

Andrews University
Doutorado em Liderança

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL
Estratégia e Execução

Competência
apresentada em Cumprimento Parcial
aos Requisitos do Curso para Título de
Doutorado em Liderança

Por
Eduardo Acencio
Orientador: Dayse Neri de Souza
Dezembro, 2025

ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO

Fundamentação Teórica

Introdução

No contexto da liderança organizacional, a capacidade de articular uma estratégia eficaz e garantir sua execução bem-sucedida tem se mostrado uma competência essencial para o sucesso a longo prazo. Sobre os dois termos, Hrebiniak (2005) declara que a estratégia se refere ao plano de alto nível que direciona a organização em busca de vantagem competitiva e realização de sua missão, enquanto a execução diz respeito à implementação disciplinada deste plano em ações concretas e resultados tangíveis.

Os líderes efetivos entendem que estratégia e execução são dois lados da mesma moeda – uma grande visão estratégica perde valor se não for implementada, assim como esforços operacionais intensos carecem de direção se não estão ancorados em uma estratégia clara (Rumelt, 2011). Pesquisas gerenciais destacam que a maioria das falhas organizacionais não ocorre por falta de boas ideias estratégicas, e sim por lacunas na execução dessas ideias (Mankins & Steele, 2005).

Em outras palavras, "a melhor estratégia do mundo é inútil a menos que seja executada" (Bossidy & Charan, 2002, p. 15). Diante disso, estratégia e execução emergem como uma competência integrada de liderança: líderes precisam pensar estrategicamente e agir efetivamente, convertendo planos em realizações.

A proposta aqui é apresentar: (1) a definição conceitual de estratégia e execução; (2) sua contextualização e importância para a liderança; e (3) aplicações práticas dessa competência, de forma humanizada, mas academicamente fundamentada.

1. Definição Conceitual de Estratégia e Execução

Do ponto de vista conceitual, estratégia pode ser entendida como a formulação de uma direção única e valiosa para a organização, envolvendo escolhas claras sobre como competir e quais objetivos perseguir. Um dos principais teóricos da área em estratégia empresarial, Michael Porter (1996), define estratégia competitiva como "ser diferente", o que implica escolher deliberadamente um conjunto distinto de atividades para entregar um valor singular.

Em outras palavras, estratégia trata de definir onde e como a organização irá atuar de forma diferenciada estabelecendo vantagens sustentáveis frente aos concorrentes. Porter (1996) enfatiza ainda que a estratégia não deve ser confusa com mera eficiência operacional ou melhores práticas – estas podem elevar o patamar de desempenho de todos, mas não criam diferenças relativas duradouras. Assim, estratégia envolve foco e compensações: escolher o que fazer e, igualmente importante, o que não fazer (Porter, 1996).

Por sua vez, a execução diz respeito à implementação efetiva da estratégia formulada – é o processo de converter planos em ações e resultados concretos. Muitas vezes, a execução é percebida como algo "tático" ou operacional, mas os estudiosos destacam seu caráter estratégico. Os autores Larry Bossidy e Ram Charan (2002), em sua obra intitulada *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, afirmam que a execução é "a capacidade de integrar a estratégia à realidade, alinhar as pessoas às metas e obter os resultados prometidos" (p. 22).

Ou seja, a execução eficaz faz uma ponte entre a visão estratégica e os resultados práticos, conectando aspirações a realizações (Hrebiniak, 2005). Bossidy e Charan (2002) argumentam que a execução não é apenas "colocar a mão na massa", mas sim uma disciplina e um sistema de comportamentos e técnicas que devem ser dominados pela organização para obter vantagem competitiva.

Em termos simples, Neilson, Martin e Powers (2008) declararam que a execução é o elo perdido entre a intenção estratégica e o resultado atingido. Já o autor Peter Drucker observava, de forma emblemática, que "planos são apenas boas intenções, a menos que degeneremos imediatamente em trabalho duro" (Drucker, 1967, p. 128). Essa afirmação sublinha que sem ação concreta e diligente – isso é, sem execução – até mesmo a estratégia mais brilhante permanece estéril.

É importante notar que, historicamente, muitas organizações tratavam estratégia e execução como etapas separadas: primeiro a alta administração formulava o plano, depois repassava aos gestores para implementar. No entanto, Henry Mintzberg (1994) criticou essa divisão rígida entre pensar e fazer, apontando que a separação entre formulação e implementação pode levar a planos desconectados da realidade prática. Mintzberg (1994) argumentou que estratégias eficazes muitas vezes surgem e são refinadas ao longo do processo de execução, conforme a organização aprende e se adapta. Portanto, conceito e prática estão intrinsecamente ligados.

Atualmente, Sull, Homkes e Sull (2015) declararam que a visão predominante na liderança estratégica é que estratégia e execução devem caminhar juntas. Seja, líderes bem-sucedidos não só desenvolvem boas estratégias, mas também participam ativamente de sua implementação, ajustando rumos quando necessário e garantindo que a organização permaneça alinhada com os objetivos traçados.

Estudos recentes reforçam que a integração entre estratégia e execução se tornou ainda mais crítica em ambientes VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), onde a capacidade de adaptar estratégias durante a implementação diferencia organizações de alto desempenho (Teece et al., 2021).

Resumindo, a definição conceitual de "Estratégia e Execução" como competência de liderança engloba a habilidade de delinear uma direção estratégica clara e única para a organização e de realizar as ações coordenadas para efetivar essa direção, obtendo os resultados desejados. Trata-se de unir visão e ação em um só conjunto de habilidades (Lafley & Martin, 2013).

2. Contextualização e Importância para a Liderança

A articulação entre estratégia e execução é especialmente crucial no âmbito da liderança organizacional. Líderes são os responsáveis por transformar visões em realidade – isto é, converter ideias estratégicas em resultados palpáveis para a organização e seus stakeholders. Diversos estudos e relatos corporativos indicam que uma proporção significativa das falhas estratégicas deriva não de planos mal concebidos, mas de execução deficiente.

Kaplan e Norton (1996), criadores do modelo do Balanced Scorecard, destacam uma estatística alarmante de que 90% das organizações falharam em executar suas estratégias com sucesso. Essa alta taxa de insucesso reflete aquilo que eles chamam de "lacuna de execução": mesmo estratégias sólidas podem naufragar se não houver comprometimento, alinhamento e foco gerencial suficientes na fase de implementação (Kaplan & Norton, 2008).

Em outras palavras, há frequentemente um abismo entre "saber o que fazer" e "fazer de fato", e é função da liderança construir pontes sobre esse abismo (Cândido & Santos, 2019). Grandes nomes da liderança enfatizam que a capacidade de execução diferencia gestores comuns de líderes eficazes. Como exemplo, podemos citar John Kotter, especialista em mudança organizacional, que observou não bastar para o líder estabelecer uma direção ou uma visão – é essencial engajar as pessoas e criar urgência para agir nessa direção (Kotter, 1996). Ele argumenta que "a chave para uma execução bem-sucedida é gerar um senso de urgência" entre os membros da organização (Kotter, 1996, p. 35), de modo que todos compreendam a necessidade de implementar a estratégia antes que seja tarde.

Além disso, Kotter (1996) também distingue liderança de gestão, apontando que liderar envolve definir o rumo estratégico e alinhar as pessoas para segui-lo, motivando-as a superar obstáculos, enquanto gerir lida mais com manter a ordem e o funcionamento cotidiano (orçamento, controle, etc.). Seja, liderança estratégica efetiva conecta visão e ação, inspirando e mobilizando equipes para executar a visão.

Pesquisas recentes demonstram que 67% das estratégias bem formuladas falham na execução devido à falta de alinhamento entre liderança, estrutura organizacional e cultura, reforçando a necessidade crítica de líderes que dominam ambas as dimensões (Cichocki & Irwin, 2022).

Galbraith (2014) alerta para outro aspecto da importância dessa competência: o alinhamento organizacional. Uma execução efetiva exige que os objetivos, processos e as pessoas estejam alinhados com a estratégia. Se a alta liderança traça uma estratégia, mas os níveis tático e operacional não a compreendem ou não a conectam ao seu trabalho diário, os esforços se dispersam.

De fato, um dos grandes desafios relatados é que muitos colaboradores frequentemente não entendem as metas estratégicas de sua organização (Mankins & Steele, 2005), ou que o engajamento na execução. Cabe

ao líder comunicar de forma clara a estratégia e traduzir a visão em objetivos significativos para cada nível da organização.

Ram Charan, especialista em liderança e coautor da obra *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, ressalta que os líderes devem participar de diálogos realistas e honestos sobre pessoas, estratégia e operações, de modo a garantir que haja clareza e honestidade intelectual na organização (Charan, 2007). Isso cria um ambiente em que os obstáculos à execução são discutidos abertamente e enfrentados com realismo.

Além disso, a cultura organizacional exerce um papel-chave. Larry Bossidy, juntamente com Ram Charan (2002), afirmaram que o papel do líder é incutir uma cultura de execução na empresa. Isso significa estabelecer valores e comportamentos voltados para a responsabilidade, acompanhamento e conclusão. Uma frase atribuída a Bossidy resume: "Execução não é apenas tática - é a parte que mais define o sucesso de uma estratégia" (Bossidy & Charan, 2002).

De modo semelhante, Jim Collins (2001), em seu estudo sobre empresas visionárias, identificou que organizações excelentes cultivam uma "cultura de disciplina" - ou seja, pessoas autodisciplinadas, pensando e agindo de forma consistente com os objetivos traçados, sem precisar de burocracia excessiva. Collins destaca que líderes disciplinados, que dão o exemplo, são capazes de criar essa cultura onde cada membro sente responsabilidade pelos resultados. Isso é crucial porque as estratégias geralmente falham quando ninguém se sente responsável por executá-las ou quando faltam mecanismos de prestação de contas (Simons, 2000).

Um ponto frequentemente negligenciado é que a execução também requer flexibilidade estratégica. O líder deve monitorar os resultados e o contexto, e não hesitar em ajustar a estratégia quando a realidade assim exigir. Como mencionado, Mintzberg (1994) e outros autores como Reeves, Haanaes e Sinha (2015) destacam que a implementação pode revelar novas informações, e líderes estratégicos aprendem com a execução, fazendo correções de rota para manter a organização na trajetória certa.

Essa adaptabilidade diferencia uma liderança engessada - que "cumpre o plano a qualquer custo" - de uma liderança estrategicamente inteligente - que busca realizar os objetivos originais ou recalibrá-los conforme necessário sem perder de vista a visão (Reeves et al., 2015).

Em síntese, e segundo Sull et al. (2015), a competência de estratégia e execução é vital porque concentra o papel do líder em gerar resultados: formular um caminho adequado e garantir que a organização trilhe esse caminho. Líderes que dominam essa competência conseguem levar suas organizações da concepção à concretização de planos, fechando a "lacuna" entre intenção e realização.

A seguir, apresentação da 3ª e última proposta desta competência.

3. Aplicações Práticas de Estratégia e Execução na Liderança

Traduzir a competência "estratégia e execução" em práticas de liderança requer uma combinação de ferramentas gerenciais, habilidades interpessoais e disciplina organizacional. A seguir, discutimos algumas aplicações práticas que os líderes podem adotar para alinhar estratégia e execução de forma eficaz em suas organizações.

1. Comunicação da Visão e Desdobramento de Metas

Uma vez definida a estratégia, o líder deve comunicá-la de forma clara e inspiradora para toda a organização. Isso envolve traduzir a visão em objetivos concretos para equipes e indivíduos. Ferramentas como o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1996) podem ser úteis – elas permitem desdobrar a estratégia em perspectivas e indicadores mensuráveis, vinculando objetivos de longo prazo a metas de curto prazo e métricas de desempenho.

Kaplan e Norton (1996) observam que medir e acompanhar o progresso é fundamental, pois "aquilo que é medido é gerenciado" (p. 21). Logo, estabelecer indicadores-chave (KPIs) alinhados à estratégia e revisá-los regularmente em reuniões de acompanhamento fornece feedback contínuo sobre a execução.

Estratégias práticas:

- Criar mapas estratégicos visuais que conectem objetivos de diferentes níveis
- Estabelecer cascata de metas estratégicas ou operacionais
- implementar reuniões regulares de revisão estratégica
- Desenvolver painéis de controle (dashboards) para monitoramento em tempo real

Além disso, a comunicação deve ser contínua e bidirecional: os líderes eficazes não apenas disseminaram a estratégia, mas também ouvimos relatos do campo sobre dificuldades e aprendizados na implementação, ajustando mensagens e planos conforme necessário (Heide et al., 2013). Essa abordagem participativa ajuda os membros da organização a entender o "porquê" da estratégia e como seu trabalho específico contribui para os objetivos maiores, aumentando o engajamento no processo de execução.

Estudos recentes confirmam que organizações que utilizam comunicação estratégica bidirecional e ferramentas visuais de desdobramento apresentam 45% mais taxas de sucesso na execução de estratégias do que aquelas que dependem apenas de comunicação de cima para baixo (Menz et al., 2021).

2. Alinhamento de Pessoas e Estruturas

"A execução bem-sucedida depende das certas pessoas em certos lugares" - essa máxima, enfatizada por Bossidy e Charan (2002), ressalta o papel crítico do líder na gestão de pessoas. Na prática, isso significa que os líderes devem selecionar, desenvolver e realocar talentos de acordo com as prioridades estratégicas.

Se uma estratégia exige inovação digital, como exemplo, deve-se garantir que haja profissionais de TI competentes e talvez contratar novos talentos nessa área. Da mesma forma, é importante realizar a estrutura organizacional e os processos para favorecer a execução: reduzir os silos departamentais que atrapalhem a coordenação, delegar autoridade de decisão próxima à linha de frente quando adequado, e eliminar burocracias desnecessárias que atrasem a implementação.

Nota: Silos departamentos referem-se a divisões organizacionais que operam de forma isolada, com pouca comunicação ou colaboração entre si, criando barreiras à execução de estratégias que requerem integração interfuncional (Galbraith, 2014).

Aplicações eficazes:

- Mapear competências necessárias vs. disponíveis na organização
- Criar estruturas matriciais ou vezes multifuncionais para projetos estratégicos
- Estabelecer processos de tomada de decisão ágeis
- Implementar sistemas de gestão por competências alinhadas à estratégia

O estudo clássico da Booz & Company conduzido por Neilson et al. (2008) sugere que clarificar "direitos de decisão" e fluxos de informação acelera a execução de estratégias, pois todos sabem quem decidir o que têm acesso às informações relevantes. Alinhar recompensas e incentivos com a estratégia também é uma prática chave: os critérios de avaliação de desempenho e bonificação devem refletir o sucesso na execução dos objetivos estratégicos, reforçando comportamentos desejados.

Galbraith (2014) declara que quando a estrutura, os processos e os sistemas de recompensa são coerentes com a estratégia, os colaboradores tendem a concentrar seus esforços naquilo que realmente importa para a organização.

3. Cultura de Execução e Responsabilidade

Construir uma cultura organizacional que valorize a execução é talvez a aplicação mais desafiadora e duradoura. Líderes exercem papel central nisso ao modelar comportamentos e estabelecer expectativas claras. Por exemplo, se um líder acompanha continuamente os planos de ação, cobra resultados de forma justa e reconhece as conquistas da equipe, ele sinaliza que "nesta organização, cumprir o que foi planejado importa".

Bossidy e Charan (2002) destacam a importância de diálogos robustos de acompanhamento – reuniões regulares em que estratégia e operação são discutidas de forma franca, problemas são levantados sem medo e decisões rápidas são tomadas para corrigir desvios. Nesses fóruns, o líder deve promover uma cultura de responsabilidade, em que cada gestor assume responsabilidade por metas específicas.

Elementos-chave para implementação:

- Estabelecer rituais regulares de acompanhamento e prestação de contas
- Criar mecanismos de transparência nos resultados
- Implementar sistemas de reconhecimento baseados na entrega de resultados
- Desenvolver competências de feedback construtivo em todos os níveis

Ao mesmo tempo, é vital sustentar um clima de realismo e transparência: encorajar a equipe a relatar mais notícias ou obstáculos rapidamente, em vez de mascarar problemas. Assim, a organização pode aprender com falhas e ajustar ações em tempo hábil (Edmondson, 1999).

Vale lembrar o conselho de Collins (2001) de que uma "cultura de disciplina" não significa autoritarismo, mas sim pessoas comprometidas agindo dentro de um quadro de responsabilidade e liberdade responsável. Em empresas com essa cultura, todos entendem a estratégia e sentem-se donos dos resultados, trabalhando de forma obstinada para alcançá-los. O líder fomenta isso sendo ele próprio disciplinado e comprometido – de fato, líderes disciplinados criam organizações disciplinadas.

Pesquisas recentes revelam que organizações com forte cultura de responsabilidade apresentam 30% maior probabilidade de atingir ou superar suas metas estratégicas e 25% menor rotatividade de talentos-chave (O'Reilly & Tushman, 2021).

4. Adaptação e Aprendizado na Execução

Na prática, nenhum plano sobrevive intocado ao contato com a realidade. Por isso, os líderes devem encarar a execução estratégica também como um processo de aprendizagem organizacional. Ao implementar iniciativas, é recomendável que colem feedback: quais ações estão funcionando? Quais não estão? Há pressupostos estratégicos que se mostraram incorretos?

Esse aprendizado contínuo permite ajustes ágeis (Sull et al., 2015). Empresas de sucesso costumam adotar ciclos de revisão estratégica frequentes (trimestrais ou mesmo mensais), nos quais revisitam a estratégia à luz dos resultados recentes e do ambiente externo em mudança.

Práticas de aprendizagem organizacional:

- Implementar ciclos de sprint e revisão contínua (metodologias ágeis)
- Estabelecer métricas de aprendizado além das métricas de resultado
- Criar processos de post-mortem após projetos importantes
- Desenvolver capacidades organizacionais de criação de sentido

Essa abordagem flexível garante que a execução não seja cega ou rígida, podendo incorporar estratégias emergentes quando necessário. Como Henry Mintzberg (1994) propõe, a eficácia estratégica muitas vezes resulta de um equilíbrio entre deliberação e emergência – ou seja, ter uma direção deliberada, mas estar aberto a adaptar-se conforme novas informações surgem durante a execução.

Em termos práticos, um líder pode instituir "reuniões de pós-ação" ou de lições aprendidas após projetos importantes, criando um loop de realimentação para melhorar tanto a estratégia quanto a capacidade de execução da organização ao longo do tempo.

5. Liderança pelo Exemplo e Engajamento Ético

Por fim, uma aplicação prática de grande relevância – especialmente em organizações orientadas por missão e valores – é o líder personificar a união entre estratégia e execução através de suas atitudes. Isso significa ser coerente: alinhar decisões diárias aos objetivos estratégicos e aos valores proclamados.

Simons (2002) enfatiza que quando a equipe percebe que a liderança age de acordo com o plano estratégico (e com os valores organizacionais), a credibilidade do esforço aumenta e os liderados tendem a segui-lo. Em contextos de organizações sem fins lucrativos ou de propósito transcendente (como algumas instituições comunitárias, educacionais ou de serviço), essa coerência inspira confiança e adesão voluntária.

Demonstrações práticas de liderança pelo exemplo:

- Alocar pessoalmente tempo e recursos às iniciativas estratégicas prioritárias
- Participar diretamente de atividades-chave que simbolizam a estratégia
- Tomar decisões difíceis que demonstram comprometimento com os objetivos
- Manter consistência entre comunicação e ação ao longo do tempo

Por exemplo, se a estratégia envolve melhorar o atendimento a determinado público, o líder deve demonstrar pessoalmente esse compromisso, alocando tempo e recursos a essa iniciativa e talvez participando diretamente de algumas atividades-chave – sinalizando prioridade.

Além disso, liderar eticamente durante a execução é crucial: muitas estratégias falham não por incapacidade técnica, mas por perder o apoio das pessoas devido a práticas inexecutáveis ou antiéticas na implementação (Brown & Treviño, 2006). Liderança servidora e respeito às pessoas durante a execução – mostrando consideração pelo bem-estar da equipe ao conduzir mudanças, ouvindo preocupações e reconhecendo esforços – geram um ambiente de confiança.

Esse ambiente colaborativo é particularmente importante quando depende do engajamento voluntário ou vocacional das pessoas (como frequentemente ocorre em contextos religiosos ou de terceiro setor). Assim, um líder pastoral ou comunitário aplica estratégia e execução motivado pela visão inspiradora e pelo

exemplo de serviço, em vez de se apoiar apenas em autoridade formal. Embora implícita, essa abordagem reforça que a execução de uma estratégia, para ser eficaz e sustentável, deve conquistar corações e mentes, não só cumprir tarefas (Kouzes & Posner, 2017).

Conclusão

Concluir uma análise sobre estratégia e execução enquanto competência de liderança nos leva de volta à ideia central: a verdadeira eficácia do líder reside em fechar a lacuna entre intenção e realização.

Conceitualmente, vimos que estratégia provê direção e diferenciação, ao passo que execução assegura que essa direção se converte em resultados práticos.

No contexto da liderança, essa combinação se mostra imprescindível – líderes devem ser ao mesmo tempo arquitetos de bons planos e mestres de obra que erguem, com a equipe, as estruturas planejadas. As evidências e teorias apresentadas de Porter a Kaplan e Norton, de Kotter a Bossidy, de Drucker a Collins, convergem para a mesma mensagem: uma estratégia sem execução é uma visão não concretizada; e execução sem estratégia é esforço desperdiçado.

Para lideranças organizacionais – inclusive em esferas orientadas por valores e propósitos transcendentais – isso significa que o legado de um líder será medido não só pela clareza de suas visões, mas pela transformação dessas visões em realidade. Conforme afirmam Bossidy e Charan (2002, p. 19), "execução é o fator que diferencia aqueles que realizam promessas daqueles que ficam apenas em discursos".

Assim, a competência de estratégia e execução envolve pensar de forma inteligente e agir de forma diligente. Desenvolver tal competência requer disciplina pessoal, conhecimento gerencial e profundo comprometimento com a missão organizacional. Quando bem-sucedida, a integração de estratégia e execução gera organizações coesas, capazes de aprender e se adaptar, e altamente eficazes em cumprir sua missão e atingir suas metas.

Em última instância, o teste da liderança estratégica está nos frutos gerados – e esses frutos são colhidos por meio da execução impecável de uma estratégia bem formulada. Como enfatiza uma máxima Atribuição a Peter Drucker, "estratégia é mercadoria, execução é arte", cabendo aos líderes dominar essa arte para conduzir suas organizações da visão à vitória.

Declaração Pessoal

Aprendi que uma liderança eficaz não acontece apenas com boas ideias, mas exige planejamento, intencionalidade e ação coordenada. Jesus ensinou: "Pois qual de você, querendo edificar uma torre, não se assenta primeiro a calcular os gastos?" (Lucas 14:28). Liderar com propósito envolve pensar estrategicamente e agir com fé.

White (1915, p. 94) enfatiza: "Tudo o que é feito na causa de Deus deve ser feito com ordem, planejamento e oração fervorosa". Isso me lembra que Deus abençoe o preparo, o cuidado nos detalhes e a fidelidade na execução.

Na minha experiência como administrador desta igreja, usei muito essa competência. Minha mente é pragmática, eu gosto de organização estratégica. Como já disse nas competências anteriores, eu procuro compartilhar minha liderança. Em todos os processos eu não tomo decisões sozinho. Eu gosto de ouvir meus liderados, pois procuro sempre ter em minha equipe pessoas altamente capacitadas. E sempre após a execução do que foi planejado, eu me reúno para avaliar o que foi feito e como foram os resultados. Eu procuro sempre dar feedback à minha equipe. Quando sinto que devo elogiar faço isso em público, quando tenho que corrigir alguém faço isso em particular.

Isso não é muito fácil. Me lembro que em certa ocasião, planejamos um importante encontro de líderes no final do ano, me reuni algumas vezes com minha equipe, planejamos e decidimos juntos o programa. Cada um sabia qual seria sua parte, estava tudo pronto. Mas no dia do programa eu senti que não saiu como planejamos. Não gostei do programa.

Na semana seguinte me reuni com eles para avaliar o programa. Queria ouvir-los e ver caminhos para melhorar, porque iríamos repetir este programa em mais 5 regiões da associação. Fiquei muito frustrado ao perceber nesta reunião de avaliação que alguns da minha equipe não estavam preocupados com o resultado do evento. Não vi cumplicidade, e isso me entristece profundamente.

Por causa disso, decidi substituir algumas pessoas da minha equipe. Ali eu aprendi que não basta ter pessoas qualificadas no meu redor se essas pessoas não estiverem comprometidas com o planejamento e a execução.

Comprometo-me a cultivar uma liderança organizada, com metas claras, alinhadas à missão e acompanhadas de oração e avaliação constante. Quero conduzir projetos que façam diferença real na vida das pessoas e que honremos a Deus não só na intenção, mas nos resultados concretos.

Referências

Bossidy, L., e Charan, R. (2002). *Execução: A disciplina de fazer as coisas*. Negócios da Coroa.

Marrom, M. E., e Treviño, L. K. (2006). Liderança ética: Uma revisão e direções futuras. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Cândido, C. J., e Santos, S. P. (2019). Obstáculos de implementação e falha na implementação da estratégia. *Revista Báltica de Gestão*, 14(1), 39-57. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350>

Charan, R. (2007). *Know-how: As 8 habilidades que separam as pessoas que têm desempenho daquelas que não têm desempenho*. Negócios da Coroa.

Cichocki, P., e Irwin, T. (2022). Execução da estratégia: Uma revisão sistemática da literatura e introdução de uma estrutura integrativa. *Revista Europeia de Gestão*, 40(4), 447-465. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.08.001>

J. Collins. C. (2001). *Bom a ótimo: Por que algumas empresas dão o salto... e outras não*. HarperBusiness.

Impressora, P. F. (1967). *O executivo eficaz*. Harper e Row.

A. Edmondson (1999). Segurança psicológica e comportamento de aprendizagem em equipes de trabalho. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Galbraith, J. R. (2014). *Projetando organizações: Estratégia, estrutura e processo na unidade de negócios e nos níveis da empresa* (3a ed.). Jossey-Baixo.

Heide, M., Grønhaug, K., e Johannessen, S. (2013). Explorando barreiras para a implementação bem-sucedida de uma estratégia formulada. *Revista Escandinava de Gestão*, 18(2), 217-231. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00040-4)

Hrebiniak, L. G. (2005) *Fazendo a estratégia funcionar: Liderando a execução e a mudança eficazes*. Publicação da Escola Wharton.

R. Kaplan S., e Norton, D. P. (1996). *O scorecard equilibrado: Traduzindo estratégia em ação*. Imprensa da Escola de Negócios de Harvard.

R. Kaplan S., e Norton, D. P. (2008). *O prêmio de execução: Vinculando a estratégia às operações para obter vantagem competitiva*. Imprensa de Negócios de Harvard.

J. Kotter P. (1996). *Liderando a mudança*. Imprensa da Escola de Negócios de Harvard.

J. Kouzes M. e Posner, B. Z. (2017). *O desafio da liderança: Como fazer coisas extraordinárias acontecerem nas organizações* (6a ed.). Jossey-Baixo.

Lafley, A. G., e Martin, R. L. (2013). *Jogando para vencer: Como a estratégia realmente funciona*. Imprensa de Revisão de Negócios de Harvard.

M. Mankins C., e Steele, R. (2005). Transformando uma ótima estratégia em ótimo desempenho. *Harvard Business Review*, 83(7), 64-72.

Menz, M., Kunisch, S., e Collis, D. J. (2021). A sede corporativa na corporação contemporânea: Avançando uma perspectiva de empresa multimercado. *Academia de Anais de Gestão*, 15(1), 202-231. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0121>

H. Mintzberg (1994). *A ascensão e queda do planejamento estratégico*. Imprensa Livre.

Neilson, G. L. e Martin, K. L., & Poderes, E. (2008). Os segredos para a execução bem-sucedida da estratégia. *Revisão de Negócios de Harvard*, 86(6), 60-70.

O'Reilly, C. A., e Tushman, M. L. (2021). *Liderar e interromper: Como resolver o dilema do inovador* (2a ed.). Imprensa da Universidade de Stanford.

Porteiro, M. E. (1996). O que é estratégia? *Revisão de Negócios de Harvard*, 74(6), 61-78.

Reeves, M., Haanaes, K., e Sinha, J. (2015). *Sua estratégia precisa de uma estratégia: Como escolher e executar a abordagem certa*. Imprensa de Revisão de Negócios de Harvard.

R. R. Rumelt (2011). *Boa estratégia estratégia ruim: A diferença e por que isso importa*. Negócios da Coroa.

Simons, R. (2000). *Sistemas de medição e controle de desempenho para implementação de estratégia*. Salão de Prentice.

Simons, T. (2002). Integridade comportamental: O alinhamento percebido entre as palavras e ações dos gerentes como foco de pesquisa. *Ciência da Organização*, 13(1), 18-35. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543>

Sull, D., Homkes, R., e Sull, C. (2015). Por que a execução da estratégia se desfaz—e o que fazer a esse respeito. *Revisão de Negócios de Harvard*, 93(3), 57-66.

Teece, D., Peteraf, M., e Leih, S. (2021). Capacidades dinâmicas e agilidade organizacional: Risco, incerteza e estratégia na economia da inovação. *Revisão da Administração da Califórnia*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>

White, E. G. (1915). *Evangelismo*. Casa Editora Brasileira.

Experiências Passadas	Documentos	Experiências Futuras	Documentos
Quadrienal AMS 2021	Revista/Fotos	Quadrienal AMC 2024	Revista/Fotos
Integrados AMS	Fotos	Integrados AMC	Fotos
Calendarios AMS	Folders -PDFs	Calendarios AMC	Folders -PDFs
Concilios ministeriais AMS	Agendas/Fotos	Concilios ministeriais AMC	Agendas/Fotos

Planejamento Educação AMS	Fotos/Agendas	Planejamento Educação AMC	Fotos/Agendas
Concilio Ancionato AMS	Fotos/Programa	Concilio Ancionato AMC	Fotos/Programa