

Management 3.0

Roteiro de Estudos

Autor: Samara de Carvalho Pedro

Introdução

Seja bem-vindo(a), estimado(a) aluno(a)! A partir deste momento, você vivenciará uma nova jornada de conhecimento, pois o nosso roteiro tratará de assuntos muito importantes para a era do Management 3.0.

Essa é uma excelente oportunidade para que você conheça diversos conceitos e os aplique em sua vida e carreira profissional. Mas, afinal, o que é Management 3.0? Vamos descobrir?

No mundo atual, contextualizar o sistema de gestão e revelar a exigência da cultura do imediato e da aceleração desenfreada que vem transformando a vida das pessoas e das organizações não é uma tarefa fácil! Assim, apresentaremos alguns tópicos importantes para que você entenda melhor a nova era de gestão de projetos. Assuntos, tais como estrutura organizacional, empoderamento de equipes e métodos ágeis, são alguns dos tópicos que estudaremos.

Estrutura Organizacional

Os últimos anos foram marcados pela cultura da urgência. Esse cenário revela a subjetividade do sujeito sendo regida tanto pela racionalidade instrumental quanto pela velocidade da comunicação e da tecnologia da informação, que são as principais forças que impulsionaram a gestão do conhecimento.

Atualmente, o contexto mundial é marcado pelas organizações modernas, as quais enfrentam um ambiente externo completamente dinâmico e responsável pelas alterações radicais no modo de gerenciamento de projetos e, ainda, pela sinergia entre os paradigmas reducionista e holístico presentes na vida laboral da humanidade.

A chegada da vida econômica da urgência e do imediatismo na rede da sociedade é entendida como um progresso, pois demarca um modo privilegiado de regularização social e uma modalidade dominante de organização da vida coletiva. Essa cultura se estendeu especificamente para todas as empresas e para o conjunto das esferas da sociedade, criando, em muitos domínios, a exigência do imediato nas respostas.

Mudança é a palavra-chave da sociedade contemporânea. Os constantes e novos recursos tecnológicos estão alterando o modo de pensar dos indivíduos. Com o processo de globalização instaurado e o reinado da cultura da urgência implementado, é imperioso estimular uma discussão sobre o novo desempenho dos métodos e da gestão.

A competitividade pelo reinado da urgência exige excelência organizacional acima de tudo, com o valor direcionado ao cliente. Os resultados são alcançados por meio da ênfase na qualidade do aprendizado, do trabalho em equipe, da reengenharia e, prioritariamente, do capital intelectual. Observemos a importância da mudança no contexto do Management 3.0.

Mudança Organizacional

Já sabemos que o mundo atual é um constante ambiente de mudança. Em geral, o ambiente que envolve as organizações é mutável e dinâmico, exigindo, por parte delas, uma elevada capacidade de adaptação, sendo uma condição básica para a sua sobrevivência. Desse modo, as mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais e políticas influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações.

O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança na instituição. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização. As forças exógenas provêm do ambiente, tais como novas tecnologias, mudanças nos valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna. Já as forças endógenas, as quais geram a necessidade de mudança estrutural e

comportamental, provêm do próprio interior da instituição, em virtude da interação entre seus participantes e das tensões provocadas por diferentes objetivos e interesses.

Com a intensificação da tecnologia e das demandas por inovação, o pensamento em gestão de mudança ficou em evidência, tornando-se uma característica permanente na gestão de projetos. A figura a seguir retrata um pouco essa evolução, ao ressaltar os principais autores que estudaram esse processo:



Figura 1 - Evolução da gestão da mudança

Fonte: Doyle (2019, *on-line*).

Desenvolvimento Organizacional

Além de ser um modo de estimular a mudança cultural, o desenvolvimento organizacional é, genericamente, um processo de planejamento, implementação e estabilidade dos resultados de algum tipo de mudança organizacional.

Desenvolvimento organizacional também é um campo de pesquisa especializada no desenvolvimento e na avaliação de intervenções específicas ou técnicas de mudança. Enquanto processo de administração e, ao mesmo tempo, campo de pesquisa, o desenvolvimento organizacional é caracterizado por cinco aspectos importantes:

1. **conteúdo do item 1:** Eu mi bibendum neque egestas congue quisque egestas diam in.
2. **conteúdo do item 2:** Eu mi bibendum neque egestas congue quisque egestas diam in.
3. **conteúdo do item 3:** Eu mi bibendum neque egestas congue quisque egestas diam in.

ARTIGO

Conheça 4 tipos de mudança Organizacional para manter a Empresa Competitiva

Autora: Daniella Doyle

Ano: 2019

Comentário: caso você queira saber mais sobre o desenvolvimento organizacional e os tipos de mudança, acesse o link a seguir.

ACESSAR

As condições são adequadas para as equipes ágeis em qualquer situação em que: os problemas sejam complexos; as soluções não sejam claras a princípio; os requisitos do projeto provavelmente mudarão; a colaboração estreita com os usuários finais é viável; e as equipes criativas superarão os grupos de comando e controle. Operações rotineiras, como manutenção da planta, compras e contabilidade, são terrenos menos férteis. Os métodos ágeis foram detectados, primeiro, nos departamentos de TI e, agora, são amplamente utilizados no desenvolvimento de software. Com o tempo, eles se espalharam para outras funções, tais como o desenvolvimento de produtos, marketing e até RH.

Empoderamento de equipes

Iniciaremos este tópico com a seguinte frase: “Não há organização ágil sem agilidade humana”. Ela foi citada por Susan David, psicóloga sul-africana e professora da Harvard Medical School, em sua entrevista para a revista Valor Econômico. Pesquisas mostram que a maioria das equipes ágeis relata tensão entre a maneira como as equipes operam e a maneira como o restante da organização é administrado. Diante disso, é possível tornar toda a organização ágil?

No Ágil, o papel do gerente é permitir que aqueles que executam o trabalho contribuam com todo o seu talento e capacidade para gerar valor aos clientes e eliminar quaisquer impedimentos que possam estar atrapalhando. O gerente confia no julgamento e na sabedoria daqueles que estão em contato com os clientes quanto ao trabalho que precisa ser feito. Além disso, confia nos talentos e nas capacidades de quem faz o trabalho para descobrir como fazê-lo da maneira certa. O Ágil não é de cima para baixo, nem de baixo para cima: é de fora para dentro. O foco está em agregar valor aos clientes. O cliente é o chefe, não o gerente.

O papel do gerente, na gestão tradicional, é o oposto. A função gerencial é a de identificar o que precisa ser feito, informar ao funcionário o que fazer e garantir que conclua o trabalho conforme as instruções.

VÍDEO

Management 3.0: o que é?

Autor: Roberto Brasileiro

Ano: 2017

Comentário: para saber um pouco mais sobre os líderes ágeis, acesse o link a seguir e assista ao vídeo.

Já o papel do funcionário é o de seguir as instruções fornecidas, confiando no julgamento e na sabedoria do gerente, a fim de garantir que o trabalho certo está sendo realizado da maneira correta. O objetivo principal é o de gerar dinheiro para a empresa. O gerente é o chefe. Nas organizações em que existe uma crença fundamental na eficácia da abordagem descendente, ou seja, em que "o gerente é o chefe", é difícil implementar o Ágil com eficiência. Isso se deve, pois há um atrito contínuo entre os diferentes objetivos e abordagens. Como resultado, quando a adoção do Ágil é limitada ao nível da equipe, corre-se o risco de ser incompleta e disfuncional, produzindo pouca ou nenhuma melhoria para a organização.

As pessoas, por si, possuem os chamados “dez desejos intrínsecos básicos” e cada indivíduo tem uma relação diferente com cada elemento. Desse modo, cabe ao gestor desenvolver esses desejos, para que os processos sejam gerados no Management 3.0. São eles:

Competência	As pessoas precisam se sentir competentes naquilo que fazem.
Independência	As pessoas precisam se sentir independentes em suas ações.
Curiosidade	As pessoas precisam ter liberdade para descobrir as coisas.
Ordem	Os processos e procedimentos precisam estar certos e ordenados em sua execução de trabalho.
Aceitação	As pessoas precisam se sentir aceitas pelo grupo de trabalho.
Reconhecimento	As pessoas apresentam desejo de honra, de glória.
Poder	No sentido de influenciar as pessoas, seja com uma ideia ou com uma decisão.
Status	As pessoas gostam de ter cargos. Os nomes dos cargos fazem com que as pessoas se sintam felizes.
Relacionamento	O ambiente precisa ser agradável, ou seja, as pessoas precisam gostar de estar na empresa.
Senso de propósito	É preciso demonstrar a importância de o colaborador estar ali.

Quadro 1 - Dez desejos intrínsecos

Fonte: Elaborado pela autora.

O mundo está se movendo rápido demais e as empresas precisam de pessoas que consigam se adaptar a esse novo cenário de mudanças intensas. Quando eu falo de Management 3.0, eu estou alterando o modo como as decisões são tomadas. O poder de decisão fica mais distribuído, o que gera um ambiente em que os gestores despertam a confiança. Assim: i) o gestor precisa confiar na equipe; ii) a equipe precisa confiar no gestor; iii) A equipe precisa confiar em si mesma; e iv) o gestor precisa confiar em si mesmo.

Vale ressaltar que o empoderamento não é necessariamente binário (tenho poder/ não tenho poder), uma vez que existem níveis de poder. Nesse sentido, uma ferramenta excelente de Management 3.0 são os sete níveis de autoridade. Os níveis variarão conforme o tempo, atribuição de tarefas e projetos, maturidade e grau de confiança na equipe. Os níveis não devem ser necessariamente implementados de maneira ordenada – já que variam de situação para situação – e são apresentados na figura a seguir:

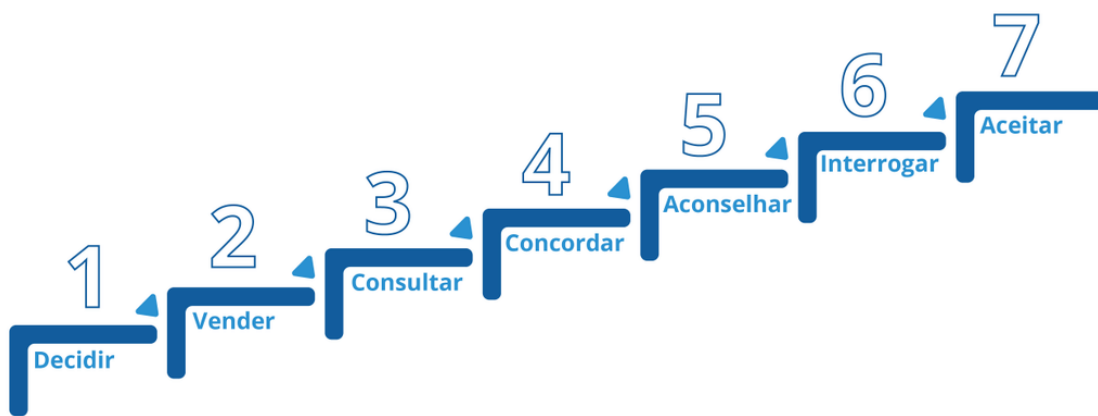


Figura 2 - Sete níveis de autoridade
Fonte: Appelo e Gomes (2015).

Especifiquemos cada um dos níveis:

- **Nível 1** - Decidir: eu decido.
- **Nível 2** - Vender: convencer as pessoas da sua decisão.
- **Nível 3** - Consultar: colher informações da equipe antes de tomar uma decisão.
- **Nível 4** - Concordar: decidir junto com a equipe. Há certos assuntos sobre os quais é preciso concordar.
- **Nível 5** - Aconselhar: influenciar a decisão da equipe. A equipe pede a minha opinião e eu peço a opinião da equipe.
- **Nível 6** - Interrogar: pedir feedback depois da decisão da equipe.
- **Nível 7** - Aceitar: vocês são a minha equipe, vocês decidem. Sem influência. Deixe a equipe resolver.

Áreas de decisão-chave devem ser estabelecidas. Sendo assim, há a necessidade de se fazer uma lista explícita com área de autorização, preparar a agenda do projeto e escolher a

tecnologia-chave, definindo padrões.

Métodos Ágeis

Diante da necessidade de mudança, a filosofia de trabalho ágil tem se consolidado. O termo “ágil” se deu pela necessidade de ser capaz de responder às mudanças de um período de tempo de um projeto. Ágil é uma abordagem poderosa para agregar valor. Entretanto, por si só, a agilidade não é o suficiente e muitas organizações lutam para colher todos os benefícios que a abordagem pode oferecer para o gerenciamento de tecnologia, talento e produto. Embora alguns detratores do ágil possam dizer que ele funciona apenas para nativos digitais, é observável um potencial muito mais amplo. Abordar a rigidez arquitetônica, fechar as lacunas de talento e adotar uma mentalidade de produto exige comprometimento e um esforço sustentado pelos líderes de negócios e de tecnologia.

Eventualmente, essas abordagens podem parecer tão óbvias quanto o alinhamento das prioridades de negócios e tecnologia de hoje. Até então, os benefícios serão acumulados apenas para os dispostos a se esforçar, a fim de preparar toda a organização para a agilidade (POINDEXTER; BEREZ, 2019).

A entrega precisa ser frequente e apresentar valor ao cliente. Desse modo, é preciso desenvolver as estratégias e as táticas corretas para se obter os resultados de negócios desejados e determinar o trabalho que precisa ser feito, quanto investir em quais esforços, como priorizar as oportunidades e estabelecer a combinação das pessoas certas, com os esquadões certos.

As equipes ágeis são as mais adequadas para a inovação, ou seja, a aplicação lucrativa da criatividade para a melhoria de produtos e de serviços, processos ou modelos de negócios. Essas equipes são pequenas e multidisciplinares. Confrontadas com um problema grande e complexo, dividem-no em módulos, desenvolvem soluções para cada componente por meio de prototipagem rápida e ciclos de *feedback* apertados, bem como integram as soluções em um todo coerente. Além disso, valorizam mais a adaptação à mudança do que a adesão a um plano e se responsabilizam pelos resultados de crescimento, lucratividade e fidelidade do cliente, e não pelas linhas de código ou número de novos produtos, por exemplo (RIGBY; SUTHERLAND; NOBLE, 2018).

O manifesto ágil apresenta quatro valores que servem de parâmetros para o pensamento, filosofia e trabalho orientado pelo método ágil. Tais valores são apresentados na figura, a seguir:

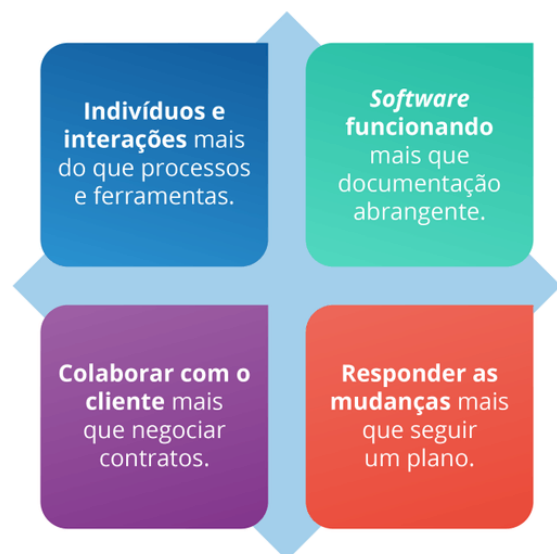


Figura 3 - Valores do método ágil
Fonte: Cruz (2016).

Vale ressaltar que o termo *software*, em Management 3.0 e em métodos ágeis, não está exclusivamente ligado ao desenvolvimento de produtos de tecnologia. Pelo contrário, os métodos ágeis funcionam muito bem para o desenvolvimento de qualquer produto.

VÍDEO

Valores e princípios do Manifesto Ágil

Autor: João Paulo

Ano: 2017

Comentário: os quatro valores do método ágil possuem, como base, doze princípios que você pode acompanhar assistindo ao vídeo a seguir.

O método ágil promove a relação humana, mais qualidade nos produtos construídos, mais colaboração com os clientes e mais flexibilidade e adaptação, de forma constante, aos ambientes de projeto. Outro aspecto importante é o de que ser ágil não significa ser mais

rápido. A agilidade está ligada a uma série de outras informações importantes, tais como o não desperdício de tempo, dinheiro e recursos.

No entanto, quando você inicia o lançamento de dezenas ou centenas de equipes ágeis, não é possível deixar as outras partes do negócio “em paz”. Se suas unidades recém-ágeis estão constantemente frustradas com procedimentos burocráticos ou com a falta de colaboração entre as equipes de operações e inovação, as faíscas voam do atrito organizacional, levando a colapsos e a maus resultados. Desse modo, são necessárias alterações para garantir que as funções que não operam como equipes ágeis suportem as que fazem.

Elementos para o Ágile

Algumas organizações, tais como Apple, Google e Zara, fazem as suas tarefas de maneira diferente. Essas empresas constituem o que foi chamado de economia criativa. Elas mudaram o objetivo de toda a organização, ao maximizar o valor do acionista para encantar o cliente. São organizações nas quais todas as camadas de gerenciamento adotam a filosofia do “valor do cliente primeiro”. São ambientes amigáveis ao Ágile. Nessas empresas, as práticas de gerenciamento, no nível da equipe como o Ágile, tornam-se evidentes e o método Scrum é utilizado para gerenciar os projetos.

VÍDEO

Scrum: aprenda Scrum em 9 minutos

Autor: MindMaster

Ano: 2015

Comentário: caso você queira saber mais sobre o método Scrum, assista ao vídeo a seguir.

Ganhar dinheiro se torna o resultado, não o objetivo da organização. Paradoxalmente, assim como mostram os exemplos da Apple e do Google, essa abordagem pode ser extremamente lucrativa.

Resolver as tensões entre o gerenciamento ágil e o gerenciamento tradicional, geralmente, não pode ser alcançado por meios puramente racionais. Em parte, isso ocorre porque o papel tradicional da gerência geralmente desfruta de apegos emocionais profundos, atitudes, valores e opiniões sobre como o mundo funciona, o que, coletivamente, é somado a uma cultura corporativa ou a uma ideologia.

ARTIGO

Diferenciando as Abordagens Tradicional e Ágil de gerenciamento de Projetos

Autores: Samuel Eder, Edivandro Carlos Conforto, Daniel Capaldo Amaral e Sergio Luis da Silva

Ano: 2015

Comentário: para saber mais sobre a diferenciação entre a abordagem tradicional e os métodos ágeis, faça a leitura do artigo, a seguir.

ACESSAR

A experiência evidencia que a mudança de uma cultura ou ideologia corporativa não pode ser alcançada por meio da introdução de metodologias, descrições e decisões de cargos ou comprovação de administração.

Ao contrário disso, para convencer os gerentes a deixarem de agir como um chefe e abraçarem o Ágil, é necessário alcançar gerentes em um nível emocional mais profundo, por intermédio de experiências e contação de histórias de liderança que lhes permitam adotar um conjunto diferente de anexos, atitudes, valores e compreensão sobre como o mundo funciona. O gerente deve, com efeito, apaixonar-se pelo cliente.

Ao contrário daqueles que fazem o trabalho se relatarem como indivíduos aos chefes, o trabalho é feito em equipe auto-organizada: portanto, o papel da gerência não é o de verificar se aqueles que estão fazendo o trabalho fizeram o que deveriam fazer, mas permitir que aqueles que fazem o trabalho contribuam com tudo o que podem e removam qualquer impedimento que possa estar atrapalhando. O trabalho não é mais coordenado pela burocracia, com regras, planos e relatórios, mas é coordenado pelos métodos Ágil, com ciclos de trabalho iterativos e por meio de feedback direto dos clientes ou de seus representantes.

Além disso, não há uma preocupação com a eficiência e a previsibilidade, mas os valores predominantes são a transparência e a melhoria contínua. Não existem comandos de cima para baixo, unidirecionais, mas as comunicações tendem a ser realizadas por meio de conversas horizontais.

Os princípios não são uma coleção aleatória de melhorias. Juntos, também formam uma sequência que se reforça mutuamente. Ao adotar formas ágeis de trabalho, é mais fácil propor do que fazer: requer mudança cultural, equipes bem equilibradas e participação de toda a organização para se obter sucesso.

ARTIGO

Fatores Críticos da Agilidade no gerenciamento de Projetos de desenvolvimento de Novos Produtos

Autores: Luís Fernando Magnanini Almeida, Edivandro Carlos Conforto, Sérgio Luís Silva e Daniel Capaldo Amaral

Ano: 2012

Comentário: caso você queira saber um pouco mais sobre os fatores de desempenho e uso de práticas e técnicas do gerenciamento ágil de projetos, leia o artigo a seguir.

ACESSAR

Conclusão

A metodologia de projeto ágil divide os projetos em pequenos pedaços, os quais são concluídos em sessões de trabalho. Essas sessões vão da fase de design até o teste e a garantia de qualidade, além de serem frequentemente chamadas de *sprints*, o termo para iteração usado

em um método de desenvolvimento Ágil específico, conhecido como Scrum. Os *sprints* são, geralmente, curtos, durando dias ou semanas.

O gerenciamento ágil permite que as equipes liberem segmentos à medida que são concluídos. Esse cronograma de lançamento contínuo permite que as equipes observem os segmentos. A ideia é verificar as etapas bem-sucedidas e as com falhas, para que sejam consertadas rapidamente. A crença é a de que isso ajuda a reduzir a chance de falhas em larga escala, porque há uma melhoria contínua ao longo do ciclo de vida do projeto.

As equipes ágeis criam *feedback* rápido, adaptação contínua e melhores práticas de controle de qualidade em suas iterações. Adotam práticas, tais como a implantação e a integração contínua, por meio do uso da tecnologia, que automatiza etapas para acelerar o lançamento e o uso de produtos.

Além disso, o Agile Project Management exige que as equipes avaliem continuamente o tempo e os custos à medida que avançam no trabalho. Para tanto, são usados gráficos de velocidade (*burndown* e *burnup*, por exemplo) para medir o seu trabalho, em vez de gráficos de Gantt e marcos do projeto para acompanhar o progresso.

Dada a mudança no gerenciamento do projeto, houve, também, alterações no trabalho do gerente de projetos. O Management 3.0 exige que os membros da equipe saibam trabalhar de maneira autônoma, colaborando entre si e com os usuários. Esses membros devem ser capazes de se comunicar bem, a fim de manterem os projetos alinhados, e precisam se sentir habilitados a tomar as ações apropriadas nos momentos certos, com o objetivo de acompanhar o ritmo dos cronogramas de entrega.

No entanto, os gerentes de projeto não são obsoletos no Management 3.0. Eles atuam na função de coordenador, como o proprietário do produto, assumindo a responsabilidade pela conclusão geral do projeto.

Para finalizar, os métodos ágeis oferecem vários benefícios. Isso inclui a rápida implantação de soluções, o uso mais eficiente dos recursos, maior flexibilidade e adaptabilidade às novas necessidades, detecção mais rápida de problemas (e, portanto, correções mais rápidas) e maior colaboração com os usuários, fazendo com que os produtos atendam, da melhor maneira, às necessidades dos usuários.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, L. F. M. *et al.* Fatores críticos da agilidade no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de novos produtos. **Produto & Produção**, v. 13, n. 1, p. 93-113, fev. 2012.

CRUZ, F. **PMO Ágil**: escritório ágil de gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

DOYLE, D. Conheça 4 tipos de mudança organizacional para manter a empresa competitiva. **Siteware**, mar. 2019. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/tipos-mudanca-organizacional/>. Acesso em: 29 set. 2020.

EDER, S. *et al.* Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. **Production**, v. 25, n. 3, p. 482-497, jul./set. 2015.

MANAGEMENT 3.0 – O que é? 2017. 1 vídeo (4 min). Publicado pelo canal Roberto Brasileiro. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=28jga0FLYq0>. Acesso em: 28 set. 2020.

POINDEXTER, W.; BEREZ, S. Ágil Is Not Enough. **MIT Sloan Management Review**, mar. 2019. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/agile-is-not-enough/>. Acesso em: 29 set. 2020.

RIGBY, D. K.; SUTHERLAND, J.; NOBLE, A. Agile at scale. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 3, p. 88-96, 2018.

RIGBY, D. K.; SUTHERLAND, J.; TAKEUCHI, H. Embracing agile. **Harvard Business Review**, v. 94, n. 5, p. 40-50, 2016.

SCRUM – aprenda Scrum em 9 minutos. 2015. 1 vídeo (9 min). Publicado pelo canal MindMaster. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XfvQWnRgxG0>. Acesso em: 28 set. 2020.

VALORES e princípios do manifesto ágil. 2017. 1 vídeo (5 min). Publicado pelo canal João Paulo. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=SkYA6v51DZo>. Acesso em: 28 set. 2020.