

BSC Pessoal X BSC Organizacional

**Dois lados da mesma moeda:
o equilíbrio sustentável**

Autores:

Rita de Cássia Garcia Allevato - ritaga@globo.com - Visão/INDE/Mestrado UFF

Claudia do Canto Wilkoszynski - willrhclaudia@gmail.com - Mestrado UFF

Marco Aurélio Cabral Pinto macp@bndes.gov.br - BNDES

Metodologia

Revisão teórica:

Abordagens do BSC:

BSCP = abordagem pessoal (foco na liderança)

+

BSCO = abordagem organizacional

Correlações entre as duas abordagens:

Similaridades e peculiaridades

Impacto do uso da ferramenta BSC na transparência e equilíbrio corporativo:

Alinhamento do BSCP (liderança) + BCSO =
Transparência e equilíbrio corporativo sustentáveis

Conceito do BALANCED SCORECARD - BSC

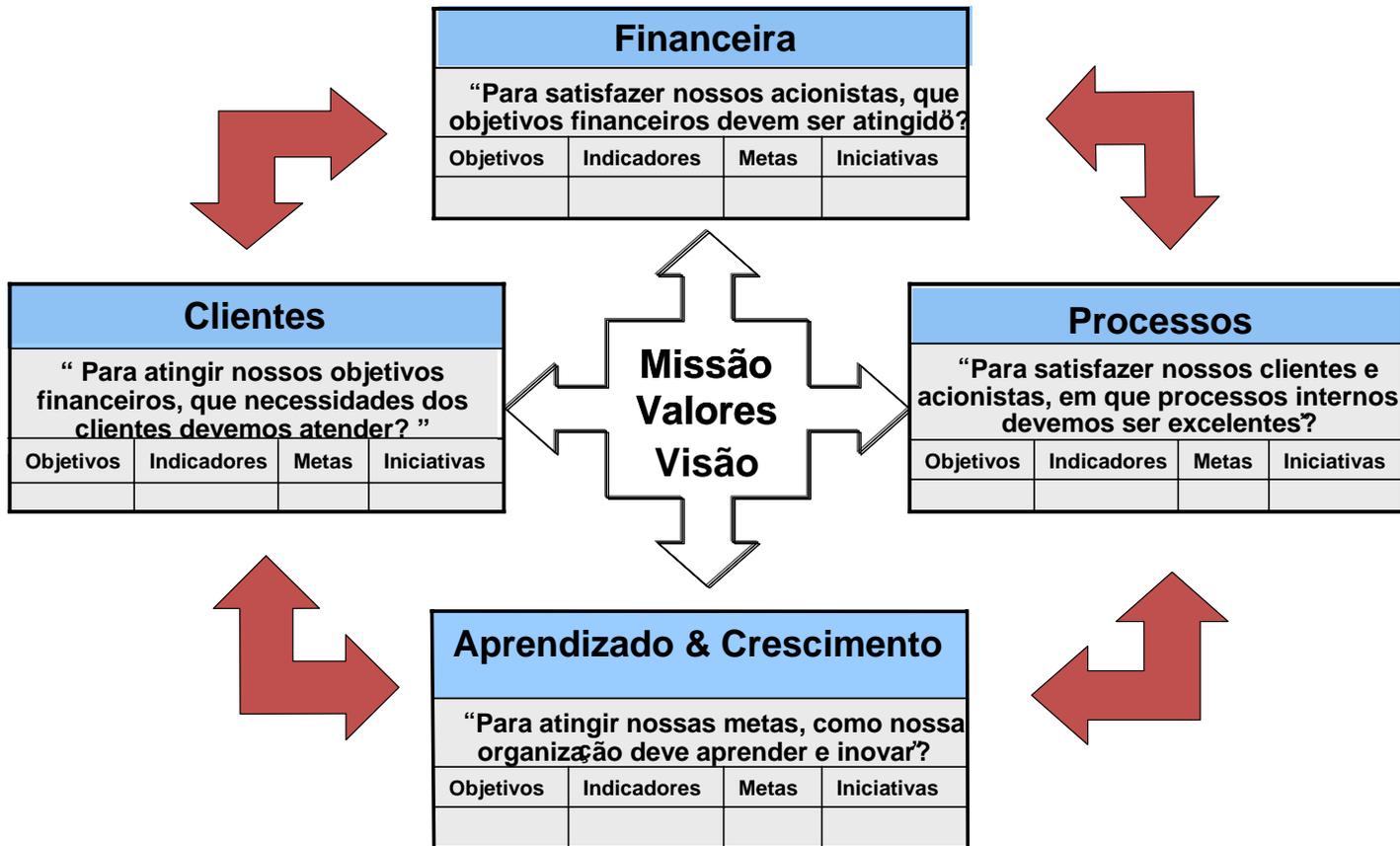
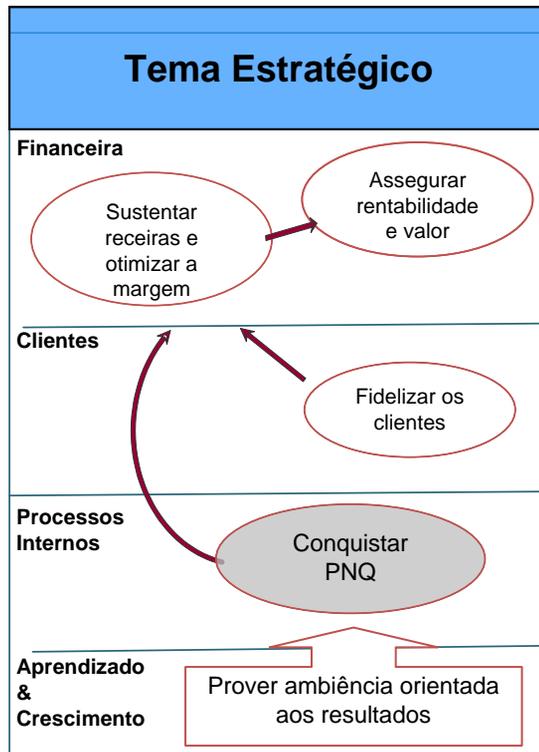


Figura 1: Perspectivas do BSC
Fonte: Kaplan & Norton, 1997

Mapa Estratégico

Diagrama das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos



**B
S
C
O**

Painel de Desempenho

O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para o sucesso?

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia?

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessárias.

Ações chaves necessárias para se alcançar os objetivos.

Objetivos	Indicadores	Meta	Iniciativa
Conquistar o PNQ	Número de pontos alcançados	700 pontos	Conquistar o PNGS e Acreditação
Elementos de comunicação da estratégia		Elementos de gestão da estratégia	

Transparência na Gestão

Figura 2: Etapas e terminologia do BSC
Fonte: Adaptado da Symnetics, 2006

**BSC
Pessoal**

Planejar

AMBIÇÃO
Missão, visão e valores
ESTRATÉGIA

BSC -Pessoal

	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeiro				
Externa	Equilíbrio e transparência			
Interna				
Aprend.				

Fazer

Agir = monitorar

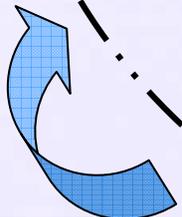
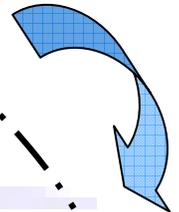
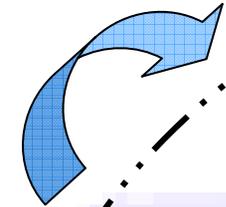
Desafiar

Necessidades e estabilidade financeira

Relacionamentos profissionais, familiares, amigos...

Saúde física, mental e emocional

Conhecimentos habilidades e capacidade de aprendizado.



Discussão

Humberto Rampersad (2006) diz que a experiência mostra que as pessoas não trabalham com devoção, nem desprendem energia em algo que não acreditam ou concordam. **A clareza e a uniformidade de valores e princípios pessoais e organizacionais são, portanto, essenciais para o envolvimento ativo das pessoas, e isso diz respeito fundamentalmente ao próprio líder.**

Robert Wong (2005) afirma que o executivo conhece o mercado, a conjuntura, a concorrência, tudo, mas o mais importante para poder ter resultados efetivos é conhecer a si próprio. **E como conhecer e gerenciar os outros, sem se conhecer e ter a capacidade para se auto gerenciar?** Então, a busca começa com o dever de casa que é conhecer a si próprio.

“As visões compartilhadas surgem de visões pessoais. As organizações que tencionam criar visões compartilhadas estimulam continuamente seus integrantes a desenvolver visões pessoais. Se não tiverem sua própria visão, restará às pessoas “assinar embaixo” a visão do outro. O resultado é a aceitação, nunca o comprometimento.” **SENGE (1998, p. 239)**

Discussão



Figura 3: Desdobramento do Processo BSC

Fonte: Adaptado da Apresentação da Symnetics e Rampersad

Conclusão

BSC-P (Pessoal)

Transparência/equilíbrio pessoal (líderes)



BSC-O (Organizacional)

Transparência/equilíbrio organizacional



***Dois lados da mesma moeda:
o Equilíbrio Sustentável***

REFERÊNCIAS:

- COVEY, Stephen. **Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes**. 17^o ed. São Paulo: Nova Cultural, 1989
- HERREIRO, Emílio Filho. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HUNTER, James. **Como se tornar um líder servidor** Rio de Janeiro Sextane, 2006,
- JURAN, JOSEPH M. **Planejamento para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KAPLAN, Robert S. / NORTON, David: The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**: Boston, 1992;
- _____ Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**: Boston, 1993.
- _____ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**: Boston, 1996.
- _____ **A Estratégia em Ação** (Balanced Scorecard). 2. ed. Ed. Campus, Harvard Business School Press, 1997.
- _____ **A Organização Orientada para a Estratégia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- _____ **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;
- NORTON, David & RUSSEL, Randall. **Melhores Praticas no Gerenciamento da Execução da Estratégia - Reflexões, idéias e experiências para Organizações orientadas para a Estratégia**. **Harvard Business Scholl Publishing – BSC Report**, jul-ago 2004
- RAMPERSAD, Humberto. **Balanced Scorecard Pessoal – O caminho para a Felicidade individual, integridade pessoal e Eficácia Organizacional** - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende**. 2. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.
- WONG, Robert. **O sucesso está no equilíbrio** - 10^o. Edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- VILAR, J. M. (Coordenador). **Governança Corporativa em Saúde – receita de qualidade para as empresas do setor**. Ensaios de Antonio Carlos Vidigal. *et al.* 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2007.

BSC Pessoal x BSC Organizacional

Dois lados da mesma moeda: o equilíbrio sustentável

Obrigada

Autores:

Rita de Cássia Garcia Allevato - ritaga@globo.com – Visão / INDE / Mestrado UFF

Claudia do Canto Wilkoszynski - willrhclaudia@gmail.com - Mestrado UFF

Marco Aurélio Cabral Pinto - macp@bndes.gov.br - BNDES