

# Gestão 3.0 & Feedback

JORNADA DE INOVAÇÃO E GESTÃO ÁGIL  
UFRPE

Teresa M M Maciel

Secretaria de Tecnologias Digitais  
Departamento de Estatística e Informática



“Muito do que chamamos  
de gerenciamento consiste  
em dificultar o trabalho  
das pessoas..”

PETER DRUCKER



Gestão é sobre seres humanos. Sua tarefa é tornar as pessoas capazes de atuação conjunta, para tornar suas forças eficazes e suas fraquezas irrelevantes.“

PETER DRUCKER

“O mais importante na  
comunicação é ouvir  
o que não foi dito.”

PETER DRUCKER



Antes de seres um líder,  
o sucesso passa pelo teu  
crescimento. Quando te  
tornas um líder, o sucesso  
passa por fazeres crescer  
os outros.

KACK WELCH

# Feedback

“Na comunicação interpessoal, não vale aquilo que eu digo, mas aquilo que você entendeu”

DAVID OGILVY





“Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação.

A transformação é da competência de todo mundo.”

WILLIAM E. DEMING

# “Motivação é tudo.

Ferramentas e métodos são secundários. Qualquer ferramenta ou método só funciona se as pessoas estiverem motivadas. Nenhuma ferramenta ou método funciona se as pessoas não estão motivadas. Foi isso que aprendi com Ohno-san.”

MICHIKAZU TANAKA

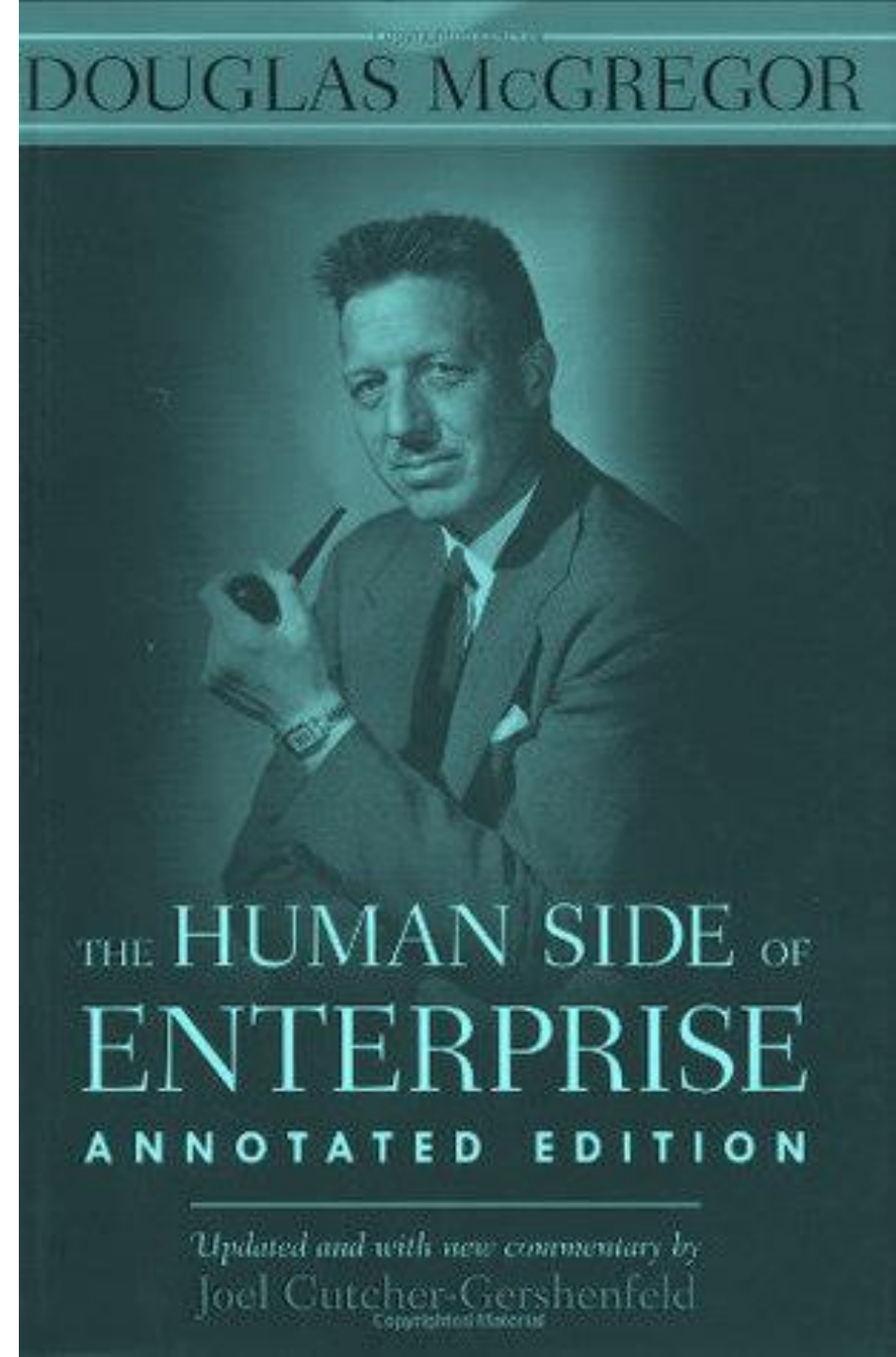




# X e Y

Teorias que representam a formulação de dois pontos de vista externos sobre o comportamento humano no trabalho.

DOUGLAS MCGREGOR, "The Human Side of Enterprise", 1960.



# Teoria X

Compreende que as pessoas não gostam e não querem trabalhar e a melhor forma de atingir um alto desempenho é oferecendo a elas dinheiro, colocando controles gerenciais e resultados esperados são definidos para que a pessoa tenha algum retorno.

O eixo da motivação da teoria X é o binómio recompensa-penalização. Os líderes têm comportamentos autoritários e são os responsáveis de ditar a maneira de trabalhar e os prazos para o cumprimento dos objetivos.

# Teoria Y

Parte da ideia de que as pessoas querem e precisam trabalhar, sendo o desenvolvimento do esforço no trabalho (mental ou físico) tão natural como o descanso ou lazer, se as condições forem favoráveis. Considera a criação de ambientes nos quais as pessoas possam alcançar suas aspirações pessoais, ao mesmo tempo que contribuem para os objetivos da organização. Os líderes promovem uma direção mais participativa e oferecem meios para que as pessoas se sintam parte da organização.

# Teoria Y

O atingimento dos objetivos da organização está ligado ao reconhecimento e não ao controle rígido e às punições;

O ser humano procura os desafios profissionais;

Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;

As pessoas tem a capacidade de se autogerenciarem;

O ser humano normalmente não faz bem aquilo que não acredita.

## Management 1.0

Orientado por comandos, com baixa liberdade nas decisões e criações. O poder está nas mãos de poucas pessoas, a estrutura de decisões é de cima para baixo.

## Management 2.0

Um estilo que procura trazer melhorias na gestão e desenvolve algumas novas técnicas mais eficazes de gestão, como a metodologia Six Sigma, Gestão de Qualidade Total (TQM) e outros. Mesmo assim, a estrutura de decisões ainda é muito vertical.

## Management 3.0

Busca valorizar pessoas e times. O foco é criar um ambiente onde todo mundo é responsável pelo sucesso do negócio e cabe às equipes a forma como as tarefas são realizadas, tirando a verticalidade do sistema de gestão.



**MANAGEMENT 3.0**

“Management is  
5% instruction and  
95% communication.”

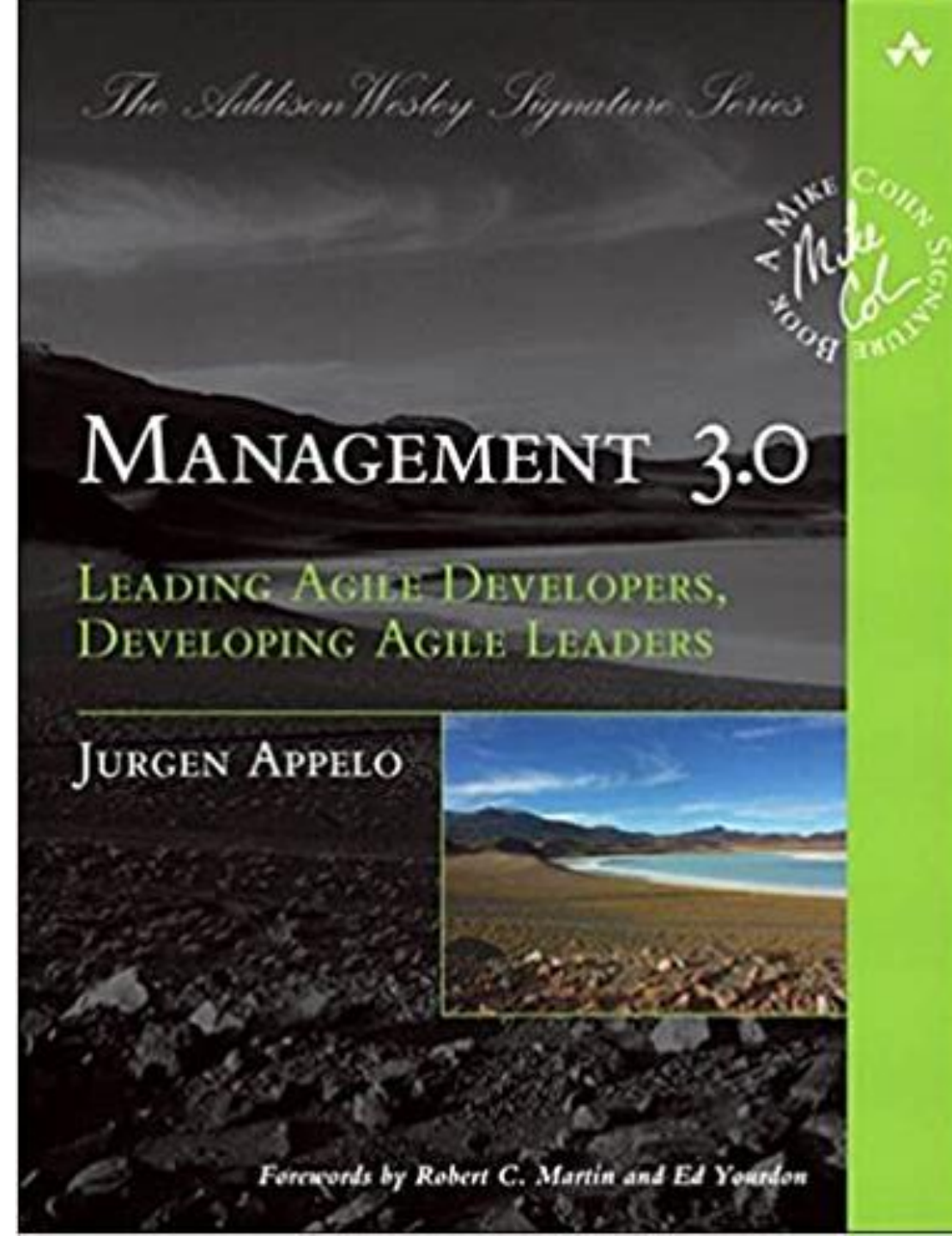
# JURGEN APPELO

The Creative Networker



“Gestão 3.0 não é outro *framework*, é um *mindset*, combinado com uma coleção em constante mudança de jogos, ferramentas e práticas para ajudar a qualquer pessoa a gerir a sua organização.”

JURGEN APPELO



---

Happy teams are more productive  
and managers should find joy at work, too!

---

“O trabalho da  
gerência não é  
selecionar as  
melhores ideias.  
É criar um sistema  
que permita  
emergir as  
melhores ideias.”

# Managing for Happiness

Games, Tools, and Practices to Motivate Any Team

**Jurgen Appelo**

“Jurgen’s book is practical and fun, but most of all, it’s subversive. If you care enough to get started, you’ll discover that these tools will transform everything about your organization.”

Seth Godin, *The Icarus Deception*

WILEY



Construa por propósito

Inove a gestão

Acelere a aprendizagem

Execute experimentos

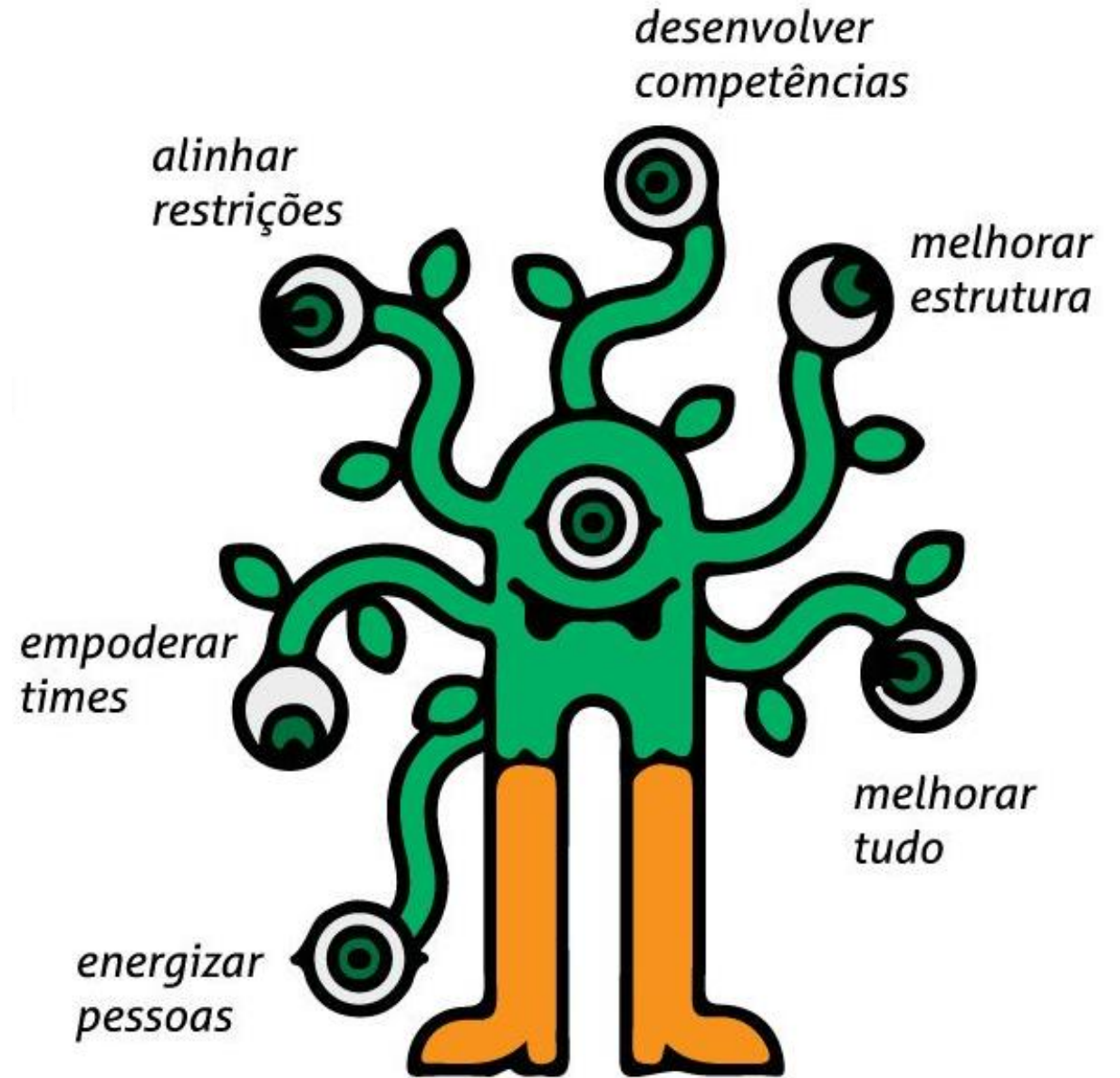
Abrace a brincadeira

Nutra a felicidade

Gerencie o sistema (não as pessoas)



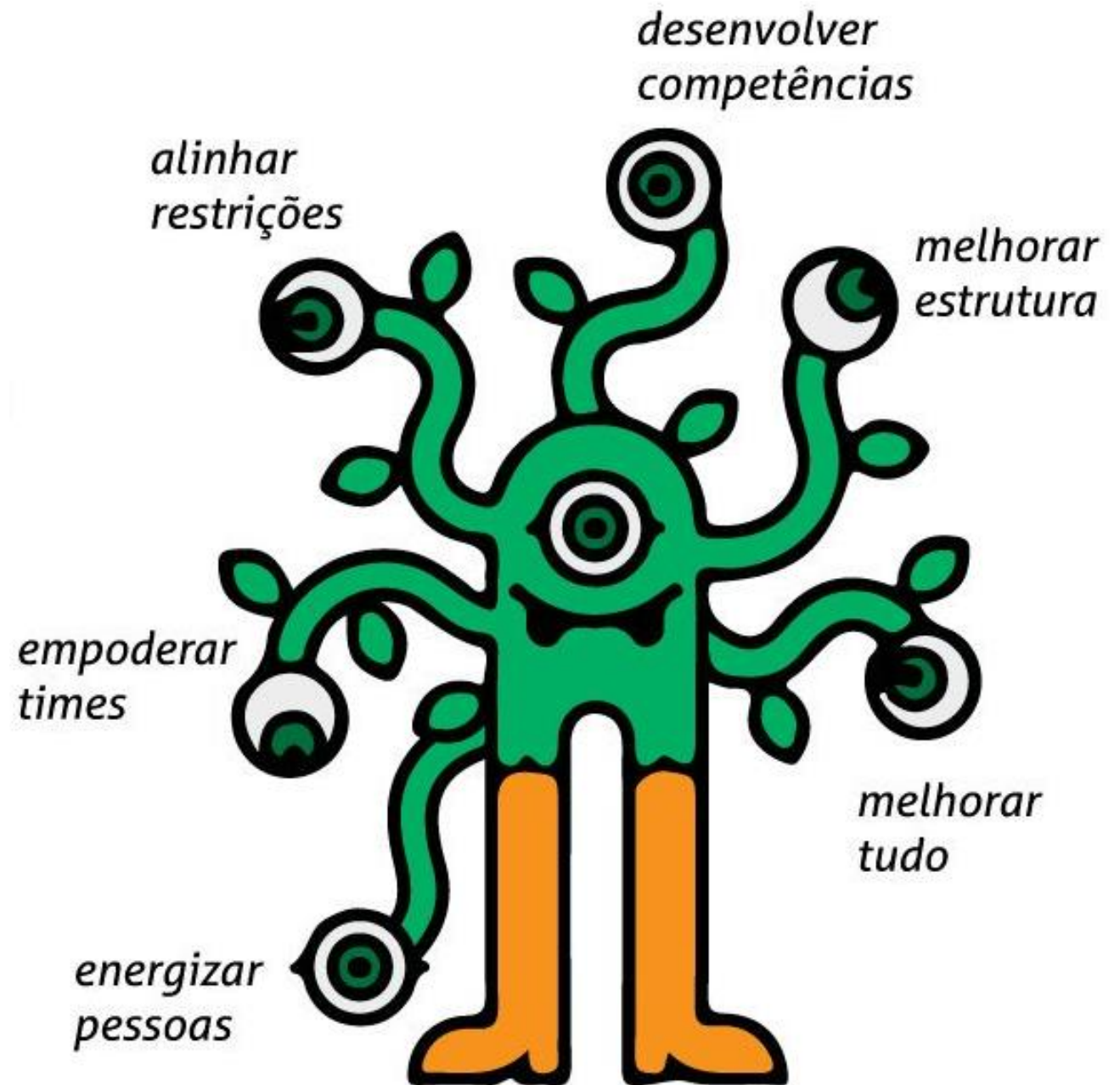
O Management 3.0 representa organizações na forma de Martie, um monstrinho, que incorpora a complexidade presente em toda organização, sendo também uma analogia a um organismo vivo, adaptável, que precisa ser cultivado e mantido, assim como as plantas.



# Visões

Cada “galho” representa um princípio do Management 3.0, ou uma **visão organizacional** a ser “cultivada”. As práticas e ferramentas estão em contínua mudança, os princípios não.

Práticas sempre dependerão do contexto. Princípios são válidos para qualquer organização e raramente sofrem mudanças.



# Empoderar o Time

Times podem se auto-organizar e isso requer poder, autonomia e confiança por parte da gerência.



# Os Sete Níveis de Autoridade

Na sua organização, há milhares de decisões que são tomadas todos os dias. Para cada uma dessas decisões você pode escolher uma abordagem diferente de delegação:

1. **Mandar:** O gestor diz o que deve ser feito.
2. **Vender:** O gestor vende a ideia dele para a equipe.
3. **Consultar:** O gestor pede a opinião da equipe, mas ele toma a decisão.
4. **Consenso:** O gestor e a equipe decidem juntos.
5. **Aconselhar:** O gestor dá um conselho, mas permite que a equipe tome a decisão.
6. **Prestar Contas:** A equipe decide e depois presta contas da decisão que tomou para o gestor.
7. **Delegar:** A equipe decide, e nem sequer precisa explicar para o gestor sobre a decisão.

André Farias, artigo “Delegar com Sete Níveis de Autoridade”, [www.blog.andrefaria.com/](http://www.blog.andrefaria.com/)  
Obrigada, amigo André, pelo seu texto simples e eficaz!

# Delegation Poker

PRÁTICA  
FACILITADORA

[www.management3.0.com](http://www.management3.0.com)



# Energize as pessoas

Para que a estratégia tenha sucesso, é importante engajar as pessoas e mantê-las sempre criativas e motivadas para fazerem o seu melhor.



# Os 10 desejos intrínsecos

**Curiosidade:** tenho muito a investigar e pensar.

**Honra:** sinto orgulho de meus valores pessoais serem refletidos na maneira como trabalho.

**Aceitação:** as pessoas ao meu redor aprovam o que faço e quem sou.

**Maestria:** meu trabalho desafia minha competência, mas dentro das minhas habilidades.

**Poder:** há espaço suficiente para eu influenciar o que acontece ao meu redor.

**Liberdade:** sou independente dos outros sobre meu trabalho e minhas responsabilidades.

**Relação:** tenho bons contatos sociais com as pessoas no meu trabalho.

**Ordem:** existem regras e políticas suficientes para um ambiente estável.

**Objetivo:** meu objetivo na vida se reflete no trabalho que faço.

**Status:** minha posição é reconhecida pelas pessoas que trabalham comigo.



# Moving Motivators

PRÁTICA  
FACILITADORA

[www.management3.0.com](http://www.management3.0.com)



# Alinhe restrições

Propósito, objetivos e limites precisam estar alinhados em todos os níveis organizacionais para embasar a tomada efetiva de decisões.



# Missão, visão, valores, objetivos... tudo claro e alinhado

Para que as decisões estejam alinhadas à cultura e estratégia organizacional é preciso que exista clareza e entendimento conjunto de informações como o propósito da organização, sua visão, seus valores e princípios.

Objetivos nos diversos níveis organizacionais devem estar sempre alinhados para que os resultados sejam alcançados de forma a promover, continuamente, o avanço desejado.

## METODOLOGIA FACILITADORA

**OKR** (object and key-result) é uma estratégia de gerenciamento para o estabelecimento e acompanhamento de metas organizacionais.

O propósito do OKR é alinhar objetivos da instituição, da equipe e individuais, a resultados mensuráveis, enquanto todos os membros e líderes da equipe trabalham juntos em uma direção unificada.

# OKR



# Desenvolva competências

Os times não conseguirão alcançar seus objetivos se seus membros não estiverem capacitados.

O líder deve estar atento ao desenvolvimento de pessoas.



# Feedback



## **EU PÚBLICO**

Aquilo que os outros veem e que eu também tenho total compreensão.

## **EU CEGO**

Peculiaridades que os outros identificam em mim e eu não enxergo.

## **EU SECRETO**

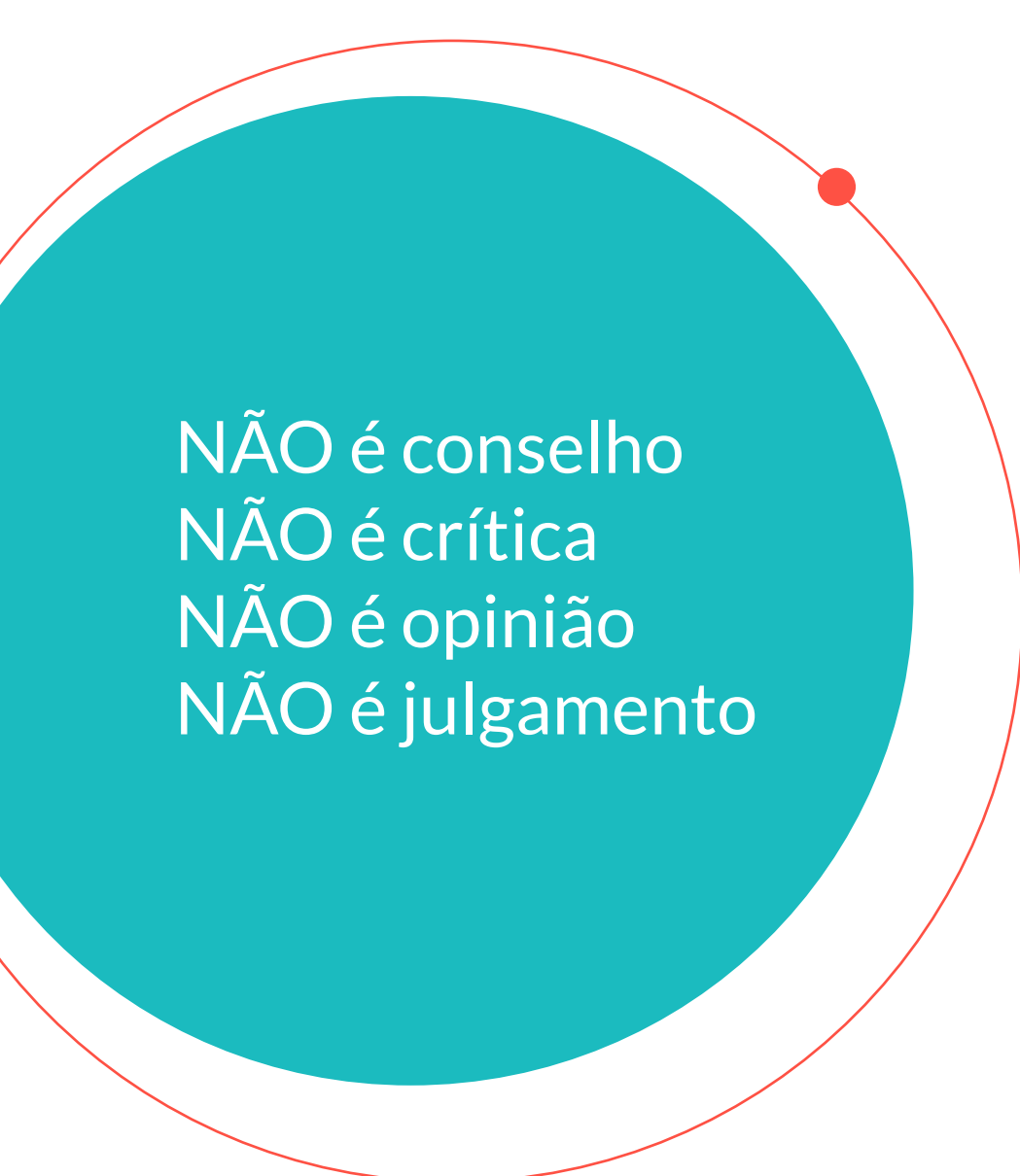
Características e sentimentos que o outro desconhece sobre mim, mas que eu conheço.

## **EU DESCONHECIDO**

Aquilo que o outro desconhece e eu também desconheço.



LUFT, J.; INGHAM, H. (1955). "THE JOHARI WINDOW, A GRAPHIC MODEL OF INTERPERSONAL AWARENESS"



NÃO é conselho  
NÃO é crítica  
NÃO é opinião  
NÃO é julgamento



# feedback



É uma **PERCEPÇÃO** sobre um fato, uma atitude, um evento, um comportamento.

# The Best Way To Deliver Tough Feedback: Stop Talking And Start Listening



Joseph Folkman Contributor

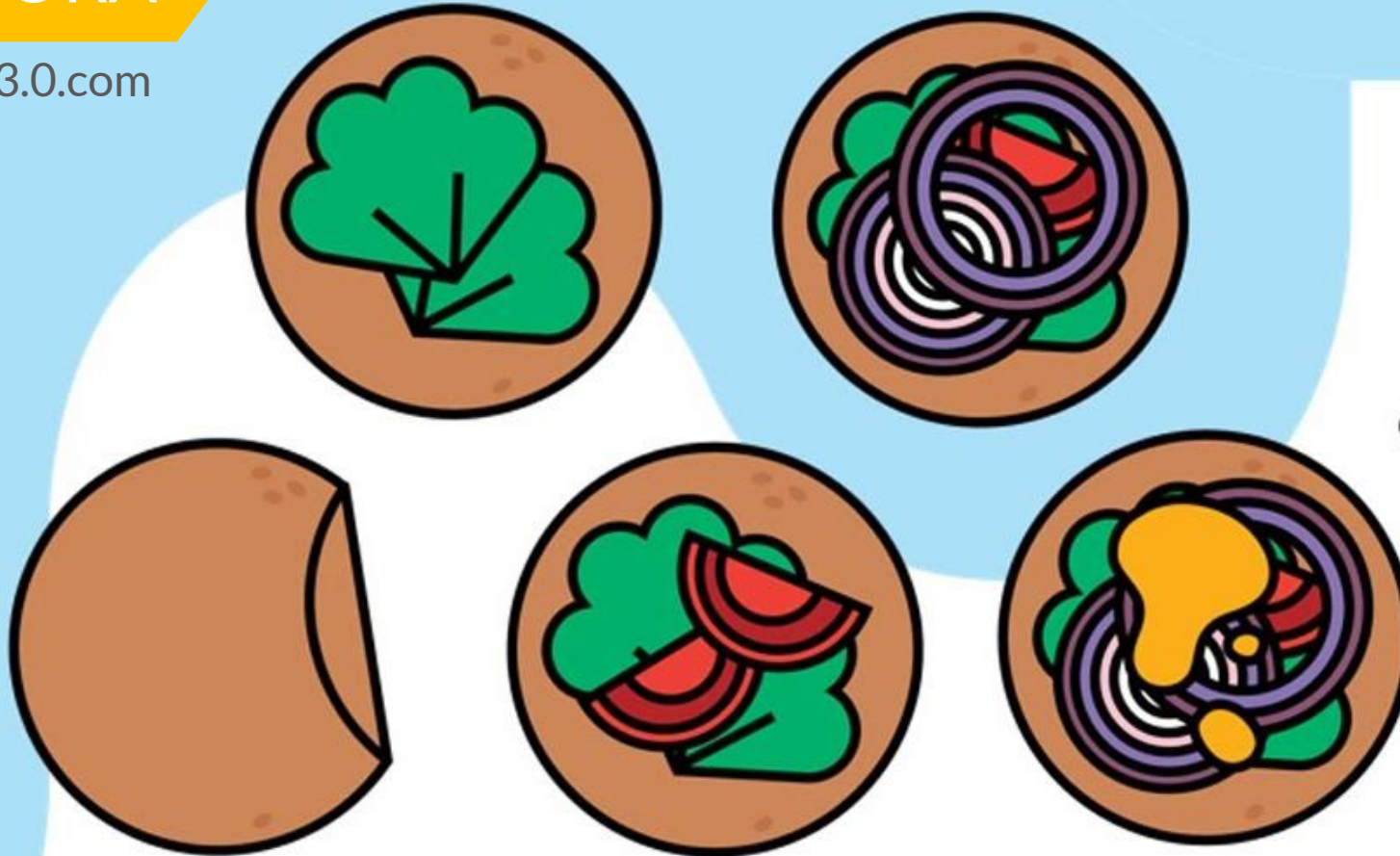
<https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2015/06/25/the-best-way-to-deliver-tough-feedback-stop-talking-and-start-listening/#37fe6e1564fb>




















PRÁTICA  
FACILITADORA

[www.management3.0.com](http://www.management3.0.com)

# Feedback Wrap



PRÁTICA FACILITADORA




Feedback Canvas		Membro do time: 						
Competência	Atividades	1 Novato	2 Aprendiz	3 Praticante	4 Profissional	5 Professor	6 Lider	7 Mestre
Desenv. Software	  							
	  							
 Pontos Positivos		 Pontos Negativos			 Ações de Melhoria			
								

Fonte: <https://pt.slideshare.net/matheushaddad/feedback-canvas>

# PRÁTICAS FACILITADORA

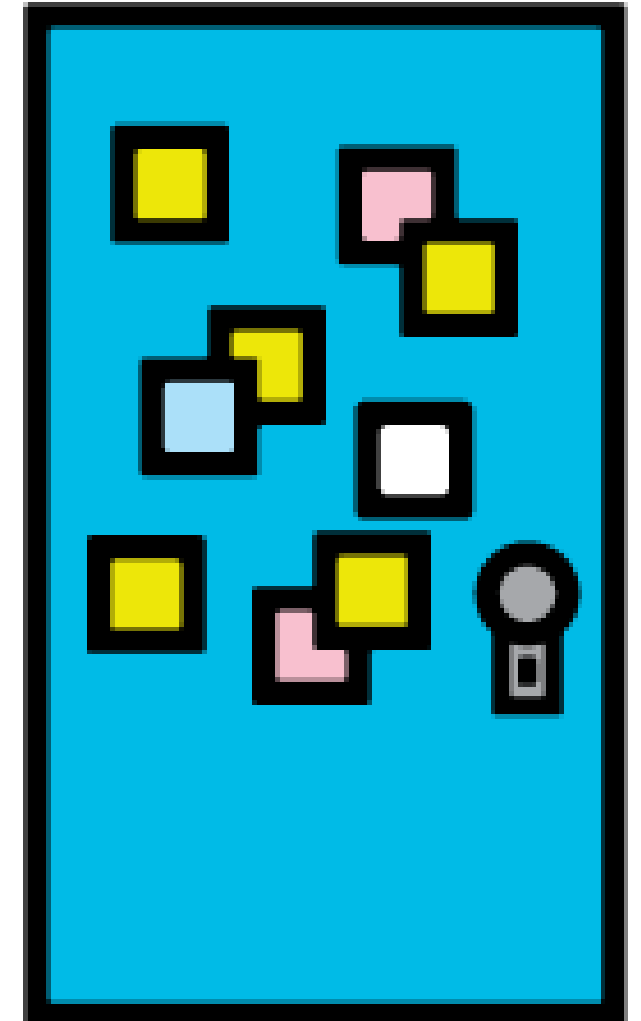
## HAPPINESS RADAR

[www.funretrospectives.com/](http://www.funretrospectives.com/)

grade	Process and practices	Technology and tools	Scope and schedule	People and interactions
				
				
				

## HAPPINESS DOOR

[www.management30.com/](http://www.management30.com/)



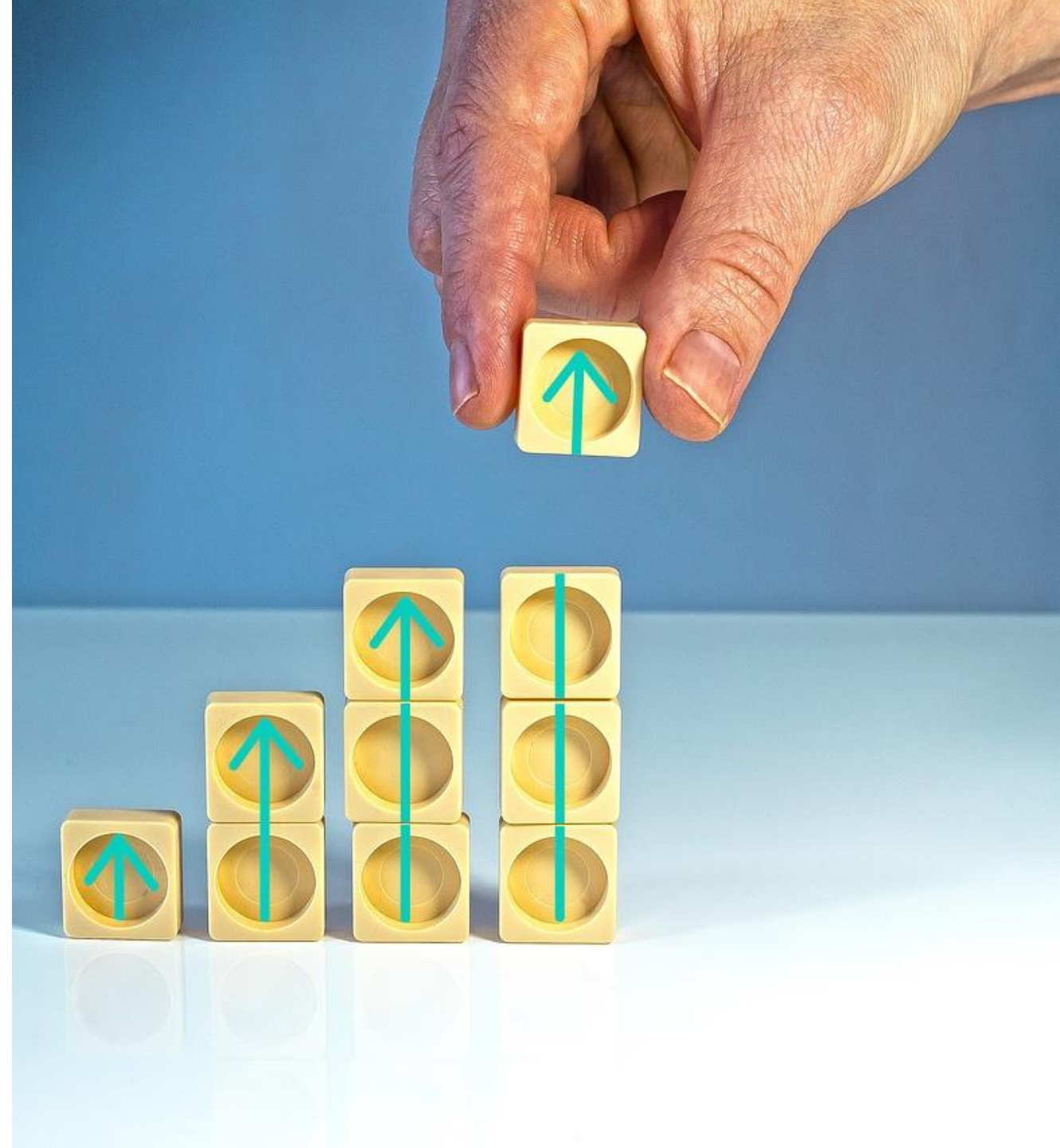
# Cresça a Estrutura

Muitos times trabalham dentro de um contexto organizacional complexo, portanto é importante considerar estruturas que promovam a comunicação entre os times de trabalho.



# Melhore o todo

Pessoas, times e organizações precisam trabalhar na melhoria contínua para postergar falhas o mais tempo possível.





*Kai*

*Zen*

# PDCA

WILLIAM E. DEMING



**“Management is too  
important to be left to  
the managers”**

JURGEN APPELO



**MANAGEMENT 3.0**





**OBRIGADA!**

Teresa 😊

[www.linkedin.com/in/teresamaciel/](http://www.linkedin.com/in/teresamaciel/)