

## **Estratégia e execução**

**Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro**

### **RESUMO**

A competência relacionada à estratégia e execução refere-se à capacidade do líder de integrar intenção estratégica e ação operacional por meio de processos contínuos de planejamento, aprendizagem e monitoramento. A literatura contemporânea comprehende o planejamento estratégico não como um documento estático, mas como uma prática viva que articula propósito, visão, metas, métricas, recursos e responsabilidades, promovendo coerência organizacional e capacidade adaptativa em ambientes voláteis. Quando conduzido de forma participativa, o planejamento fortalece o engajamento, a aprendizagem coletiva e o senso de pertencimento, ao mesmo tempo em que cria mecanismos de controle e retroalimentação que transformam dados de desempenho em ajustes estratégicos e melhoria contínua.

### **DESENVOLVIMENTO**

O planejamento estratégico, longe de ser um artefato estático arquivado em gavetas ou pastas digitais, constitui um processo contínuo de aprendizagem coletiva que integra objetivos, métricas, metas, recursos, atividades e resultados, de forma a sustentar a vantagem competitiva em ambientes voláteis (Araque et al., 2025). A premissa central é que o alinhamento sistêmico entre intenção e execução reforça a coerência organizacional, reduz assimetrias de informação e aumenta a capacidade de adaptação (Kaplan & Norton, 2008).

Ao explicitar prioridades, o planejamento estratégico modela a arquitetura organizacional, definindo funções, responsabilidades e fluxos de autoridade em consonância com a missão (Araque et al., 2025). Entretanto, sua eficácia depende de processos participativos: quando empregados contribuem para o diagnóstico e a formulação, internalizam metas e desenvolvem senso de propriedade (Oliveira et al., 2020). Evidências empíricas indicam correlação positiva entre envolvimento no planejamento e desempenho individual (Irmanto & Ridwan, 2021). Assim, a função estruturante do planejamento vai além do organograma: ela abrange aprendizagem e capacitação de pessoas, reforçando a ideia de que estratégia e desenvolvimento humano são faces da mesma moeda.

O planejamento estratégico explicita propósito, visão e valores – elementos centrais para cultivar cultura forte e coesa (Caires, 2018). Ao traduzir esses elementos em objetivos operacionais, cria-se um “fio narrativo” que orienta comportamentos cotidianos (Tavares, 2024). A literatura de cultura corporativa mostra que organizações com valores claramente articulados apresentam maiores índices de engajamento e menores taxas de rotatividade (Denison & Mishra, 1995). Portanto, o planejamento atua como mecanismo simbólico que alinha significados e promove melhoria contínua.

Segundo Porter (1996), estratégia é definir onde competir e como vencer. Nessa lógica, o planejamento estratégico serve de bússola para realocar recursos escassos em direção a iniciativas de maior valor (Al-filali, 2014). Estudos de Aisyah et al. (2024) mostram que organizações que ligam orçamento a prioridades estratégicas elevam a eficiência operacional e a margem de contribuição. Além disso, a prática de análise prospectiva (Demir & Yılmaz, 2010) permite antecipar necessidades futuras e reduzir a miopia gerencial, sustentando a vantagem competitiva.

Kaplan & Norton (2008) defendem que sem indicadores claros a estratégia não passa de uma declaração de intenções. O planejamento cria marcos de controle (benchmarks, KPIs) que permitem monitorar desvios e promover ação corretiva tempestiva (Aisyah et al., 2024). Ademais, a retroalimentação sistemática fortalece o ciclo de aprendizagem estratégica, transformando dados de desempenho em insights para reformular hipóteses e ajustar prioridades (Al-filali, 2014).

O planejamento estratégico contemporâneo combina rigor analítico e abertura ao aprendizado, atuando como liga que conecta estrutura, cultura, recursos e sistemas de controle. Seu valor deriva não apenas do documento final, mas do processo relacional que mobiliza pessoas, legitima decisões e renova capacidades. Em um mundo de mudanças aceleradas, organizações que tratam o planejamento como prática viva – e não como ritual burocrático – ampliam sua resiliência e fortalecem sua relevância no longo prazo.

### **Aplicação prática da competência**

A competência de estratégia e execução assume caráter estruturante no exercício da Secretaria Executiva da União Norte Brasileira, uma vez que essa função atua como elo entre visão institucional, orientação denominacional e operacionalização nos diferentes níveis organizacionais da Igreja. Liderar estrategicamente em nível de União exige mais do que a formulação de planos; requer a capacidade de traduzir propósito em prioridades, prioridades em processos e processos em resultados sustentáveis. Conforme destacam Kaplan & Norton (2008), a liderança estratégica se concretiza quando intenção e execução são integradas em ciclos contínuos de planejamento, monitoramento e aprendizagem.

No contexto da UNB, a atuação do Secretário Executivo envolve coordenar múltiplos fluxos simultâneos – administrativos, técnicos e missionários – distribuídos em um território amplo, diverso e desafiador. Nesse cenário, a estratégia funciona como um sistema de alinhamento, capaz de reduzir dispersão de esforços, orientar a alocação de recursos e fortalecer a coerência institucional. Porter (1996) ressalta que estratégia é, fundamentalmente, uma escolha sobre o que priorizar e o que deixar de fazer; essa clareza é indispensável para que a Secretaria exerça seu papel de orientação e suporte aos Campos de maneira eficaz e responsável.

A execução, por sua vez, representa o teste concreto da estratégia. No exercício da Secretaria Executiva, ela se manifesta na capacidade de transformar planos em rotinas, decisões em processos e diretrizes em práticas observáveis. Indicadores, métricas e mecanismos de acompanhamento deixam de ser instrumentos meramente técnicos e passam a funcionar como ferramentas de aprendizagem organizacional, permitindo ajustes contínuos e correções de rota. Denison & Mishra (1995) demonstram que organizações com alto nível de alinhamento entre missão, consistência e adaptabilidade apresentam melhor desempenho e maior resiliência – um princípio diretamente aplicável à governança institucional da UNB.

Outro aspecto central dessa competência é a dimensão participativa do planejamento estratégico. A Secretaria Executiva, ao envolver líderes dos Campos, equipes técnicas e instâncias colegiadas nos processos de planejamento e avaliação, fortalece o senso de pertencimento, a corresponsabilidade e a maturidade institucional. Oliveira et al. (2020) indicam que estratégias construídas de forma participativa aumentam o engajamento e reduzem a distância entre formulação e execução. Nesse sentido, a liderança estratégica da Secretaria não se limita a definir metas, mas cria

condições para que elas sejam compreendidas, assumidas e operacionalizadas em diferentes contextos locais.

A estratégia também cumpre função simbólica e cultural. Ao articular propósito, visão e valores em objetivos claros, a Secretaria Executiva contribui para a construção de uma narrativa institucional coerente, capaz de orientar comportamentos cotidianos e decisões de longo prazo. Schein (2010) destaca que líderes moldam cultura por meio do que priorizam, medem e acompanham. Assim, o exercício consistente da estratégia e da execução fortalece uma cultura organizacional orientada à missão, à responsabilidade e à melhoria contínua, evitando tanto o improviso quanto o burocratismo estéril.

Aplicar os princípios de estratégia e execução à liderança da Secretaria Executiva da UNB implica compreender o planejamento não como evento pontual, mas como prática viva, dinâmica e relacional. Trata-se de sustentar ciclos contínuos de diagnóstico, ação, avaliação e aprendizagem, capazes de responder às mudanças do ambiente sem perder a fidelidade à identidade institucional. Como enfatiza Drucker (2012), a eficácia organizacional não decorre da perfeição do plano, mas da capacidade de aprender e ajustar-se continuamente.

Assim sendo, a competência de estratégia e execução consolida o papel do Secretário Executivo como líder sistêmico, responsável por conectar visão e prática, identidade e ação, presente e futuro. Ao exercer essa liderança de forma intencional, a Secretaria da UNB fortalece sua capacidade de orientar os Campos, apoiar decisões estratégicas e promover uma atuação institucional mais integrada, coerente e sustentável. Dessa forma, estratégia e execução deixam de ser ferramentas gerenciais isoladas e se tornam expressões concretas de uma liderança comprometida com a missão, a boa governança e o desenvolvimento organizacional de longo prazo.

<b>Experiências Passadas</b>	
<b>Experiência</b>	<b>Artefatos</b>
1. Elaboração de planejamento estratégico do Associação Amazonas Roraima da IASD para 2022.	1. Foto de reunião com equipe e arquivo eletrônico em PDF.
2. Reunião de PGP para acompanhamento do Planejamento Estratégico do pastor distrital na AAmR.	2. Fotografia digital.
3. Reunião de equipe de departamentais para avaliação do Planejamento Estratégico.	3. Fotografia digital.

<b>Experiências Planejadas</b>		
<b>Experiência</b>	<b>Artefatos</b>	<b>Avaliação</b>
1. Organização e realização da Assembleia Ordinária 2024 da UNB	Arquivo eletrônico em PDF e fotos do evento	
2. Elaboração do Planejamento Estratégico da Secretaria 2026	Arquivo eletrônico e fotos do CADINHO de Secretaria	
3. Elaboração do Planejamento Estratégico do SVA UNB 2026	Arquivo eletrônico e fotos de reunião	
4. Apresentação e organização do Planejamento Estratégico UNB 2026	Fotos das reuniões, apresentação e arquivo eletrônico em PDF	
5. Organização da Comissão Plenária UNB	Fotos da Comissão Plenária, cópia do arquivo eletrônico da sequência do programa e da agenda,	
6. Organização, realização e participação do projeto Reencontro nos Campos da UNB em 2025.	Fotos do lançamento e participação do programa Reencontro.	

## Referências

- Aisyah, J. N., Aulia, M. A., Ayuni, Q., & Mualimin, M. (2024). Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 2(4), 147-155.
- Al-filali, I. Y. (2014). Reyada system and method for performance management, communication, strategic planning, and strategy execution. In: Google Patents.
- Araque, J. C., Weiss, E. L., Araque, J. C., & Weiss, E. L. (2025). 341Organizational Strategic Planning. In *Leadership with Impact: Preparing Health and Human Service Practitioners in the Age of Innovation and Diversity* (pp. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197753392.003.0012>
- Caires, A. F. (2018). A importância do planejamento estratégico nas organizações. *Anhanguera Educacional*, 22(36), 168-171.
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Drucker, P. (2012). *Post-capitalist society*. Routledge.
- Irmanto, A., & Ridwan, M. (2021). Analisis Tentang Pentingnya Rencana Strategis Organisasi. *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin*, 1(1). <https://doi.org/10.58707/jipm.v1i1.68>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard business press.
- Oliveira, F., Arruda, C., & Maia, L. (2020). Participative strategy making and employee engagement: Evidence from Brazilian firms. *Journal of Business Research*, 115, 338–348.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Tavares, G. (2024). Continuous improvement and strategic alignment: A study in Brazilian SMEs. *Management Research Review*, 47(5), 921–939.