

**Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região**  
(<http://www.trt23.jus.br>)

# Balanced Scorecard

**José Silva Barbosa**  
Assessor de Planejamento e Gestão

**Setembro/2009**

## O que é Planejamento Estratégico?

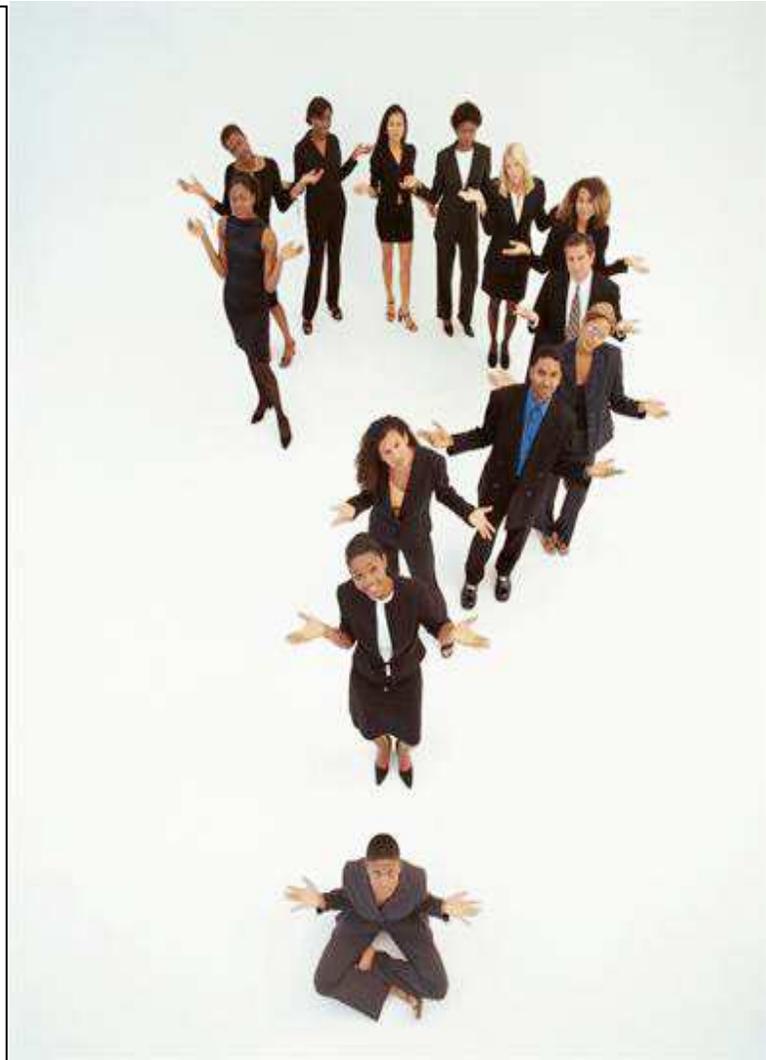
É a mobilização de recursos visando atingir objetivos definidos previamente. É uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela organização, visando elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo.

O **planejamento estratégico** procura responder a questões básicas, como:

Por que a organização existe?

O que e como ela faz?

Onde ela quer chegar?



# PE - Modelo Conceitual



A Visão ou Perspectiva Básica da organização nada mais é do que o seu propósito de futuro; Permite à empresa estabelecer suas metas



## Como Formular a Estratégia?

# ***Balanced Scorecard*** ***BSC***

## Por que utilizar o Balanced Scorecard?

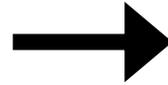
### **Execução**

**“ Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas  
são efetivamente executadas”**

Fonte: Fortune

# Balanced Scorecard - BSC

Harvard;  
1990;  
Robert Kaplan;  
David Norton.



Cobrir deficiências da gestão baseada unicamente em métricas contábeis e financeiras, através de um sistema de indicadores balanceados distribuídos em quatro perspectivas.

## Paradigma Industrial

Desempenho

=

Aplicação efetiva de tecnologia aos ativos físicos para obtenção de economias

+

Excelência na gestão dos ativos e passivos financeiros.

## Sociedade da informação/conhecimento

Desempenho

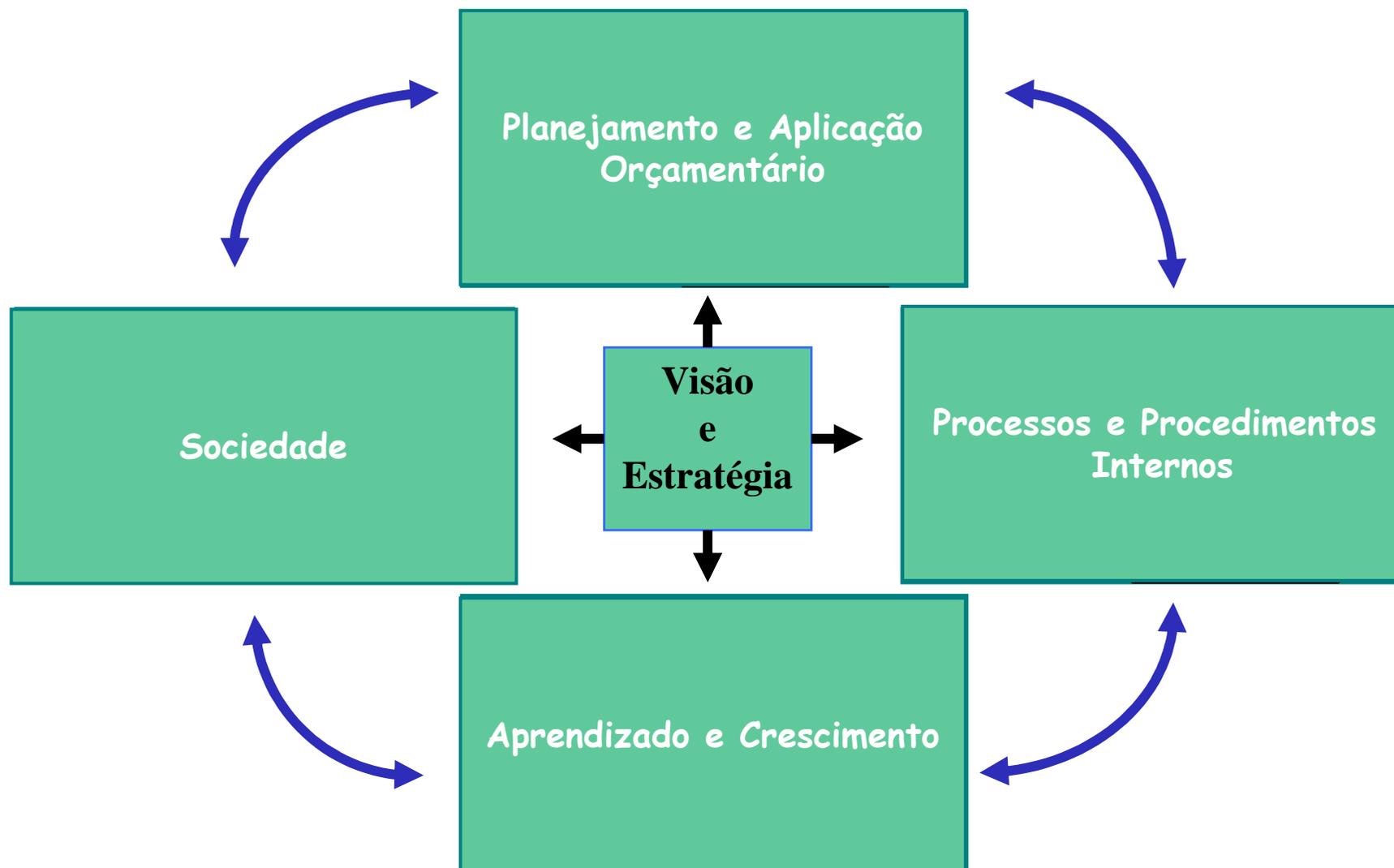
=

Capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis (pessoas, competências, informação, ambiente de trabalho, alinhamento, etc.

# BSC - Transformação da Estratégia

	Visão Tradicional "Valor centrado na Organização"	Co-criação "Valor centrado no cidadão e no valor público"
Objetivo da Estratégia	Posicionar a organização em determinado escopo de atribuições	Descobrir novas fontes de valor e novas oportunidades
Visão dos Recursos	Fixos, centrados na organização	Centrados numa rede ampliada
Recursos Críticos	Ativos financeiros e físicos	Talento, conhecimentos na rede, infra-estrutura para o diálogo
Perspectiva	Busca de estabilidade e equilíbrio	Manejo da instabilidade e do desequilíbrio
Responsabilidade da Estratégia	Alta gerência	Toda organização; Papel crítico dos gerentes de linha
Desenvolvimento da Estratégia	Analítico	Analítico e organizacional
Papel da Alta Gerência	Alocação de recursos	Acesso a competências; Alavancagem e alocação de recursos
Perspectiva Temporal	Longo prazo	Longo e curto prazo
Execução	Dicotomia entre formulação e implementação	Descoberta contínua, aprendizado e adaptação

O Balanced Scorecard é um programa de gestão da performance que coloca a estratégia no centro do processo.



# BSC - Lógica de Causa e Efeito



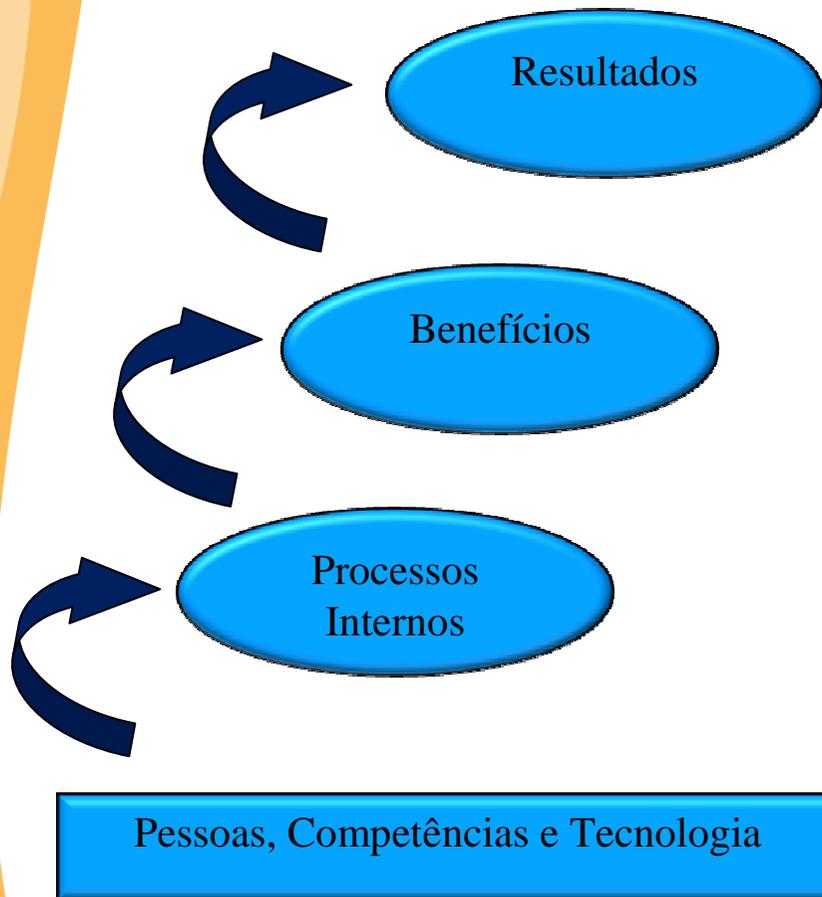
Visão de Futuro

Que conduzam aos resultados  
almeçados...

Necessários para oferecer conjuntos  
específicos de benefícios aos  
usuários...

Para construir valores estratégicos...

Equipar o nosso pessoal...



# Equipes do Projeto

- Mobilizar a organização;
- Descrever a estratégia;
- Validar os produtos;
- Disseminar a estratégia.

Equipe de Líderes

Equipe de Desenvolvimento

- Desenvolver as atividades;
- Induzir e facilitar o diálogo;
- Acompanhar as decisões;
- Multiplicar o conhecimento;
- Disseminar a estratégia.

- Contribuir com Equipe de Líderes;
- Pré-validar os produtos;
- Disseminar a estratégia.

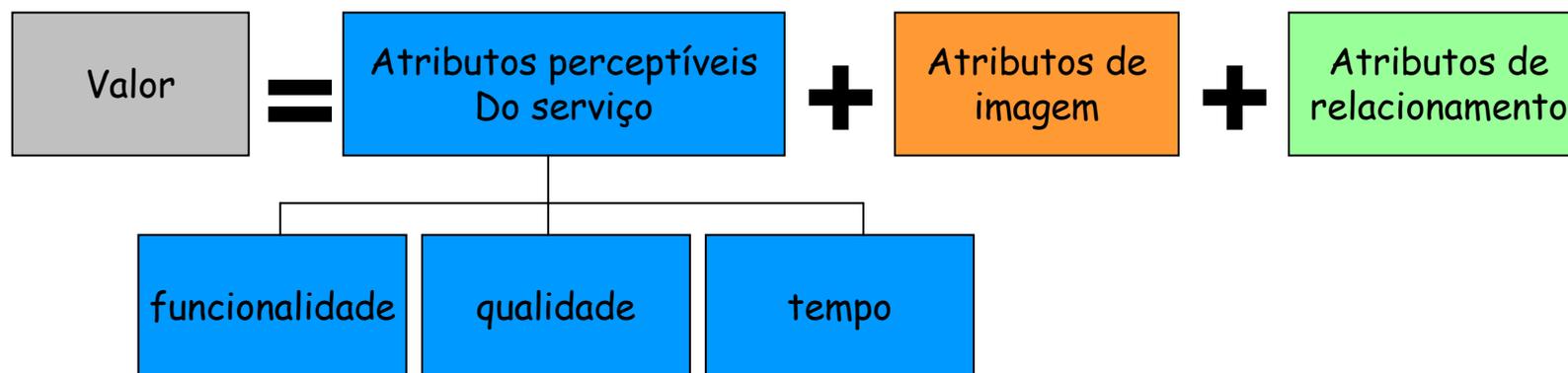
Equipe de Líderes Ampliada

Forças Tarefa

- Agregar conhecimentos;
- Definição Detalhada;
- Fonte de dados.

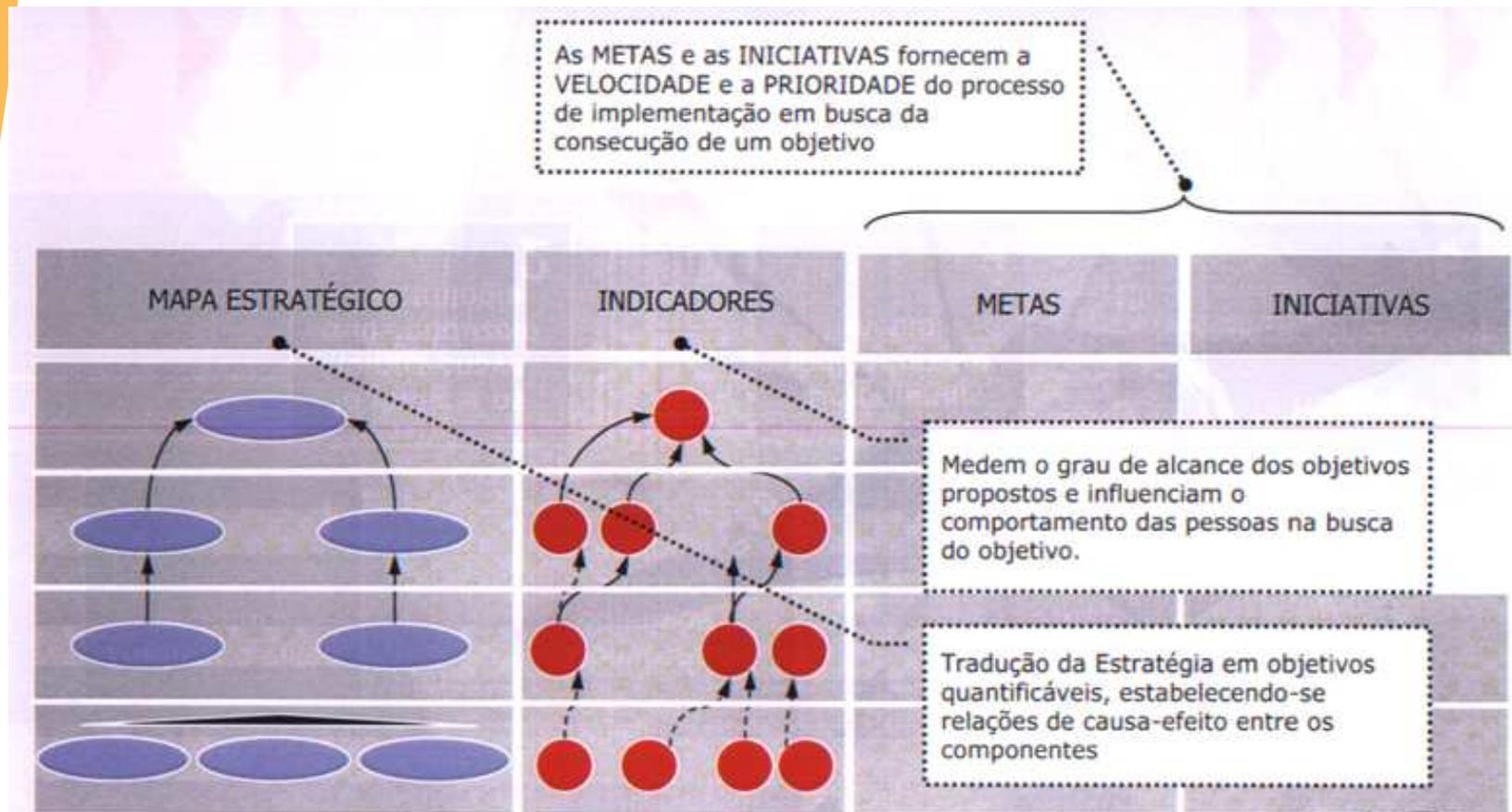
# Proposta de Valor

Identifica e descreve a “cesta de valor” ofertada a um determinado grupo de beneficiários do serviço prestado.

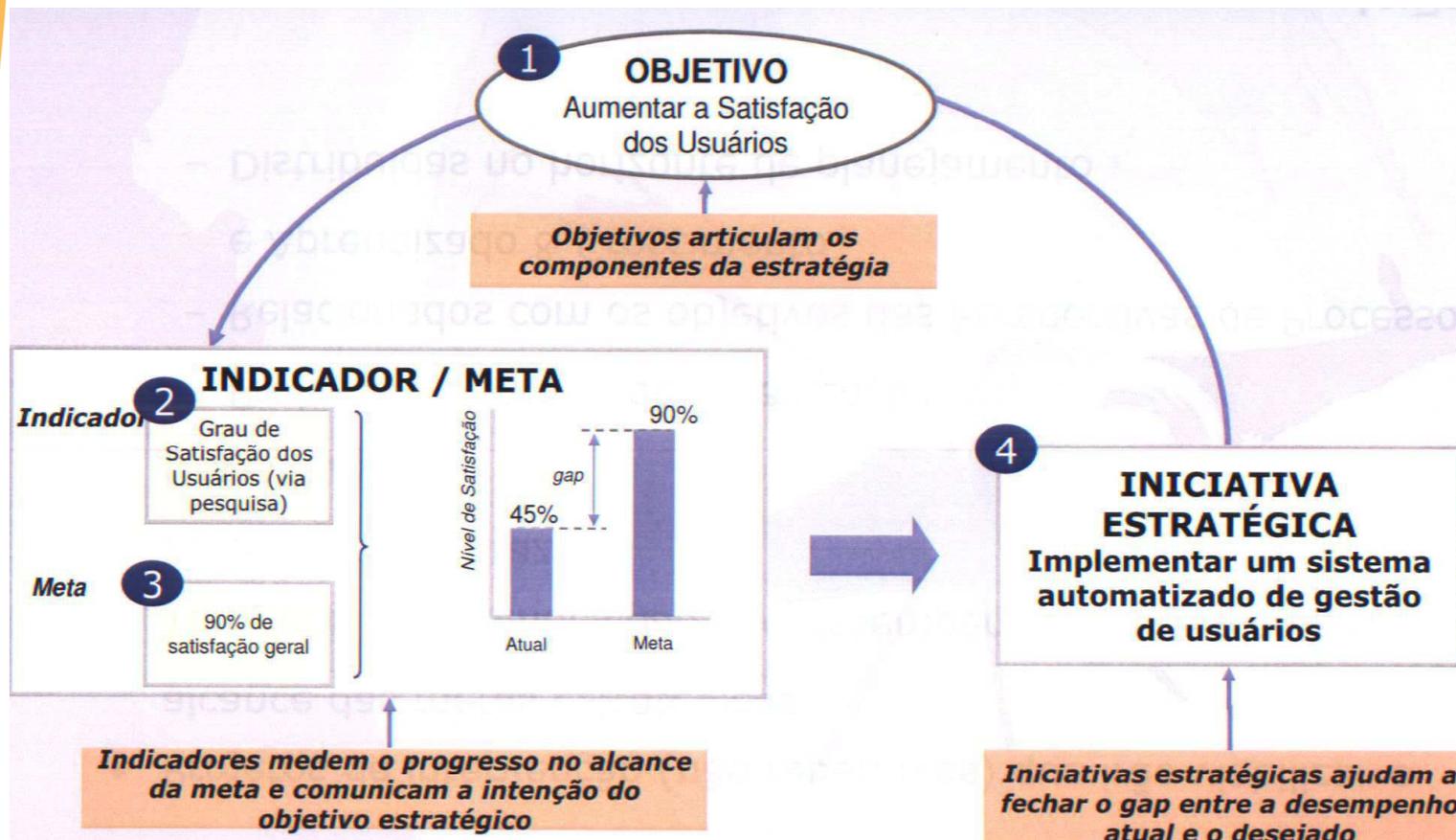


Conjuntos de ações de uma organização pública visando beneficiar diretamente um segmento do público alvo e que justificam sua existência.

# Elementos do BSC



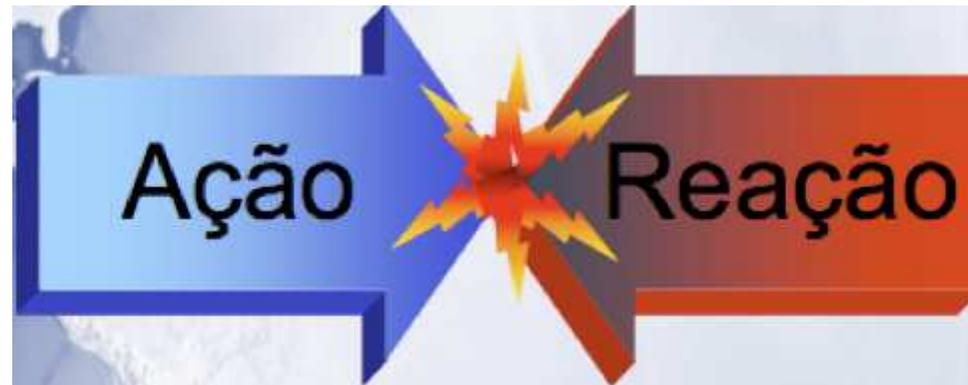
# O Balanced Scorecard



E o Ambiente Interno?

# Resistência!

Prepare-se: pessoas resistem a mudanças, sejam !  
elas boas ou ruins.



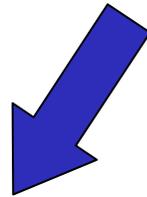
É um engano pensar que pessoas só resistem à mudanças ruins para elas. Para grande parte mudar, por si só, já é ruim.

## Turbulência Organizacional

# E a Turbulência?



3 Constantes



**1 - Mudança**

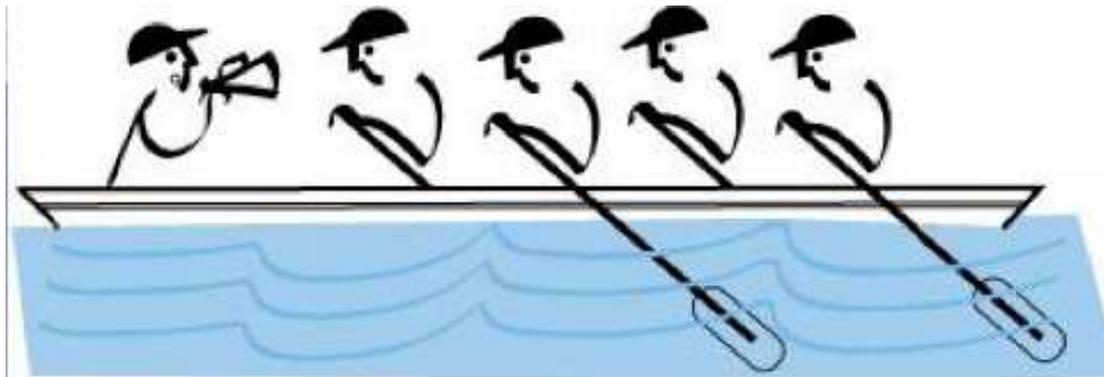
**2 - Princípios**

**3 - Escolha**



**Liderança!**

# Liderança



Uma única equipe, uma única direção, um único propósito



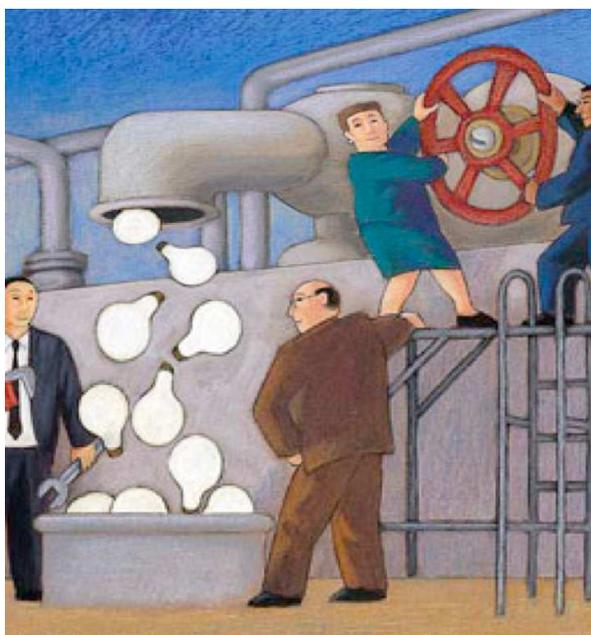
**“A tarefa das lideranças é a de criar um alinhamento dos pontos fortes de uma tal maneira que nossas fraquezas se tornem irrelevantes”.**

Peter Drucker

# Desenvolvimento Organizacional

- 1) Planejado;
- 2) Envolve toda a organização;
- 3) É administrado do alto;
- 4) Visa aumentar a saúde e eficiência da organização;
- 5) Faz intervenções planejadas nos “procedimentos e dinâmicas” de trabalho;
- 6) Usa os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento.

Beckhard “Organization Development - Strategies and Models”



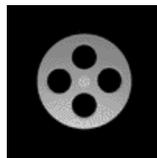
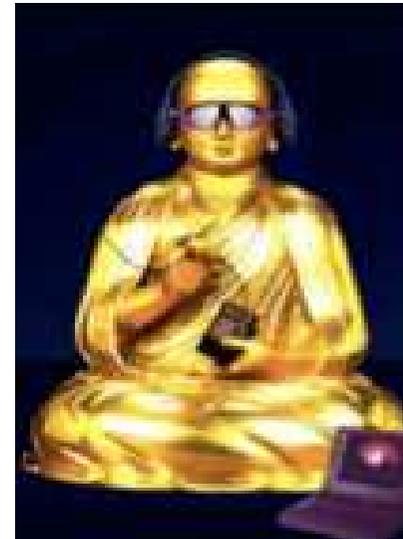
**Visão Compartilhada**

# Visão Compartilhada



Tudo o que  
somos hoje é  
resultado do que  
pensamos  
ontem.  
A nossa mente é  
que determina o  
que seremos  
amanhã.

Buda



**“A morte do homem  
começa no instante em  
que ele desiste de  
aprender”**

**Albino Teixeira**

**Muito Obrigado!**