

Autor:

Tema:

Subtema:

Tags: [#Agil](#) [#MarioTrentim](#) [#infomoney](#)

## MasterClass

Recortado de: <https://fia.com.br/blog/management-3-0/>



O **management 3.0** surgiu como solução para quem deseja alcançar uma gestão mais ágil e horizontal.

Seus fundamentos pregam que as decisões nas empresas não devem ser tomadas apenas pelos [gestores](#) e, sim, pelos diversos membros de um time, conforme as [competências](#) de cada um.

Esse estilo permite que todos se responsabilizem, valorizando sua autonomia e **fortalecendo a colaboração**, já que existe a compreensão clara sobre o papel e a importância de que seja desempenhado da melhor forma.

O resultado aparece em equipes engajadas, no aprendizado contínuo e na fácil [adaptação](#), sempre que necessário.

Se você busca aprofundar os conhecimentos sobre esse **novo formato de gestão**, recomendamos a leitura deste artigo até o fim.

A partir de agora, vamos explicar o significado, princípios e a evolução dos métodos de gerenciamento, culminando na criação do management 3.0.

Estes são os tópicos que iremos abordar:

- O que é management 3.0?
- Entenda a evolução até chegar ao management 3.0
  - Management 1.0
  - Management 2.0
  - Management 3.0
- Management 3.0 vs Gestão Ágil
- Os 6 princípios do Management 3.0
- Afinal, como management 3.0 funciona na prática?

Vamos em frente? Boa leitura!

## O que é management 3.0?

Management 3.0 é uma metodologia que prioriza a **valorização dos colaboradores**, forjando um ambiente propício para seu [empoderamento](#) e destacando o trabalho em equipe.

Organizações que adotam esse estilo de gestão superam modelos tradicionais, nos quais as responsabilidades se concentram nas mãos do gestor.

Assim, abrem espaço para que cada funcionário desenvolva seu potencial de [liderança](#), **distribuindo as tarefas de gestão** entre eles.

Não quer dizer que o gerente, coordenador ou [líder](#) abandone seu posto e atividades, mas ele terá apoio da equipe de forma ativa, ganhando tempo para se dedicar ao planejamento, direcionamento e orientação do time.

A ideia de uma gestão 3.0 dentro de diferentes companhias partiu do palestrante e escritor holandês [Jurgen Appelo](#), autor do livro “Management 3.0 – Agile Developers, Developing Agile Leaders”.

Sua reflexão está **pautada pela ideia de complexidade**, elemento presente nas empresas do século 21, de acordo com seu comentário sobre o significado do management 3.0:

*“Muitos de nós já sabíamos que liderança é apenas um nome moderno para gerentes que fazem a coisa certa e fazem as coisas do jeito certo. Mas o pensamento complexo acrescenta uma nova dimensão ao nosso vocabulário existente. Isso nos faz perceber que devemos ver nossas organizações como sistemas vivos, não como máquinas.”*

Appelo observou que essas organizações são, na verdade, **grandes redes formadas por pessoas** e que a própria gestão tem muito mais a ver com [pessoas](#) do que com processos.

Então, para [otimizar a gestão](#), ele sugere o foco em pessoas e seus relacionamentos, deixando de lado as hierarquias rígidas para que todos possam interferir na estrutura da empresa.

O principal é que se sintam à vontade para **otimizar as tarefas**, melhorando o fluxo de trabalho e, por consequência, aumentando sua eficiência e produtividade.

## Entenda a evolução até chegar ao management 3.0



Entenda a evolução até chegar ao management 3.0

O nome management 3.0 não foi escolhido por acaso.

Ele indica, ao mesmo tempo, ser fruto de **evolução no gerenciamento** e representar a terceira versão dessa trajetória.

Isso porque Jurgen Appelo enxerga três divisões entre os modelos de [administração de empresas](#) na atualidade, cada qual com características próprias.

Dependendo da mentalidade e visão do negócio, ele pode adotar **estilos mais ou menos rígidos**, conforme explicamos a seguir.

## Management 1.0

É o tipo de gerenciamento mais comum nas organizações de todo o mundo.

Nele, a palavra de ordem é hierarquia, ou seja, o sistema funciona através de **estruturas rígidas de comando**, controle e obediência.

Quem ocupa as posições mais altas tem grandes responsabilidades, concentrando a avaliação de cenários e a tomada de decisões, inclusive a respeito de equipes, departamentos ou de toda a companhia.

Por outro lado, quem está em cargos mais baixos desempenha **tarefas de pouca responsabilidade**, o que costuma resultar em baixa [motivação](#) para o trabalho.

Pequenos salários e a ausência de incentivos também contribuem para que os funcionários na base da pirâmide hierárquica se sintam desvalorizados.

Pensando nisso, as lideranças do management 1.0 forjaram **recompensas financeiras**, como os bônus, para aqueles que se esforçarem e forem produtivos.

No entanto, os bônus estão sob o poder dos gestores e, na maioria das vezes, não favorecem melhorias na qualidade de vida, nem atribuem um significado nobre ao trabalho.

Assim, esse formato de gerenciamento tem produzido **lideranças sobrecarregadas**, estressadas e pouco empáticas, levando até a seu acometimento por doenças como a [Síndrome de Burnout](#).

Os empregados também têm maiores chances de adoecer ao aumentar a jornada de trabalho em busca dos bônus ou de uma [promoção](#) que os coloque em uma posição de receber privilégios.

Aqueles que não entrarem na **corrida por cargos e salários** maiores dificilmente terão oportunidades de crescimento.

## Management 2.0

Appelo resume o tipo intermediário de gestão através de uma palavra: modismos.

Para o autor, o management 2.0 é uma tentativa de **reciclar e resolver os velhos problemas** do management 1.0, a exemplo da desmotivação e sobrecarga de trabalho.

A solução encontrada nesse contexto foi inserir [ferramentas](#) com o potencial de modificar o gerenciamento tradicional, tornando-o **mais flexível**.

Esses mecanismos devem ser usados por aqueles que estão nas posições mais altas dentro das organizações, ajudando-os a desempenhar melhor suas funções de liderança.

Exemplos de management 2.0 são gestões que utilizam:

- **Balanced Scorecard:** atua como uma ponte entre a missão da empresa e sua estratégia, conferindo coerência às realizações em curto e longo prazo
- **Six Sigma:** técnica que permite a identificação de defeitos e sua correção continuamente, a fim de [aprimorar os processos](#) ao longo do tempo
- **Gestão da qualidade total:** envolve funcionários, clientes e parceiros na otimização constante da administração, priorizando a qualidade em todos os produtos e procedimentos
- **Teoria das Restrições:** age para identificar e superar uma ou mais restrições que limitam a melhoria da performance de um sistema ou organização.

Apesar de incrementar a gestão por meio das ferramentas, esse modelo de gerenciamento **mantém a hierarquia**, impedindo uma mudança profunda e estrutural – justamente a proposta pelo management 3.0.

## Management 3.0

Esse novo modelo é pautado pela complexidade, como mencionamos acima.

Em vez de estruturas rígidas de controle (hierarquias), ele compreende as organizações como grandes redes nas quais os **principais elementos são as pessoas**.

Dessa forma, atender às necessidades e desejos dos indivíduos se torna um dos objetivos das empresas, que são impulsionadas a crescer quando contam com um time motivado, integrado e satisfeito.

A chave, então, é **dar mais liberdade** para que os funcionários cultivem sua autonomia, cumprindo responsabilidades que condizem com sua expertise e adaptando os processos de acordo com suas preferências.

Eles mesmos se tornam líderes diante de suas atividades e projetos, recebendo orientação de um gestor quando necessário.

Contudo, isso ocorre em um **formato horizontal**, que reconhece que todos têm o que ensinar e aprender.

## Management 3.0 vs Gestão Ágil



## Management 3.0 vs Gestão Ágil

Se você conhece os fundamentos da [gestão ágil](#), deve enxergar **várias semelhanças** com o que explicamos sobre o management 3.0.

E não é à toa.

O próprio Jurgen Appelo conta, em seu famoso livro, que teve contato, estudou e aplicou a mentalidade ágil durante sua vida profissional.

Portanto, nada mais natural do que incorporar aquilo que foi aplicado com sucesso em sua própria sugestão para um melhor gerenciamento das organizações.

Foi assim que o management 3.0 incluiu um **enfoque em pessoas e suas ações**, em vez de processos e departamentos.

Também ganhou um caráter extremamente prático e flexível – outros atributos da gestão ágil.

Ambos os formatos de gestão têm grande proximidade, sendo **inspirados em experiências colaborativas**, com equipes multidisciplinares utilizadas para [criar softwares](#).

Elas podem, inclusive, ser adotadas em conjunto, seguindo os quatro pilares do Manifesto Ágil ou Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software, que valoriza:

- Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas
- Software (produto ou serviço) em funcionamento mais que documentação abrangente
- Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos
- Responder a mudanças mais que seguir um plano.

## Os 6 princípios do Management 3.0





### Os 6 princípios do Management 3.0

Logo no início de “Management 3.0 – Agile Developers, Developing Agile Leaders”, encontramos afirmações de que a obra não é um roteiro para a implementação de um método.

Nada contra os métodos em si, mas eles representam uma mentalidade, de certa forma, oposta ao que prega o management 3.0, impondo um **padrão para o bom funcionamento** da empresa.

O pensamento no âmbito da gestão 3.0 enxerga a empresa como uma rede formada por pessoas e, como tal, contendo sua imprevisibilidade e características únicas.

Quer dizer que **cada organização terá suas particularidades**, as quais vão tornar mais fácil ou mais difícil a gestão através de mecanismos e modelos existentes.

Então, a saída é testar as ferramentas para descobrir quais delas realmente contribuem para avanços de um modo saudável, contemplando todo o time.

Esse raciocínio levou Appelo a pensar as empresas atuais como uma espécie de monstros, ou seja, organismos vivos, complexos e imprevisíveis, que possuem sua própria dinâmica.

Como resultado, os princípios em que se baseia o management 3.0 são descritos como 6 visões desse monstro, que precisam **funcionar de forma harmônica** para que ele cresça e se desenvolva.

As 6 visões são:

- Align Constraints (Alinhar restrições)
- Energize People (Energizar pessoas)
- Empower Teams (Empoderar times)
- Develop Competences (Desenvolver competências)
- Grow Structure (Aumentar as estruturas)
- Improve Everything (Melhorar tudo).

Veja, abaixo, detalhes sobre elas.

## 1. Alinhar Restrições

Já reparou que, quanto maior um sonho, mais complicado parece para que se cumpra?

A mesma lógica vale para as **tarefas e projetos**: quanto maiores e mais longos, mais difícil parece concluí-los.

Isso porque o cérebro humano segue alguns padrões para a [solução de problemas](#), sendo bastante útil dividir trabalhos complexos em partes que possam ser planejadas e tenham um prazo de entrega factível.

Daí a importância de se **estabelecer os limites** ou restrições antes de iniciar um projeto, seja de criação de software, de outro produto ou a gestão de um departamento.

Afinal, não é porque o ambiente tem flexibilidade que não existem regras.

Pelo contrário, as regras exercem um papel essencial para que cada um adapte suas atividades ao **ritmo de trabalho** que mais lhe convém, sem prejudicar o restante da equipe.

Por isso, alinhar as restrições é uma das visões necessárias para quem adota o management 3.0, facilitando a clareza e o [feedback](#).

## 2. Energizar pessoas

Podemos dizer que a energia é aquela **força que nos move** em direção a uma meta ou objetivo.

Mas, ao contrário de outros tipos de força da natureza, essa energia não pode ser transmitida, simplesmente, pois ela se alimenta de motivação.

Quando há **motivação**, isso nos desperta energia.

Quando não há, a tendência é nos acomodarmos e mantermos no mesmo lugar, sem avançar.

Portanto, energizar pessoas representa um grande desafio para lideranças de todas as áreas.

Estamos em uma era de destaque para a individualidade e as diferenças, que, no mundo corporativo, podem **render inovações e competitividade**.

No entanto, elas também chamam a atenção para os fatores de motivação, que são distintos e dependem de uma série de atributos pessoais.

Ainda que vivamos em um sistema capitalista, um aumento no salário nem sempre irá motivar – e energizar – um funcionário que esteja estressado pelo acúmulo de funções.

Assim, o management 3.0 se apresenta como opção para que os colaboradores **encontrem sentido em seu trabalho**, evidenciando a relevância das responsabilidades de cada um.

O ambiente e as relações de trabalho são pensados sob um prisma otimista e alinhados para despertar estados emocionais positivos entre as equipes.

## 3. Empoderar Times

Na dinâmica do management 3.0, as equipes devem **se tornar autogerenciáveis**.

Ou seja, seus próprios membros as fazem funcionar, sem precisar de cobranças externas.

Os integrantes sabem, de forma clara, o que se espera deles, com que nível de especificidade e em qual prazo precisam finalizar suas atividades para o bom andamento do projeto.

Caso alguém se atrase ou tenha algum impedimento durante o percurso, existe **liberdade para pedir ajuda**, negociar e alterar seu formato de trabalho, tudo em prol do time.

A figura do [gestor ou líder](#) existe e pode fazer recomendações, mas a equipe é capaz de prosseguir sem sua supervisão.

## 4. Desenvolver competências

O **aprendizado em equipe** é outra premissa da gestão 3.0.

Ela considera as aptidões e habilidades individuais para criar ambientes favoráveis ao desenvolvimento das mais diversas competências, desde as técnicas até os chamados [soft skills](#).

As [competências comportamentais](#), referentes a liderança, [inteligência emocional](#) e autocontrole, entre outras, ganham relevância, pois **facilitam o trabalho em equipe**.

Também reforçam o potencial criativo dos colaboradores, possibilitando que aprendam sobre os gostos do cliente através de uma visão empática.

Já as **competências técnicas** são fundamentais para que o trabalho seja feito com qualidade e credibilidade, contribuindo para gerar uma relação de confiança entre o time, clientes e parceiros.

## 5. Aumentar as estruturas

Se existe cooperação entre os colaboradores e uma **gestão voltada para o resultado**, é provável que a empresa se expanda.

No entanto, o management 3.0 pressupõe um crescimento com consciência, sem deixar de lado, por exemplo, a qualidade de vida dos funcionários.

Então, não haverá **metas intangíveis ou cobrança excessiva** para uma expansão rápida.

O importante é a equipe se desenvolver o bastante para ser capaz de administrar responsabilidades maiores de forma saudável.

## 6. Melhorar tudo

O aprimoramento contínuo completa as seis visões do management 3.0.

Vale ressaltar que essa melhoria engloba – e, normalmente, tem base – nas **falhas durante a realização do trabalho**.

Ou seja, tanto as lideranças quanto o restante do time assumem que os erros fazem parte e são importantes para a sua trajetória.

Muitos aprendizados virão através deles, portanto, é preciso **abrir espaço para errar**, identificar a falha rapidamente e corrigi-la, aperfeiçoando a atividade.

Assim, nem as lideranças nem os demais colaboradores têm muito medo de assumir responsabilidades, pois podem usar os erros como degraus para uma experiência bem-sucedida em um futuro próximo.

Com o tempo, ficará mais simples **prever e evitar** pequenas e grandes ocorrências.

## Afinal, como management 3.0 funciona na prática?

Mencionamos, nos tópicos anteriores, que a gestão 3.0 não oferece uma receita pronta, mas pode ser implantada em poucos dias por uma organização.

Para que ela funcione, é necessário **transformar o modo de pensar** a estrutura da empresa, substituindo modelos engessados pela flexibilidade e mudando, em especial, a visão dos gestores.



Uma forma simples de explicar essa mudança é enxergar o líder como um jardineiro, que planta e cuida dos vegetais sem ter controle sobre **como e quando irão crescer**.

Essa metáfora é detalhada, em [artigo](#), pelo agile coach Manuel Pimentel, que completa a reflexão da seguinte maneira:

*“Sabendo disso, o jardineiro atua no ambiente (adubando, regando, protegendo etc) e não diretamente na semente/planta. A ideia do gestor como um jardineiro nasce do reconhecimento de que, por se tratar de um sistema vivo, não é possível determinar em detalhes e com exatidão como que as pessoas devem se comportar dentro de um time.”*

As atividades do líder se voltam, então, para a **adaptação do ambiente**, que deve reforçar os pontos favoráveis e eliminar ou minimizar os contrários ao trabalho da equipe.

## Conclusão

A nova lógica do mercado pede mudanças no modo como se gerencia as organizações, implicando no reconhecimento do valor das pessoas.

Nesse cenário, apostar no **management 3.0** é um jeito inteligente de modernizar a gestão, deixando a hierarquia de lado para priorizar resultados de qualidade.

Ganham as empresas, gestores, colaboradores e clientes.

Gostou deste texto? Então, compartilhe nas redes sociais.

Navegue pelo [blog](#) da FIA para **ampliar conhecimentos** sobre administração e performance empresarial.