

## **Reflexão da Competência 07**

### **Estratégia e Execução**

#### **1. Estratégia e execução como dimensões indissociáveis**

A literatura contemporânea em gestão estratégica converge de forma consistente ao reconhecer que a execução da estratégia representa um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações, frequentemente superando a complexidade da própria formulação estratégica. Embora o planejamento estratégico continue sendo considerado um elemento essencial da gestão, estudos empíricos e revisões sistemáticas indicam que a principal lacuna entre intenção e resultado ocorre no momento em que a estratégia precisa ser traduzida em ação coordenada e sustentada.

Mintzberg, ao criticar abordagens excessivamente racionalistas da estratégia, já alertava que:

“Estratégias não fracassam porque são mal formuladas, mas porque falham ao encontrar raízes nas práticas cotidianas da organização”  
(Mintzberg, 1994, p. 35).

Essa afirmação antecipa uma mudança paradigmática relevante: a estratégia deixa de ser compreendida como um plano estático, elaborado no topo da organização, e passa a ser vista como um processo vivido, cuja eficácia depende da capacidade organizacional de executá-la no cotidiano.

Pesquisas mais recentes reforçam esse diagnóstico ao demonstrar que uma parcela significativa das estratégias organizacionais não alcança os resultados esperados não por inadequação conceitual, mas por dificuldades estruturais e humanas na execução. Hrebiniak observa que:

“A execução da estratégia é mais difícil do que a formulação porque envolve pessoas, interesses conflitantes, culturas organizacionais e sistemas de poder” (Hrebiniak, 2006, p. 13).

Essa perspectiva evidencia que a execução estratégica não pode ser reduzida a uma etapa técnica ou operacional, mas deve ser compreendida como um processo organizacional complexo, profundamente influenciado por liderança, cultura, comunicação, aprendizagem e sistemas de acompanhamento.

Nesse sentido, a literatura contemporânea tem progressivamente superado a distinção clássica entre formulação e implementação, típica dos modelos tradicionais de planejamento estratégico. Em seu lugar, emergem abordagens integrativas e processuais, que entendem estratégia e execução como dimensões inseparáveis de um mesmo fenômeno. Whittington afirma que:

“Estratégia não é apenas algo que as organizações têm, mas algo que as pessoas fazem” (Whittington, 2006, p. 619).

Essa concepção desloca o foco da estratégia como artefato formal para a estratégia como prática social (*strategy-as-practice*), enfatizando que a execução ocorre por meio de interações, decisões cotidianas e interpretações situadas dos atores organizacionais.

A partir dessa perspectiva, a execução estratégica passa a ser compreendida como um processo contínuo, dinâmico e iterativo, no qual decisões estratégicas são constantemente ajustadas à luz da prática, do feedback e das mudanças ambientais. Holm, Kringelum e Anand, em revisão sistemática recente, destacam que:

“A implementação eficaz da estratégia depende menos da precisão do plano inicial e mais da capacidade gerencial de ajustar ações, alinhar pessoas e aprender ao longo do processo” (Holm et al., 2025, p. 4).

Essa abordagem reforça que a execução estratégica envolve aprendizagem organizacional, exigindo mecanismos que permitam monitoramento, reflexão e adaptação contínua, especialmente em ambientes voláteis e incertos.

Outro elemento recorrente na literatura é o reconhecimento de que a execução estratégica é fortemente condicionada pelo alinhamento organizacional. Kaplan e Norton afirmam que:

“A maioria das estratégias falha não por falta de visão, mas por falta de alinhamento entre objetivos estratégicos, estruturas, processos e pessoas” (Kaplan & Norton, 2001, p. 2).

Esse alinhamento envolve não apenas sistemas formais, como metas e indicadores, mas também dimensões informais, como valores compartilhados, prioridades percebidas e coerência entre discurso e prática da liderança.

Além disso, estudos recentes destacam que a execução estratégica eficaz depende da existência de sistemas de acompanhamento e feedback, capazes de transformar a estratégia em um processo vivo. Rudiyanto e Prayitno observam que:

“A ausência de mecanismos de monitoramento e aprendizagem estratégica é uma das principais causas de falha na execução, pois impede ajustes oportunos e correções de rumo” (Rudiyanto & Prayitno, 2025, p. 7).

Essas evidências reforçam que a execução não deve ser compreendida como mera conformidade ao plano original, mas como um processo reflexivo,

no qual a organização aprende com a prática e ajusta continuamente suas decisões estratégicas.

Em síntese, a literatura contemporânea aponta de forma inequívoca que estratégia e execução constituem dimensões indissociáveis de um mesmo processo organizacional. A formulação estratégica estabelece direção e propósito, mas é a execução — mediada por liderança, cultura, alinhamento e aprendizagem — que transforma intenções em resultados sustentáveis. Assim, a execução deixa de ocupar um papel secundário e passa a ser reconhecida como núcleo da gestão estratégica, especialmente em contextos marcados por complexidade, incerteza e mudança contínua.

## **2. Execução estratégica como processo organizacional e relacional**

A literatura contemporânea tem enfatizado de forma crescente que a execução estratégica não pode ser compreendida como a simples tradução mecânica de planos em ações operacionais. Ao contrário, trata-se de um processo organizacional complexo, no qual pessoas, estruturas, recursos, sistemas simbólicos e relações de poder são mobilizados de maneira coordenada em torno de objetivos compartilhados. Essa compreensão desloca a execução do campo estritamente técnico para o campo relacional, interpretativo e socialmente construído da ação organizacional.

Nesse sentido, Pettigrew, Whipp e Boyne já afirmavam que a implementação estratégica deve ser analisada como um processo político e social, no qual múltiplos atores interpretam, negociam e adaptam a estratégia ao longo do tempo. Segundo os autores:

“A execução estratégica não é um evento, mas um fluxo contínuo de interações, no qual a estratégia é reinterpretada à medida que se encontra com a realidade organizacional” (Pettigrew et al., 2001, p. 705).

Essa perspectiva evidencia que a execução ocorre no entrelaçamento entre intenção estratégica e prática cotidiana, sendo profundamente influenciada pelas relações interpessoais, pela cultura organizacional e pelos significados atribuídos às ações.

Estudos empíricos recentes reforçam que a eficácia da execução depende menos da formalização excessiva de planos e mais da capacidade organizacional de promover alinhamento dinâmico entre direção estratégica, cultura, liderança e sistemas de coordenação. Birkinshaw, Foss e Lindenberg destacam que:

“A execução eficaz da estratégia emerge quando estruturas formais são complementadas por mecanismos informais de coordenação, confiança e entendimento compartilhado” (Birkinshaw et al., 2014, p. 56).

Essa constatação aponta para o caráter relacional da execução estratégica, na qual regras e processos formais precisam ser sustentados por relações de confiança, legitimidade da liderança e coerência entre discurso e prática.

Nesse contexto, a liderança estratégica emerge como uma variável central para a execução bem-sucedida. A literatura indica que líderes eficazes na execução não são apenas formuladores de estratégias, mas tradutores e mediadores entre a visão estratégica e a realidade operacional. Hrebiniak afirma de forma contundente:

“A execução da estratégia é, em grande medida, uma responsabilidade da liderança, pois são os líderes que transformam intenções estratégicas em prioridades compreensíveis e acionáveis” (Hrebinak, 2006, p. 17).

Esse papel tradutor implica comunicar a estratégia de forma clara, consistente e contextualizada, conectando objetivos abstratos às práticas concretas das equipes. Kaplan e Norton reforçam essa ideia ao observar que:

“As pessoas não executam estratégias; elas executam o que entendem da estratégia” (Kaplan & Norton, 2004, p. 8).

Essa afirmação destaca que a execução estratégica depende diretamente do nível de compreensão compartilhada existente na organização. Quando os indivíduos não compreendem o significado, a relevância ou a lógica da estratégia, a execução tende a se fragmentar ou a se tornar meramente ritualística.

Além disso, a literatura contemporânea aponta que a execução estratégica é um fenômeno eminentemente relacional, no qual influência, confiança, cooperação e legitimidade desempenham papel decisivo. Em estudo sobre práticas de execução, Mantere e Vaara observam que:

“A estratégia é executada por meio de discursos, interações e práticas sociais que constroem ou limitam a agência dos atores organizacionais” (Mantere & Vaara, 2008, p. 343).

Essa abordagem aproxima a execução estratégica dos estudos de *sensemaking*, segundo os quais a ação organizacional é orientada por processos contínuos de interpretação e construção de sentido. Weick afirma que:

“As pessoas agem primeiro e compreendem depois; a execução da estratégia é um processo no qual o sentido é construído retrospectivamente a partir da ação” (Weick, 1995, p. 182).

Aplicada à execução estratégica, essa perspectiva sugere que a estratégia não é simplesmente “implementada”, mas interpretada, negociada e ajustada à medida que é colocada em prática. Assim, a execução envolve responder continuamente às perguntas: *o que estamos fazendo? por que estamos fazendo? e para que isso importa?*

Pesquisas recentes confirmam que estratégias tendem a ser executadas com maior eficácia quando os indivíduos compreendem não apenas o “o que”, mas também o “por que” e o “para quê” das ações propostas. Em estudo longitudinal, Rouleau e Balogun demonstram que:

“A execução estratégica eficaz depende da capacidade dos atores organizacionais de traduzir a estratégia em narrativas locais que façam sentido para suas práticas cotidianas” (Rouleau & Balogun, 2011, p. 973).

Esse achado reforça que a execução estratégica não é apenas um processo descendente (*top-down*), mas envolve interações contínuas entre diferentes níveis organizacionais, nas quais a estratégia é ressignificada à luz das realidades locais.

Em síntese, a literatura contemporânea converge ao afirmar que a execução estratégica é um processo organizacional e relacional, no qual liderança, cultura, comunicação, confiança e construção de sentido desempenham papel tão relevante quanto estruturas formais e sistemas de controle. A execução bem-sucedida ocorre quando a estratégia deixa de ser um artefato abstrato e passa a ser vivida, compreendida e sustentada pelas

pessoas em suas práticas cotidianas. Assim, executar estratégia é, fundamentalmente, mobilizar pessoas em torno de um propósito compartilhado, transformando direção estratégica em ação coletiva coerente e contínua.

### **3. Cultura organizacional e execução da estratégia**

A literatura contemporânea em estratégia e estudos organizacionais converge ao afirmar que a cultura organizacional exerce papel decisivo na execução estratégica, atuando como um sistema invisível de orientação da ação coletiva. Longe de constituir apenas um pano de fundo simbólico, a cultura molda percepções, expectativas, padrões de comportamento e critérios de decisão, influenciando diretamente como as estratégias são interpretadas, aceitas ou resistidas no cotidiano organizacional.

Edgar Schein, um dos autores mais influentes no campo, define cultura organizacional como:

“Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 2017, p. 6).

Essa definição evidencia que a cultura opera no nível profundo dos pressupostos inconscientes, os quais orientam automaticamente a ação organizacional. Assim, a execução da estratégia não ocorre em um vácuo neutro, mas é filtrada por interpretações culturalmente mediadas sobre o que é legítimo, prioritário, possível ou desejável.

Estudos empíricos demonstram que a cultura pode atuar tanto como facilitadora quanto como barreira silenciosa à execução estratégica. Quando

os valores e pressupostos culturais são congruentes com a direção estratégica, a execução tende a ocorrer de forma mais fluida, com menor necessidade de controle formal. Por outro lado, quando há desalinhamento entre estratégia e cultura, surgem resistências implícitas, frequentemente não verbalizadas, mas expressas por meio de inércia, conformidade aparente ou priorização seletiva.

Nesse sentido, Kotter e Heskett, em seu estudo clássico sobre cultura e desempenho, afirmam que:

“Estratégias fracassam com frequência não por serem inadequadas, mas porque entram em conflito com valores e normas profundamente enraizados na cultura organizacional” (Kotter & Heskett, 1992, p. 11).

Essa observação ajuda a explicar por que iniciativas estratégicas tecnicamente bem elaboradas são, muitas vezes, implementadas apenas de maneira superficial. A cultura atua como um filtro interpretativo, definindo quais aspectos da estratégia são incorporados, adaptados ou simplesmente ignorados.

Pesquisas mais recentes reforçam que a execução estratégica eficaz está associada a culturas caracterizadas por aprendizagem contínua, abertura ao diálogo, responsabilidade compartilhada e orientação a propósito. Denison, por exemplo, demonstra empiricamente que culturas com altos níveis de envolvimento e consistência apresentam melhor desempenho estratégico ao longo do tempo. Segundo o autor:

“As organizações executam melhor suas estratégias quando a cultura promove alinhamento, participação e clareza de propósito” (Denison, 2000, p. 34).

Essa perspectiva sugere que a cultura não apenas sustenta a execução, mas estrutura a forma como as pessoas compreendem e se comprometem com a estratégia. Quando os membros da organização percebem coerência entre valores declarados, práticas cotidianas e decisões estratégicas, a execução tende a ser internalizada como responsabilidade coletiva, e não como imposição externa.

Além disso, a literatura destaca que culturas orientadas exclusivamente por controle, conformidade e aversão ao erro tendem a comprometer a execução em contextos de incerteza e mudança. Em ambientes complexos, a execução estratégica exige experimentação, aprendizagem adaptativa e ajustes contínuos. Nesse sentido, culturas que penalizam o erro ou desencorajam o questionamento tendem a gerar comportamentos defensivos, reduzindo a capacidade de resposta estratégica.

Argyris e Schön, ao analisarem a relação entre cultura, aprendizagem e ação organizacional, afirmam que:

“As organizações frequentemente falham em executar mudanças estratégicas porque seus pressupostos culturais impedem a aprendizagem de segunda ordem, isto é, a revisão das normas e valores que governam a ação” (Argyris & Schön, 1996, p. 21).

Essa análise é particularmente relevante para a execução estratégica, pois indica que implementar novas estratégias frequentemente exige desaprender práticas consolidadas, o que só é possível quando a cultura favorece reflexão crítica e abertura ao questionamento.

Nesse contexto, a literatura sugere que executar estratégia implica, muitas vezes, transformar cultura. Tal transformação, contudo, não ocorre por

decretos ou campanhas simbólicas isoladas, mas por processos longos e coerentes, nos quais liderança, sistemas, narrativas e práticas cotidianas são alinhados. Schein enfatiza que:

“A única coisa realmente importante que os líderes fazem é criar e gerir a cultura; quando a cultura se torna disfuncional, o papel do líder é ajudar a organização a desaprender pressupostos antigos e a aprender novos” (Schein, 2017, p. 22).

Essa afirmação reforça que a execução estratégica sustentável depende de liderança culturalmente consciente, capaz de reconhecer os limites da cultura existente e de promover mudanças graduais nos significados compartilhados.

Estudos contemporâneos em *strategy-as-practice* também destacam que a cultura se manifesta nas micropráticas cotidianas por meio das quais a estratégia é executada. Jarzabkowski, Balogun e Seidl observam que:

“A estratégia é realizada através de práticas socialmente sustentadas, moldadas por normas culturais que definem quem pode agir, como e com que legitimidade” (Jarzabkowski et al., 2007, p. 8).

Essa abordagem evidencia que a cultura não é apenas um contexto abstrato, mas se expressa concretamente nas reuniões, conversas, decisões e prioridades diárias que, em conjunto, constituem a execução estratégica.

Em síntese, a literatura indica de forma consistente que cultura organizacional e execução da estratégia são dimensões indissociáveis. A cultura define como a estratégia é interpretada, internalizada e praticada, enquanto a execução estratégica, por sua vez, reforça ou transforma a cultura existente. Estratégias que ignoram a dimensão cultural tendem a fracassar,

independentemente de sua sofisticação técnica. Por outro lado, quando estratégia e cultura estão alinhadas, a execução deixa de ser um esforço forçado e passa a ser uma expressão natural dos valores e compromissos compartilhados pela organização.

#### **4. Sistemas de controle, aprendizagem e adaptação**

A literatura contemporânea em gestão estratégica tem revisitado de forma crítica o papel dos sistemas de controle na execução da estratégia. Tradicionalmente associados a mecanismos de monitoramento, padronização e correção de desvios, os sistemas de controle passaram a ser compreendidos, nas últimas décadas, como instrumentos que podem tanto viabilizar quanto inibir a aprendizagem e a adaptação organizacional. Em contextos caracterizados por elevada complexidade, incerteza e mudança contínua, modelos rígidos de controle tendem a se mostrar inadequados, pois reduzem a flexibilidade necessária à execução estratégica eficaz.

Robert Simons, ao propor o modelo dos *Levers of Control*, destaca que os sistemas de controle não devem ser entendidos apenas como instrumentos de restrição, mas como mecanismos que direcionam atenção, promovem diálogo e sustentam a aprendizagem estratégica. Segundo o autor:

“Os sistemas de controle são ferramentas fundamentais para a implementação da estratégia, pois ajudam os gestores a equilibrar criatividade e disciplina, inovação e previsibilidade” (Simons, 1995, p. 5).

Essa perspectiva desloca o foco do controle como mera fiscalização para o controle como processo comunicativo e cognitivo, capaz de orientar a ação coletiva sem engessar a organização. Nesse sentido, a eficácia da

execução estratégica depende da capacidade de articular sistemas de controle que combinem clareza de objetivos, monitoramento contínuo e espaços para reflexão e ajuste.

Estudos empíricos demonstram que organizações com sistemas de controle excessivamente burocráticos tendem a privilegiar a conformidade ao plano em detrimento da aprendizagem. Em contraste, sistemas de controle adaptativos favorecem a detecção precoce de desvios relevantes e estimulam a revisão crítica das próprias premissas estratégicas. Henri argumenta que:

“Sistemas de controle interativos estimulam o debate estratégico e a aprendizagem organizacional ao desafiar pressupostos e incentivar a exploração de incertezas” (Henri, 2006, p. 540).

Essa abordagem é particularmente relevante em ambientes dinâmicos, nos quais a execução estratégica não pode ser reduzida à simples aplicação de decisões previamente formuladas. A estratégia, nesses contextos, emerge como um processo iterativo, no qual formulação e execução se retroalimentam continuamente.

A literatura sobre aprendizagem organizacional reforça essa compreensão ao indicar que a execução estratégica eficaz exige a capacidade de aprender com a própria prática. Argyris e Schön distinguem entre aprendizagem de ciclo simples (*single-loop learning*), voltada à correção de erros dentro de parâmetros existentes, e aprendizagem de ciclo duplo (*double-loop learning*), que envolve a revisão dos próprios pressupostos que orientam a ação. Segundo os autores:

“A aprendizagem organizacional mais profunda ocorre quando os indivíduos questionam e modificam as normas, políticas e objetivos que governam suas ações” (Argyris & Schön, 1996, p. 21).

Aplicada à execução estratégica, essa distinção implica reconhecer que nem todos os desvios indicam falhas operacionais; alguns revelam limitações da própria estratégia ou de seus pressupostos subjacentes. Sistemas de controle que não permitem esse nível de reflexão tendem a reforçar práticas ineficazes, mascarando problemas estruturais sob indicadores de curto prazo.

Nesse contexto, a execução estratégica passa a ser concebida como um processo de sensemaking contínuo, no qual os atores organizacionais interpretam resultados, atribuem significados às métricas e ajustam suas ações à luz de novas informações. Karl Weick destaca que:

“A adaptação organizacional depende menos da precisão das previsões e mais da capacidade de interpretar rapidamente o que está acontecendo e responder de maneira coerente” (Weick, 1995, p. 61).

Essa afirmação reforça que a execução estratégica não pode ser plenamente controlada por indicadores ex ante, mas requer mecanismos que favoreçam feedback rápido, diálogo interpretativo e tomada de decisão situada.

Pesquisas recentes em estratégia adaptativa e capacidades dinâmicas também ressaltam que a capacidade de adaptação está diretamente relacionada à forma como as organizações utilizam seus sistemas de controle. Teece, ao discutir capacidades dinâmicas, afirma que:

“A vantagem competitiva sustentável em ambientes de rápida mudança depende da capacidade de perceber oportunidades e ameaças, aproveitá-las e reconfigurar recursos continuamente” (Teece, 2007, p. 1319).

Essa capacidade de reconfiguração está intimamente ligada à execução estratégica, pois exige sistemas que permitam experimentação controlada, aprendizagem a partir de falhas e ajustes rápidos de curso. Nesse sentido, a execução deixa de ser entendida como conformidade rígida ao plano original e passa a ser vista como processo reflexivo e adaptativo, no qual o plano estratégico é constantemente reinterpretado à luz da prática.

Além disso, a literatura destaca que sistemas de controle eficazes dependem fortemente da cultura organizacional e da liderança. Em culturas caracterizadas por medo, punição e aversão ao erro, os sistemas de controle tendem a gerar comportamentos defensivos e ocultação de problemas, comprometendo a aprendizagem. Por outro lado, culturas que valorizam transparência, responsabilidade compartilhada e aprendizagem contínua favorecem o uso construtivo dos sistemas de controle. Edmondson observa que:

“Ambientes psicologicamente seguros permitem que as pessoas relatam erros, questionem práticas e aprendam coletivamente, elementos essenciais para a adaptação organizacional” (Edmondson, 2018, p. 24).

Essa observação evidencia que os sistemas de controle não operam de forma neutra, mas são interpretados e vivenciados a partir de contextos culturais e relacionais específicos. Assim, a eficácia da execução estratégica depende da integração entre controle, aprendizagem e confiança.

Em síntese, a literatura contemporânea indica que sistemas de controle adaptativos constituem um componente essencial da execução estratégica em ambientes complexos. Tais sistemas não se limitam ao monitoramento de resultados, mas funcionam como plataformas de aprendizagem, capazes de transformar falhas em oportunidades de melhoria, fortalecer a capacidade de adaptação e sustentar o desempenho de longo prazo. A execução estratégica, nesse quadro, deixa de ser concebida como simples obediência ao plano e passa a ser entendida como um processo dinâmico de reflexão, ajuste e reconstrução contínua da ação organizacional.

## **5. Estratégia, execução e sustentabilidade organizacional**

A literatura contemporânea em gestão estratégica tem ampliado de forma significativa o debate ao integrar os conceitos de estratégia, execução e sustentabilidade organizacional. Essa ampliação decorre do reconhecimento crescente de que estratégias eficazes não podem ser avaliadas exclusivamente por métricas de desempenho econômico ou operacional de curto prazo, mas devem ser analisadas à luz de seus impactos humanos, sociais, éticos e institucionais ao longo do tempo.

Autores clássicos já alertavam para os limites de uma visão instrumental da estratégia. Peter Drucker, ao refletir sobre o propósito das organizações, afirmava que:

“O objetivo final de uma organização não é maximizar resultados imediatos, mas criar a capacidade de desempenhar no futuro” (Drucker, 2006, p. 38).

Essa afirmação antecipa uma compreensão central da literatura atual: a execução estratégica sustentável é aquela que preserva e desenvolve as condições que tornam o desempenho futuro possível, incluindo capital humano, confiança institucional, legitimidade social e capacidade de aprendizagem.

Pesquisas empíricas recentes demonstram que estratégias executadas com foco exclusivo em eficiência, controle e resultados de curto prazo tendem a produzir efeitos colaterais negativos, como esgotamento emocional, cinismo organizacional, erosão da confiança e fragilização da cultura. Pfeffer argumenta de forma contundente que:

“Muitas organizações estão literalmente adoecendo as pessoas em nome do desempenho, e isso compromete não apenas o bem-estar humano, mas também a sustentabilidade econômica no longo prazo” (Pfeffer, 2018, p. 3).

Nesse sentido, a execução estratégica deixa de ser apenas uma questão técnica e passa a ser uma questão ética e humana, pois as escolhas feitas na implementação da estratégia afetam diretamente a saúde emocional, o engajamento e a dignidade das pessoas envolvidas.

A literatura sobre sustentabilidade organizacional reforça essa perspectiva ao destacar que organizações sustentáveis são aquelas capazes de equilibrar desempenho, cuidado com as pessoas e responsabilidade social. Eccles, Ioannou e Serafeim, em um estudo longitudinal com empresas de alto desempenho sustentável, demonstram que:

“Empresas que adotam práticas orientadas à sustentabilidade tendem a superar, no longo prazo, aquelas focadas exclusivamente em resultados financeiros, tanto em desempenho econômico quanto em engajamento humano” (Eccles et al., 2014, p. 283).

Esse achado empírico é particularmente relevante para a discussão sobre execução estratégica, pois indica que como a estratégia é executada importa tanto quanto o que é executado. Processos de execução que respeitam limites humanos, promovem participação e fortalecem relações tendem a gerar maior comprometimento e capacidade adaptativa.

No campo da liderança, essa integração entre estratégia, execução e sustentabilidade humana tem sido amplamente discutida. Goleman, Boyatzis e McKee introduzem o conceito de liderança ressonante para descrever líderes que conseguem alinhar resultados e bem-estar. Segundo os autores:

“Líderes ressonantes criam climas emocionais que sustentam energia, compromisso e desempenho ao longo do tempo, enquanto líderes dissonantes minam esses recursos humanos essenciais” (Goleman et al., 2002, p. 20).

Essa distinção evidencia que a execução estratégica é mediada pelo clima emocional e relacional criado pela liderança. Estratégias bem formuladas podem fracassar quando executadas em ambientes marcados por medo, pressão excessiva e desconfiança.

Além disso, a literatura sobre capital psicológico e engajamento indica que organizações que integram cuidado humano à execução estratégica fortalecem recursos intangíveis essenciais à sustentabilidade. Luthans e Youssef afirmam que:

“Capacidades psicológicas positivas, como esperança, resiliência, otimismo e autoeficácia, são fundamentais para o desempenho sustentável e precisam ser intencionalmente desenvolvidas nas organizações” (Luthans & Youssef, 2007, p. 343).

Essas capacidades não emergem espontaneamente; elas são fortemente influenciadas por como a estratégia é comunicada, implementada e vivenciada no cotidiano organizacional. Execuções estratégicas baseadas apenas em pressão por resultados tendem a corroer esses recursos, enquanto abordagens mais integrativas os fortalecem.

Essa discussão assume especial relevância em contextos educacionais, comunitários e vocacionais, nos quais o sucesso organizacional não pode ser dissociado de impactos formativos, éticos e sociais. Nessas realidades, a execução estratégica envolve não apenas eficiência funcional, mas também coerência com valores institucionais, fidelidade à missão e cuidado com pessoas que frequentemente operam movidas por vocação e propósito, e não apenas por incentivos econômicos.

Palmer, ao tratar de vocação e organizações orientadas por propósito, observa que:

“Instituições que perdem de vista seu propósito acabam exigindo das pessoas sacrifícios que corroem a integridade pessoal e institucional” (Palmer, 2010, p. 75).

Essa observação reforça que a sustentabilidade organizacional depende da capacidade de alinhar estratégia, execução e propósito, evitando a dissociação entre o que a organização declara e o que efetivamente pratica.

Em síntese, a literatura contemporânea indica que estratégia e execução só podem ser consideradas eficazes quando integradas à sustentabilidade organizacional e humana. A execução estratégica deixa de ser avaliada apenas por indicadores de eficiência e passa a ser julgada por sua capacidade de:

- preservar e desenvolver o capital humano;
- fortalecer relações de confiança;
- sustentar aprendizagem e adaptação contínuas;
- manter coerência entre valores, missão e prática;
- garantir legitimidade institucional no longo prazo.

Assim, a execução estratégica sustentável emerge como um processo que articula desempenho, ética e cuidado humano, oferecendo uma resposta mais consistente aos desafios contemporâneos enfrentados por organizações que desejam não apenas sobreviver, mas permanecer relevantes, íntegras e vivas ao longo do tempo.

### **Integração da trajetória pessoal e ministerial: Estratégia e Execução na Trajetória de Vida e no Doutorado**

A consolidação da desta Competência em minha trajetória, não ocorreu como um evento pontual, mas como um processo cumulativo, forjado na interseção entre visão, discernimento de contexto e rotina disciplinada de implementação. Ao revisitar minha história, percebo que a base dessa competência foi construída desde cedo, em ambientes nos quais responsabilidade e trabalho não eram conceitos abstratos, mas parte do cotidiano.

Ao longo do ministério, esse fundamento foi sendo aprofundado em diferentes realidades culturais e organizacionais — da igreja local a estruturas institucionais mais complexas — ensinando-me, de modo progressivo, que liderança não se resume a definir “o que deve ser feito”, mas a sustentar

“como isso será feito”, “por quem”, “com quais recursos” e “com que nível de alinhamento”.

Com o tempo, aprendi que estratégia não é apenas um plano formal, mas também um padrão coerente de decisões que se revela na prática, no ajuste constante entre intenção e realidade. Mintzberg adverte que a estratégia, quando reduzida a planejamento rígido, corre o risco de perder contato com a vida real da organização; por isso, precisamos reconhecer a tensão entre o que é deliberado e o que emerge do caminho (Mintzberg, 1994, pp. 25–35). Essa compreensão foi especialmente relevante nos contextos culturais diversos em que atuei: cada mudança de campo, cada transição institucional e cada nova composição de equipe me obrigaram a refinar a leitura do ambiente, traduzir visão em prioridades e evitar a armadilha de “importar modelos” sem discernimento. Em outras palavras, aprendi que a estratégia só se torna ética e espiritualmente responsável quando é encarnada em práticas que respeitam pessoas, história, cultura e limites do sistema.

Nesse percurso, uma convicção se tornou incontornável: o maior desafio da liderança não é formular estratégia, mas executá-la. Hrebiniak afirma, de forma direta, que o problema crítico costuma estar menos na qualidade do plano e mais na disciplina, na coordenação e na consistência que a execução exige (Hrebiniak, 2006, pp. 13–17). Na prática ministerial e administrativa, isso significou transformar direções gerais em metas claras, processos acompanháveis e ciclos regulares de prestação de contas — não como mecanismo de controle frio, mas como instrumento de foco e aprendizagem coletiva. Foi assim que a execução deixou de ser “cobrança” e passou a ser pastoreio organizacional: acompanhar, remover obstáculos,

ajustar rotas, proteger prioridades e manter o sentido do trabalho vivo. Weick descreve esse processo como sensemaking: a construção de significado que ajuda as pessoas a agirem com coerência em contextos complexos e ambíguos (Weick, 1995, pp. 61, 182). Liderar, portanto, não é apenas decidir; é ajudar a organização a interpretar a realidade e agir com unidade.

Durante o doutorado, investi de maneira intencional no aprofundamento dessa competência por meio de espaços concretos de aprendizagem aplicada: (1) a prática ministerial e administrativa cotidiana, integrando visão, processos e ação; (2) o acompanhamento sistemático da execução de projetos e ajustes estratégicos por meio de metas; (3) treinamentos de líderes; e (4) a organização e condução de reuniões administrativas. Esses ambientes funcionaram como “laboratórios” de execução: lugares onde aprendi, repetidamente, que alinhamento não acontece por decreto, mas por comunicação consistente, critérios claros de priorização e rotinas que conectam decisões ao campo. Kaplan e Norton destacam que organizações eficazes traduzem estratégia em objetivos, medidas e iniciativas capazes de orientar comportamento e aprendizado, evitando que a visão permaneça apenas retórica (Kaplan & Norton, 2001, p. 2; Kaplan & Norton, 2004, p. 8). Na prática, isso significou criar cadência: reuniões que não apenas “informam”, mas clarificam prioridades; relatórios que não apenas “registram”, mas iluminam decisões; e treinamentos que não apenas “capacitam”, mas produzem cultura de execução.

Também compreendi que a execução depende de sistemas, mas não sobrevive sem clima e segurança psicológica. Edmondson argumenta que ambientes com segurança psicológica favorecem aprendizagem,

responsabilidade e melhoria contínua — elementos indispensáveis para implementar estratégia com consistência (Edmondson, 2018, p. 24). Em experiências de treinamento e acompanhamento de líderes, percebi que metas só ganham tração quando as pessoas podem falar com honestidade sobre problemas reais, riscos e falhas sem medo de punição — e quando o líder sustenta um padrão de verdade, apoio e direcionamento. Do mesmo modo, a governança por controles interativos e diagnósticos, como descreve Simons, não é apenas técnica: é uma forma de manter o foco estratégico sem sufocar iniciativa, permitindo correções ao longo do caminho (Simons, 1995, p. 5; Henri, 2006, p. 540).

Hoje, ao olhar para trás, vejo que minha atuação em diferentes contextos culturais intensificou o desenvolvimento desta competência porque me obrigou a integrar três dimensões de modo cada vez mais maduro: (a) visão e discernimento, (b) processos e prioridades, e (c) pessoas e cultura.

Em termos práticos, isso se expressa numa liderança que procura preservar o essencial da missão, mas que não se apega a formas; que valoriza planejamento, mas não idolatra o plano; que cobra resultados, mas sem perder o coração pastoral; e que entende que estratégia, no fim, é uma forma de servir — organizar recursos, alinhar esforços e sustentar uma direção comum para que pessoas floresçam e a missão avance.

Assim, essa Competência se tornou, para mim, mais do que uma capacidade gerencial: tornou-se uma disciplina espiritual e ética de liderança — a arte de transformar propósito em ação consistente, sem perder pessoas no caminho.

## Referências

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, 347–372. <https://doi.org/10.1002/9780470696244.ch18>
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive*. New York, NY: HarperCollins.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Free Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press.
- Palmer, P. J. (2010). *Let your life speak: Listening for the voice of vocation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. New York, NY: Harper Business.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

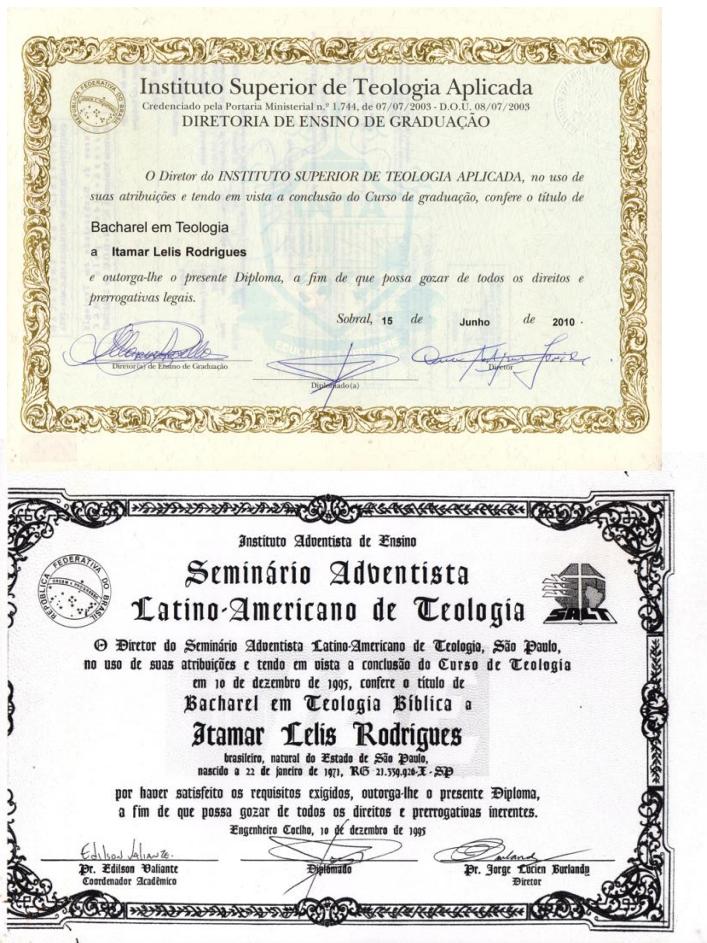
Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## Artefatos

Experiências Passadas	Experiências Planejadas	Documentos / Artefatos
1. Bacharel em Teologia	1. Plano Estratégico (2025-2030)	1. Diploma de Teologia
2. Pós-graduação em Liderança (MBA)	2. Acompanhamento sistemático da execução de projetos e ajustes estratégicos (Metas)	2. Certificado de Pós-graduação em Liderança
3. Pós-graduação em Ciência e Religião (MBA)	3. Treinamentos de líderes	3. Certificado de Pós-graduação em Ciência e Religião
4. Mestrado em Liderança	4. Organização e condução de reuniões administrativas	4. Certificado de Mestrado em Liderança
	5. Alinhamento com os pastores	5. Plano Estratégico
	6. Lançamento Liderança	6. Metas
		7. Alinhamento com os pastores
		8. Lançamento Liderança
		9. Fotos: Treinamentos de Pastores e líderes
		10. Relatório das Metas
		11. Apresentação de Relatório na Assembleia Quadrienal
		12. Registros (Ata Plano Estratégico DSA)

## Documentos / Artefatos

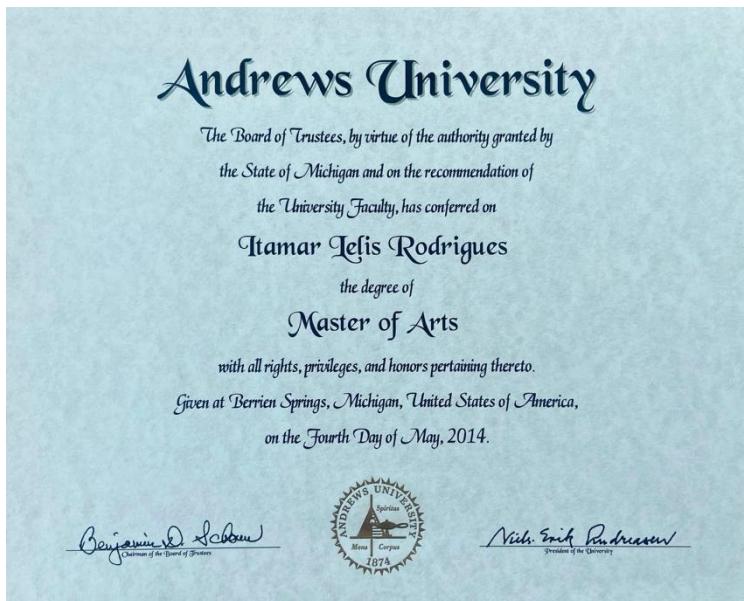
### 1. Diploma de Teologia



### 2. Certificado de Pós-graduação em Liderança



#### **4. Certificado de Mestrado em Liderança**



## 5. Plano Estratégico

## 6. Metas

## 7. Alinhamento com os pastores



## 8. Lançamento Liderança



## 9. Treinamentos de pastores e líderes

### Pastores



### Ancionato



## Liderança Geral



## Evangelismo



## Tesouraria



## Educação



## Ministério Jovem



## 10. Relatório das Metas

METAS CRUCIAIS - ASES			
2024/2025 - APP 1 Trimestre			
	2024	2025	
Estudo Diário da Lição -	10.025	9.065	
Unidades de Ação e PG	1.657	1.607	
Instr. Bíblicos e D. Missionárias	1.616	1.475	
Inter. Recebendo Est. Bíblicos	2.617	2.663	
Mais Discípulos Fiéis -	13.218	-	

## 11. Apresentação de Relatório na Assembleia Quadrienal



## 12. Registros (Ata Plano Estratégico DSA)

Concilio Anual da ASEs  
26 de novembro de 2025

Logo em seguida, o Pr. Alex da Fonseca, departamental de Evangelismo e Missão Global, apresentou os destaques do Projeto Em Cada Cidade, Uma Igreja para o ano de 2026, ressaltando também os resultados alcançados em 2025.

Em seguida, os seguintes votos foram tomados:

### 2025-086 DSA – PLANO ESTRÁTÉGICO 2026-2030 – REGISTRAR

VOTADO registrar *Plano Estratégico 2026-2030*, conforme aparece no Anexo 01 desta ata.

### 2025-087 USeB – RELATÓRIO “PROJETO EM CADA CIDADE, UMA IGREJA” – REGISTRAR

VOTADO registrar o Relatório “Projeto em Cada Cidade, Uma Igreja”, conforme aparece no Anexo 02 desta ata.

### 2025-088 USeB – SUBVENÇÃO ESPECIAL PARA O PROJETO “EM CADA CIDADE, UMA IGREJA”

VOTADO aprovar a subvenção especial para o projeto “Em Cada Cidade, Uma Igreja”, conforme voto da União, destinada às seguintes cidades:

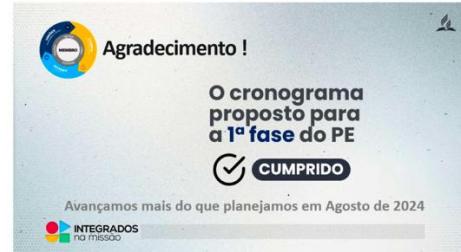
- Joaíma – MG – R\$ 104.000,00
- Perdigão – MG – R\$ 104.000,00
- Sabinópolis – MG – R\$ 104.000,00

Em sequência, o Pr. Luciano Borges, Secretário Executivo da ASEs, apresentou o relatório da Secretaria, ressaltando as perdas de membros jovens. Destacou, a necessidade de intensificar o trabalho com estratégias mais eficazes de discipulado, acompanhamento e retenção de jovens e aos demais membros na igreja.





1



2



3

