

# BSC Pessoal X BSC Organizacional

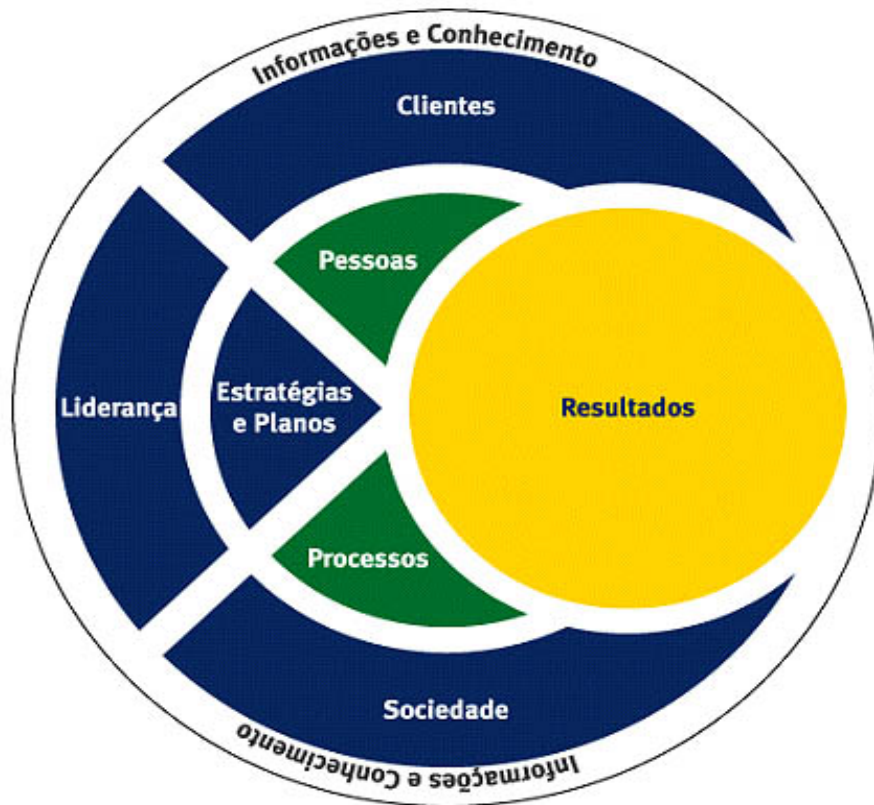
**Dois lados da mesma moeda:  
o equilíbrio sustentável**

**Autores:**

Rita de Cássia Garcia Allevato - [ritaga@globo.com](mailto:ritaga@globo.com) - Visão/INDE/Mestrado UFF

Claudia do Canto Wilkoszynski - [willrhclaudia@gmail.com](mailto:willrhclaudia@gmail.com) - Mestrado UFF

Marco Aurélio Cabral Pinto [macp@bndes.gov.br](mailto:macp@bndes.gov.br) - BNDES



## Objetivo:

Através da metodologia do BSC – Balanced Scorecard, analisar a estreita relação entre equilíbrio pessoal e organizacional como fator determinante na transparência dos negócios e sucesso de uma organização.

# 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

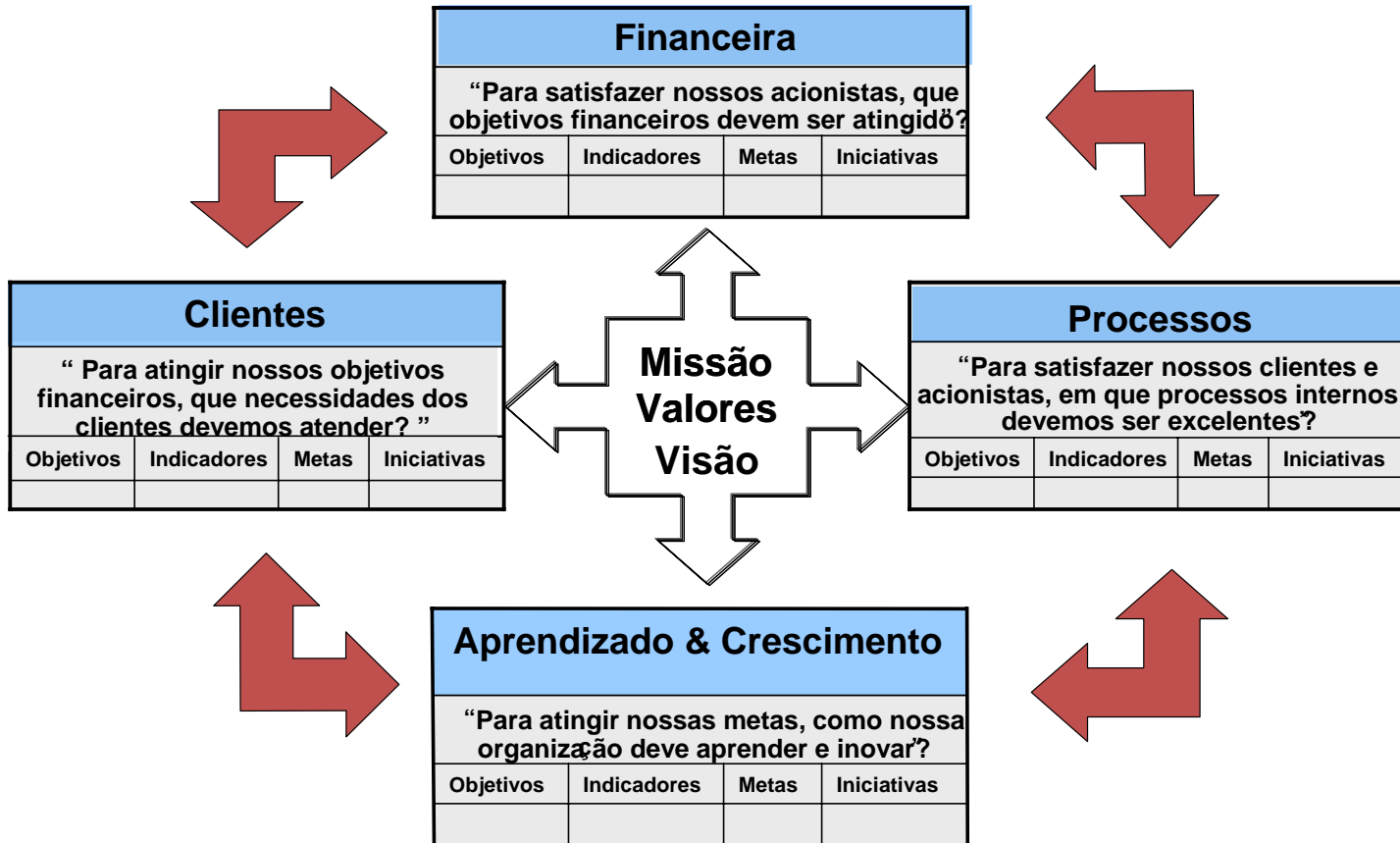
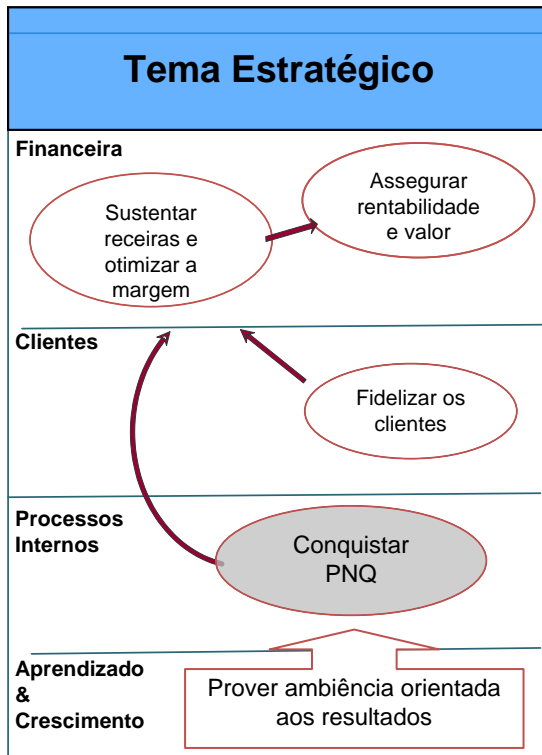


Figura 1: Perspectivas do BSC  
 Fonte: Kaplan & Norton, 1997

# 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    | <b>Equilíbrio e transparência</b> |             |       |             |
| Interna    |                                   |             |       |             |
| Apred.     |                                   |             |       |             |

**Desafiar**

Necessidades e estabilidade financeira

Relacionamentos profissionais, familiares, amigos...

Saúde física, mental e emocional

Conhecimentos habilidades e capacidade de aprendizado.

**Fazer**

**Agir = monitorar**

# 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<sup>o</sup> 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 Práticas 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<sup>o</sup>. 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](mailto:ritaga@globo.com) – Visão / INDE / Mestrado UFF

Claudia do Canto Wilkoszynski - [willrhclaudia@gmail.com](mailto:willrhclaudia@gmail.com) - Mestrado UFF

Marco Aurélio Cabral Pinto - [macp@bndes.gov.br](mailto:macp@bndes.gov.br) - BNDES