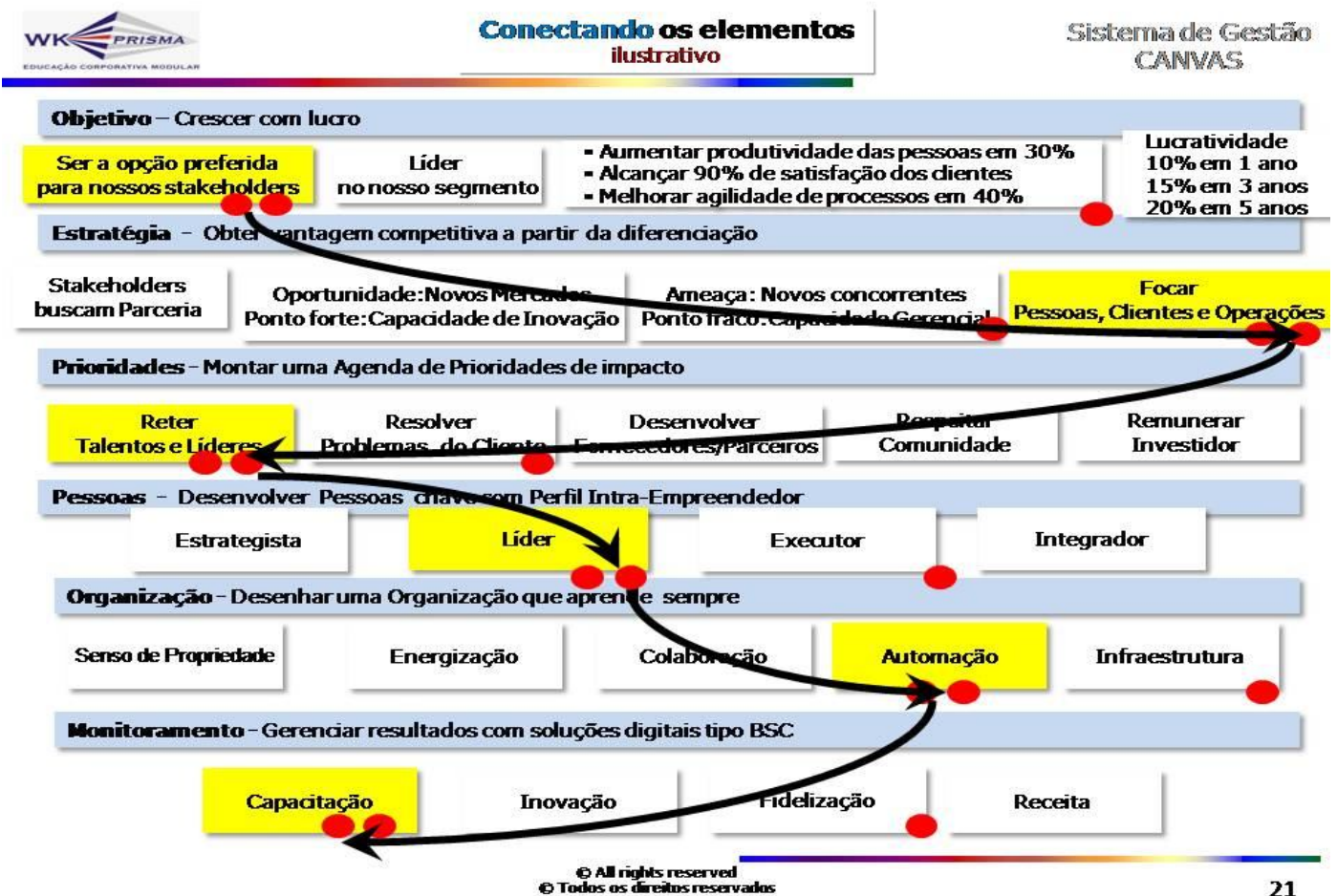


Construa um sistema de gestão com a sua cara: inovando

Qual o gestor, que ainda não tenha se perguntado qual seria o sistema de gestão mais “inteligente” para buscar o resultado esperado? Alguns gestores têm telas cheias de avisos e lembretes; outros têm quadros na parede cheios de alfinetes coloridos. Quando se fala em facilitar a gestão, vem se destacando cada vez mais a palavra CANVAS – a chave de acesso a uma solução na hora de inovar em gestão

Werner K.P.



21

Qual o gestor, que ainda não tenha se perguntado qual seria o sistema de gestão mais “inteligente” para buscar o resultado esperado?

Alguns gestores têm telas cheias de avisos e lembretes; outros têm quadros na parede cheios de alfinetes coloridos.

Quando se fala em facilitar a gestão, vem se destacando cada vez mais a palavra CANVAS – a chave de acesso a uma solução na hora de inovar em gestão.

Basicamente, o CANVAS é um mapa que apresenta um quadro, com campos a serem preenchidos, na busca da melhor visualização de soluções para uma determinada situação.

A grande vantagem do CANVAS está na velocidade, riqueza e visualização da construção de um Sistema de Gestão.

O Sistema de Gestão apresenta um conjunto de escolhas, feitas pelos gestores.

Para ajudar você nas escolhas gostaria apresentar aqui o Sistema de Gestão CANVAS, uma ferramenta robusta de gestão que se concentra no núcleo da gestão, i.e. agregar valor para os stakeholders (colaborador – cliente - fornecedor/parceiro – comunidade – investidor), priorizando o envolvimento das respectivas equipes para otimizar os resultados esperados e que premia o gestor, que costuma desafiar a competitividade da sua gestão; como disse Steve Jobs: “Inovação é o que distingue um líder de um seguidor”

Qual é o ponto de partida?

Partimos da premissa de que gestores são cobrados por resultados num ambiente que pressiona por inovação.

Para otimizar resultado é preciso que os gestores dominem o processo da gestão, evitando assim “saia curta” na hora do reporte.

Para que serve um Sistema de Gestão?

Como Gestão podemos entender transformar objetivos e estratégias em resultado, através de prioridades, pessoas e processos.

Prefiro falar em “Sistema” de Gestão — e não em “Modelo” de Gestão; diferentemente de um modelo, que pressupõe um quadro estático em blocos, um sistema abre a mente para compreender elementos interligados com funções específicas.

Portanto, Sistema de Gestão significa interligar, de forma lógica, os elementos chave do processo gerencial.

Porque valorizar um Sistema de Gestão através do CANVAS?

O CANVAS sugere trabalhar o processo de gestão de trás para frente – a partir das necessidades dos stakeholders.

O CANVAS visualiza, numa piscada de olho, a transformação de objetivo em resultado.

O CANVAS facilita desenvolver a geração visual e lógica de ideias através de post its, colocados num cartaz.

O CANVAS envolve todos através de um puzzle interativo e lúdico, num clima descontraído e inspirador (cocriação).

O CANVAS libera o potencial produtivo, pessoal e organizacional, num ambiente colaborativo.

O CANVAS cria um vocabulário comum para facilitar a cocriação e a comunicação de ideias.

O CANVAS leva naturalmente a inovação, através de um processo que vai além de um brainstorming, ou melhor “gamestorming” entre os participantes.

Como se diferencia o Sistema de Gestão CANVAS?

O Sistema de Gestão CANVAS é uma ferramenta poderosa para entender rapidamente como funciona o processo de uma gestão.

O Sistema de Gestão CANVAS permite uma visão 360° na hora de identificar oportunidades para ganhar (mais) dinheiro e ameaças de deixar de ganhar dinheiro.

O Sistema de Gestão CANVAS otimiza soluções através da abordagem avançada do DESIGN THINKING (“pensar graficamente”; o objetivo é pensar, desenhar e atuar “fora da nossa caixa”, para gerar ideias (criatividade) e implantar ideias (inovação), a partir das necessidades dos seus stakeholders.

O Sistema de Gestão CANVAS valoriza os stakeholders – acima de tudo as pessoas, inspirando confiança e liberando potenciais.

O Sistema de Gestão CANVAS facilita desenvolver a nova competência dos gestores de ponta: ser Integrador (Ram Charan)– aquele que combina a execução de objetivos, o envolvimento de pessoas e a ênfase no resultado.

Como levar o Sistema de Gestão CANVAS para seu dia a dia

O objetivo central no exercício de preenchimento do painel é extrair ideias que facilitem gerar os resultados esperados da gestão (Management by CANVAS).

É o momento crucial - Os participantes descrevem o seu(!) Modelo de Gestão

Abaixo, apresento a dinâmica de montagem do Sistema de Gestão CANVAS.

Como preparar o exercício

- Arrumar bloquinhos de post-its (76 mm x 102 mm) ou etiquetas magnéticas STATTY (75 mm x 100 mm, vide WWW.stattty.com, pois são fáceis de manipular.

A proposta é “pensar com as mãos”: as ideias são colocadas, movidas ou descartadas, enquanto não se chegar numa conclusão final.

- Imprimir o quadro Sistema de Gestão CANVAS padrão em tamanho A 0 (Pôster) e fixa-lo na parede para facilitar o trabalho colaborativo com a equipe.

- Convidar a equipe para o trabalho – a equipe ideal é composta de:

- um membro que conhece os conceitos de gestão empresarial,
- um membro com conhecimentos na empresa ou área,
- um especialista no processo de gestão para crítica positiva do CANVAS.

- A ideia é promover um brainstorming para que todos construam o sistema juntos, gerando ideias sobre resultados de impacto; não tenha medo de colocar ideias “loucas” no quadro.

Como construir o protótipo do seu Sistema de Gestão CANVAS.

Sugiro seguir um guia de **cinco passos**, a saber:

Passo 1 - Preencher os elementos das seis fases do processo gerencial, a saber:

1 - Fixar Objetivo:

Crescer com lucro, desmembrado em elementos como:

- O que queremos ser? Exemplo - Ser a opção preferida para os nossos stakeholders.
- Onde queremos chegar? Exemplo - Líder no nosso segmento.

Essa parte deve estar interligada com as metas e os resultados esperados, ou seja, o desdobramento quantificado, mensurável, quebrado em projetos e períodos, a saber:

- Metas

Aumentar.../Reduzir.../Melhorar...

Exemplos

Aumentar a produtividade das pessoas em 30%, Alcançar 90% de satisfação dos clientes, Melhorar a agilidade de processos em 40%.

- Resultados esperados – 1 ano/3 anos/5 anos

Exemplo: Lucratividade

10% em 1 ano

15% em 3 anos

20% em 5 anos

2 – **Formular Estratégia:** Obter vantagem competitiva a partir da diferenciação, desmembrado em elementos como:

- 1) Cenário: Incômodos de stakeholders
- 2) Exemplo: Stakeholders buscam Parceria.
- 3) Análise SWOT

1 - O que facilita?

- Oportunidades: O que facilita atingir os objetivos?

Exemplo: Novos Mercados

- Pontos Fortes: Por que podemos ganhar o jogo?

Exemplo: Capacidade de Inovação

2 - O que restringe?

- Ameaças: O que dificulta atingir os objetivos?

Exemplo: Novos Concorrentes

- Pontos Fracos: Por que podemos perder o jogo?

Exemplo: Capacidade Gerencial

3) Proposta de Valor - em poucas palavras:

O que nós podemos ofertar?

Exemplo: Focar Pessoas, Clientes e Operações

3 – **Estabelecer Prioridades:** Montar uma Agenda com foco naquilo que gera mais impacto sobre o resultado, desmembrado em elementos como:

1) Prioridade 1 .Exemplo - Reter Talentos e Líderes – sucessão!

2) Prioridade 2 .Exemplo - Resolver Problemas do Cliente - foco do(!) cliente

3) Prioridade 3. Exemplo – Desenvolver Fornecedor/Parceiro – cogestão

4) Prioridade 4. Exemplo – Respeitar a Comunidade – aspecto social/ambiental

5) Prioridade 5 . Exemplo - Remunerar o Investidor – atraindo e retendo

4 – **Selecionar Pessoas:** Desenvolver Pessoas chave com Perfil Intra-Empreendedor (saber ousar – inspirar – mover, desmembrado em elementos como:

1) Característica 1

Exemplo – O Estrategista, que pensa estrategicamente e trabalha o negócio - não no negócio (ousando).

2) Característica 2

Exemplo – O Líder, que desenvolve equipes competitivas – melhores do que ele (envolvendo).

3) Característica 3

Exemplo – O Executor, que faz acontecer – prova o que diz (movendo).

4)Característica 4

Exemplo – O Integrador, que alinha Objetivo-Ação- Resultado (alcançando).

5 – **Desenhar a Organização:** Criar espaço para criar, inovar e aprender, desmembrado em elementos como:

1) Valores

Exemplo – Senso de Propriedade

2) Comportamento

Exemplo – Energização

3) Clima

Exemplo – Colaboração

4) Processos

Exemplo – Automação

5) Recursos

Exemplo - Infraestrutura

6 – **Estruturar o Monitoramento:** Gerenciar resultados com painéis digitais – envolvendo os colaboradores.

Traduzir a estratégia em ação e resultado através de painéis digitais envolventes (mais indicado: Balanced ScoreCard), considerando as perspectivas:

1) Aprendizado

Exemplo: Capacitação

2) Processo

Exemplo: Inovação

3) Cliente

Exemplo: Fidelização

4) Finanças

Exemplo: Receita

O que fazer para otimizar soluções

- Explicar definições e conceitos das fases e pedir para a equipe escrevê-los em post-its (verdes) para afixação no quadro.

- Explicar os tópicos sugeridos de cada elemento e pedir para a equipe escrever os tópicos em post-its (azuis) para afixação nos respectivos campos.

- Pedir para os participantes listarem todos os problemas, priorizá-los e começar a resolver um por um.
- A equipe preenche o quadro Sistema de Gestão CANVAS, descrevendo ideias para cada um dos elementos, de acordo com a sua realidade.
- Construir uma narrativa (storytelling) - para introduzir o novo, enxergando além dos padrões, para envolver pessoas; o storytelling ajuda a compreender a inteligência do seu Sistema de Gestão CANVAS.
- Os participantes discutem idéias, chegam num consenso e preenchem os elementos da respectiva fase com as ideias consensadas, em post-its (amarelos) e colocam os mesmos nos respectivos campos.
- É muito importante trabalhar com descrições curtas, que irão preencher cada elemento.

Passo 2 - Sequenciar os elementos

Ao completar o quadro CANVAS com seus elementos, o grupo verifica a sequência lógica dos elementos (causa x efeito), dentro de cada fase.

Exemplo:

Para ser Líder no nosso segmento, precisamos ser a opção preferida para nossos stakeholders.

Passo 3 - Priorizar os elementos

Atribua a cada elemento, dentro de cada fase, um peso conforme a importância de cada um sobre o resultado de cada viga.

Passo 4 - Conectar os elementos de maior peso para indicar o caminho crítico da sua gestão.

Passo 5 - Avaliar o Desempenho

No final de um período torna-se fácil realizar uma avaliação de desempenho, marcando os itens do caminho crítico conforme o resultado, usando as cores de um "semáforo": "alarmante" em vermelho, "crítico" em amarelo, "tudo bem" em verde.

O(s) elemento(s) marcado(s) em vermelho requer(em) uma ou mais ações corretivas, a serem discutidas com sua equipe.

"Saber o que fazer, mas não saber COMO, significa não saber." Sabedoria Oriental

Que esta matéria facilite o COMO ao construir o seu Sistema de Gestão CANVAS.

Boa sorte e divirta-se!

FONTE: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/construa-um-sistema-de-gestao-com-a-sua-cara-inovando/82424/>