navus
Revista de Gestão e Tecnologia

RESENHA CRÍTICA

Júlio César Amorim Castro [1]

https://doi.org/10.22279/navus.v18.2242

1 REFERÊNCIA

WATKINS, Michael D. **As seis disciplinas do pensamento estratégico: um guia para a liderança do futuro**. São Paulo: Objetiva, 2024.

2 CREDENCIAIS DO AUTOR

Michael Watkins é professor da disciplina de liderança e mudança organizacional na prestigiosa escola de negócios IMD, na Suíça. É especialista em transições de liderança de ensino-produto e autor do best-seller mundial "Os primeiros 90 dias: estratégias comprovadas para acelerar e melhorar seu desempenho". É PhD em ciência da tomada de decisão pela Universidade Harvard. Foi incluído na lista dos 100 Melhores Livros de Negócios de Todos os Tempos (2016) da 800-CEO-Read. Foi selecionado para a lista da Amazon dos 100 livros sobre liderança e sucesso para ler ao longo da vida.

Recebeu o prêmio Kulp-Wright da Associação Americana de Riscos e Seguros (2006), assim como o prêmio *strategy+business* de melhor livro de negócios (2004). Além disso, foi premiado pelo Instituto CPR como melhor livro na área de negociação (2001, 2003). Em 2023, foi considerado uma influência na área de gestão pelo Thinkers50, que reconhece contribuições notáveis para o campo da gestão ao longo de muitos anos.

3 RESUMO

O texto aborda o livro "As seis disciplinas do pensamento estratégico: um guia para a liderança do futuro" (2024), de Michael Watkins. A obra apresenta, com base

[1] Mestrando em Administração pela MUST University – juliocesarmetal@yahoo.com.br

em entrevistas com mais de cinquenta executivos e estudos que o autor realiza há trinta anos, as principais disciplinas mentais que sustentam o pensamento estratégico. Essas disciplinas são fundamentais para gestores que enfrentam ambientes complexos, incertos, ambíguos e voláteis. O autor enfatiza a importância da integração entre o pensamento estratégico, crítico e criativo, além da colaboração harmoniosa com a inteligência artificial na tomada de decisões.

O livro detalha seis disciplinas essenciais: 1) reconhecimento de padrões em contextos complexos; 2) análise de sistemas para decompor e compreender a complexidade organizacional; 3) agilidade mental para antecipar e repensar continuamente soluções; 4) resolução estruturada de problemas por meio de processos iterativos de decisão; 5) visionarismo, que motiva equipes com metas claras e propósito; e 6) astúcia política para gerir pessoas e culturas organizacionais, promovendo alianças e negociações eficazes.

Watkins destaca que o pensamento estratégico é um exercício contínuo e coletivo, sustentado pelo conhecimento, pela experiência e pela prática, reforçando a análise de dados e o networking como pilares essenciais. A obra é recomendada para profissionais de gestão e integrantes da alta cúpula, professores e estudantes de pós-graduação em administração, enfatizando que, apesar das tecnologias digitais, o pensamento crítico e estratégico continua insubstituível para a sustentabilidade dos negócios.

4 APRECIAÇÃO CRÍTICA DO RESENHISTA

O livro “As seis disciplinas do pensamento estratégico: um guia para a liderança do futuro” foi lançado em 2024 e se destaca como uma das mais recentes contribuições ao tema do pensamento estratégico. O autor, Michael Watkins, mundialmente conhecido por “Os primeiros 90 dias” - obra de referência para jovens profissionais em ascensão na carreira, assim como para disciplinas de gestão de pessoas e liderança -, baseia-se em pesquisas e experiências que formam suas convicções para apresentar as disciplinas mentais que permitem aos gestores reconhecerem oportunidades, atentarem às dificuldades e priorizarem as questões importantes da estratégia dos negócios.

Na introdução, Watkins define alguns conceitos e constatações, como a necessidade de uma relação simbiótica entre a tomada de decisão e a inteligência artificial (IA), considerando que estratégia significa um olhar além do presente, com reflexão crítica sobre diferentes cenários. A criação do pensamento estratégico deve ocorrer de forma harmônica e colaborativa, integrando o pensamento crítico, criativo e analítico, juntamente com metodologias modernas, como o design thinking.

O autor descreve, de forma categórica, que os pensadores estratégicos são hábeis em lidar com complexidades, ao mesmo tempo que reduzem incertezas e respondem rapidamente às ameaças, concentrando-se em oportunidades. A análise e o pensamento competitivo são dedutivos e analíticos, enquanto o pensamento estratégico é indutivo, relacionado à síntese. Assim como os processos de análise competitiva, os processos organizacionais são tipicamente coletivos. Watkins apresenta a seguinte equação para definir sua capacidade de pensamento estratégico: CPE = domínio + experiência + exercício. Os capítulos são divididos conforme as diferentes disciplinas.

A primeira é o reconhecimento de padrões, ou seja, a capacidade de analisar ambientes em negócios complexos, incertos, voláteis e ambíguos (CUVA). Para que esse reconhecimento seja eficaz, são necessárias mobilização, priorização e análise do mercado, a fim de que as ameaças e oportunidades emergentes sejam analisadas. Nesse momento, Watkins deixa claro que os estrategistas processam imensas quantidades de informações para fazer seus julgamentos. Portanto, a criação de cenários é muito importante. A análise de dados é fundamental.

O capítulo seguinte trata da análise de sistemas, definida como a capacidade de converter situações complexas em sistemas por meio de modelos mentais. A elaboração de cenários é uma das ferramentas dos estrategistas que podem ser usadas nesse contexto. Analisar sistemas consiste em: 1) decompor a complexidade; 2) compreender a complexidade; e 3) usar essas informações para analisar relações de causa e efeito e decidir com efetividade. O autor utiliza uma adaptação do modelo estrela de Galbraith, que consiste em compreender a cultura por meio de: 1) direção estratégica; 2) processos e sistemas; 3) métricas e recompensas; 4) pessoas e capacidades; e 5) estrutura de tomada de decisões.

O terceiro capítulo aborda a disciplina de agilidade mental, definida como a capacidade de examinar as dificuldades dos negócios, empregando diferentes

análises antecipativas. Ter habilidade em agilidade mental significa ser capaz de repensar continuamente os melhores e mais adequados meios para o avanço das organizações diante da CUVA. Criar diversas análises, aprofundando os problemas e entendendo-os como um todo, é uma das maiores habilidades dos estrategistas. Esse exercício exige tempo, experiência e conhecimento para a elaboração de cenários.

A disciplina de resolução estruturada de problemas é abordada em seguida. Watkins menciona importantes escritores clássicos de gestão ao apresentar as etapas de tomada de decisão, mas também apresenta seu próprio modelo, dividido entre estrutura e criatividade. A última instância da estratégia - a decisão e sua análise constante - pode ser entendida como um processo de aprendizado para toda a organização. Assim, as etapas são: 1) definir as funções e comunicar o processo; 2) enquadrar os problemas; 3) investigar as soluções potenciais; 4) decidir quais são as melhores alternativas; e 5) comprometer-se com o que foi acordado. Essas etapas são consideradas um sistema iterativo que subsidia os executivos na tomada de decisões eficientes, uma das funções dos estrategistas.

O penúltimo capítulo trata do visionarismo, definido como a habilidade de imaginar futuros ambiciosos e exequíveis para motivar os colaboradores, com o intuito de concretizar os planos estabelecidos — metas e objetivos. Oferecer visão, missão e valores às pessoas é essencial para que todos se esforcem e saibam o que podem e devem fazer. Oferecer propósito de trabalho, assim como trabalhar a motivação, são responsabilidades que os estrategistas jamais devem desconsiderar. O autor enfatiza que a confiança, a integridade e a legitimação surgem à medida que os objetivos e as metas são alcançados, assim como as recompensas bem distribuídas constituem um fator crítico de sucesso para gerar resultados positivos.

A última disciplina aborda a astúcia política, elemento muito importante no pensamento estratégico, visto que permite aos estrategistas gerenciar o ambiente de trabalho diante dos recursos, das pessoas e de toda a sua cultura. Desenvolver a motivação e sustentar alianças são responsabilidades que devem ser exercidas para que, na negociação, haja uma relação ganha-ganha e para que as necessidades e os desejos alheios possam ser equilibrados e harmonizados com os próprios. Gerar alternativas, dialogar, ouvir, falar e buscar o entendimento fazem parte do trabalho em equipe, que sempre estará presente no cotidiano dos estrategistas.

A conclusão da obra é intitulada “Desenvolvendo sua capacidade de pensamento estratégico”. Nesse momento, o autor dá atenção ao networking e ao trabalho, ao desenvolvimento e à capacidade da equipe, pilares para a elaboração das estratégias nos tempos atuais. O ciclo de reconhecimento, priorização e mobilização (RPM) é algo a ser buscado, ainda mais diante da crescente importância dos dados e de sua análise. Seu uso é fundamental para a construção de estratégias fundamentadas em fatos.

As seis disciplinas do pensamento estratégico: um guia para a liderança do futuro cumpre seu papel de apresentar as disciplinas que compõem os diversos tipos de pensamento, nesse caso, o pensamento estratégico. É um livro que merece ser conhecido no meio acadêmico e entre os estrategistas do Brasil. É uma leitura recomendada para professores e alunos de cursos de pós-graduação em gestão de negócios (mestrados e doutorados), assim como para executivos de nível estratégico e membros de conselhos, inclusive aqueles que ocupam posições de CEO e Chairman.

Não haveria necessidade de praticar o pensamento estratégico se o mundo fosse estável, previsível e linear. Diante da instabilidade geopolítica e internacional na qual os negócios estão inseridos, desenvolver as disciplinas para alcançar o pensamento estratégico é de suma importância para a administração das empresas e das instituições públicas, bem como para a sustentabilidade e o crescimento operacional dos negócios. Nossos executivos precisam dominar o pensamento estratégico.

Um ponto positivo é que, ao final dos capítulos, Michael Watkins exibe um checklist com perguntas que fazem os leitores refletirem e se sentirem motivados a agir diante do que está sendo estudado. São divulgadas, ainda, referências bibliográficas em cada disciplina, de modo que o leitor pode se aprofundar nos temas expostos. A obra também apresenta diversas figuras que facilitam a compreensão dos temas. Sua experiência como docente, aliada à titulação de Ph.D. em ciência da decisão pela Harvard University, confere-lhe autoridade para sintetizar e apresentar afirmações sobre o que considerar, estudar e analisar em relação à elaboração de estratégias, considerando não apenas a realidade dos Estados Unidos, mas também a do Brasil.

Um dos fatores limitantes deste livro foi a falta de correlação com escritores da chamada “escola clássica da estratégia”, como Ansoff, Mintzberg, Porter, Norton e Kaplan. Essa correlação tornaria a obra mais interessante sob o ponto de vista acadêmico. Um exemplo seria a discussão sobre os mapas estratégicos de Norton e Kaplan, que poderiam ser discutidos diante da atual realidade das empresas. Os modelos ainda são condizentes com a realidade dos mercados? Passariam por reformulações ou apenas descrevem uma realidade temporal que não existe mais? Quais comportamentos (soft skills) e aptidões técnicas (hard skills) são necessários para que os gestores do século XXI se desenvolvam e ajudem outros a adquirir essas competências?

Essas correlações e indagações poderiam vir acompanhadas de diversas análises sobre o presente e o futuro das empresas no aspecto estratégico. Entretanto, parece que Watkins quis dar ênfase a novos modelos, e o fez com maestria ao apresentar conceitos modernos e aplicáveis a empresas que atuam em diversos mercados, países e setores em diferentes estágios de crescimento.

Ao final, a mensagem que fica é a de que as tecnologias digitais, por mais modernas que sejam, não substituirão o pensamento crítico nem a necessidade do pensamento estratégico para a gestão do século XXI. Os líderes devem trabalhar de forma harmoniosa e coletiva em conjunto com a IA, considerando que as estratégias têm caráter descritivo, e não prescritivo, no contexto das organizações. A estratégia continua sendo uma disciplina e uma fonte essencial de estudos para a competitividade dos negócios e a prosperidade da sociedade, seja no caso de empresas nascentes, seja no de empresas que pretendem se internacionalizar e/ou expandir suas operações para novos mercados regionais.

REFERÊNCIAS

BROWN, Tim. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. 1.ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

CIALDINI, Robert B. Influência: a psicologia da persuasão. 1.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

COLLINS, Jim; PORRAS, Jerry I. Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 1.ed. São Paulo: Rocco, 2005.

DIXIT, Avinash K.; NALEBUFF, Barry J. A arte da estratégia: a teoria dos jogos como guia para o sucesso na vida e nos negócios. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. 1.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KELLEY, Tom; KELLEY, David. Confiança criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MEADOWS, Donella H. Pensando em sistemas: como o pensamento sistêmico pode ajudar a resolver grandes problemas globais. 1.ed. São Paulo: Editora Figurati, 2021.

ROBERTO, Michael A. The art of critical decision making. Chantilly, VA: The Great Courses, 2009.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 21.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.

Zsambok, C. E.; Klein, G. (Org.). Naturalistic decision making. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.