

AGILE & MANAGEMENT 3.0

Management 3.0

CASSIO CARLOS DE OLIVEIRA



1

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Controle e comando	4
Figura 1.2 – Teoria clássica da Administração e o POCCC	6
Figura 1.3 – BSC – Balanced Scorecard.....	7
Figura 1.4 – Steve Jobs – Think Different	8
Figura 1.5 – Desengajamento.	9
Figura 1.6 – Martie, o modelo Management 3.0.....	11
Figura 1.7 – Moving Motivators	13
Figura 1.8 – Ranking Individual – Moving Motivators	14
Figura 1.9 – Delegation Poker.....	15
Figura 1.10 – Delegation Board.....	16
Figura 1.11 – Lista de limites de autoridade.....	17
Figura 1.12 – Matriz de nível de competências	19
Figura 1.13 – Feedback Canvas	20
Figura 1.14 – Ciclo de adoção de novos produtos pelos consumidores	22
Figura 1.15 – Ciclo PDCA	23
Figura 1.16 – Evolua sempre!	25

SUMÁRIO

1 MANAGEMENT 3.0	4
1.1 O que seria o Management 1.0?	4
1.2 Quais as mudanças encontradas no Management 2.0?	6
1.3 Management 3.0 – A mudança do modelo de gestão	9
1.4 As 6 visões do Management 3.0	11
CONCLUSÃO.....	25
REFERÊNCIAS.....	26

EXEMPLO

1 MANAGEMENT 3.0

1.1 O que seria o Management 1.0?

Para chegarmos à versão 3.0, um caminho de aprendizado e melhorias foi trilhado. E nada como dar uma olhadinha no retrovisor, pois esse revistar nos ajuda a entender o significado e a importância das mudanças. É o que faremos juntos, agora.

Tudo começou lá na versão 1.0... O modelo de gestão 1.0 é aplicado e gerenciado de forma hierárquica nas empresas. Nelas, a decisão e o poder estão concentrados nas mãos de poucos. No século XX, autores que defenderam esses conceitos trouxeram uma frase atemporal, que ficou enraizada na cultura atual de algumas organizações: “**comando e controle**”.

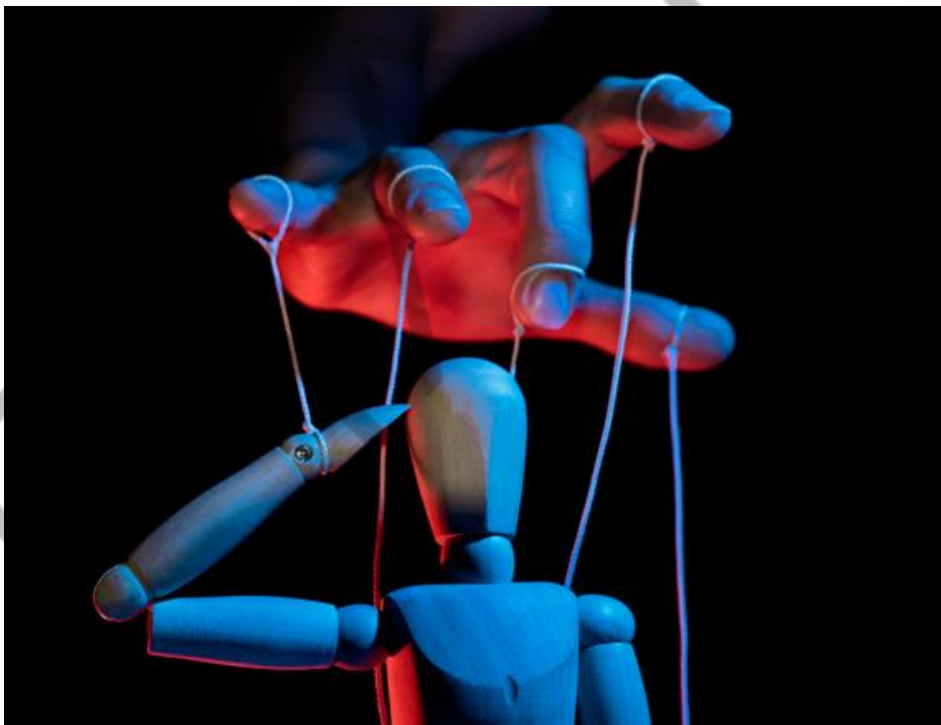


Figura 1.1 – Controle e comando
Fonte: Shutterstock (2020)

Eles entendem que as pessoas, que estão no topo da hierarquia, possuem os salários mais altos, maiores egos e as cadeiras mais caras. Ao contrário daqueles que estão na base e que possuem pouco dinheiro, não têm vontade ou motivação para fazer um bom trabalho e arcam com poucas responsabilidades. Esse contexto fica bem claro, quando analisamos as cinco funções administrativas contidas na Teoria

Clássica da Administração, segundo Fayol (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2014), o **POCCC**:

- **Planejamento:** consiste em estabelecer objetivos e metas das organizações, especificando o modo como seriam alcançados, baseado em decisões.
- **Organização:** é a estrutura organizacional da empresa que possibilitará transformar os planos nos objetivos a serem alcançados, utilizando os recursos de forma planejada.
- **Comando:** trata-se da condução da empresa, visando atingir os objetivos planejados por meio das entregas dos subordinados (colaboradores), de forma concisa e clara, de acordo com o desejo da administração.
- **Coordenação:** reunir, unificar e harmonizar todas as atividades e esforços, visando o alcance dos objetivos, previamente traçados, durante o planejamento da organização. A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços necessários, por parte da empresa. Resume-se em ligação e união.
- **Controle:** processo de checagem dos procedimentos, conforme as regras e princípios da empresa, gerando indicadores de desempenho que asseguram que as ações realizadas estão alinhadas com o que a empresa espera. Dessa forma, aumenta-se a probabilidade que tudo ocorra bem.

Conseguimos entender a aplicação do POCCC, dentro da organização na qual o comando e controle se destacam no topo da estrutura (Figura “Teoria Clássica da Administração”).



Figura 1.2 – Teoria clássica da Administração e o POCCC
Fonte: Adaptado por FIAP (2020)

Para a época, a Teoria Clássica da Administração era considerada inovadora, principalmente, devido ao conceito de divisão do trabalho e divisão de funções administrativas. Agora, imagine aplicar todo esse conceito para a gestão das empresas no final do século XX? Será que suportaria o crescimento da tecnologia, globalização, Internet, mudanças constantes dos cenários corporativos e necessidade de ambientes mais ágeis? É evidente que a resposta é não. Justamente por isso, as inquietações diante de um cenário, tão mais dinâmico, nos conduziram para um novo modelo, o Management 2.0.

1.2 Quais as mudanças encontradas no Management 2.0?

As empresas identificaram que o conceito do Management 1.0 não suportava o cenário atual. Com isso, novos movimentos e práticas complementares foram criados para os gestores, como BSC (Balanced Scorecard), Six Sigma, TQM (Total Quality Management) etc.

Vale destacar o BSC como uma prática bastante utilizada pelas organizações:

[...] Trata-se de uma metodologia que auxilia no planejamento estratégico e, principalmente, em sua implementação. Além disso, possibilita o controle e a

medição do desempenho da empresa para atingir seus objetivos, funcionando como uma eficaz ferramenta de feedback e aprendizado estratégico (FALLEIROS, SILVA; MERGULHÃO, 2014, p. 69).

O modelo de Kaplan e Norton propõe que a análise estratégica da organização seja realizada a partir de outras perspectivas e não somente a financeira. Com isso, é possível medir os valores dos ativos intangíveis (Aprendizagem/Crescimento e Processos Internos), e contribuir para o valor dos ativos tangíveis (Cliente e Finanças) da empresa (Figura “Balanced Scorecard”).

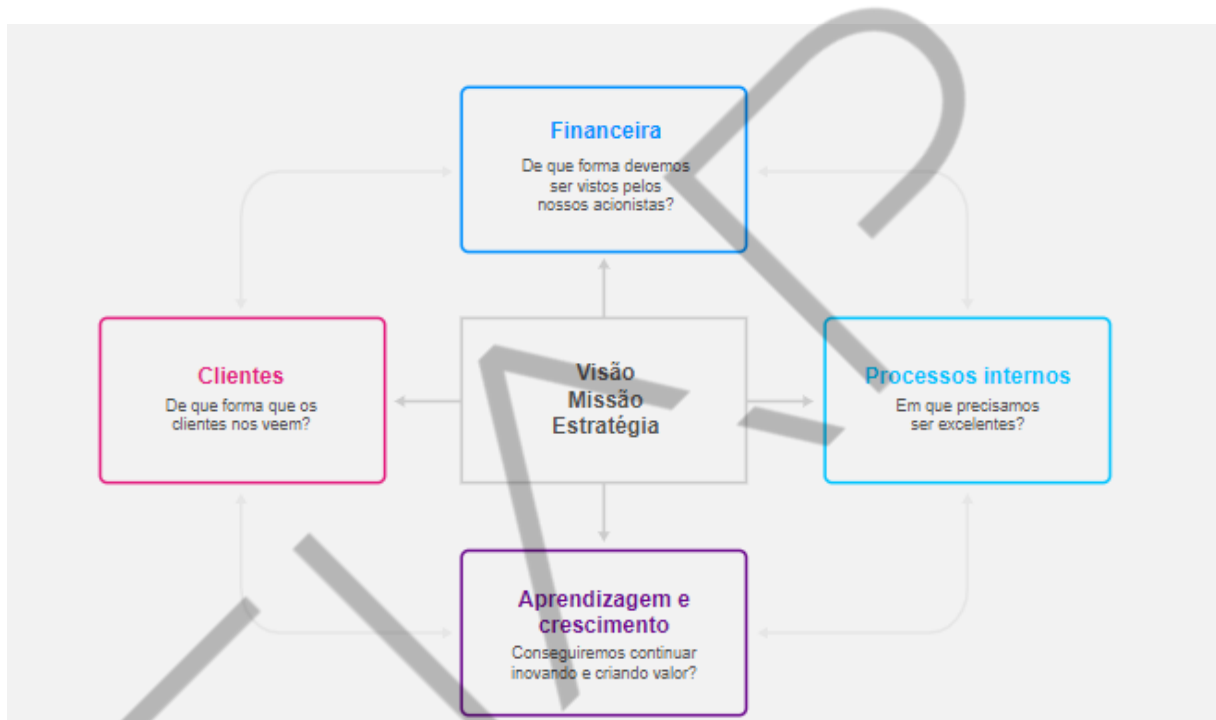


Figura 1.3 – BSC – Balanced Scorecard
Fonte: Adaptado por FIAP (2020)

Vale lembrar o que dizia o criador da Apple, Steve Jobs:

“Não faz sentido contratar pessoas inteligentes para dizer como elas devem fazer, pois elas são contratadas para dizer o que as empresas devem fazer.”



Figura 1.4 – Steve Jobs – Think Different
Fonte: Shutterstock (2020)

Sena também reforça a afirmação de Jobs ao dizer que na versão 2.0, é o funcionário que planeja a execução de suas tarefas. Ele conhece de maneira profunda a sua esfera de atuação; com ele, tem um gestor já empoderado de novas práticas e ferramentas para otimização dos processos. (SENA, 2017)

Nesse contexto, o BSC deve ser visto como um sistema que instiga perguntas, análises e debates, promovendo o diálogo, estimulando o aprendizado e a criação de valor para o futuro (FALLEIROS; SILVA; MERGULHÃO, 2014). Em resumo, nesse momento, conseguimos perceber uma importante evolução nas práticas de gestão. Mas vale mencionar que, ainda assim, elas não eram suficientes para atacar o cerne da questão: a velha prática do comando e controle.

As empresas ainda apresentavam dificuldades, burocracia excessiva, demora na tomada de decisão e desperdícios, pois a administração era feita para os gestores. Havia uma versão “turbinada” do Management 1.0, mas que ainda não era suficiente diante da necessidade de se estabelecer uma cultura inovadora, com eficiência, na gestão de pessoas. Permanecia a arquitetura hierárquica desatualizada com organizações, sendo gerenciadas de forma TOP-DOWN.

Diante disso, novas inquietações vieram e com elas as óbvias perguntas: o que mais precisa ser mudado, então? Quais as características que o novo modelo de organização deve possuir? E as respostas têm sido dadas de maneira satisfatória, no Management 3.0. Vamos conferir?!

1.3 Management 3.0 – A mudança do modelo de gestão

Ao contrário das versões 1 e 2, o Management 3.0 busca valorizar pessoas e times, criando um ambiente em que todos são responsáveis pelo sucesso do negócio. São as equipes que definem como as tarefas serão entregues, não existindo a verticalidade dos modelos de gestão anteriores. O conceito do Management 3.0 envolve aspectos de uma gestão mais humanizada para a empresa, ou seja, a participação e o engajamento das pessoas, que são justamente o ativo mais importante da organização.

Uma pesquisa realizada pela empresa americana Gallup Institute (*apud* SENA, 2017) apresentou resultados interessantes sob a ótica do engajamento:

- 13% das pessoas são engajadas.
- 63% das pessoas são desmotivadas e sem perspectivas de realizar esforço extra.
- 24% das pessoas são ativamente desengajadas, infelizes e improdutivas.

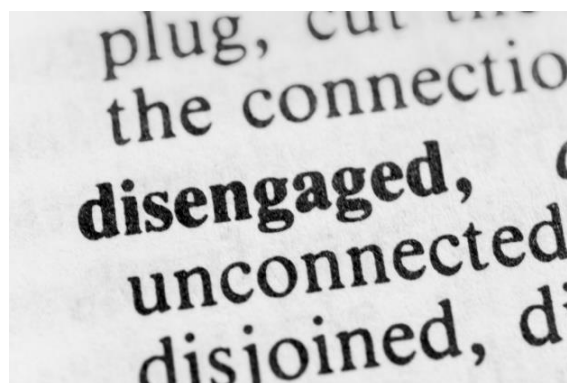


Figura 1.5 – Desengajamento.
Fonte: Shutterstock (2020)

Segundo o escritor e filósofo Mario Cortella (*apud* SENA, 2017), o modelo de gestão tem grande influência nesses números e explica a forma como o gestor deve conduzir essas pessoas:

[...] a geração atual não possui: paciência, resistência e consistência. O novo gestor ao invés de produzir o choque entre as gerações deve fazer a junção entre elas e fomentar que as competências distintas sejam gerenciadas para utilizar as habilidades da melhor forma (SENA, 2017).

Foi justamente por isso que o escritor e empreendedor holandês Jurgen Appelo, após ver as empresas fracassarem, no gerenciamento de suas equipes, criou o conceito chamado de **Management 3.0**.

As versões são assim resumidas:

[...] **Versão 1.0** do gerenciamento = hierárquico: uma organização é projetada e gerenciada de maneira descendente, e o poder está nas mãos de poucos. **Versão 2.0** do gerenciamento = novidades: algumas pessoas perceberam que o Management 1.0 não funciona muito bem, então, criaram inúmeros modelos e serviços complementares com um status semicientífico, ex.: BSC, TQM etc. **Versão 3.0** do gerenciamento = complexidade: todas as organizações são redes. As pessoas podem desenhar suas organizações como hierarquias, mas isso não muda o que realmente são: redes. Com isso, a complexidade social nos mostra que a gestão é sobre pessoas e seus relacionamentos e não sobre departamentos e lucros. (HENRIQUE, 2018)

Para explicar esse novo modelo de gestão humanizada, Appelo ilustra através do monstro Martie (Figura “Martie, o modelo Management 3.0”), as 6 visões para o sucesso que devem ser praticadas pelo gestor: **energizar pessoas, empoderar pessoas, alinhar restrições, desenvolver competências, aumentar as estruturas e melhorar tudo.**

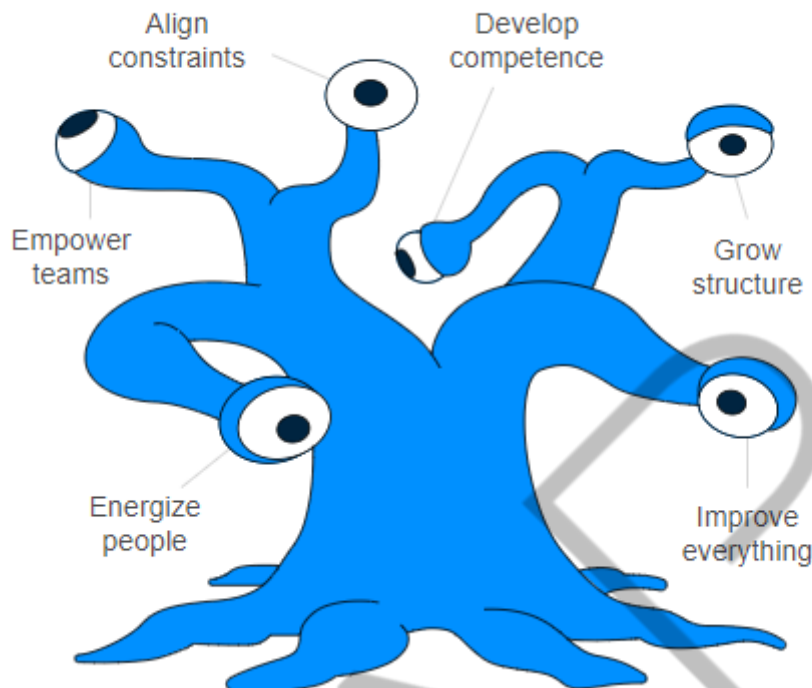


Figura 1.6 – Martie, o modelo Management 3.0
Fonte: Livro Management 3.0 (2010)

Na próxima seção, vamos ver como essas teorias ajudam os líderes a gerirem seus times.

1.4 As 6 visões do Management 3.0

As seis visões do Management 3.0 trazem como objetivo a mudança da forma de atuação do gestor ou líder, que agora precisa aprender novas práticas e métodos para a adoção de agilidade, fazendo com que a equipe gere mais resultados. A seguir, temos as características, e qual ferramenta ajuda a trabalhar cada visão.

Energizar Pessoas: pessoas são a parte mais importante de uma empresa e a gestão deve fazer o que for possível para mantê-las ativas, criativas e motivadas.” (FARIA, 2020).

Mas, o que é a motivação para uma pessoa? Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (IBC, 2018), “[...] trata-se de uma força que impulsiona o indivíduo a se engajar em determinada atividade, envolver-se em projetos e seguir em direção aos seus objetivos. Ou seja: um elemento fundamental e único para cada ser humano”. Sendo assim, cada pessoa é motivada de forma diferente. E para que isso ocorra,

estímulos devem acontecer, sendo eles originados de fatores internos (emoções) ou fatores externos (ambiente de trabalho).

A motivação intrínseca (interna) está relacionada aos interesses individuais e é impulsionada pela força interior do ser humano, ou seja, de fazer acontecer seus projetos pessoais. Já a motivação extrínseca (externa) está ligada às situações e acontecimentos do ambiente e fatores externos. Exemplo disso é o ambiente organizacional, que possui entregas diversas, treinamentos e demais benefícios, contribuindo para a equipe se manter produtiva e engajada.

Segundo um levantamento feito por Appelo (2011, p. 83), as pessoas se sentem motivadas quando:

- Criam um produto que fez a diferença para alguém.
- têm uma sensação de controle sobre o computador.
- têm a capacidade de criar coisas que tornam a vida das pessoas mais fácil.
- podem melhorar a si, profissional e pessoalmente.
- podem encomendar livros, porque adoram ler.
- percebem que quatro horas se passaram, enquanto pareciam dez minutos.
- são tratadas como ser humano e não como outro recurso.
- seu produto alcança sucesso, e o sucesso aumenta a confiança.
- sentem que seu produto é uma expressão de si.
- sentem a pressa de encontrar soluções para problemas difíceis.
- divertem-se ao criar soluções simples, enquanto ainda oferecem valor.
- têm um emprego que lhes dá dinheiro.
- são confiáveis com projetos críticos.
- sua paixão pela engenharia de software é recompensada.

- podem usar as mais novas tecnologias.
- receberam um sinal de agradecimento de todas as partes interessadas.
- um usuário diz "obrigado".

Os gestores e líderes devem promover a motivação em seus times e, para isso, precisam identificar, em cada liderado, qual o combustível que a impulsiona. Uma ferramenta possível para trabalhar com essa visão é o Moving Motivators (Figura “Moving Motivators”).



Figura 1.7 – Moving Motivators
Fonte: Miro. Medium (2019)

Essa ferramenta permite o conhecimento das prioridades individuais e do coletivo da equipe, no que se refere à motivação intrínseca. Cada pessoa recebe dez cartões, que devem ser colocados na ordem: da esquerda (menos importante), para a direita (mais importante).



Figura 1.8 – Ranking Individual – Moving Motivators
Fonte: Knowledge21 (2020)

A reflexão desse game contribui para um autoconhecimento do colaborador e para o compartilhamento com os demais do time, possibilitando uma ajuda mútua no dia a dia. Assim, o gestor consegue atingir de forma rápida a felicidade e a eficiência do time.

Empoderar Times: times devem se auto-organizar, mas, para isso, precisam de empoderamento, autoridade e confiança da gestão.” (FARIA, 2020).

Qual o papel do líder para ajudar a equipe se tornar empoderada?

Para isso acontecer, os gestores precisam criar um ambiente favorável que propicie aos seus liderados, que se destaquem e consigam desempenhar um bom papel nas empresas. Existem algumas orientações para o gestor criar uma cultura de empoderamento (ENDEAVOR, 2015):

- **Garanta que todo o time esteja alinhado em torno dos objetivos e valores do negócio:** funcionários alinhados com os valores e objetivos da empresa proporcionam confiança na tomada de decisão. Reuniões periódicas e gestão à vista colaboram para os esclarecimentos necessários e garantem que todos estão na mesma página.
- **Conte de verdade com seu time:** solicitar apoio do time e reconhecer pelo bom trabalho, contribui para o desenvolvimento do liderado.

- **Confie em quem você contratou:** observar o desempenho do liderado e atribuir responsabilidades e autoridade, conforme ele se sair bem-sucedido.
- **Empodere, pois isso não significa que seu funcionário esteja acima de tudo e de todos:** funcionários empoderados estão alinhados com as metas e valores da empresa e, com isso, possuem autonomia para a decisão, prestando contas e seguindo protocolos.
- **Invista pessoalmente no seu funcionário:** investir no desenvolvimento do funcionário, contribui na sua motivação e no seu desempenho de alta performance.

Aliado a isso, Appelo (2010) apresenta uma ferramenta que auxilia o gestor a identificar o comportamento individual e a organização da equipe na delegação de uma atividade, o Delegation Poker (Figura “Delegation Poker”).



Figura 1.9 – Delegation Poker
Fonte: Management30 (2020)

Este consiste em sete cartas (níveis de delegação), e cada uma possui um comportamento que o liderado terá com o líder, diante de um cenário de decisão.

1. **Dizer:** Gestor explica ao liderado o que será feito.

2. **Vender:** Gestor vende a ideia para a equipe do que será feito.
3. **Consultar:** Gestor consulta e decide o que será feito.
4. **Concordar:** Gestor e liderado decidem juntos o que será feito.
5. **Aconselhar:** Gestor aconselha, mas o liderado decide o que será feito.
6. **Perguntar:** Gestor será avisado, mas o liderado decide o que será feito.
7. **Delegar:** Delegação total do que será feito para o liderado.

Percebe-se que as cartas mais baixas (1, 2 e 3) possuem uma atuação e decisão maior do líder; a carta 4 proporciona uma discussão e decisão em conjunto; as cartas mais altas (5, 6 e 7) têm menor atuação e decisão do líder. O resultado do “delegation poker” pode ser expressado no “delegation board” (Figura “Delegation Board”). Para cada ação, um nível de delegação de cada liderado será preenchido no quadro.

	1 	2 	3 	4 	5 	6 	7 
Contratação							
Demissão							
Promoção							
Escolha de Ferramentas							
Treinamentos							

Figura 1.10 – Delegation Board
Fonte: Knowledge21 (2020)

O uso dessas ferramentas apoia a comunicação com a equipe, auto-organização do time e desenvolve a confiança no ambiente corporativo.

Alinhar restrições: para diminuir o risco de a auto-organização não funcionar, dê às pessoas um propósito claro e objetivos compartilhados.” (FARIA, 2020).

Se as pessoas estão motivadas e têm autonomia para tomar decisões, é importante que o gestor deixe claro quais são os objetivos da organização. Essa é uma das preocupações que o gestor precisa ter. Fazer com que todas as pessoas estejam “remando o barco”, na mesma direção, e que todo o esforço empregado pelo time esteja levando a empresa a atingir suas metas e seus objetivos. Para isso, as equipes auto-organizadas possuem de forma clara os seus limites, o que elas podem fazer sozinhas e em que nível elas estão autorizadas a executar.

É preciso também deixar claro, para a equipe, os níveis de autoridade de cada um, e em quais situações podem ser aplicadas (Figura “Lista de limites de autoridade”).

Key Decision Area	How (Authority Level)	Who (Team/Individual)
Define features
Define budget
Select team
Select location
Etc.

Figura 1.11 – Lista de limites de autoridade
Fonte: Appelo (2010, p. 179)

Para promover a auto-organização efetiva, o gestor precisa trabalhar nas restrições do ambiente a fim de dar clareza e permitir que aquela equipe flua, progrida, da melhor forma possível, e evite impedi-la com regras desnecessárias.

Desenvolver competências: times não conseguirão atingir os objetivos, se alguns de seus membros não forem suficientemente capazes. Gerentes devem contribuir para o desenvolvimento de competências.” (FARIA, 2020).

Para o sucesso da empresa, é fundamental que a equipe possua conhecimentos técnicos e comportamentais (conhecidos como hard e soft skills). O

gestor deve contribuir para o desenvolvimento dessas competências, garantindo que seus liderados estejam melhor preparados para atingir as metas e os objetivos.

Algumas ações são propostas por Appelo (2010, p. 248) como práticas para o desenvolvimento dessas competências:

- Liderar pelo exemplo.
- Desenvolver treinadores dentro da equipe.
- Requerer pessoas certificadas.
- Utilizar ferramentas necessárias.
- Avaliar o nível de competência e identificar a necessidade de supervisão.
- Realizar reuniões com toda a equipe.
- Revisar padrões e certificar-se de que todos os conheçam. Caso não os utilize, descarte-os.

A pergunta que precisa ser respondida com isso é: “Quais as competências que a equipe precisa para atingir suas metas?” Uma forma mais prática para responder a esse questionamento, é adotar a utilização da matriz de competências (Figura “Matriz de competências”), em que o eixo X são as pessoas da equipe e o eixo Y possui as competências necessárias para área ou atividade.

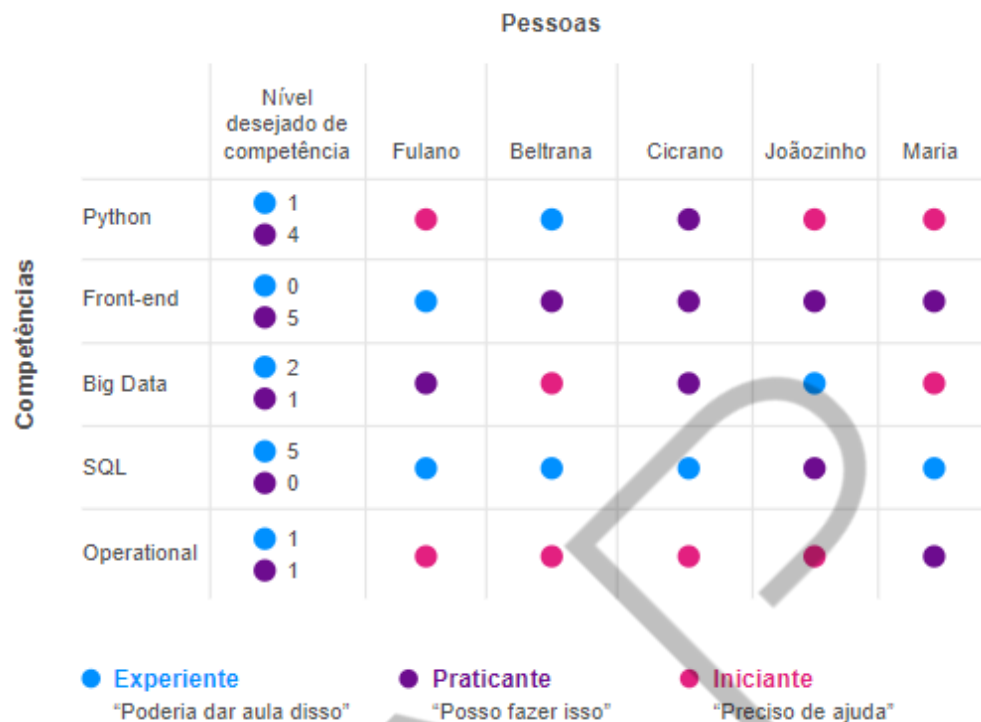


Figura 1.12 – Matriz de nível de competências
Fonte: Adaptado por FIAP (2020)

O mapa visual mostrará quais são as deficiências da equipe e qual o nível de especialização, possibilitando ao gestor trabalhar individual ou coletivamente o desenvolvimento dessas competências.

Para garantir que o investimento na melhoria das competências tenha alcançado um nível adequado, o gestor poderá promover os feedbacks 1-1 (pessoal) ou outro método não tradicional, como o Feedback Canvas que, segundo Vernieri (2018), é um processo colaborativo em que a equipe se avalia conjuntamente (o modelo 360 graus), a partir de um painel, elencando competências e atividades realizadas (Figura "Feedback Canvas").

Feedback Canvas								
		Membro do time: João						
Competência	Atividades	1 Novato	2 Aprendiz	3 Praticante	4 Profissional	5 Professor	6 Líder	7 Mestre
Desenv. Software	Codificação				●			
	Teste							
	Análise Requisitos							
	Análise Negócio			● ●	●	●		
	Práticas Ágeis							
	Trabalho Equipe							
Pontos Positivos 		Pontos Negativos 			Ações de Melhoria 			

Figura 1.13 – Feedback Canvas
Fonte: Canvas (2020)

O Feedback Canvas ajuda o gestor a estruturar, orientar e apoiar o processo dentro da equipe, propiciando um ambiente de confiança para feedbacks entre os integrantes do time.

Crescer a estrutura: muitos times trabalham dentro de um contexto organizacional complexo, portanto é importante considerar estruturas que promovam a comunicação.” (FARIA, 2020).

O crescimento da organização no Management 3.0 consiste em ser consciente, com qualidade, de forma colaborativa e sustentável.

A metáfora do jardineiro que Buzon (2016) apresenta explica:

[...] sem o cuidado e o zelo do jardineiro, a planta, ainda assim, poderá crescer, bem como uma empresa cresceria sem a influência do gerente, mas os riscos de não sobrevivência são maiores, uma vez que as raízes podem não ter a profundidade apropriada, os galhos não crescerem tão bem como poderiam com as podas frequentes e, sem a proteção do jardineiro, os animais poderiam de forma mais fácil destruir suas folhas e seus frutos (BUZON, 2016).

No nosso caso, a figura das plantas são as pessoas. É extremamente importante que o gestor consiga cuidar dessas pessoas, organizando-as dentro da empresa, permitindo que elas possam trabalhar com outros times com habilidades parecidas (formando equipes cross-funcionais, funcionais ou multifuncionais), ou

complementares, visando atingir as metas e realizando aquilo que a organização precisa.

A participação do gestor deve garantir que o time seja: fluído, com pessoas empoderadas, motivadas, engajadas com o objetivo da empresa e com competências adequadas. Isso contribuirá para um ambiente colaborativo e consciente, pois todos sabem o seu papel na empresa.

“Melhorar Tudo: pessoas, times, e organizações precisamos melhorar continuamente para evitar falhas sempre que possível.” (FARIA, 2020).

Melhorar os processos continuamente é uma prática adotada no Management 3.0. Uma das características dos modelos ágeis é a revisão, no final da entrega, e a avaliação dos resultados e experiências obtidas, observando os pontos a serem melhorados e otimizando nos demais projetos. Uma das etapas da gestão da mudança é a aceitação por parte das pessoas. O time precisa estar seguro e confiante que a mudança trará experiências positivas. Diante disso, Appelo (2010, p. 353) coloca algumas abordagens que podem ser inseridas nesse contexto:

- Faça o comportamento desejado parecer elegante, então, essas pessoas associarão a não mudança por ser algo conservador e indesejável.
- Abra espaço para especialistas confiáveis compartilharem sua paixão e experiência, porque a paixão tende a passar para outras pessoas.
- Comemore pequenos sucessos, porque isso fará com que as pessoas associem mudanças às vitórias, felicidade e bebidas gratuitas.
- Deixe a mudança abordar os desejos intrínsecos das pessoas, como curiosidade, idealismo, independência, contatos sociais ou status.
- Associe a mudança à outra coisa que seja desejável.

Essa tarefa não é tão fácil. Nem todas as pessoas do time possuem o mesmo tempo de aceitação de novos processos ou produtos. O chamado ciclo de inovação (Figura “Ciclo de Adoção de Novos Produtos pelos Consumidores”), mostra cinco

grupos com comportamentos distintos, durante o período de mudança (PEREIRA, 2019).

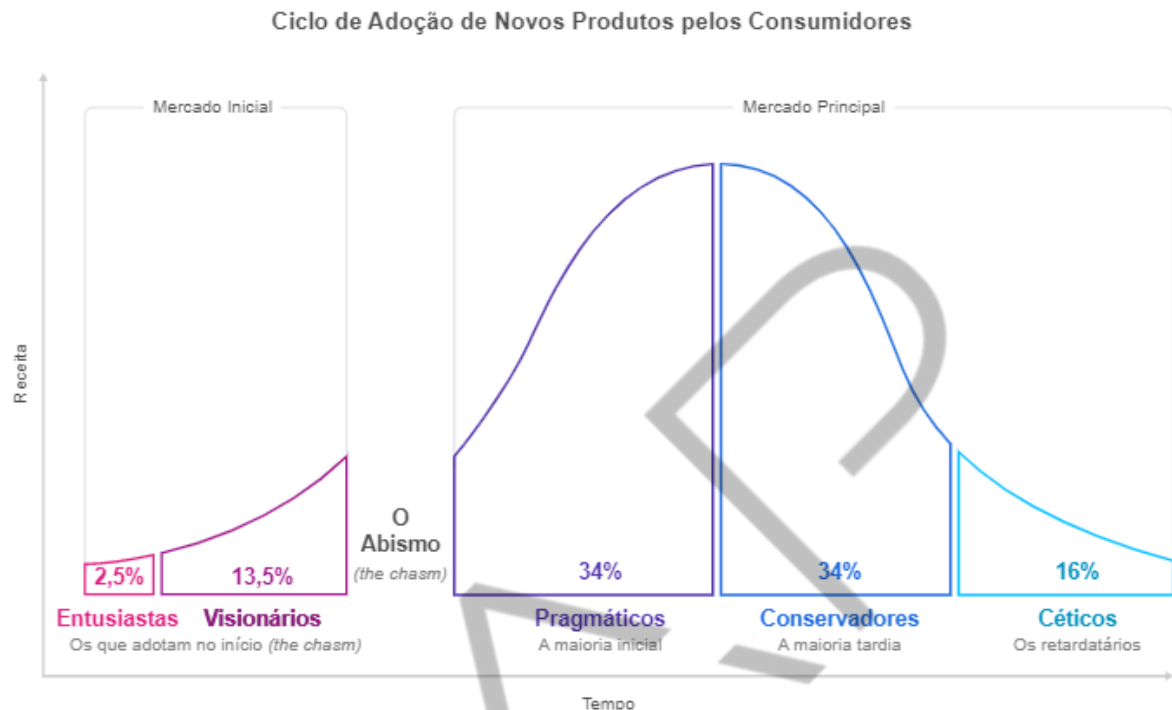


Figura 1.14 – Ciclo de adoção de novos produtos pelos consumidores
Fonte: Adaptado por FIAP (2020)

- **Entusiastas ou Inovadores (2,5%):** sempre estão dispostos a mudanças e novas formas de trabalho e melhoria. Apresentam espírito de aventura, gostam de ser pioneiros com a informação e disseminação do novo conhecimento.
- **Visionários (13,5%):** são os líderes de opinião e estão próximos dos inovadores, sendo os primeiros adeptos à mudança.
- **Pragmáticos (34%):** aguardam experiências anteriores e dos demais para decidir sobre adesão à mudança.
- **Conservadores (34%):** esperam que a gestão aceite a nova ideia para seguir com a adesão à mudança.
- **Céticos (16%):** último grupo a aceitar a mudança, têm resistência e podem prejudicar o processo.

Diante desses obstáculos da mudança, qual ferramenta de gestão pode ser aplicada para a melhoria dos processos?

Para ajudar o processo de mudança e a melhoria contínua, a metodologia PDCA pode ser utilizada para o planejamento e a medição dos resultados. Uma das finalidades do PDCA é acelerar e aperfeiçoar os processos de uma empresa, por meio da identificação de problemas, de causas e de soluções (ENDEAVOR, 2017).

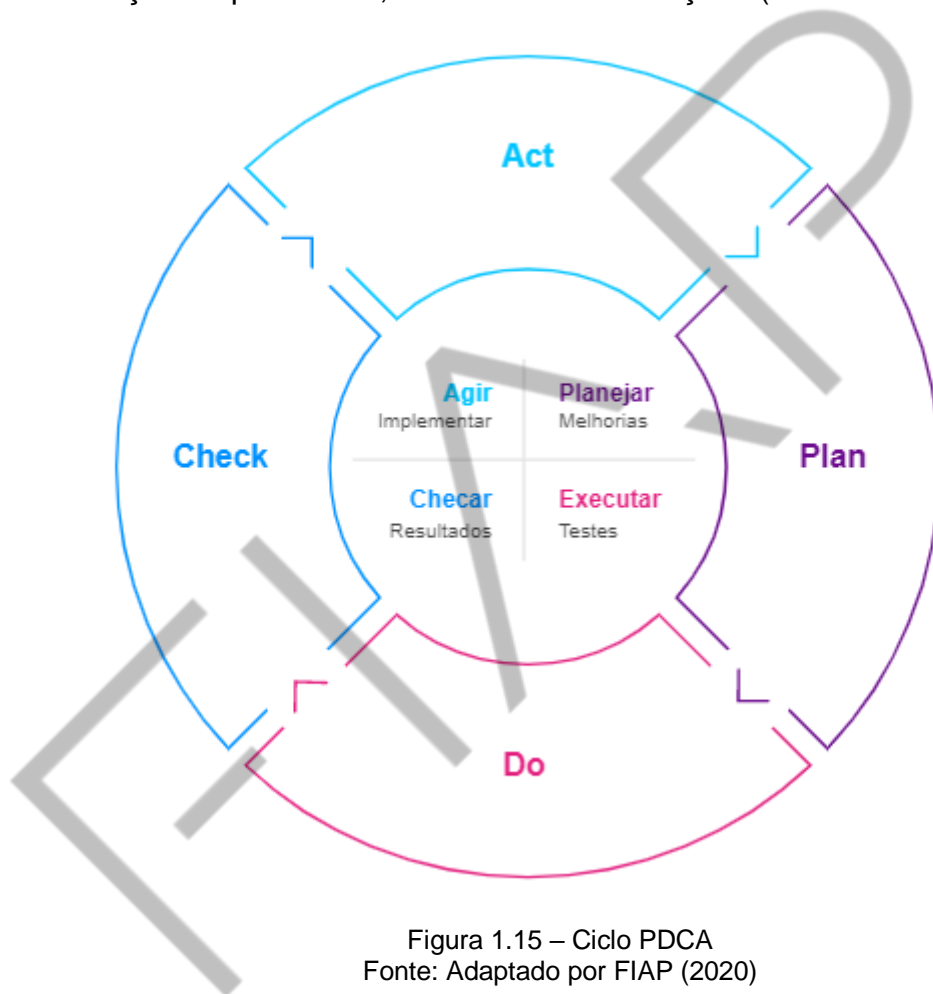


Figura 1.15 – Ciclo PDCA
Fonte: Adaptado por FIAP (2020)

Uma das características do PDCA é a iteração (repetição), vista nos modelos ágeis de desenvolvimento de software, exemplo SCRUM.

- **Planejamento (Plan):** elaborar um plano para resolver os problemas levantados, direcionando o atingimento das metas e objetivos de negócios da empresa; responder às perguntas: **quem? como? quando?**
- **Executar (Do):** colocar o plano em prática e acompanhar.

- **Checar (Check):** verificar os resultados encontrados após a aplicação do plano; identificar os desvios e as correções a serem aplicadas na próxima repetição; extrair indicadores é fundamental para a medição.
- **Agir (Act):** corrigir falhas encontradas na etapa anterior e reinício do plano.

Embora o PDCA seja um processo cíclico de ajustes e correções, com ações corretivas, preventivas ou de melhoria, a sua aplicação não visa apenas melhorar processos organizacionais. Quando começamos a falar sobre o Management 3.0, a gestão humanizada está no centro desse novo conceito. Com isso, os líderes e gestores devem atuar a fim de que a melhoria contínua contribua para um ambiente mais ágil, colaborativo e com uma cultura inovadora para o time.

CONCLUSÃO

É certo que vivemos em um momento de maior maturidade, no que tange às relações interpessoais e às respostas a ambientes mais ágeis.

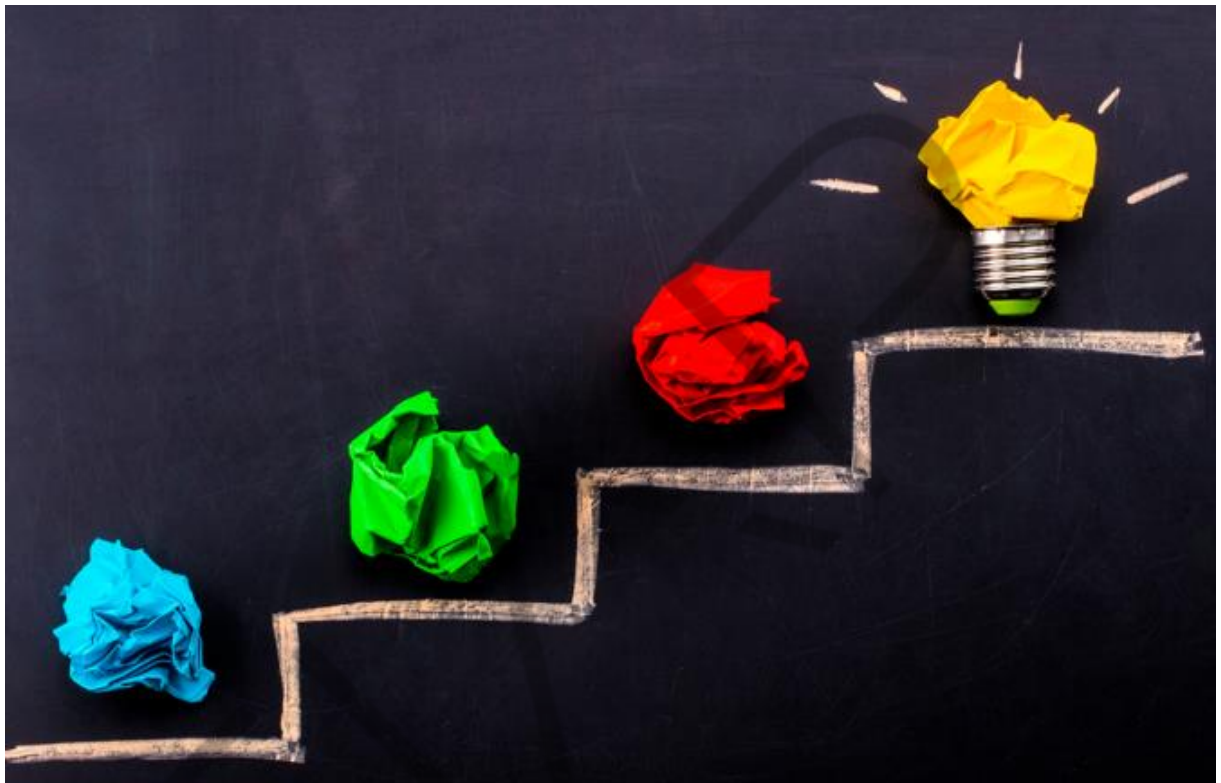


Figura 1.16 – Evolua sempre!
Fonte: Shutterstock (2020)

Mudanças de mindset e estabelecimento de novas culturas são movimentos que levam tempo. Contudo, é perceptível o consenso de que, estamos trilhando um caminho melhor e, com ele, resultados melhores também virão. E versões 4.0, 5.0, 6.0... Por que não? Precisamos evoluir sempre!

REFERÊNCIAS

APPELO, J. **Management 3.0 – Leading agile developers, developing agile leaders**. Boston, MA: Yourdon, 2010.

BUZON, R. F. **Potencializando Management 3.0 com Holocracia — Parte 03: crescer a estrutura**. 2016. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/potencializando-management-30-com-holocracia-parte-03-rafael-f-buzon/>>. Acesso em: 10 maio 2020.

ENDEAVOR. **Como delegar autoridade? Empoderamento**. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/empoderamento/>>. Acesso em: 30 abr. 2020.

FALLEIROS, J. P. B.; SILVA, J. E. A. R.; MERGULHÃO, R. C. O papel dos gestores no uso do BSC como sistema de gestão estratégica: um estudo de caso. **Revista Reuna**, v. 19, n. 5, 2014. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/639>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

FARIA, A. **Gestão 3.0 na prática**. 2020. Disponível em: <<https://blog.andrefaria.com/quem-esta-pondo-gestao-3-0-em-pratica>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

HENRIQUE, G. **Notas sobre o livro Management 3.0: leading agile developers, developing agile leaders**. 2018. Disponível em: <<https://gustavohenrique.net/2018/02/notas-livro-management3-leading-agile-developers-developing-agile-leaders/>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

IBC. **A diferença entre motivação intrínseca e extrínseca**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacao-intrinseca-e-extrinseca/>>. Acesso em: 30 abr. 2020.

PEREIRA, L. **Gestão de mudança 3.0 – O ciclo de adoção no microambiente**. 2019. Disponível em: <<https://agilebox.com.br/gestao-de-mudanca-3-0-o-ciclo-de-adocao/>>. Acesso em: 13 maio 2020.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Henri Fayol e o processo administrativo**. 2014. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2014/01/fayol-e-processo-administrativo.html>>. Acesso em: 15 abr. 2020.

SENA, A. **Por que as organizações precisam de gestores 3.0**. 2017. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/porque-organiza%C3%A7%C3%B5es-precisam-de-gestores-30-alisson-sena-mba/>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

VERNIERI, P. **Management 3.0 na prática: ferramentas para construção de time ágeis e colaborativos**. 2018. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/management-3-0-na-pratica-ferramentas-para-construcao-de-time-ageis-e-colaborativos>>. Acesso em: 10 maio 2020.