***BSC***

**QUATRO PERSPECTIVAS DE MONITORAMENTO:**

* **Financeiro**: envolve indicadores e medidas financeiras e contábeis.
* **Cliente**: propostas de valor criadas aos clientes e mercados.
* **Processos Internos**: identifica os processos críticos que a empresa deve focar para ter sucesso.
* **Aprendizado e Crescimento:**identifica as medidas que a empresa deve tomar de modo a se capacitar para os desafios futuros (ligado às pessoas e à comunidade).

Obs.: os indicadores são **financeiros** e **não financeiros.**

O Balanced Scorecard (BSC) é adotado pelo COBIT 5 para transformar as necessidades das partes interessadas em objetivos corporativos distribuídos nas quatro dimensões do BSC e, em seguida, mapear esses objetivos corporativos para objetivos de TI distribuídos dentro das mesmas quatro dimensões.

O conceito de Balanced Scorecard (BSC) pode ser definido como um modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração dos progressos das empresas rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da **estratégia** em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Portanto, o conceito de BSC nos apresenta alguns termos-chave:

Gestão estratégica; Mensuração de progressos; Estratégia; Objetivos; Indicadores; Metas; Iniciativas; Estratégicas.

O segredo do BSC está em fazer com que o administrador da organização consiga **entender claramente os objetivos** de sua estratégia e, a partir deles, chegar à definição das**iniciativas estratégicas que devem ser executadas.**

Lembre-se que tem mais haver com **estratégia**do que com**operacional.**

***Etapas para construção do BSC:***

1) Estabelecer a visão (onde queremos chegar).  
2) Decompor a visão nas quatro perspectivas.  
   - Financeira, Cliente, Processos internos e Aprendizado e crescimento (ou outras, a critério da organização).  
3) Estabelece objetivos estratégicos para atingir a "visão" (para cada perspectiva).  
4) Definir indicadores  
   - de resultado (lagging indicators) e de desempenho (leading indicators).  
5) Determinar relações de causa e efeito  
   - Como os objetivos se relacionam entre si  
6) Estabelecer o Scorecard  
   - Representação dos objetivos por perspectiva e pelas relações de causa efeito  
7) Desdobrar o Scorecard  
   - Relacionar com as unidades organizacionais da empresa, até o nível mais baixo.  
8) Determinar metas para cada um dos indicadores (de resultado e de desempenho).  
9) Determinar iniciativas para atingir os objetivos.  
   - Projetos, ações e serviços.  
10) Implantar, disseminar e manter o BSC.

Objetivos de TI de acordo com o BSC

**a) Perspectiva financeira:**

1 - Alinhamento da estratégia de negócios e de TI;

2 - Conformidade de TI e suporte para conformidade do negócio com as leis e regulamentos externos;

3 - Compromisso da gerência executiva com a tomada de decisões de TI;

4 - Gestão de risco organizacional de TI;

5 - Benefícios obtidos pelo investimento de TI e portfólio de serviços;

6 - Transparência dos custos, benefícios e riscos de TI;

**b) Perspectiva do cliente:**

7 - Prestação de serviços de TI em consonância com os requisitos de negócio;

8 - Uso adequado de aplicativos, informações e soluções tecnológicas;

**c) Perspectiva interna:**

9 - Agilidade de TI;

10 - Segurança da informação, infraestrutura de processamento e aplicativos;

11 - Otimização de ativos, recursos e capacidades de TI;

12 - Capacitação e apoio aos processos de negócios através da integração de aplicativos e tecnologia;

13 - Entrega de programas fornecendo benefícios, dentro do prazo, orçamento e atendendo requisitos;

14 - Disponibilidade de informações úteis e confiáveis para a tomada de decisão;

15 - Conformidade de TI com as políticas internas;

**d) Perspectiva de aprendizagem:**

16 - Equipes de TI e de negócios motivadas e qualificadas;

17 - Conhecimento, expertise e iniciativas para inovação dos negócios.

**Balanced Scorecard (BSC)**

Conforme Kaplan e Norton (2004) **o BSC auxilia as organizações a planejar e entender sua estratégia de forma “balanceada”, não se limitando somente à definição de objetivos e metas estratégicas únicas e exclusivamente financeiras**. É mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais (KAPLAN e NORTON, 2004, p.20).  Desta forma, o Balanced Scorecard tornou-se um instrumento importante para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e unir objetivos estratégicos e, para mensurar, planejar, estabelecer metas e promover sintonia das iniciativas, definir prioridades, fomentar o feedback estratégico por meio da monitoração contínua e reavaliação da estratégia com base em resultados e custos da capacidade produtiva (LIMA, 1997).

Para Michael Hammer (apud LIMA, 1997, p. 59) "a principal virtude do Balanced Scorecard é desmistificar a mensuração do desempenho, integrando-a ao gerenciamento estratégico”.

O Balanced Scorecard é um Painel Balanceado de Indicadores, conceito desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton que detectaram que o controle dos resultados baseados em indicadores financeiros não mais atendia. A geração de valor dependia do acompanhamento do desempenho estratégico organizacional através da medição de indicadores de desempenho. **Serve como instrumento de alinhamento entre o planejamento estratégico e o operacional. Compreende a tradução da visão e da estratégia de uma organização em um conjunto integrado de objetivos e indicadores de desempenho que formam a base para um sistema de gerenciamento estratégico e de comunicação.**

**Perspectivas do BSC -**Kaplan e Norton (2004) apresentam **quatro perspectivas** de mensuração do desempenho: **financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e de aprendizagem e crescimento.**

Com base nos estudos de KAPLAN e NORTON(1997), pode-se dizer que por meio de uma estrutura de objetivos, metas e vetores de desempenho, que interagem dentro de uma lógica de causa e efeito, o "scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento", constituindo-se, não em uma ferramenta de controle, mas em um sistema de comunicação e aprendizado.

Segundo Paludo os princípios do BSC é a**MC TAT**

·        **M**obilizar a mudança por meio da liderança executiva

·        **C**onverter a estratégia em processo contínuo.

·        **T**raduzir a estratégia em guias operacionais.

·        **A**linhar a organização à estratégia.

·        **T**ransformar a estratégia em tarefa de todos.

**Método do caminho crítico (CPM) / Critical Path Method (CPM)**. Um método usado para estimar a duração mínima do projeto e determinar o grau de flexibilidade nos caminhos lógicos da rede dentro do modelo do cronograma.

**Método do caminho crítico (CPM) / Critical Path Method (CPM)**. Um método usado para estimar a duração mínima do projeto e determinar o grau de flexibilidade nos caminhos lógicos da rede dentro do modelo do cronograma.

Segundo a norma ISO 9001, processo é "um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)".

**CPM** >   é DETERMINISTA: vai te dar uma **data** específica de quando o projeto vai terminar. No CPM serão identificadas as atividades da sequência lógico-evolutiva de cada projeto que não podem sofrer atrasos, integrantes do denominado caminho crítico, sob pena de comprometer o prazo de conclusão do projeto.

**PERT**> é PROBABILÍSTICO: vai te dar alguns **cenários** (otimista, pessimista e realista) em relação ao tempo de conclusão do projeto. Haverá uma análise probabilística para a conclusão do projeto, sopesando as diferentes variáveis do cenário interno e externo que impactam o cronograma de execução, gerando um resultado estatístico. O foco do monitoramento de cada projeto será o gerenciamento de riscos, com a adoção de uma matriz de probabilidades denominado **PERT**.

**Society for Design and Process Science (SDPS) - Níveis de Maturidade dos Processos**

Macete: **M**atemáticos **S**ão**E**squisitos**E** **I**nteligentes

**Nível 1** –***Processos modelados***  - Os processos são identificados a partir de seus valores, de seus impactos / motivações / características, de seus papéis (valor adicionado, insumo, referência, infraestrutura), das sincronias envolvidas (critérios, condições / ações, atividades) e de seus efeitos colaterais.

**•Nível 2** – **Processos simulados**  - Os processos são simulados a partir da introdução de dados estimados (quantidades, filas, tempos de espera, tempos de transformação, distribuições estatísticas, valores máximo / mínimo / médio, etc.) que nos permitem a criação e a análise de cenários distintos, reduzindo os riscos da implantação e induzindo, quando necessário, mudanças nos modelos de processos.

**•Nível 3** –**Processos emulados**  - Os processos são emulados a partir da coexistência de dados da realidade junto aos dados estimados, permitindo um maior refinamento dos cenários e dos possíveis impactos e, novamente, minimizando a possibilidade de efeitos indesejáveis.

**•Nível 4**– **Processos encenados** - Os processos são realizados conforme os modelos desenhados, simulados e emulados, e a observação das novas condições exigidas pela realidade induz a permanentes adequações dos requisitos de processo.

**•Nível 5** – **Processos interoperados** - Os processos são executados e geridos além das fronteiras organizacionais, promovendo cadeias de valor entre instituições como, por exemplo, no caso da execução de políticas públicas. Os conceitos e métodos descritos neste texto tornam-se mais facilmente compreendidos a partir das experiências práticas de instituições públicas que aplicaram a abordagem por processos, anexas a este documento e disponíveis em http://seges.planejamento.gov.br/processos.