



Escritório de Gestão Estratégica (1): papéis e responsabilidades emergentes

Assuntos neste texto:

[Alinhamento](#)
[Estratégia](#)
[Integração](#)
[Liderança](#)
[Produtividade](#)

[Efetividade](#)
[Gestão](#)
[Intermediário](#)
[Plano estratégico](#)
[Resultados](#)

Desenvolvido por Kaplan e Norton há 6 anos, o conceito de unidade de gestão estratégica, com a função — então nova — de coordenar e integrar os processos estratégicos. Desde lá o conceito evoluiu e trouxe novas perspectivas para os 3 principais papéis dessa unidade. Nos anos que se passaram desde a introdução do escritório de gestão estratégica no modelo do *Balanced Scorecard* (BSC), Kaplan, Norton e seus pesquisadores associados identificaram uma dificuldade recorrente.

“Nós encontramos muitas organizações que alcançaram resultados incríveis com o BSC, mas elas próprias tinham dúvidas sobre sua capacidade em manter o ganho de desempenho no futuro. ‘O BSC é como um projeto’, afirmou um gestor. ‘Assim que completamos seu desenho, todos voltaram a seus antigos trabalhos’, disse outro. ‘O BSC foi determinação de nosso diretor. O que acontece com o programa quando ele sair?’”, afirmam Kaplan e Norton em artigo adaptado de seu livro mais recente, *A Execução Premium*.

Segundo o texto, a pesquisa em organizações como Motorola, Hotéis Hilton, Ricoh, Canon e o Exército americano, entre outras, indica duas necessidades essenciais para a manutenção de um sistema de BSC:

- ter um processo claramente definido que se adapte de modo confortável ao ciclo de governança da instituição;
- estabelecer uma unidade (um departamento ou organização) responsável pela gestão e sucesso do sistema de planejamento.

A unidade de gestão estratégica (UGE) é responsável, em organizações de alto desempenho, pela integração e coordenação de atividades pelas várias unidades administrativas e pelo alinhamento das ações operacionais à estratégia.

“A UGE é como o projetista de um sofisticado relógio, que mantém os vários mecanismos sincronizados apesar de girarem em velocidades diferentes”, ilustram os autores.

Esses mecanismos seriam os processos de planejamento e controle da organização, como reuniões diárias e semanais de controle, atualização de indicadores estratégicos e iniciativas, manutenção de um *dashboard* e preparação de uma reunião mensal de revisão da estratégia. Incluem também a prospecção contínua do ambiente e a análises preparatórias das reuniões trimestrais ou anuais de teste e adaptação da estratégia.

Os papéis da UGE são basicamente 3: ser a arquiteta responsável pelo desenho geral e execução do processo de gestão do desempenho institucional; ser a garantidora do planejamento integrado e do sistema de controle; e ser a integradora, responsável pela interface e coordenação dos demais sistemas e atividades relacionadas à estratégia.

Em artigos próximos, daremos seguimento à série tratando de cada um desses papéis da UGE.

Referência

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Office of Strategy Management: emerging roles and responsibilities. Balance Scorecard Report, July- August 2008. Vol. 10. Number 4.