

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL INTEGRADA PARA GESTÃO DA ESTRATÉGIA

ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR INTEGRATED  
MANAGEMENT STRATEGY

---

**LEANDRO PINHEIRO CINTRA**

---

---

## **Resumo**

---

Um dos principais desafios das empresas em nosso século é a implementação da estratégia, como pode se perceber em alguns estudos internacionais apresentados nesse artigo. Vários padrões têm sido criados para a execução da estratégia pelo mundo, incluindo metodologias de planejamento estratégico, monitoramento de indicadores, gerenciamento de projetos, entre outros. O artigo parte de uma revisão bibliográfica dos conceitos e princípios relacionados nessas metodologias utilizadas no meio empresarial, atualmente, apresentando também algumas orientações sobre a implementação das mesmas. No entanto, os modelos apresentados até então não são completos e autossustentáveis, principalmente pelo fato de trabalharem com quebras de paradigmas e com mudanças organizacionais e culturais. Esse artigo apresenta então uma proposta de um modelo integrado de gestão da estratégia, desde seu planejamento até sua implementação, passando também pelo seu

monitoramento. A proposta sugere tanto uma estrutura organizacional integrada de *staff* para a gestão da estratégia, bem como a integração de metodologias, conceitos e princípios. O estudo foi baseado em implementações consultivas realizadas pelo autor em empresas mineiras de médio porte e de setores diferentes da economia, que serviram como base para a construção empírica da proposta apresentada.

#### PALAVRAS-CHAVE

Projetos. Estratégia. Processos. Competências. Gestão.

---

#### **Abstract**

---

One challenge of the companies in our century is the implementation of the strategy. Several standards have been created for the strategy execution. This article presents a proposal of a model integrated of strategy management. The proposal suggests an integrated staff organizational structure for strategy management and the use of integrated methodologies. The organizational structure suggested uses the concept of Office of Strategy Management - OSM, from Norton and Kaplan. Adds then the concept of Project Management in a Project Management Office - PMO, from Project Management Institute – PMI, as the mainly structure and process to manage the strategy implementation. To conduct the organizational changing, the article presents the concept of Process Management Office, using the Business Process Management – BPM and Six Sigma. To complete the integrated organizational structure proposed, it is presented the concept of Competency Management, with principles and process to management the human resources in the company. The study was based in implementations in Brazilians companies of medium size and of different economy

sectors, which were base to empirical construction of the presented proposal in this article.

## KEYWORDS

Project. Strategy. Process. Competency. Management.

---

### Introdução

---

Há diferentes conceitos da função do planejamento. Serão apresentadas aqui cinco dimensões do planejamento que não são mutuamente exclusivas, com o objetivo de posicionamento conceitual sobre o termo (STEINER, 1979). A primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser pesquisa, marketing, recursos humanos, produção, entre outros. Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, dentre os quais podem ser citados objetivos, estratégias, políticas, normas, entre outros. Uma terceira dimensão corresponde ao tempo do planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo. A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais, onde o planejamento é elaborado, podendo-se ter planejamento corporativo, de unidades

estratégicas de negócios, de produtos, de departamentos etc.. A quinta dimensão corresponde às características do planejamento, podendo ser representado como complexo ou simples, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, formal ou informal.

O planejamento estratégico, por sua vez, também possui algumas definições distintas em sua amplitude e abrangência. Definiremos aqui planejamento estratégico como um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos (não controláveis) e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2007). As organizações possuem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas, seja formal ou informalmente. A maior parte delas possui também

alguma forma de desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada, ainda que de modo informal. Além disso, quando o processo estratégico apresenta-se de maneira estruturada e formal, normalmente há metodologias diferentes.

Esse contexto será levado em consideração no presente artigo, porém, não será preocupação do autor evidenciar os motivos dessas diferenças, mas apresentar uma proposta que pretende auxiliar a organização a conduzir melhor as decisões e ações estratégicas em um pensamento estratégico voltado a se conseguir vantagem competitiva sustentável. Utiliza-se o princípio do VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organização) apresentado na Teoria Baseada em Recursos (BARNEY; CLARK, 2007). Esse princípio orienta as organizações a terem características internas ou recursos que agreguem valor (Valor), sejam difíceis de se encontrar em outras organizações (Raridade), difíceis de imitar (Inimitabilidade), sendo que a organização que possui esse recurso ou característica interna consegue utilizá-lo (Organização) de tal forma que assim conseguirá uma vantagem

competitiva sustentável. A estrutura organizacional integrada, proposta no artigo, possui a intenção de fornecer essas características para que se proporcione vantagem competitiva sustentável para a organização.

Parte-se também da premissa conceitual do uso de projetos para implementação estratégica. Projeto é um trabalho realizado pela primeira vez na organização, com datas de início e término previamente estabelecidas e com resultado final predeterminado. No projeto, são alocados recursos geralmente restritos para seu desenvolvimento, que envolvem riscos para se alcançar. Por todas essas características, é necessária uma condução dos projetos utilizando planejamento, controle e melhoria contínua para se chegar ao objetivo. Considera-se aqui também que todas as ações estratégicas ou não nas organizações acontecem por meio de processos. Sendo assim, é necessária a gestão dos processos para controle das ações e melhoria contínua das atividades, tomando processo como atividade de transformação de entradas em saídas. Processo seria, então, um conjunto de atividades específicas e logica-

mente relacionadas que produzem certo resultado, consumindo recursos da organização, independentemente de área funcional.

As organizações geralmente falham na execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2005). Várias fontes têm mostrado taxas de falhas na implementação entre 60 e 90%. Um estudo da *Bain Consulting* sobre grandes companhias em oito países desenvolvidos concluiu que sete em cada oito empresas falharam em alcançar o crescimento entre 1988-1998, definido modestamente como 5.5%. O interessante é que 90% dessas empresas possuíam planejamento estratégico com metas bem além do que foi realmente atingido. Poucas empresas realmente alcançaram as metas do planejamento estratégico (ZOOK; ALLEN, 2001).

Segundo pesquisa *Wharton-Gartner*, de 2005, há vários obstáculos para a execução da estratégia, destacando-se: (1) incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência interna à mudança; (2) tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura existente de

poder; (3) compartilhamento deficiente ou inadequado de informação entre as pessoas ou unidades responsáveis pela execução da estratégia; (4) comunicação confusa de responsabilidades e/ou obrigações para decisões ou ações de execução; (5) estratégia vaga ou deficiente; (6) falta de sentimento de “ser parte de” uma estratégia ou de planos de execução entre os principais funcionários; (7) não ter orientação ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia; (8) falta de entendimento da função da estrutura e dos projetos organizacionais no processo de execução; (9) incapacidade de gerar convicção ou acorde sobre as etapas ou ações de execução; (10) falta de incentivos ou incentivos inadequados para dar suporte aos objetivos de execução; (11) recursos financeiros insuficientes para execução; (12) falta de suporte para a execução da estratégia por parte da alta administração.

Dos obstáculos acima, considera-se aqui que os itens 11 e 12 só podem ser superados com intervenção na alta administração da empresa (*sponsorship*). Como será apresentado nesse artigo, o Escritório de Gestão da Estratégia é apresentado para

superar os obstáculos dos itens 1, 2 e 5. Assumindo o papel do Escritório de Processos, propõe-se superar os obstáculos dos itens 3 e 4. Assumindo também o papel do Escritório de Gerenciamento de Projetos, propõe-se superar os obstáculos dos itens 7, 8 e 9. Dar-se-á destaque também para os obstáculos citados nos itens 6 e 10, que são objetos de estudo da Gestão por Competências (DUTRA, 2001) e que são fatores críticos de sucesso para a implementação da estratégia, que, por sua vez, se dá através das pessoas.

O objetivo do artigo é apresentar, então, uma proposta de estrutura organizacional integrada para gestão da estratégia, usando de pontos fortes de alguns escritórios propostos na literatura e legitimados em práticas organizacionais mundialmente, como Escritório de Gestão da Estratégia, Escritório de Gerenciamento de Projetos e Escritório de Processos. O Escritório de Processos, por exemplo, utilizaria métodos de gestão de processos já utilizados na organização ou que mais se adaptem, como Seis Sigma, *Business Process Management*, *Lean Manufacturing* e outros. Visto que a gestão de recursos

humanos é um dos maiores desafios para se ter uma boa condução da estratégia, no ponto de vista da implementação das decisões e ações estratégicas, a estrutura organizacional integrada é proposta também com a absorção dos conceitos e princípios da Gestão por Competências, conforme será apresentado no artigo.

A metodologia utilizada para elaboração do artigo foi baseada em consultorias realizadas pelo autor em empresas de grande, médio e pequeno porte nos últimos dez anos. Foram estudadas empresas governamentais e empresas privadas de alguns segmentos, como saúde, telecomunicações, automação, siderurgia, serviços e outras. A pesquisa bibliográfica foi base para a elaboração do artigo e também para as referidas consultorias, para se utilizar de conceitos e métodos legitimados.

---

### Escritório de Gestão da Estratégia

---

Várias empresas optaram pelo uso do *Balanced Scorecard* para gerenciar a estratégia e conduziram sua implantação como um projeto, com uma equipe multifuncional. No final da criação do mapa estratégico, com respectivas relações de

causa-efeito e indicadores, o que completa o *scorecard*, o líder da equipe do projeto geralmente se tornava o guardião do *scorecard* corporativo, respondendo como consultor corporativo para questões relacionadas. Para várias empresas, aqui terminava o projeto BSC. Eles possuíam um novo sistema de medição, mas não mudaram os processos de gestão para tal.

O sucesso das empresas se deu com a transformação de seus processos de gestão para terem foco na execução da estratégia. Dessa forma, a responsabilidade da execução da estratégia ficaria mais evidente de ser dos gerentes e empregados. Porém, se não houvesse uma coordenação central, a estratégia era omitida dos processos principais ou os processos eram

descoordenados entre as unidades de negócio e funcionais, gerando uma má execução da estratégia.

Após estudos de 15 anos em empresas que conseguiram avanços de desempenho através da colocação do *Balanced Scorecard* (BSC) como a peça central de um novo sistema de gerenciamento da estratégia, Kaplan e Norton (2005) percebe-beram que as empresas que tiveram sucesso alinharam seus processos de gestão à execução da estratégia empresarial.

Além disso, várias dessas empresas estão sustentando o foco na execução da estratégia estabelecendo uma nova unidade corporativa chamada Escritório de Gestão da Estratégia (*Office of Strategy Management* - OSM), com papéis e responsabilidades conforme Quadrol.

## QUADRO 1

### Papéis e Responsabilidades do Escritório de Gestão da Estratégia

Papéis	Processos de Gestão da Estratégia
Nucleares	<b>Gerenciamento do Scorecard</b> – desenhar e reportar as medidas no BSC.
	<b>Alinhamento Organizacional</b> – garantir alinhamento de todas as unidades de negócio e de suporte com a estratégia.
	<b>Revisão da Estratégia</b> – formatar a agenda para revisões da estratégia e encontros de aprendizagem.
Desejáveis	<b>Planejamento da Estratégia</b> – auxiliar a alta direção a formular e adaptar a estratégia.
	<b>Comunicação da Estratégia</b> – comunicar e educar os empregados sobre a estratégia organizacional.
	<b>Gerenciamento das Iniciativas</b> – identificar e supervisionar o gerenciamento das iniciativas estratégicas.
Integrados	<b>Planejamento / Programação Orçamentária</b> – estabelecer elo entre financeiro, recursos humanos, tecnologia da informação, marketing e demais processos de suporte com a estratégia.
	<b>Alinhamento com Força s-Tarefas</b> – garantir que os planos desenvolvidos na empresa tenham alinhamento com a estratégia.
	<b>Compartilhamento de Boas Práticas</b> – facilitar um processo de identificação e compartilhamento de boas práticas.

Fonte: KAPLAN; NORTON, 2005

Os papéis nucleares são naturais para o Escritório de Gestão da Estratégia, porém, os desejáveis são considerados fatores críticos de sucesso para sua implementação nas organizações. Os demais processos geralmente ficam a cargo de outros setores nas empresas e

não são considerados prioridades na proposta, mesmo sabendo que seu valor agregado é grande. De qualquer forma, em um modelo de maturidade pode ser inserido em um próximo passo a ser dado após sua consolidação na empresa.

Dentre os processos apresentados no Quadro 1, para o objetivo desse artigo, destacar-se-ão os seguintes processos:

- 1) Alinhamento Organizacional
- 2) Gerenciamento das Iniciativas

---

### **Alinhamento Organizacional – Escritório de Processos**

---

Para se conseguir uma boa execução da estratégia organizacional, há a necessidade de se criar um comportamento organizacional previsível e alinhado nos diversos níveis, garantindo o elo entre os processos fins com os processos de apoio, entre a estratégia corporativa com as estratégias das unidades de negócio, para que a rotina também caminhe em direção ao alcance da estratégia estabelecida.

Esse alinhamento não deve se dar apenas no ambiente interno das organizações, mas também envolvendo parceiros, clientes, fornecedores, *joint ventures*, conselhos e demais entidades interessadas e envolvidas para a estratégia organizacional.

Existe uma metodologia de gestão de negócios, que une tecnologia da informação para melhoria e alinhamento dos

processos de negócio, chamada *Business Process Management - BPM*. O BPM tem mostrado um bom resultado nas organizações, estando inclusive alinhado com certificações como as ISOs. A gestão por processos tem como objetivo prover o alinhamento dos processos de negócios com a estratégia (os processos são a execução da estratégia), os objetivos e a cadeia de valor das organizações (SMITH; FINGAR, 2006). Fazem parte da gestão por processo de negócio algumas boas práticas, como: mapeamento dos processos, modelagem, definição do nível de maturidade, documentação, plano de comunicação, automação/informatização dos processos, monitoramento através de indicadores de desempenho e de indicadores de qualidade e ciclo de melhoria contínua.

Existe também o método Seis Sigma, baseado na Qualidade Total, com alinhamento de processos com a estratégia organizacional, por meio da estrutura organizacional sugerida, métodos de identificação de oportunidades de melhoria, priorização de iniciativas e análises para resoluções de problemas (“fazer o trabalho certo” x “fazer certo o trabalho”). Na atualidade, no ponto de vista

da gestão industrial, aplica-se inclusive uma junção do método conhecido como Manufatura Enxuta (*Lean Manufacture*) com o método Seis Sigma, dando origem ao termo *Lean Sigma* (marca registrada da Maytag Corporation), com bases fortes na Teoria das Restrições, com destaque para o autor Eliyahu M. Goldratt, que possui livros bem conhecidos como *A Meta* (1990), *Corrente Crítica* (1997) e outros.

As bases do Seis Sigma (ROTONDARO, 2006) também são o Gerenciamento por Processos e o foco nas características críticas do cliente. Assim, Seis Sigma não é um simples esforço para aumentar a qualidade nas organizações, mas um processo para aperfeiçoar os processos empresariais, proporcionando uma melhoria de todo o negócio, que resultará em fortes impactos nos resultados financeiros da companhia, aumentará a satisfação de seus clientes, ampliará a participação no mercado, enfim, conduzirá a empresa para alcançar seus objetivos estratégicos.

Basicamente, apesar de colocados em termos diferentes, o método está centrado na identificação dos problemas-base e diretrizes estratégicas para a Seleção dos Projetos (iniciativas

estratégicas), na coleta de dados de forma honesta, que leva a mapear e conhecer o Desempenho do Processo Atual, no diagnóstico e na determinação das causas dos problemas para formulação de ações de melhoria dentro dos escopos dos projetos, para que após a consolidação se inicie a manutenção das melhorias conseguidas, que leva a manter o processo sob controle.

A proposta desse artigo é que haja um Escritório de Processos, unindo os pontos fortes dos métodos *Business Process Management* e Seis Sigma para garantia do alinhamento organizacional por meio da Gestão por Processos.

---

### **Gerenciamento das Iniciativas - Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP/PMO)**

---

As iniciativas estratégicas geralmente são programas ou projetos, tipicamente envolvendo várias áreas funcionais e/ou empresas/unidades, que conduzem ao alcance dos objetivos estratégicos, levando a mudança organizacional e produzindo resultados (KAPLAN; NORTON, 2005). As iniciativas estratégicas são identificadas durante o planejamento estratégico ou em sua revisão, mas também podem

surgir ao longo do ano, fazendo com que todas as iniciativas sejam avaliadas e re-priorizadas.

Segundo relatório de pesquisa da McLean *Info-Tech Research Group* sobre a implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP, elaborado em 2007, a criação dessa estrutura organizacional proporciona orientação e suporte

nos processos de integração de projetos, enquanto promove o uso de ferramentas e métodos para a execução dos mesmos. As responsabilidades do EGP costumam variar dependendo da empresa e sua área de atuação, satisfazendo geralmente um ou mais dos seguintes itens, conforme Quadro 2.

## QUADRO 2

### Papéis do Escritório de Gerenciamento de Projetos

Papel	Descrição
<b>Instituição de Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolve processos padronizados e ferramentas para serem seguidos;</li> <li>- Salva cada gerente de projeto de reinventar a roda;</li> <li>- Projetos iniciam mais rapidamente, com menos tempo de planejamento inicial informal.</li> </ul>
<b>Serviços de Gerenciamento de Projetos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornece gerentes de projetos capacitados para:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. <u>Planejamento de Projetos</u> : avalia alocação de recursos e planeja o cronograma do projeto.</li> <li>. <u>Monitoramento de Projetos</u> : gerencia os termos de abertura, entregas, marcos e o relatório de status. Busca o status do projeto e avalia sua capacidade de cumprir os principais marcos. Acompanha de forma centralizada o desempenho orçamentário do projeto, fornecendo também suporte para o controle de mudanças de escopo.</li> <li>. <u>Facilitação de Equipe</u> : assegura comunicação apropriada na equipe para mitigar confusões ou desentendimento.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Garantia de Qualidade do Gerenciamento de Projetos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avalia os termos de abertura e planos dos projetos para exequibilidade e qualidade;</li> <li>- Estabelece pontos de controle durante o projeto;</li> <li>- Audita o cumprimento dos processos, metodologia, técnicas e ferramentas, para entendimento sobre o que está e o que não está funcionando.</li> </ul>
<b>Treinamento (Coaching)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita treinamento e orientações dos membros dos projetos para construir competências nucleares do projeto;</li> <li>- Fornece suporte para o uso do sistema de gerenciamento de projetos.</li> </ul>
<b>Revisão de Projetos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisa e reporta os indicadores de resultados e de processos nos níveis de projetos, programas e portfólio.</li> </ul>
<b>Melhoria Contínua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constrói boas práticas e mantém os processos atualizados.</li> <li>- Constrói um banco de conhecimento de informações baseado nas boas práticas da companhia e área de atuação.</li> <li>- Revisa projetos concluídos para identificar áreas com oportunidades de melhoria.</li> </ul>

Fonte: INFO-TECH RESEARCH GROUP – MCLEAN REPORT, 2007

Como recomendação, para se implantar um EGP de sucesso, o relatório chegou às seguintes conclusões:

**1. Estabelecer as necessidades para um EGP:** o primeiro passo é desenvolver um gerenciamento de projetos disciplinado, com um gerenciamento de baixa intensidade, devagar e sempre. O próximo passo é determinar se existe uma necessidade de se criar um EGP na empresa, como por exemplo, existência de projetos críticos que requerem grande interação matricial entre departamentos e equipes.

**2. Desenvolva um plano de negócio ou termo de abertura para o EGP:** Defina o propósito, resultados e objetivos do EGP por escrito. Reúna todos os interessados (*stakeholders*), exceto os membros da equipe dos projetos, e formule os detalhes de forma conjunta. Alguns assuntos para discutir incluem a extensão da autoridade do EGP. O desenvolvimento da metodologia do EGP pode ser construído do zero, ou adaptado com base nas boas práticas conhecidas.

**3. Defina indicadores e benefícios:** todos os membros do EGP devem acreditar nos benefícios do negócio desejados da iniciativa do EGP. Documente

esses valores e benefícios para o negócio. Colete, apoie e documente os processos que serão medidos, tanto quanto as métricas principais de desempenho.

**4. Estrutura:** o EGP, se apropriadamente implementado, proporcionará um conjunto definitivo de regras para se governar novos projetos. É crítico que o EGP tenha uma estrutura sólida de governança, com definições importantes, como a seleção de um comitê diretivo e da estrutura hierárquica organizacional interna e externa do EGP.

**5. Integração:** desenvolver um EGP significa facilitar e coordenar múltiplos fluxos de trabalho para alcançar os objetivos dos projetos. Vários sistemas de trabalho são envolvidos e devem ser bem gerenciados e mantidos de forma integrada para que se tenha sucesso.

No foco da implementação da estratégia, a função do EGP seria assimilada pelo Escritório de Gestão da Estratégia para gerenciamento das iniciativas estratégicas. Com essa parceria de funções, a execução da estratégia passaria também pela garantia que existem recursos suficientes,

prioridade e foco. Isso é especialmente importante para iniciativas estratégicas em empresas com estruturas organizacionais matriciais e com projetos que não possuem claramente uma gestão ou unidade de negócio responsável. No padrão de gerenciamento de portfólio do PMI (*The Standard for Portfolio Management*, 2006), são sugeridos processos que também facilitam a superação dos obstáculos da execução da estratégia (PESQUISA WHARTON-GARTNER, 2005).

---

### Gestão por Competências

---

Apesar da concepção de diferentes empresas não apontar para uma unicidade de um modelo de gestão de pessoas (BARBOSA, 2002), fazendo com que cada empresa crie e sustente uma lógica própria de estratégia de gerenciamento, há a necessidade de orientações conceituais e metodológicas para a gestão de pessoas para o alcance da estratégia empresarial.

Através do desdobramento estratégico, usando o próprio *Balanced Scorecard*, por exemplo, podemos chegar às tarefas e responsabilidades dos indivíduos das organizações para contribuição direta com o alcance da estratégia. Com o mapea-

mento, análise e documentação de processos (gestão do conhecimento) identificam-se também as tarefas e responsabilidades dos indivíduos das organizações para os processos empresariais. Partindo da premissa que os processos foram trabalhados com os princípios de alinhamento estratégico propostos no *Business Process Management* e Seis Sigma, podemos considerar também que essas tarefas e responsabilidades promovem o alcance da estratégia estabelecida.

Uma vez que tarefas e responsabilidades são identificadas, são mapeadas as competências profissionais (funcionais, comportamentais, cognitivas e éticas) necessárias para tais. Dessa forma, temos um método que nos gera o que podemos chamar de Espaço Ocupacional (DUTRA, 2001), anteriormente conhecido como Descrição de Cargos, para se definir inclusive um Plano de Remuneração (DUTRA, 2001), alimentando os programas de Recrutamento & Seleção e de Treinamento & Desenvolvimento. O primeiro programa partindo das necessidades de competência para se recrutar e selecionar e o segundo para treinar e desenvolver as compe-

tências não existentes nos colaboradores para tentar aproximar ao máximo as competências reais com as necessárias.

A partir daí, podemos implantar um processo de Avaliação de Desempenho baseado no alcance das metas individuais, que por sua vez contribuem diretamente com o alcance da estratégia empresarial, e também baseado no desenvolvimento das competências individuais e coletivas, definidas inicialmente, e que seriam revisadas periodicamente com a aprendizagem organizacional promovida pelo processo de gestão da estratégia organizacional como um todo.

Do ponto de vista metodológico, sugere-se um sistema de gestão por competências auto-sustentável com avaliações de boas práticas na aprendizagem organizacional para melhoria contínua do próprio método no contexto organizacional específico da empresa. Porém, é importante

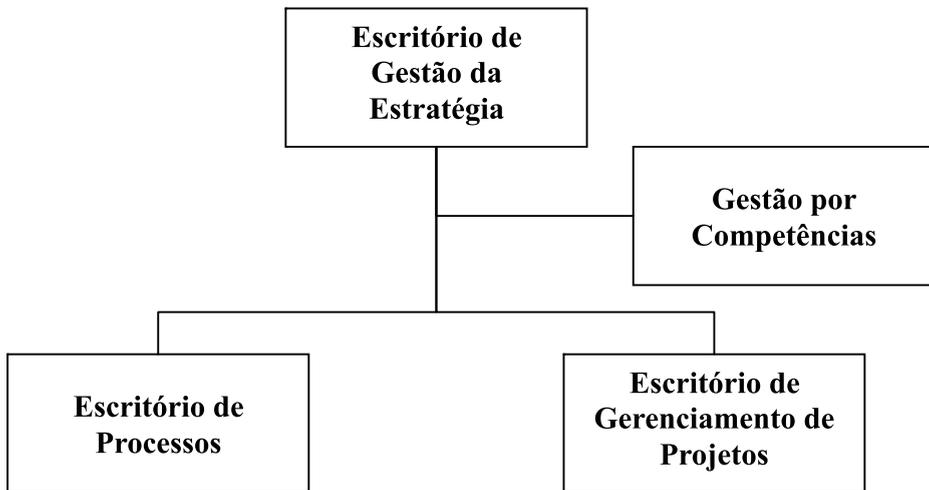
ressaltar os fatores críticos de sucesso para a implantação do método que teria como objetivo a gestão de pessoas para o alcance da estratégia organizacional: apoio da alta administração (*sponsorship*), entendimento da proposta por todos os níveis organizacionais, análise do impacto no ponto de vista da cultura e clima organizacional, seleção e desenvolvimento de lideranças que consigam promover mudanças e formar multiplicadores, entre outros.

---

### Considerações Finais

---

Como foi apresentado, para uma boa execução da estratégia organizacional e superação de seus obstáculos, é sugerida a criação de um Escritório de Gestão da Estratégia integrado com as funções de um Escritório de Processos e de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, por meio também da Gestão por Competências, conforme ilustrado na Figura 1.



**FIGURA 1 – Escritório Integrado de Gestão Estratégica**

Fonte: Elaborado pelo autor

Com as forças (pontos positivos) de cada um dos escritórios apresentados no artigo, propõe-se a criação do Escritório de Gestão da Estratégia, envolvendo metodologias de planejamento estratégico, monitoramento da estratégia com *Balanced Scorecard*, alinhamento de processos com Seis Sigma (ou *Lean Sigma*® para as indústrias) e *Business Process Management*, alinhamento das pessoas com Gestão por Competências e gerenciamento de projetos com métodos basea-

dos nas boas práticas difundidas pelo PMI.

Existem movimentos de implantação de modelos bem próximos ao sugerido pelo artigo, como podemos verificar nos seguintes instituições mineiras: Governo do Estado de Minas Gerais, em suas secretarias, autarquias e fundações (Choque de Gestão), Governo do Estado do Espírito Santo, principalmente em sua Secretaria Extraordinária de Projetos, Unimed-BH (cooperativa de trabalho médico), Unimed-MG, FIEMG, SEBRAE-MG, entre outras.

## Referências

BARBOSA, A. C. Q. **Gestão de competências e o impacto na gestão de pessoas: uma análise em grandes organizações de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2002. Relatório de Pesquisa.

BARNEY, J. B.; Clark, D. N. **Resource-Based Theory**. New York: Oxford University Press, 2007.

**THE IMPACT of Implementing a Project Management Office**. Ontário: Business Improvement Architects, 2005. Research Report.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

HREBINIAK, L. G. **Making Strategy Work: leading effective execution and change**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.

INFO-TECH RESEARCH GROUP. **Implementing a Project Management Office**. McLean Report Research Note, 2007. Disponível em: <[http://www.infotech.com/samples/Info-Tech-Implementing\\_a\\_Project\\_Management\\_Office.pdf](http://www.infotech.com/samples/Info-Tech-Implementing_a_Project_Management_Office.pdf)>. Acesso em: 18 mar. 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Creating the Office of Strategy Management**. HBS Working Paper Number: 05-071, 2005. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/research/pdf/05-071.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **The Standard for Portfolio Management**. Pensilvânia: PMI, 2006.

ROTONDARO, R. G. et al. **Seis Sigma – Estratégia Gerencial para Melhoria de Processos, Produtos e Serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave**. [S. l.]: Meghan-Kiffer Press, 2006.

STEINER, G. A. **Strategic planning**. Londres: Macmillan, 1979.

ZOOK, C.; ALLEN, J. **Profit from the Core: growth strategy in an era of turbulence**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

---

Leandro Pinheiro Cintra

Universidade Federal de Minas Gerais

Doutorando em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais

Endereço:

Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Administrativas.

Avenida Antônio Carlos, 6627 – Pampulha  
31270-901 - Belo Horizonte, MG - Brasil  
lpcintra@gmail.com

---