



MAPA ESTRATÉGICO (BSC)

As 4 perspectivas do Balanced Scorecard, de baixo para cima, amarradas à mesma tese

COMO PREENCHER

- 1. As 4 perspectivas se leem de baixo para cima: Aprendizado e Crescimento sustenta Processos Internos, que sustenta Clientes, que sustenta a Financeira.
- 2. Todo objetivo cita o número de origem (D04, F09 ou V07). Objetivo sem número por trás é intenção, não estratégia.
- 3. Um mapa que só tem objetivo financeiro e de cliente, sem processo nem aprendizado, promete resultado sem dizer como ele acontece.
- 4. A tabela abaixo desdobra em indicador e meta: é o que o Painel de Objetivos (O14) e o OKR do Ciclo (O15) cobram depois.

PLANEJAMENTO / CÓDIGO	RESPONSÁVEL	DATA

AS 4 PERSPECTIVAS, DE BAIXO PARA CIMA a base sustenta o topo, não o contrário

TOPO · O RESULTADO FINANCEIRA	2ª CAMADA · QUEM PAGA CLIENTES
3ª CAMADA · COMO SE ENTREGA PROCESSOS INTERNOS	BASE · O QUE SUSTENTA TUDO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO, INDICADOR E META POR PERSPECTIVA o que o Painel (O14) e o OKR (O15) vão medir

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR-CHAVE	META DO CICLO

SINAIS DE UM MAPA QUE AMARRA A TESE

- O objetivo financeiro fala em valor por paciente já atendido, não em unidade nova aberta.
- Existe pelo menos um objetivo de Processos Internos ou Aprendizado citando diretamente o F09.
- Toda seta de causa e efeito (de baixo para cima) tem um objetivo real dos dois lados, não uma perspectiva vazia.