

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:

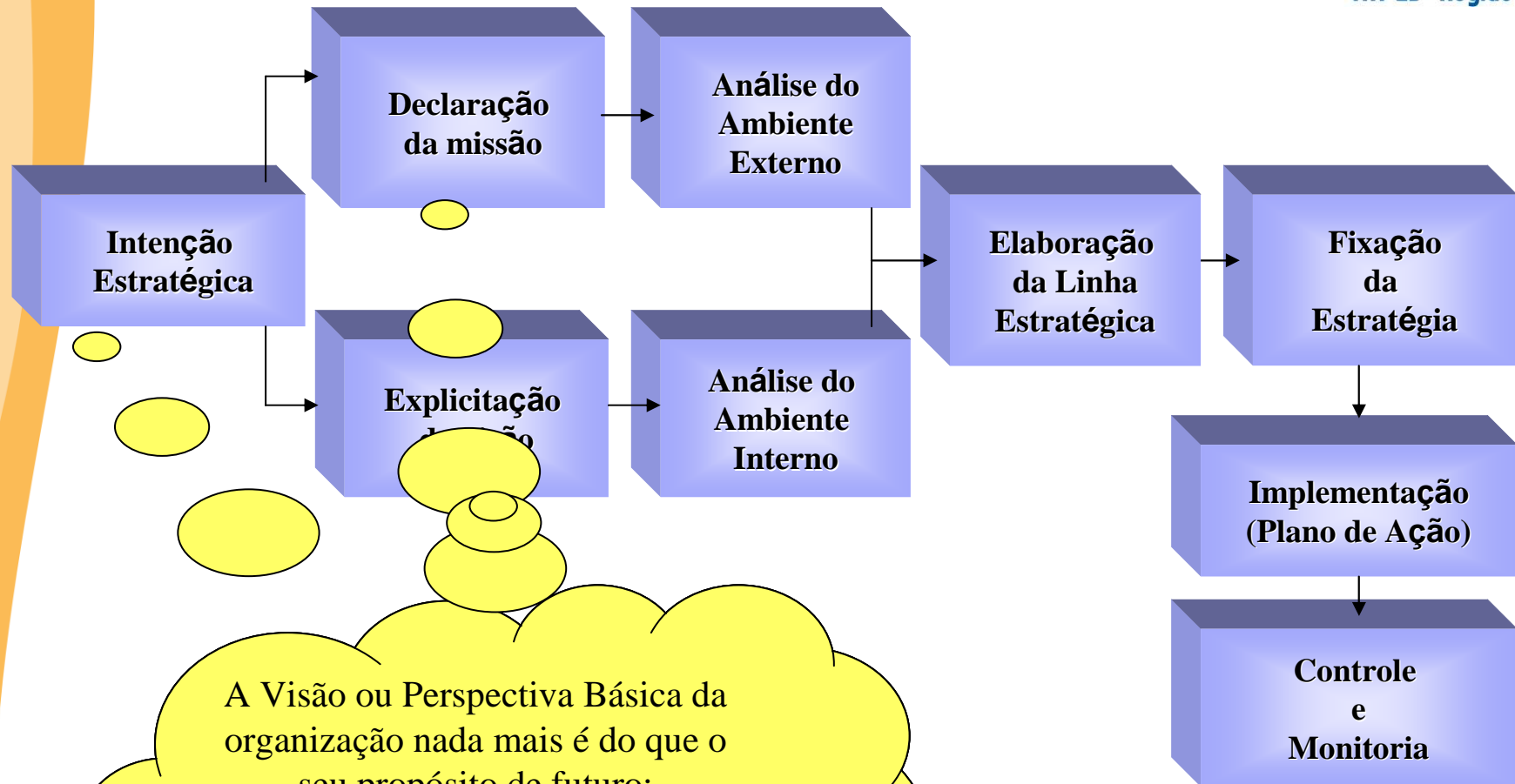
Por que a organização existe?

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

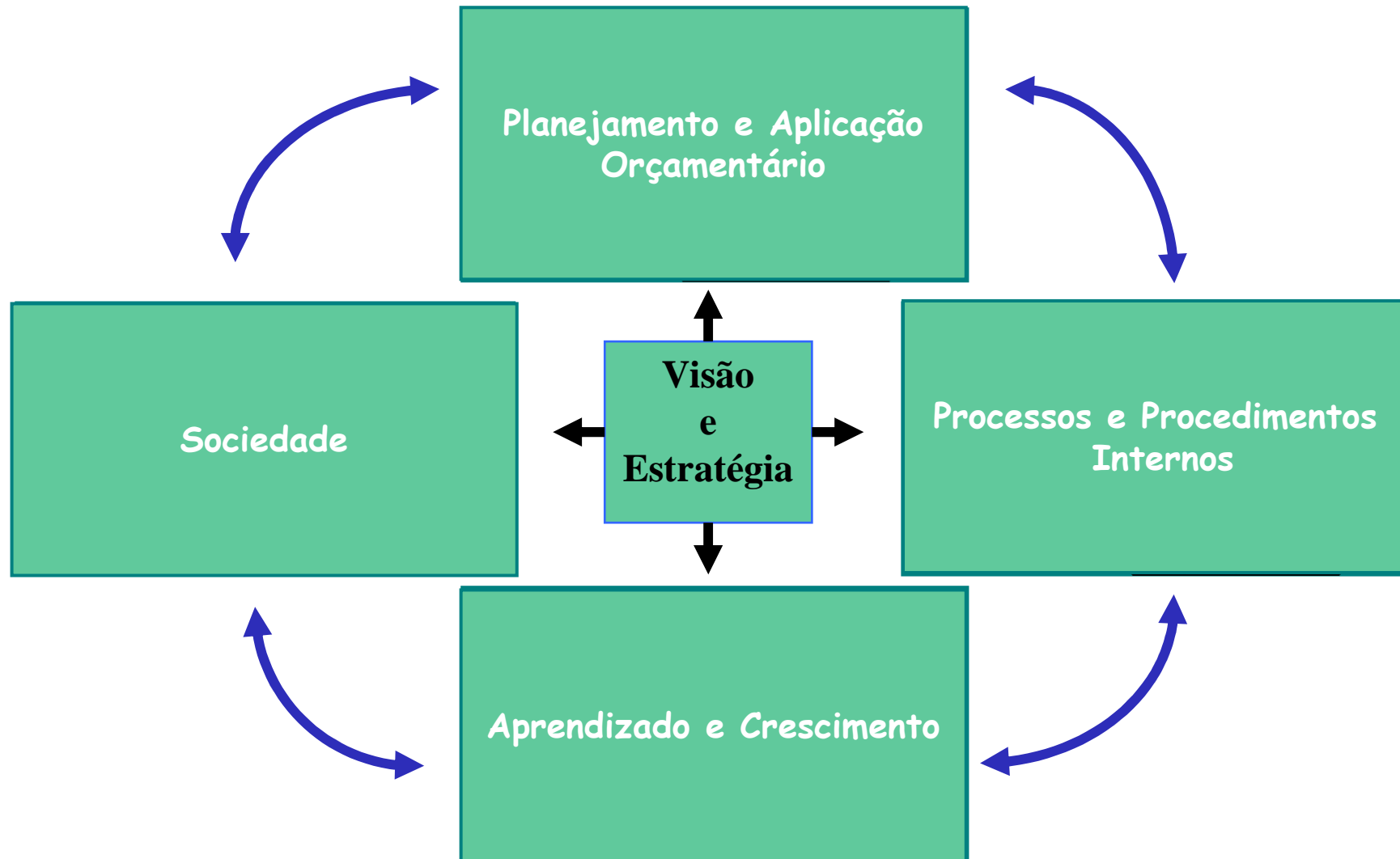
=

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



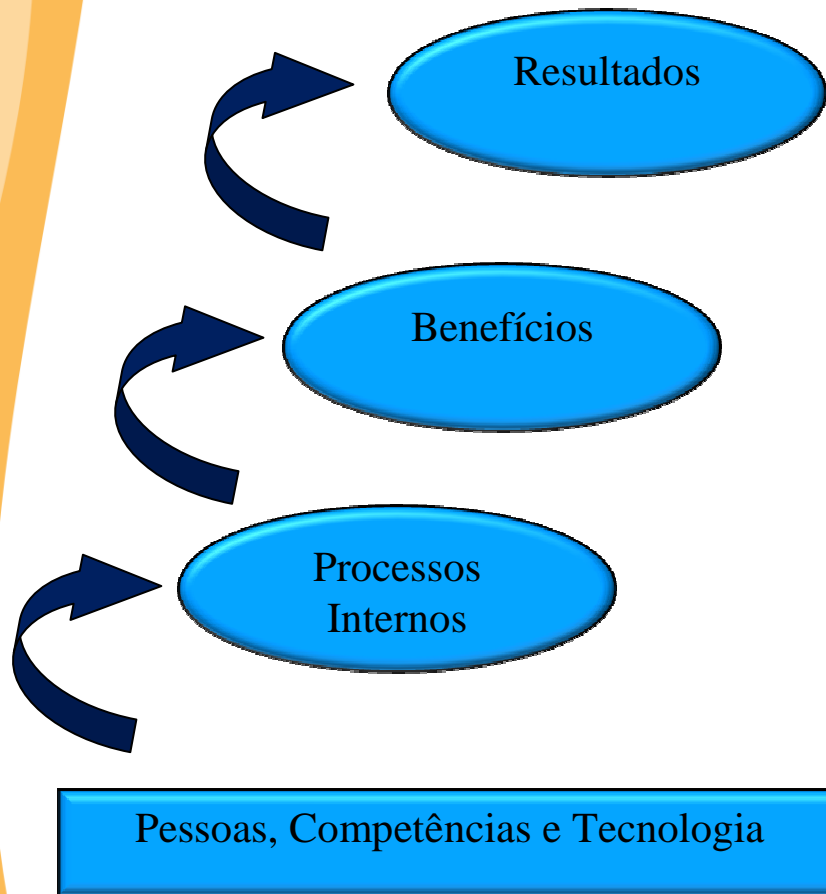
Visão de Futuro

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.

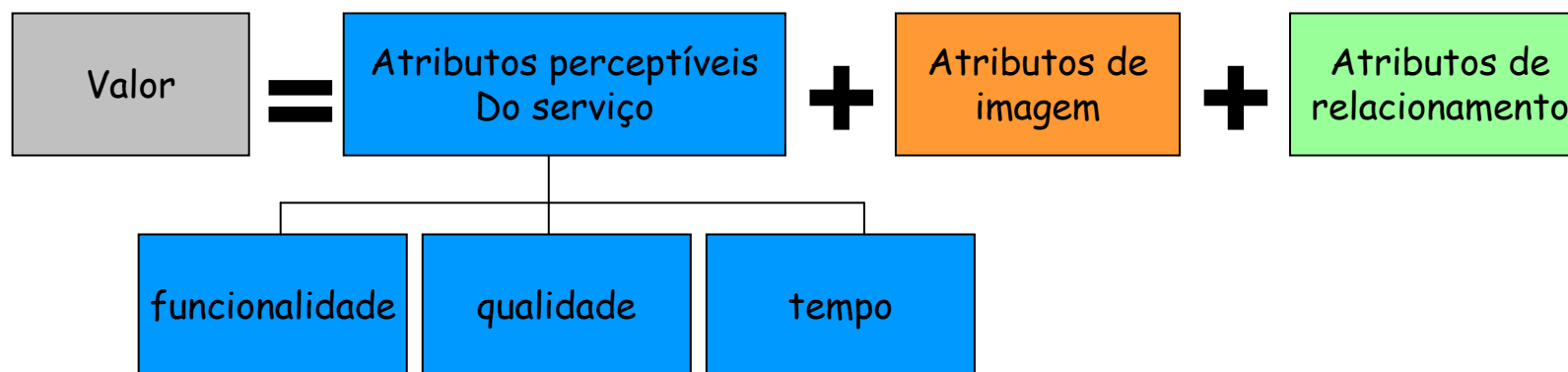
Equipe de Líderes Ampliada

Forças Tarefa

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

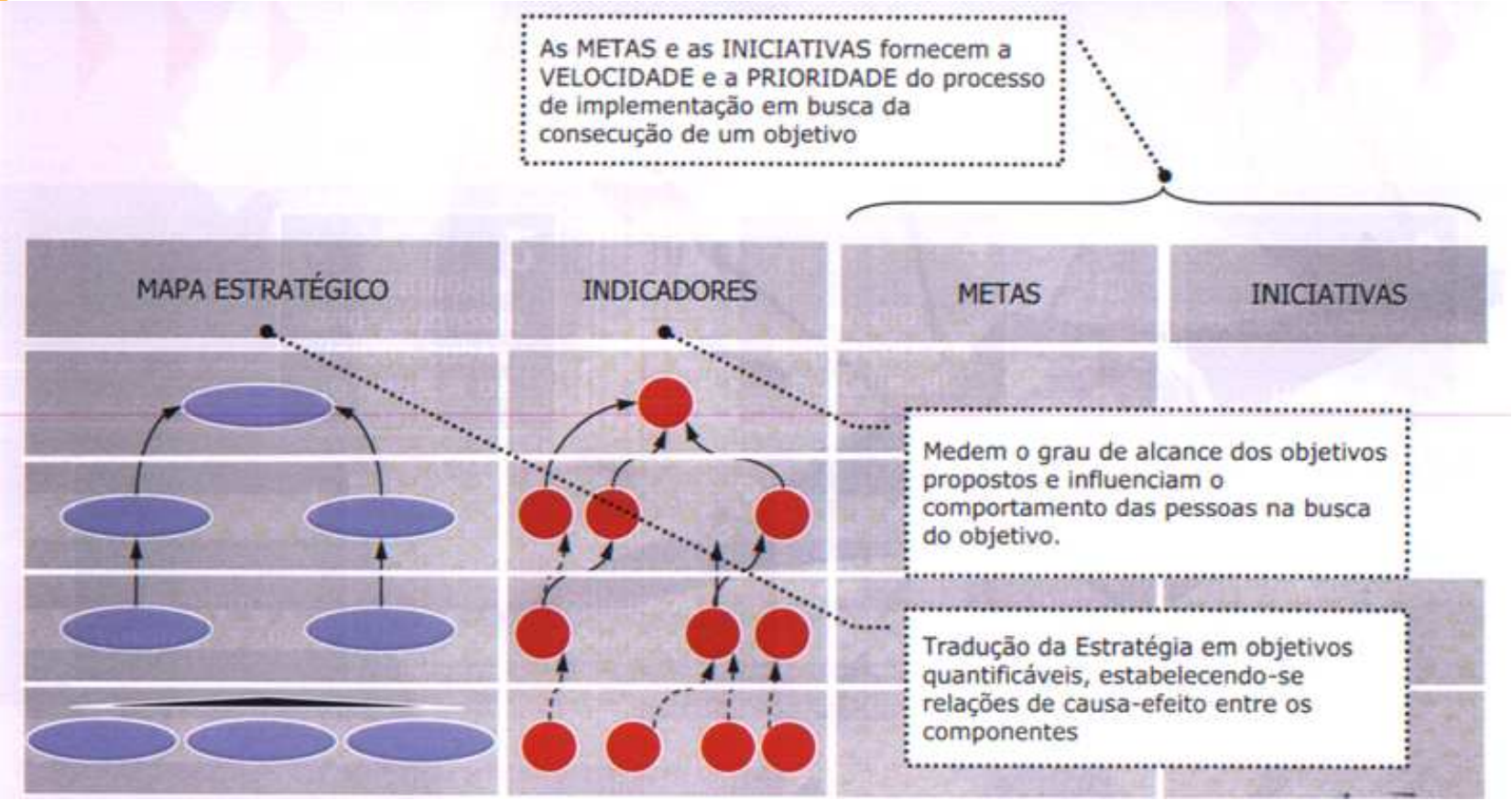
Proposta de Valor

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

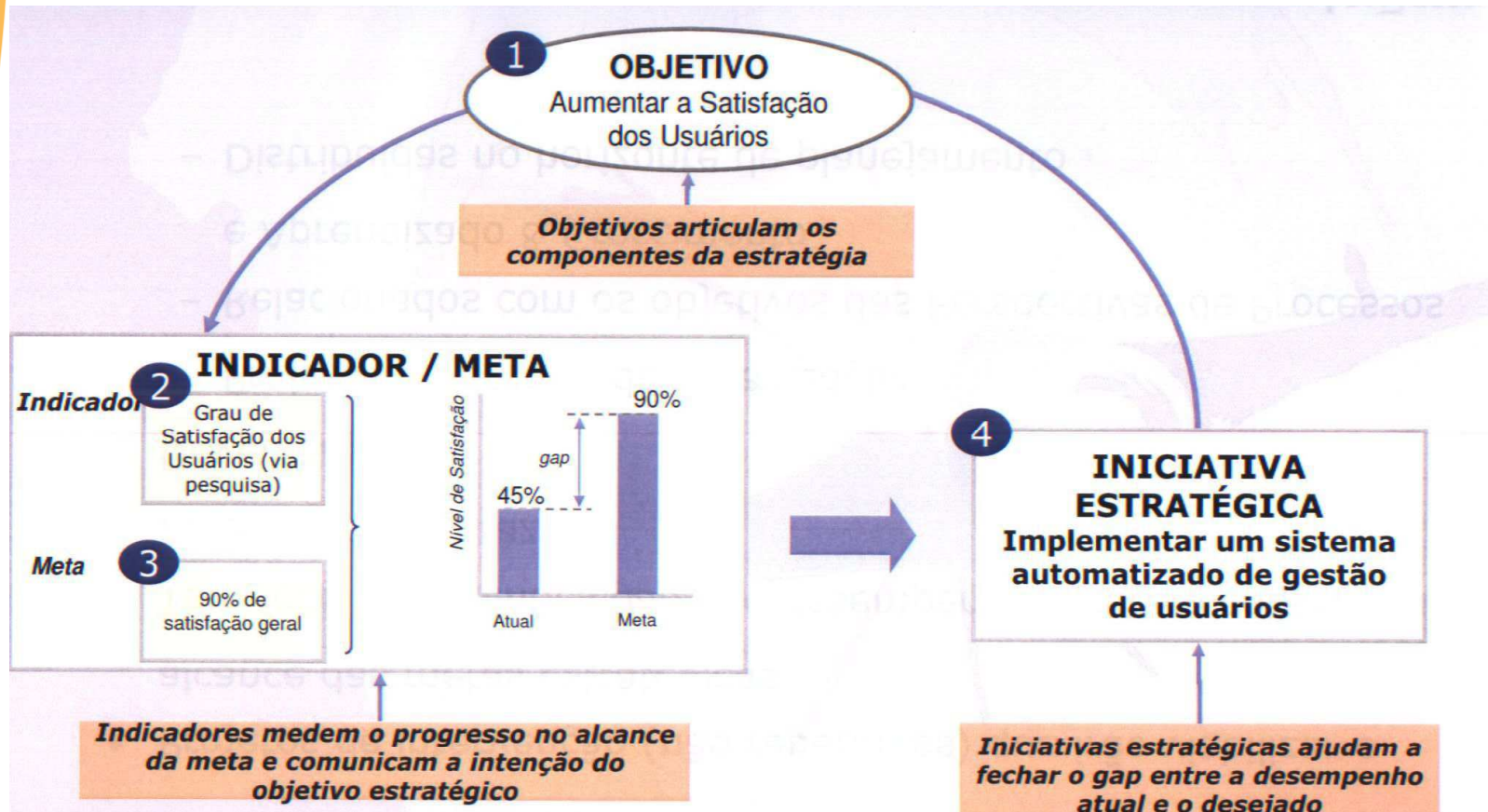


Conjuntos de ações de uma organização pública visando beneficiar diretamente um segmento do público alvo e que justificam sua existência.

Elementos do BSC



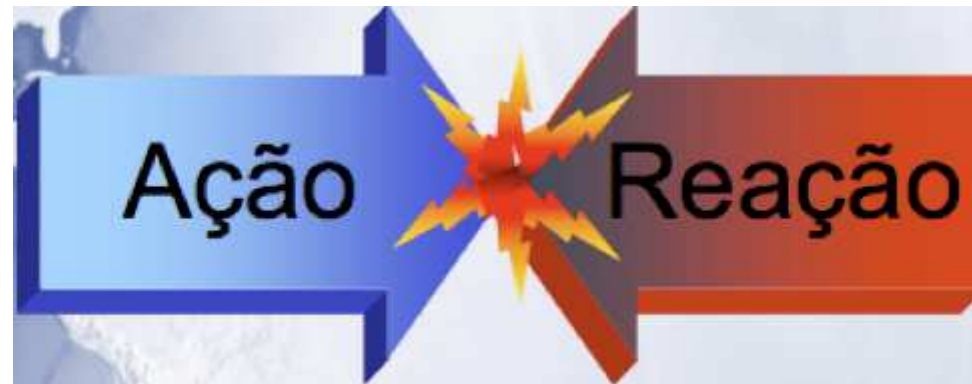
O Balanced Scorecard



E o Ambiente Interno?

Resistência!

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



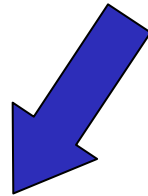
É um engano pensar que pessoas só resistem à mudanças ruins para elas. Para grande parte mudar, por si só, já é ruim.

Turbulência Organizacional

E a Turbulência?



3 Constantes



1 - Mudança

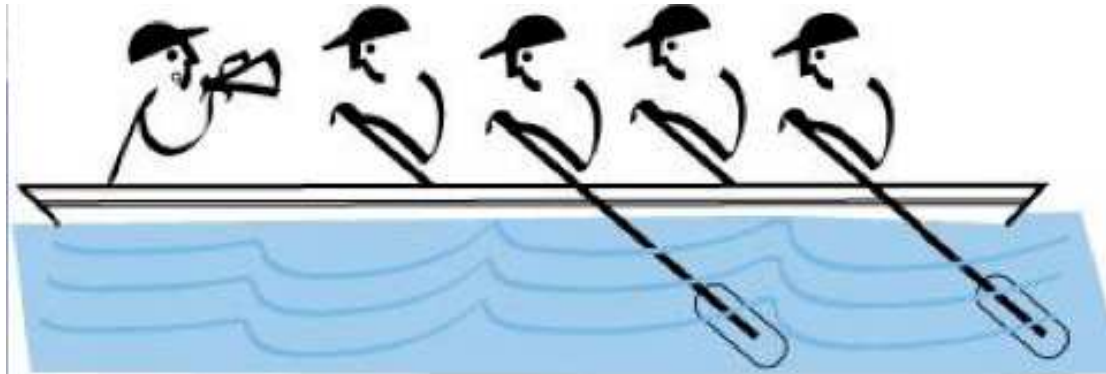
2 - Princípios

3 - Escolha



Liderança!

Liderança



Uma única equipe, uma única direção, um único propósito



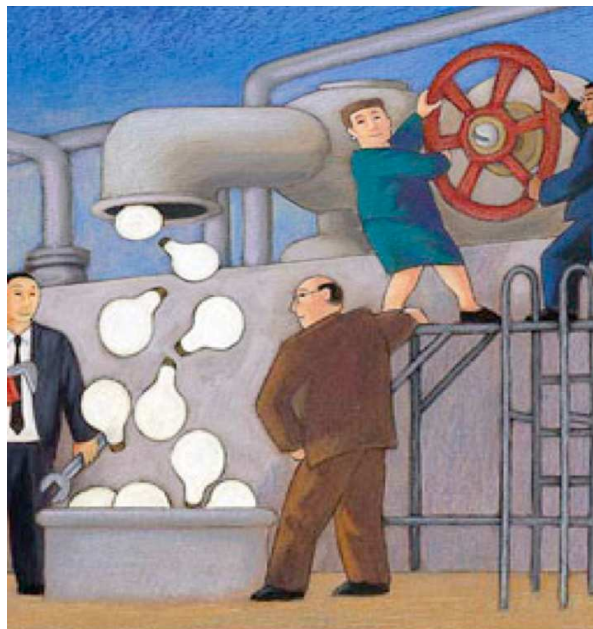
“A tarefa das lideranças é a de criar um alinhamento dos pontos fortes de uma tal maneira que nossas fraquezas se tornem irrelevantes”.

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”



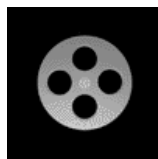
Visão Compartilhada

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!