programa de Liderança que fosse capaz de suprir os gaps de conhecimento dos gestores em seus diversos níveis de complexidade, ao mesmo tempo em que desenvolvesse sua capacidade de tomar decisões orientadas por uma visão de futuro. Nasceu então o PROGRAMA LÍDER UP, composto por 16 módulos, conforme diagrama :



## Sabatina para o pensar estratégico

Informações essenciais para o desenho de uma iniciativa estratégica

1

Identifique os stakeholders: todos os que poderiam ser afetados pela sua decisão ou teriam interesse no resultado dela: chefe, pares, gerentes, outros funcionários, parceiros, clientes etc.

2

Descreva o potencial impacto da sua decisão sobre os stakeholders identificados.

3

Descreva as objeções comuns que cada um dos stakeholders podem ter à sua proposta. Não tente adivinha-las por si só. Tente sondar as opiniões e antever reações desfavoráveis ao seu projeto.

4

Teste se sua iniciativa é realmente estratégica respondendo a uma simples pergunta: de que forma o que você está propondo está alinhado com os objetivos estratégicos da Organização?

5

Não se prenda aos dogmas. Identifique as crenças que você e seu grupo têm sobre a situação. Quais questões são suposições que merecem investigação?

6

Não tome decisões desinformadas. Liste as informações críticas que você precisa saber para resolver o problema e as pessoas que podem compartilhá-las com você.

7

Descreva os impactos potenciais de suas escolhas a curto e longo prazos.

8

Considere soluções alternativas para o problema. Se você fosse impedido de implementar a solução A, que outros caminhos poderia escolher?

9

Considerando todas as respostas acima, reveja sua iniciativa estratégica. Pode ser que ela esteja mais clara agora, melhor construída e aderente aos objetivos estratégicos da Organização. Pode ser que você tenha percebido que ela não era tão estratégica assim e apresentava muitas fragilidades. Talvez você tenha reavaliado a forma como estava abordando o problema. Repita o processo até se sentir mais seguro quanto a elaboração da iniciativa e lembre-se das palavras de Roger Martin "O objetivo não é eliminar o risco, mas aumentar as possibilidades de sucesso."

O Design da Experiência primou pelo equilíbrio entre conteúdos teóricos e aplicações práticas e seguiu uma lógica singular de apresentação dos módulos:

<b>Eu como ser humano</b> Autoconhecimento e desafios contemporâneos	<b>Eu como Líder</b> Gestão de pessoas	<b>Visão sistêmica do negócio</b> Modelos de negócios, tendências e desafios da indústria	<b>Eu estrategista</b> Sensemaking e visão de futuro
---	---	--	---

De um modo geral, pensar estrategicamente significa fazer (as melhores) escolhas considerando as implicações de cada ação. Na prática, isto implica colocar cada opção de caminho à prova de perguntas muitas vezes desconfortáveis, mas que podem revelar fragilidades na estratégia ou pontos cegos. A seguir, a título de degustação, compartilho com vocês uma síntese do roteiro que uso no Módulo PENSAMENTO ESTRATÉGICO.

Esta ferramenta o ajudará a analisar se você tem em mãos as informações essenciais para desenhar uma solução para o problema. Aplique-a em qualquer questão que você quiser testar: um programa de capacitação, a ampliação do negócio, a criação de uma nova área na empresa, a contratação de funcionários, o lançamento de uma nova linha de produtos ou serviços etc. A prática contínua do pensamento estratégico trará muitos benefícios para você, seu time e sua organização porque, ao final do exercício, você terá todas as informações necessárias para:

1

Traçar planos e tomar decisões alinhadas com a estratégia corporativa

2

Traçar planos e tomar decisões alinhadas com outras áreas

3

Obter o comprometimento da equipe

Bom trabalho.

