



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Sumário

Aula 1 - Management 3.0

Gestão do 1.0 a 3.0	2
Pensamento complexo	4
Princípios do Management 3.0	8

Aula 2 - Motivação e delegação

Energizando pessoas	11
Empoderando equipes	15

Aula 3 - Cultura, valores e competências

Alinhar restrições	18
Desenvolver competências	21

Aula 4 - Escalar e melhorar

Crescer estrutura	24
<i>Scaling Out e Scaling Up</i>	26
Melhorar tudo	28

Aula 5 - Liderando para felicidade

<i>Feedback wrap</i>	32
<i>Merity Money e Kudo Cards</i>	36
12 passos para a felicidade	39

Referências	43
--------------------	-----------



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Aula 1 - Management 3.0

Gestão do 1.0 a 3.0

Neste curso, vamos conhecer um pouco da história de Theo que, com muito conhecimento no papel de desenvolvedor, resolveu se aventurar no mundo da agilidade com o papel de *Scrum Master*.

Alguns meses depois de iniciar seu trabalho no time em que cumpria este papel, percebeu que somente seu conhecimento em métricas e metodologias ágeis não eram suficientes para que seu time fizesse entregas de forma fluida e consistente, eles tinham muito problemas internos, como:

- O time entendia que não estava batendo as metas, mas não via sentido em mudar a forma de trabalhar,
- Por mais que Theo tentasse estimular e motivar o time, nada tinha muito resultado, e eles continuavam só fazendo o que tinham que fazer,
- Por muito tempo o time viveu em uma cultura de só trabalhar e trabalhar e simplesmente ganhar mais trabalho.

Theo, então, resolveu conversar com um grupo de amigos que também trabalhavam com agilidade, e um deles, Thiago, comentou sobre o *Management 3.0* ou gestão 3.0 como uma forma dele tentar mudar um pouco a visão de como vinha conduzindo o trabalho até aqui.

Ao começar estudar sobre o assunto, Theo já percebeu como algumas coisas que aconteciam e que ele mesmo fazia não tinham muito sentido e compreendeu algumas coisas que poderia mudar, por exemplo: no início de seu trabalho como *Scrum Master*, dado que seu conhecimento maior era nas metodologias e nos indicadores ágeis, apegava-se nesses dados e controlava bem de perto cada etapa, como se ficar olhando e controlando cada passo do processo ou do trabalho de cada pessoa fosse fazer as entregas saírem mais rápido, e na verdade, Theo entendeu que estava fazendo tudo ao contrário do que pregava o m3.0.



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas Instrutora: Marianne Henriques

Outro ponto que percebeu foi que no *Management 3.0*, as pessoas são vistas como parte de uma grande comunidade complexa, e que interagem entre si trazendo resultados importantes para a empresa e time como um todo, ou seja, o ambiente é muito importante para o contexto dele, porém, no time de Theo, as pessoas não tinham muito poder de decisão, não tinham abertura ou oportunidade para participar, as decisões eram todas tomadas pela gerência e eles apenas cumpriam o papel deles. Mesmo sendo bem remunerados, quando algo saía errado também caía no colo do gerente e somente este era responsabilizado, e mesmo colocando metas e prêmios por produtividade individual, as pessoas ainda não se sentiam motivadas.

Jurgen Appelo, escritor do livro *Management 3.0* e outros, tem uma frase famosa que é: “A gestão é importante demais para ficar apenas nas mãos dos gestores.” A verdade é que pode-se dizer que Theo estava utilizando métodos antigos de gestão, como:

O *Management 1.0*, ao fazer o microgerenciamento de tudo que acontecia com seu time, estava tratando o mesmo como uma fábrica, na qual cada pessoa era uma peça, e todas elas deveriam estar bem encaixadinhas para garantir a qualidade e entrega do trabalho. Porém, isso gerava estresse nas pessoas e não tornava o ambiente agradável para trabalhar, ou seja, provavelmente viam pouco valor no que estavam fazendo e se sentiam sufocadas pelo controle excessivo do processo como um todo.

Já no segundo exemplo, Theo percebeu que as pessoas precisavam de motivação e começou a presentear por produtividade individual. No entanto, com o tempo, notou que isso não engajava o time, pois além das mesmas pessoas sempre vencerem, isso desmotivava as outras que não concordavam com os parâmetros de premiação. Seguindo seus estudos, percebeu que estava utilizando uma técnica da gestão 2.0, na qual reconhece-se as pessoas, porém individualmente, e toda a hierarquia ainda existe e quem gerencia tem o papel mais importante, ou seja, criava-se um ambiente onde a responsabilidade pelos resultados não era compartilhada com o time, e as pessoas não se sentiam parte do que estavam fazendo.

Jurgen Appelo em seu livro *Liderando para a Felicidade*, cita que: “A felicidade dos gerentes e demais profissionais é crucial porque pessoas felizes são mais produtivas. Eu acredito firmemente que nós só poderemos melhorar a felicidade

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas Instrutora: Marianne Henriques

quando todos se sentirem responsáveis pela gestão e aprenderem a gerenciar o sistema em vez de gerenciar uns aos outros”.

O *Management 3.0* defende que devemos aprender a gerenciar o sistema e não as pessoas, e que o papel de quem gerencia pode ser dispensável quando cada integrante faz sua parte e se responsabiliza pelo todo, como em uma cidade ou comunidade; cada pessoa é responsável por mantê-la limpa, obedecer aos sinais de trânsito e assim por diante.

Jurgen reforça: “Não importa se existem gerentes ou não, todos deveriam se sentir responsáveis pelo trabalho de gestão”.

A gestão traz bons resultados quando:

- 1 - Engaja as pessoas e suas interações,
- 2 - Possibilita que melhorem o sistema,
- 3 - Ajuda a encantar a todos os clientes .

Mas então, como fazer isso? O *Management 3.0* oferece muitas práticas e formas de mudar o ambiente, cultura, e até mesmo o comportamento das pessoas. Com isso, Theo ficou animado porque parecia que era exatamente o que estava procurando, e para aprofundar seu conhecimento sobre, o próximo estudo será a respeito do pensamento complexo e como algo pode ser simples e ao mesmo tempo complexo.

Pensamento complexo

Theo aprendeu bem rápido ao longo de sua carreira que desenvolvimento de *software* não é algo que se pode prever tão a longo prazo, pois alguns resultados são imprevisíveis. Não por coincidência, muitos *frameworks* ágeis trabalham com cadências menores e constantes, para lidar com essas mudanças e se adaptar rapidamente a um novo contexto se for necessário.

Isso também se aplica às pessoas e como elas interagem com o ambiente dentro das organizações. Essa percepção sobre a complexidade do ambiente e do trabalho, deixou-o um pouco assustado, pois como ele pode lidar com tanta incerteza, mudança e com a própria complexidade deste contexto?

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

O primeiro passo que dará para lidar com essa complexidade será identificar exatamente em qual contexto está. Assim, poderá entender e saber melhor como aplicar o *Management 3.0* neste contexto.

No livro *Management 3.0*, logo se deparou com a Teoria dos Sistemas Complexos, na qual Jurgen traz um modelo que diferencia um sistema por meio de duas vertentes:

1ª O quão bem é possível entender este sistema:

- Simples: de fácil entendimento,
- Complicado: muito difícil de entender.

2ª Sobre o quanto pode-se prever o comportamento de determinado sistema:

- Ordenado: totalmente previsível,
- Complexo: Algumas coisas previsíveis mas que pode apresentar muitas surpresas,
- Caótico: totalmente imprevisível.

Para cada caso, podemos trazer um exemplo:



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

O relógio e o lego possuem um comportamento ordenado, ambos são bem previsíveis em seus comportamentos, porém um é simples (lego) e o outro tem um sistema mais complicado (relógio).

Um time de 3 pessoas é um sistema simples, pois é fácil conhecer e se conectar com 3 pessoas. Já uma cidade é um sistema complicado, pois há muitas ruas para se conhecer, hotéis, restaurantes. Ambos são complexos, pois não importa o quanto se conheça as 3 pessoas ou a cidade, sempre pode haver alguma surpresa, ou comportamento inesperado, como uma ausência no time, conflitos e desacordos e no caso da cidade, reformas, tráfego excessivo e etc.

Por último, temos dois sistemas considerados caóticos por serem imprevisíveis, porém, um tem um sistema simples (dado) e o outro um sistema complicado (bolsa de valores). Em ambos é quase impossível prever o resultado ou o comportamento.

Theo seguiu seus estudos sobre o assunto e identificou que o contexto no qual está é simples e complexo, pois tanto o trabalho e novas demandas do projeto quanto a interação e comportamento das pessoas são de fácil entendimento, mas podem se tornar imprevisíveis e trazer surpresas para o futuro.

Sendo assim, como lidar com então com sistemas complexos? Para isso, o *Management 3.0* propõe o pensamento complexo, baseado em:

Abordar a complexidade com complexidade

O cérebro é mais complexo do que qualquer outra ferramenta. Theo percebeu que para dar sentido a uma coisa complexa, que neste caso é o trabalho em equipe e colaborativo, ele precisaria usar muito *storytelling*, metáforas, demonstrações visuais, para facilitar o entendimento do time dentro desse contexto.

Use de diversas perspectivas

Combinar múltiplas visualizações incorretas ou diferentes muitas vezes resulta em uma observação muito melhor. Ou seja, colocar realmente as pessoas para conversarem, discutirem, defenderem seus pontos de vista, pois assim soluções mais ricas e completas podem aparecer, favorecendo uma comunicação participativa.



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Assumir subjetividade e coevolução

Quando a causa e o efeito são interdependentes de um problema levantado, ou uma tarefa é muito difícil, resolver a situação focando em outra coisa, algo que também esteja relacionado e que possa oferecer a resposta para a pergunta que se está tentando responder.

Copiar e adaptar

Geralmente pensamos na inovação como inventar coisas novas, mas não necessariamente. Podemos também pensar nela como uma combinação de coisas já existentes. Theo entendeu que seu time não precisa reinventar a roda, e que trazer as experiências de outras equipes e aprender e adaptar ao seu contexto é uma opção válida.

Espere dependência do contexto

O que funcionou no passado, ou para os outros, não é garantia que para você funcionará agora. Ou seja, não poderia aceitar a frase: “sempre foi assim”, ou deixar que as pessoas carregassem as soluções dadas no passado, pois hoje o contexto é outro e é necessário trazer novas soluções.

Antecipar, explorar, adaptar

Teste uma situação imaginando melhorias (antecipar), testando as coisas (explorar) e respondendo à mudança (adapte-se). No contexto do time, ele sentia que podia fazer mais, mas ficava com medo, até que percebeu que poderia fazer interações com o time para experimentar e testar suas hipóteses, por exemplo, será que o time não colabora entre si porque não confiam uns nos outros? Então dinâmicas e interações com essas temáticas o ajudaria a entender melhor tudo isso.

Encurtar o ciclo de feedback

Sistemas com ciclos de *feedback* mais lentos têm taxas de extinção mais altas em ambientes em mudança. Iterar mais rápido. Theo sabia que para garantir um projeto bem feito precisaria ter o *feedback* do cliente consumidor sempre e continuamente, e percebeu que isso também se aplicava ao time, que precisaria se aproximar mais deles e obter o *feedback* de integrantes com mais frequência para corrigir a rota mais rapidamente.

Mantenha suas opções abertas

Prepare-se para ser surpreendido(a). Ou seja, ele entendeu que não teria controle de tudo o tempo todo, não adiantaria trazer as ideias da gestão 1.0 e 2.0, que uma



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

vez ou outra tudo ficaria mais complexo e não teria controle do que aconteceu ou poderia acontecer, então, bastava que tivesse preparo para isso, com o máximo de informações possíveis.

Começou a entender um pouco mais sobre como as coisas funcionam dentro de uma organização, ou deveriam funcionar e agora vai partir para os princípios do *Management 3.0*.

Princípios do *Management 3.0*

Muito mais do que mudar a forma de liderar o time em seu novo papel de *Scrum Master*, percebeu que precisaria mudar toda a cultura na qual o time estava envolvido.

Ele tinha alguns problemas para resolver, por exemplo:


- Como motivar o time?
- Como fazer com que a equipe assuma mais responsabilidade?
- Como melhorar o trabalho em equipe e a colaboração?
- Como desenvolver competências nas pessoas?

No fundo, o que queria era mudar as outras pessoas, mas não de uma forma manipuladora, e sim de uma forma que as pessoas pudessem se sentir engajadas na mudança e no resultado que vão construir.

Theo entendeu que uma saída para entregar um bom trabalho e manter a sustentabilidade do projeto é a inovação, e no livro de Jurgen Appelo, é explicado que a inovação tem 5 engrenagens: Conhecimento, Criatividade, Motivação, Diversidade e Personalidade.

Conhecimento: permite que o time entregue recursos aos usuários e valor aos clientes. Como em grandes projetos, o conhecimento não é centralizado, é de extrema importância que as pessoas queiram compartilhar conhecimento e trabalhar juntas.

Criatividade: é fácil supor que um time de desenvolvimento não é criativo e quer só fazer o que faz sentido e será utilizado, porém, esquece-se que a principal ideia de



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

desenvolver um *software* é criar algo original e utilizável, e a parte do “criar algo original” leva muitas horas de trabalho e pensamento.

Motivação: Dentro do sistema complexo, as pessoas são os únicos elementos capazes de desenvolver conhecimento, serem criativas e realizar atividades para levar as ideias ao mercado. Por isso, é importante que realmente queiram fazer o que fazem e que as lideranças mantenham as pessoas energizadas e motivadas.

Diversidade: em um time no qual pessoas iguais pensam igual e não há espaço para inovação, pois não haverá discussões, é importante que todas as pessoas conheçam o contexto mas não necessariamente tenham a mesma formação, o mesmo gênero ou simplesmente gostem da mesma coisa. Em um time diverso é possível alcançar flexibilidade, resiliência e inovação no projeto. Jim Coplien e Neil Harrison listaram a diversidade como um padrão no livro *Padrões organizacionais do desenvolvimento de software ágil*, e pontuam que a diversidade é uma boa maneira de estimular a inovação e a habilidade de encontrar soluções para os problemas.

Personalidade: todos os *frameworks* ágeis têm seus valores principais, mas não por isso um é mais importante que outro, portanto, cada time terá sua própria conduta e seus próprios valores e isso os torna únicos e uma entrada interessante para a criatividade acontecer.

Theo entendeu que as pessoas são a principal parte complexa de qualquer projeto e isso as qualifica para controlar diretamente seus próprios projetos, pois pessoas — e não processos — são as partes suficientemente complexas que conseguem encarar com a variedade de situações que poderão lidar.

Isso explica o motivo de *Management 3.0* prezar por “gerenciar o sistema e não as pessoas”, pois é necessário criar um ambiente no qual exista a colaboração, a troca de conhecimento, a diversidade; e um ambiente propício para a criatividade acontecer.

Perceba que o *Management 3.0* não é um *framework* ou método, e sim um conjunto de práticas baseadas em princípios atemporais:

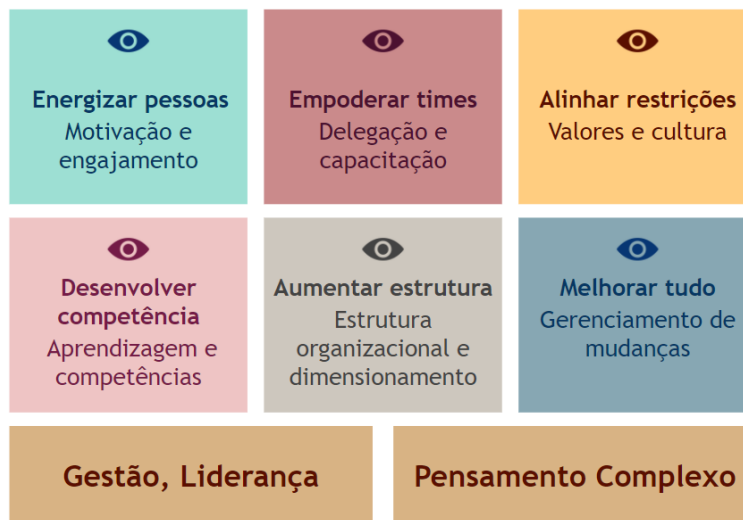
- 1 - Engajar pessoas e interações,
- 2 - Possibilitar que as pessoas melhorem o sistema,

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

3 - Ajudar a encantar todos os clientes (todos os envolvidos, clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e etc.).

6 visões do Management 3.0



Para isso, Jurgen Appelo definiu 6 visões de *Management 3.0* para que gestão, liderança e pensamento complexo caminhem rumo à evolução:

- Energizar pessoas: Motivação e Engajamento;
- Empoderamento de equipes: Delegação e Capacitação;
- Alinhar restrições: Valores e Cultura;
- Desenvolver competência: Aprendizagem e Competências;
- Aumentar estrutura: Estrutura Organizacional de Dimensionamento,
- Melhorar tudo: Gerenciamento de Mudanças.

Theo compreendeu agora por que os princípios do *Management 3.0* fazem sentido no contexto complexo em que está e vai iniciar seus estudos sobre a primeira visão de Martie, energizar pessoas.



Aula 2 - Motivação e delegação

Energizando pessoas

Ele já havia percebido que apesar de realizar a maior parte das entregas, a maneira como seu time trabalhava não parecia empolgante para eles, e isso acaba cortando maiores possibilidades de gerarem soluções criativas.

Então resolveu listar alguns problemas que havia percebido:

- Durante as reuniões, ao serem questionados sobre algo ou quando solicitado opinião deles, era muito difícil conseguir que espontaneamente alguém desse alguma opinião;
- As reuniões e encontros sempre eram muito iguais e pouco estimulantes, o que tornava o trabalho um pouco entediante para o time;
- Todos os dias as pessoas tinham exatamente a mesma rotina de trabalho, reuniões diárias, semanais, mensais; todas no mesmo horário, e muitas vezes os mesmos assuntos;
- Nenhuma das metas ficava à vista e as pessoas acabavam perdendo o foco do que realmente estavam buscando, o ambiente era sério com paredes brancas e vazias,
- O time não se sentia desafiado em nenhum momento, ou com as metas, ou com o trabalho e isso não gerava motivação.

Theo percebeu que ninguém, de fato, olhou de perto o que estava por trás desse comportamento do time, e por que as pessoas pareciam tão desmotivadas.

Para resolver essa questão, usou o exemplo que Jurgen Appelo traz no exercício *Moving Motivators* (movendo motivações) em *Liderando para a Felicidade*, que se baseia na organização de 10 cartas motivacionais em ordem de importância (de uma perspectiva pessoal).

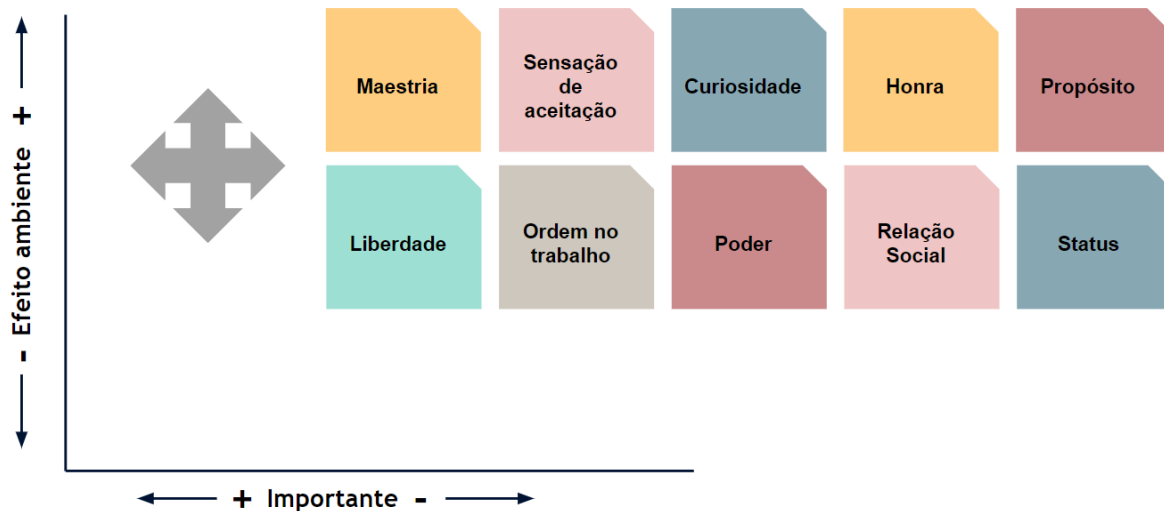
A pessoa é convidada a mover as cartas indicando a importância (esquerda, mais importante ou direita, menos importante) e se o ambiente tem efeito positivo ou negativo na motivação (para cima indica positivo ou para baixo que indica negativo).

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Exercício “*Moving Motivators*”

(Jurgen Apello, “Liderando para a felicidade”, 2020.)



Este jogo pode ser realizado com você mesmo, a fim de obter uma reflexão pessoal sobre suas motivações, ou com duas pessoas em encontros 1:1, ou até mesmo por

uma equipe de colegas como parte de uma retrospectiva ou exercício de formação de equipe.

Não existe resultado certo e errado aqui, cada pessoa é única e pode ter recebido estímulos diferentes ao longo de sua vida dando prioridade para um ou outro motivador, enquanto outros não consideram tão importantes esses mesmos motivadores e, aplicando esse exercício, Theo foi ganhando maior visualização e compreensão de como melhor motivar cada pessoa de sua equipe.

No livro *Management 3.0*, trabalha-se a teoria dos 10 desejos de membros de um time, a partir da qual ele percebeu que teria que contribuir para:

- Poder desenvolver sua **maestria** no que estão fazendo, ao fornecer um trabalho que desafia as competências, mas que está dentro das suas habilidades. Aqui é a oportunidade de Theo trazer desafios para alguém do time, colocar mais responsabilidades ou algo mais difícil mas que seja possível da pessoa realizar;

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas

Instrutora: Marianne Henriques

- As pessoas, muitas vezes, precisavam se **sentir aceitas** pelo grupo, ou seja, estas pessoas precisam da aprovação dos colegas sobre o que fazem. Neste caso, ele poderia colocar um quadro de reconhecimento, para que as pessoas pudessem colocar lá quando alguém fizesse um bom trabalho;
- Algumas gostam de estimular a **curiosidade** através de um trabalho desafiador e que permita aprendizados enquanto entrega resultados. Para estas pessoas, Theo acredita que pode colocá-las para estudar conceitos novos para que tragam alguma inovação para o time ou projeto;
- Muitas vezes, elas gostam de se sentir orgulhosas ou **honradas** de ver seus valores refletidos na forma como trabalham. Ele precisaria entender os valores e crenças de cada pessoa e tornar o ambiente propício e combinar com os valores do time;
- Algumas pessoas precisam acreditar que estão lá por um **propósito** maior e não apenas pelo dinheiro. Incentivar e mostrar o valor por trás do que está sendo entregue, e até mesmo através de reuniões de revisão para demonstrar como é a experiência de quem realmente desenvolve o *software/app*;
- Outras já preferem trabalhar com **liberdade**, ou seja, independentes das outras pessoas com seus trabalhos e responsabilidades. Theo entendeu que algumas gostam de trabalhar em horários diferentes, com mais liberdade para puxar as tarefas e até mesmo tomar certas decisões, e ele poderia delegar estas para essas pessoas;
- Já boa parte delas gostam de ver alguma **ordem** no trabalho, através de regras e políticas para um ambiente saudável. Theo poderia estabelecer uma política clara de processos e procedimentos para o time, para motivá-las;
- Outras às vezes precisam de um certo espaço e algum **poder** para influenciar o que acontece ao seu redor. Aqui ele entende que algumas poderiam ser treinadas e desenvolvidas para lideranças técnicas, por exemplo;
- Muitas vezes, as pessoas querem ter uma **relação social** bacana no trabalho e a liderança, com frequência, precisa tornar o ambiente fértil para estimular

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

uma boa energia entre os colegas de trabalho. Aqui Theo pensou em estimular encontros de café da manhã *online* quando o time estiver remoto, ou até mesmo confraternizações a cada fim de uma iteração/entrega, para estimular um bom relacionamento,

- Às vezes é importante que se sintam reconhecidas pelos seus colegas de trabalho, e gostam de ter um **status** em que não se sintam no final de uma grande hierarquia. Aqui, para elas, ele entende que poderia envolvê-las em decisões importantes, e também desenvolvê-las e treiná-las para alcançarem o status de sênior, ou liderança que desejam.

Theo percebeu que boa parte dessas motivações são intrínsecas, aquelas que vêm de dentro das pessoas, e que para cada membro do time uma delas pode ser mais importante do que outras, e se deu conta, de que talvez seja por isso que as palestras de motivação e reuniões de engajamento acabam não gerando o resultado esperado, porque as pessoas são tratadas como se fossem exatamente iguais e valorizassem a mesma coisa.

Mais importante que isso, para que se sentissem seguras, encorajadas a falar o que pensam, e não ficassem com um sentimento de que não fazem parte das decisões, é importante que suas motivações sejam entendidas pela liderança que fará o

possível para atender e criar um ambiente seguro e saudável, e até mesmo divertido para realização do trabalho.

E então, entendeu por que em algumas empresas as metas e quadro de tarefas ficam nas paredes, para que todos possam ver e participar ativamente, sentindo-se parte dos resultados.

Theo percebeu que este jogo é um bom substituto para a pergunta “o que te motiva”, pois traz uma visualização melhor do que realmente está por trás de cada pessoa. E agora ele quer encontrar maneiras de empoderar cada vez mais seu time.



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Empoderando equipes

Theo compreendeu um pouco melhor sobre motivação do time, e agora está em dúvidas sobre como empoderar as pessoas para que possam realmente participar ativamente de decisões importantes e ações ligadas ao time.

Dentro do time, poucas se arriscaram a fazer algo voluntariamente, algumas tarefas e responsabilidades precisavam ser direcionadas às pessoas pela liderança, mas muitas vezes não motivava ou tornava toda a situação uma cobrança excessiva.

Percebeu que precisaria mudar essa situação, pois elas precisam se sentir à vontade e confiantes para realizar a tarefa ou aceitar responsabilidade, então, como ele poderia começar?

Continuando seus estudos, percebeu que podem existir 3 níveis de empoderamento:

- **Baixo:** no qual apenas tarefas de baixo risco seriam executadas pelos membros do time, e que necessitam de instruções explícitas para serem executadas,
- **Moderada:** no qual os membros do time teriam participação mais ativa em como trabalham, jornada de trabalho, escolha de novos membros, por exemplo. Boa parte das empresas de tecnologia se encontram aqui,
- **Alto:** no qual as pessoas realmente têm participação até mesmo em sua remuneração e outras questões mais estratégicas, geralmente esse é um empoderamento mais raro nas empresas, e estas mesmas costumam já nascer com essa cultura.

Entendendo que poderia se encaixar perfeitamente no nível moderado, de acordo com a cultura de sua empresa, Theo também percebeu que pode delegar tarefas, mas também dividir responsabilidade, realmente empoderando o time, utilizando o os **níveis de autoridade** sugeridos pelo Jurgen em *Management 3.0*:

1. **Comunicar:** toma a decisão e depois explica o que o levou a essa decisão, sem discutir, apenas para informar o time.

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas

Instrutora: Marianne Henriques

2. **Vender:** toma a decisão em relação ao trabalho e ao time, mas tenta convencê-los de que fez a escolha certa e ajuda o time a se sentirem parte da decisão.
3. **Consultar:** solicita a opinião e informações do time em relação à decisão para considerá-las antes de se decidir sobre o assunto.
4. **Concordar:** leva a discussão para o time e juntos tomam uma decisão em consenso.
5. **Aconselhar:** o time decide as próximas etapas e ações e Theo apenas aconselha de acordo com sua experiência.
6. **Perguntar:** permite que eles decidam e depois solicita alguma explicação sobre a decisão tomada.
7. **Delegar:** deixa a decisão totalmente para o time, sem nem se preocupar com os detalhes, com um nível de autonomia maior.

Desta forma, Theo não necessariamente teria que assumir como verdade apenas uma forma de empoderar as pessoas, poderia ser adaptado à cada situação, por exemplo:

- **Horário de almoço e período de férias de cada membro:** poderia delegar totalmente, e apenas ser avisado sobre esta decisão, pois o time sabe melhor sobre como trabalhar e os períodos que não poderiam ter ausências (nível 7),
- **Contratação de um novo membro do time:** a decisão seria de Theo mas gostaria de envolver algumas pessoas para ouvir a opinião delas (nível 3),
- **Outros acordos do time:** como horário da *Daily* (reuniões diárias), horários para marcar reuniões e demais decisões do time, seriam realizadas em conjunto através de consenso (nível 4).

E assim, compreendeu como ir aos poucos empoderando o time desde as pequenas decisões do dia a dia, até os próximos passos de um projeto importante.

Segundo Jurgen Appelo: "às vezes o empoderamento falha porque as pessoas não conseguem superar o medo de agir sem aprovação, ou elas simplesmente não querem mais responsabilidades do que já têm". Por isso, sugere que as delegações e empoderamento estejam diretamente alinhadas com as motivações intrínsecas



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

dos indivíduos. Jurgen reforça que é papel da liderança promover um ambiente que suporte as pessoas, para que estejam bem com as decisões que vão tomar.

Outro fator importante para o empoderamento funcionar é: confiança e respeito. A liderança deve confiar em seu time, ou seja, a partir do momento que passou a responsabilidade de algo ou delegou uma tarefa para alguém, esta decisão deve ser mantida e a liderança deve respeitar as decisões tomadas, mesmo quando outros membros do time vieram questionar ao Theo e não a pessoa que está responsável por tal decisão.

A liderança deve merecer a confiança do time, que segundo Jurgen, é possível construir confiança simplesmente fazendo o que se comprometeu a fazer, as pessoas precisam saber que podem contar com a liderança. Elas devem confiar umas nas outras, mesmo quando as pessoas confiam em você isso pode não acontecer entre elas mesmas, por isso a comunicação deve-se manter aberta e clara, sendo alimentadas por: *Daily Meeting*, desenvolvimento em par, *Happy Hour* (confraternizações), *Brainstorming Sessions* (sessões de chuva de ideias) e qualquer outra oportunidade.

A liderança deve confiar em si, sabendo valorizar suas decisões e não ficar se duvidando, o que pode acabar em microgerenciamento do que foi delegado. Para complementar tudo isso, é importante que a liderança esteja aberta para receber feedback sobre tais decisões, e no livro *Management* são sugeridas 3 perguntas para isso:

- O que eu deveria parar de fazer?
- O que eu deveria começar a fazer?
- O que eu deveria continuar fazendo?

Desta forma, mostrará que pedir que alguém faça alguma coisa, não o torna melhor que o outro, como pode ser entendido em outras formas de gestão. Ter atenção e respeitar a opinião é essencial para manter a motivação e o empoderamento do time.

Agora que Theo entendeu um pouco melhor sobre delegação, partirá para a 3ª visão do *Management 3.0*: alinhar restrições.



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Aula 3 - Cultura, valores e competências

Alinhar restrições

Theo já considerava mais simples todo o processo de empoderamento e delegação, e percebeu o quanto dividir a autoridade com o time é importante. Mas, percebeu imediatamente que mesmo dividindo autoridade e delegando tarefas, o time não se sentia autônomo para tomar decisões, sempre o procuravam ou a outras lideranças para saber se podiam fazer algo, ou ir por determinado caminho.

Outras vezes, saíam fazendo escolhas, sem levar em consideração os resultados principais esperados pelo projeto, por exemplo:

- Ao tomar uma decisão se libera uma funcionalidade que não agrega muito valor, mas que ficará pronta no prazo, ou se entrega uma funcionalidade que realmente gera valor, porém que vai precisar de mais tempo e possivelmente atrasar, o time não sabia o que fazer,
- Ou, muitas vezes, escolhia-se entregar algo com uma qualidade duvidável apenas para cumprir o prazo e lidar com as consequências e retrabalho.

Isso o preocupou e o fez pensar numa forma de deixar os objetivos e propósito do time e do projeto como um todo mais claro. Por isso, resolveu então reunir o time e conversar sobre:

- Qual o propósito do projeto: pois assim poderiam compreender melhor o que é esperado do projeto, por exemplo: o projeto tem a finalidade de ser o aplicativo número 1 para para esportistas que desejam acompanhar sua evolução no treino. Ou seja, entregas de baixa qualidade colocariam em risco este objetivo,
- Quais são os nossos limites de decisão e o que podem ou não decidir sozinhos: para que então eles se tornem mais autônomos, sabendo até que nível estão. Aqui o exercício dos 7 níveis de autoridade pode ser utilizado através do quadro da delegação.

Nesta dinâmica, utiliza-se um quadro com as decisões e autoridades que podem ser delegadas ao time, ficando assim:

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Quadro da delegação

Para definir qual o nível de autoridade para cada decisão

Decisão/Nível de autoridade	1	2	3	4	5	6	7
Férias				✓			
Horário de trabalho						✓	
Contratação			✓				

Para preencher o quadro a liderança facilita o **delegation poker**

- Para decidirem qual será o nível de autoridade para determinadas decisões e acordos, o time joga o *Delegation Poker*, no qual para cada item, todos os membros votam ao mesmo tempo qual nível de autoridade eles devem ter, e assim como *Planning Poker*, caso haja votos muito divergentes, as pessoas são convidadas a explicar seus pontos de vista e discutir, e uma nova votação acontece até que se entre em consenso sobre qual será o nível de autoridade;
- Proporcionar um ambiente seguro para que entre eles se possa criar os acordos do time: durante as dinâmicas e cerimônias com o mesmo, Theo iria sugerir uma dinâmica para definir os acordos deles, por exemplo: “é / não é, faz / não faz”, esta dinâmica geralmente é utilizada para criação de produtos, mas pode ser aplicada a quase todos os contextos, funcionando assim:
- Durante um encontro entre os membros do time, ele colocaria um quadro dividido em quatro partes, e cada parte é composta por: O que você acredita que o time é? O que não é? O que faz? E o que não faz?

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Exemplo:

Nosso time é: ágil, unido, colaborativo, comunicativo;

Nosso time não é: desorganizado, competitivo;

Nosso time faz: entregas com qualidade, entregas no prazo, decisões em conjunto,

Nosso time não faz: entregas na pressa e sem qualidade, decisões precipitadas.

Essas práticas fizeram com que Theo trouxesse mais clareza sobre qual o objetivo que eles querem perseguir “ser o número 1”, qual a missão deles “entregas com qualidade e de preferência no prazo, mas qualidade primeiro”, e a partir da dinâmica podem seguir com suas próprias regras e condutas criadas pelo próprio time, auto-organizado, e não por ele.

Jurgen Appelo cita em seu livro que existem 3 tipos de propósito para sistemas “vivos”, incluindo organizações:

- Propósito intrínseco: natural de cada parte do sistema,
- Propósito extrínseco: de outras partes do sistema como a organização, por exemplo,
- Propósito autônomo: que é o que um sistema acaba assumindo para si.

Esses propósitos vivem em conjunto, cada pessoa tem seu próprio propósito, cada organização tem seus propósitos e objetivos, e cada time pode se adaptar e criar seu próprio propósito e objetivo de ser, que são auxiliados pelos acordos, restrições

e etc. Por exemplo: o objetivo de um time não é o resultado dos objetivos de cada um de seus membros, mas sim o resultado da interação dos membros do time. Ele completa que o fato da liderança especificar um novo propósito extrínseco, não invalida o propósito intrínseco do time, mas sim ajuda na definição de limites e restrições, permitindo que um time auto-organizado tome a direção correta.

“Seu time será inteligente o bastante para entender como chegar ao resultado esperado”, cita Jurgen Appelo. É papel da liderança deste time desenvolver,



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

proteger e direcioná-lo enquanto, pois com esta definição de propósito permite que ela, a liderança, consiga unir e motivar o time.

Importante ressaltar que esses objetivos não devem estar atrelados a prêmios e bônus para o time, mas sim às motivações intrínsecas para o mesmo. Pois, o propósito maior transcende os individuais, e não são criados para agradar os envolvidos, mas sim para dar ao time um senso de direção, fazendo com que todos na organização ajam de acordo com os limites e diretrizes esperadas.

Theo entendendo a importância de alinhar as restrições como forma de direcionar melhor seu time, decidiu estudar agora sobre como desenvolver competências

Desenvolver competências

Quando entrou no time, observou que este era muito diverso no sentido de experiência e conhecimento entre as pessoas, e devido a falta de direcionamento, muitas vezes potenciais trocas de conhecimento e informações para aprimoramento do time não aconteciam como esperado.

Theo observou algumas questões como:

- Havia duas pessoas de nível sênior, mas não faziam nada para aprimorar ou ajudar as outras pessoas;
- As avaliações de desempenho individual eram sempre do ponto de vista da gerência, o que dava uma única visão para avaliação;
- Não existiam métricas no time que mostrassem a eles que estavam melhorando ou que precisavam melhorar,
- Tanto na empresa como dentro do time, não havia muito espaço para gerar e desenvolver conhecimento das pessoas.

Percebeu que havia ali em seu time indisciplina em questão de se desenvolver como um grupo, mesmo com pessoas muito habilidosas, faltava troca de conhecimento para aprimoramento individual e coletivo.

Para mudar essa situação, se propôs a fazer algumas mudanças, como:

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas

Instrutora: Marianne Henriques

- Promoveria oportunidades das pessoas mais experientes e com mais conhecimento passarem seu conhecimento para os mais novos, como *coachs* (treinadores), em que esta pessoa ficaria responsável por acompanhar durante um tempo o desempenho da outra, ajudando e direcionando os estudos;
- Passaria a ter *feedbacks* individuais mais constantes com as pessoas do time, e também promoveria de tempos em tempos, *feedbacks* 360 para que o time possa avaliar e falar abertamente sobre o que a pessoa contribui muito ou poderia contribuir mais com o time;
- Como *Scrum Master*, começaria a levantar as métricas do time, como taxa de vazão (*Throughput*), tempo de trabalho (*Leadtime*), quantidade de cartões de *bugs* abertos, acionamentos na central de atendimento, para que o time possa visualizar o impacto de suas entregas e formas de melhorias e também comemorar quando tudo estiver bem;
- Decidiu falar com os times da mesma tribo que a sua para promover dias de exploração, tipo um *Hack Day* no qual as pessoas podem explorar novas soluções não relacionadas a seu trabalho diário para aprender e compartilhar novos conhecimentos dentro da empresa, instigando a criatividade e inovação,
- Como *Scrum Master*, percebeu que precisaria ser mais duro quanto a disciplina do time, ajudá-los a desenvolver *Soft Skills* (habilidades interpessoais) necessárias como gestão do tempo, comunicação não-violenta, para que consigam se organizar melhor e cumprir os combinados.

Depois de 3 meses com estas iniciativas em andamento, Theo percebeu que as pessoas estavam mais dispostas a trocar conhecimento, melhoraram sua autodisciplina para cumprir os prazos combinados, e com as métricas conseguiram ver de onde saíram para onde estão agora, com entregas mais rápidas, menos erros e muito mais entrosamento e organização como time.

Jurgen Appelo em *Management 3.0* cita que “Competência, em primeiro lugar, é uma responsabilidade pessoal. Quando as pessoas não são capazes de desenvolver um comportamento competente por elas mesmas, elas precisam ser treinadas”. Ele também cita que competência é a disciplina multiplicada pelas

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas

Instrutora: Marianne Henriques

habilidades. Pois alguém altamente disciplinado, mas sem habilidade, ou alguém muito habilidoso, mas sem disciplina; encontra problemas para fazer as entregas necessárias, sobretudo quando se trata de desenvolvimento de software.

Para medir a qualidade de um time não basta ter métricas de entregas de funcionalidade ou *Sprints* finalizadas, porque isso pode levar a uma diminuição da qualidade, desmotivação do time e redução do valor entregue para o consumidor do produto.

Faz parte do papel da liderança mostrar para o time o quanto estão indo bem em seu trabalho:

- **Avaliar separadamente as habilidades e a disciplina**, por exemplo, medir disciplina com: chega pontualmente nas reuniões, atualiza o *board* conforme o trabalho em andamento, e para medir habilidade: *bugs* reportados, *review* de cliente sobre o produto;
- **Não avaliar os membros do time pelo conhecimento e experiência**, mas sim pelas entregas e resultados que fazem. Pois uma pessoa pode ser muito experiente e conhecer muito do código, porém se não realiza entrega precisa ser melhor orientada e ter um *feedback* claro sobre a situação;
- **Avaliar a partir de múltiplas atividades**, para não ser injusto e avaliá-los apenas com foco em uma entrega muito boa ou muito ruim;
- **Avaliar múltiplas performances**: alguém em aprendizado pode ter ido mal em uma atividade, mas precisa saber sobre sua performance para poder melhorar na próxima vez;
- **Usar avaliações relativas, sempre que possível**: usar referências, como o desempenho desse trimestre foi 15% maior que o último trimestre, ou com negócios externos, o concorrente teve 10% a mais de avaliações negativas, no mês passado;
- **Manter este ciclo de *feedback* o mais curto possível**: é importante para que os membros do time possam rapidamente corrigir alguma rota ou manterem-se animados e motivados pelo trabalho que realizam;
- **Usar indicadores táticos e operacionais**: sendo operacionais relacionados ao dia a dia de trabalho como: x% de código coberto por teste unitário, e os

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

táticos relacionados ao negócio e entregas em si, como: tivemos redução de erros reportados por consumidores em y%,

- **Nunca criar avaliações da sua cabeça:** geralmente, a importância da opinião da liderança sobre a performance de alguém é muito pequena, a liderança deve garantir que tanto avaliações quantitativas quanto qualitativas sejam geradas pelo ambiente.

Theo ficou feliz com o resultado que teve através de suas ações e agora vai entender melhor sobre a visão Crescer a Estrutura.

Aula 4 - Escalar e melhorar


Crescer estrutura

Entendendo um pouco mais de como desenvolver as pessoas, depois de um tempo, ele percebeu que o projeto do aplicativo em que estava ficou grande demais para ser realizado por apenas um time.

Logo observou que precisaria de mais pessoas e mais times para trabalhar em frentes diferentes, e dividir o aplicativo em vários módulos separados para facilitar o desenvolvimento e a sustentação. Mas como organizar uma estrutura maior e sustentável, de forma que as pessoas trabalhassem bem, gerassem valor, e tivessem a mesma liberdade que antes?

Ele resolveu, então, fazer algumas sugestões que levantou a partir de seus estudos e experiências com seu time dentro da empresa:

- **Manter grupos pequenos e multifuncionais:** grupos de até 9 pessoas, com especialidades diferentes trabalhando juntos para entregar sua parte do projeto. Seriam unidades de valor, todos respeitam as mesmas regras impostas pelo projeto como a tecnologia e arquitetura utilizada, com o objetivo de entregar valor para os consumidores, sejam eles internos ou externos;
- **Se necessário, ter time de especialistas:** por exemplo, pode ser interessante no começo ter um time de especialistas em arquitetura ou



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas

Instrutora: Marianne Henriques

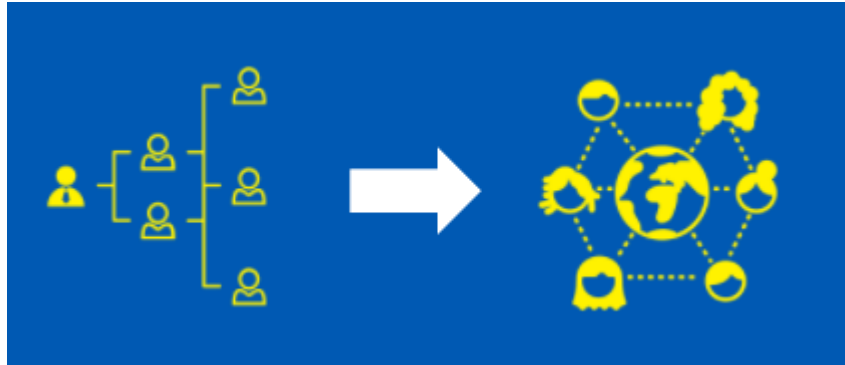
segurança que apoie os demais times nessa questão e que suporte o projeto como um todo;

- **Permitir que os times criem suas regras:** atendendo as necessidades gerais do projeto, cada um poderia escolher quais seriam as suas regras de trabalho como um time;
- **Ter especialistas mas propiciar generalistas:** carreiras em T são conhecidas por serem pessoas especialistas em um determinado assunto, mas que conhecem diversos outros que a tornam também generalista. Essa opção abre portas e promove a troca de conhecimento e inovação;
- **Não ter cargos fixos para as pessoas:** por exemplo, se todos estiverem como Engenheiro(a) de *Software*, daria mais liberdade para mudar ou trocar responsabilidades do que um cargo específico como Analista de Informação, assim a pessoa seria Engenheira de *Software* no papel de Analista de Informação, depois em outro papel, e assim por diante, com mais liberdade para as pessoas e mais oportunidade de novos aprendizados;
- **Cultivar lideranças informais:** permitir que o time se auto-organize e escolha ou não se querem ter um líder técnico, um líder de projeto ou outro papel de liderança dentro do time;
- **Evitar que a mesma pessoa trabalhe em mais de um time:** é difícil trabalhar como um time quando a pessoa não sabe em qual está, elas podem apoiar outros times, mas devem saber exatamente a qual pertencem;
- **Manter a mesma formação pelo tempo que for possível:** porque leva tempo para que os caminhos de comunicação e as regras em uma equipe cresçam e deem resultados, além do tempo que leva para que um time realmente comece a trabalhar como tal, sabendo o que é importante para eles e o que não é. Pode acontecer de alguém não se adaptar e esta pode solicitar troca de times, por exemplo;
- **Comunidades de prática:** possibilitar que as pessoas com as mesmas funções e interesses e paixão pelas suas práticas, interajam e troquem conhecimento e experiência agregando na entrega de valor;
- **Utilizar estrutura de rede ao invés de uma estrutura hierárquica:** possibilitando assim que a informação entre os times flua de maneira mais fácil, quando se tem uma estrutura hierárquica é preciso altos níveis de

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

autorização, quando se tem uma estrutura em rede é preciso um alto nível de comunicação,



- **Não ter segredos e manter tudo visível a todos:** muitos problemas dentro de projetos são causados por falta de comunicação, para uma boa comunicação as pessoas precisam de boas informações, bons relacionamentos e bons *feedbacks*. Então, deixar os quadros dos times visíveis na ferramenta *online*, ou nas paredes do escritório possibilitam que todos saibam o que está acontecendo independente do time.

Theo sabe que para tudo isso acontecer existe um longo caminho de aprendizado para si e toda organização, mas com essas práticas ele garante a felicidade das pessoas que estão onde gostariam de estar, a liberdade de atuarem em papéis diferentes e obter novos conhecimentos e experiências, além de tornar a organização mais ágil com menos degraus de burocracia trabalhando como uma rede.

Scaling Out e Scaling Up

Jurgen Appelo traz em *Management 3.0* o conceito de *Scaling out* e *Scaling up* que diz que:

- *Scaling out:* é o conceito de produzir vários pequenos sistemas, o tamanho permanece o mesmo, mas o sistema cresce através da produção de mais versões de si mesmo,
- *Scaling up:* é o conceito de um sistema crescente mais e mais com o tempo.



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Trazendo para um conceito mais biológico, um grupo de vários pequenos sistemas é mais adaptável e menos propício à extinção do que um grupo pequeno de grandes sistemas, e isso pode se aplicar a conceitos organizacionais também.

Mudanças no ambiente/contexto, mudança nos tipos de produtos, mudanças de tamanho da empresa e mudanças de pessoas, tudo isso leva ou deveria levar a uma mudança na estrutura da empresa. Jurgen cita: “Um negócio que não muda com o tempo cria sua própria bolha de realidade na qual muito esforço é desperdiçado com coisas que não tem valor para ninguém”.

A escolha por organizações em rede se deve pelo fato de que o conhecimento da informação, como um todo, deve fluir através dos times como uma rede e não através das hierarquias, ou das lideranças somente; informação e conhecimento não é algo que deve ser controlado ou bloqueado, e sim nutrido pela organização. “Um importante requisito para cada camada de gestão é que ela deve adicionar valor para a estrutura organizacional”, cita Jurgen.

Por exemplo, existem vários níveis na organização. O nível mais baixo cuida de problemas em um horizonte de 1 dia a 3 meses, o segundo nível tem um horizonte de visão de tempo de 3 a 12 meses, o terceiro nível pensa em soluções para um horizonte de 1 a 3 anos. Diante disso, um time dentro do projeto não tem tempo para pensar no que o negócio precisa para fazer sucesso daqui 5 anos e aí entraria uma camada a mais de gestão.

Muitas vezes, esses níveis de decisões não estão claros a todas as pessoas, até de níveis mais altos, acabam se apegando a coisas do dia a dia e não no que realmente entrega valor, por isso, Jurgen diz que antes de adicionar uma camada de gestão/hierarquia, pergunte-se: “O que essa camada a mais vai resolver nos níveis baixos ou altos que nós mesmos não podemos resolver? Se a resposta não estiver clara, então não adicione novos gerentes”

Além disso, a comunicação dentro da estrutura de uma organização é muito importante e costuma ser subaproveitada e várias vezes subentendida, e isso não traz nenhum valor para o negócio. A Lei de Conway diz: “Organizações que desenvolvem sistemas de software tendem a produzir sistemas que são cópias das estruturas de comunicação dessas organizações.” Ou seja, a forma de se comunicar da empresa, reflete diretamente no produto que ela entrega.

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Jurgen comenta em seu livro que só é realmente uma boa comunicação quando todas as partes envolvidas concordam que tiveram uma boa troca de informação e que todos tiveram o mesmo entendimento, “essa é a única razão dos times *scrums* realizarem reuniões de planejamento face a face com o dono do produto (*product owner*) para que possam verificar o entendimento de cada um”.

Inovação e resiliência dentro de uma organização é o resultado de pessoas tendo bons relacionamentos entre si com informações que fluem dentro da rede de forma livre e sem distorções. A liderança precisa garantir que as pessoas gostem de trabalhar juntas e mostrar que a remoção de paredes e cubículos, fazer reuniões informais e ter conversas durante o cafézinho são essenciais para facilitar a comunicação e permitir o crescimento da empresa de forma sustentável. “As pessoas seguem o que elas veem, e você tem que mostrar que isso é bom!”

Theo sabe que muitas mudanças são necessárias, mas que o conjunto de cada ação pode trazer muitas sustentabilidade e inovação e decidiu ir para a última visão de Martie que é “melhorar tudo”.

Melhorar tudo

Tinha compreendido até aqui a importância de energizar, empoderar, alinhar restrição, desenvolver competências, crescer a estrutura e se deparou com um ambiente de trabalho sempre em transformação.

Ele percebeu que mesmo o produto sendo desenvolvido, com o tempo as necessidades de quem consome mudam, o ambiente muda, concorrentes aparecem, pessoas mudam de empresas e a mudança nunca acaba.

Junto com isso, com toda essa mudança, também nascia um ambiente não propício a mudança dentro do seu time e de sua organização:

- As pessoas tornaram-se resistentes a mudanças,
- Muitas tinham medo de arriscar coisas novas com medo de errar,
- Devido a várias mudanças pararam de trocar experiências.



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Theo entendeu que as pessoas se sentiam inseguras, com muitas mudanças e temiam que isso acabasse impactando seus trabalhos e suas oportunidades.

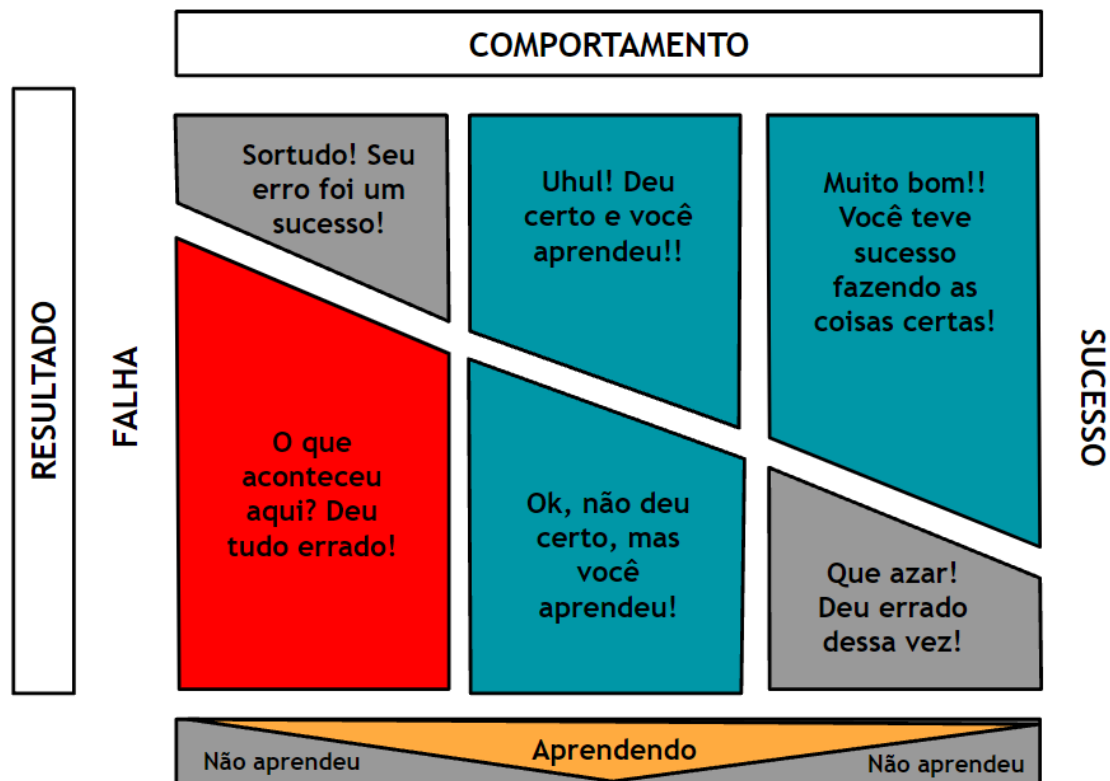
Então, começou com ações simples, como:

- Primeira coisa, entendendo qual a posição atual da empresa, a forma de trabalhar, os resultados que entregam, para passar essa posição para o time e dali entender por que determinadas mudanças são necessárias;
- A liderança poderia melhorar o trabalho, não mudando as pessoas, mas mudando o ambiente, como, por exemplo, deixando o espaço aberto para comunicação. Fazer *Job Rotation*, troca de pessoas entre os times e de vez em quando, trocar aquelas que estão no papel de liderança. Assim, a mudança constante no ambiente, torna a mudança como um todo mais confortável com o tempo, mesmo com as incertezas;
- Tornar as mudanças desejáveis, como, por exemplo: mostrar o que outras empresas estão fazendo e utilizar tendências de inovação como estímulo. Celebrar as pequenas conquistas, fará com que as pessoas associem as mudanças com coisas boas. Promover momentos para *experts* (de dentro ou de fora) em determinados assuntos falem de suas paixões, pois pessoas apaixonadas influenciam outras pessoas,
- Fazer pequenas mudanças em determinados focos de trabalho a fim de experimentar os resultados, reunir pessoas de diferentes pensamentos e experiências para combinar times e métodos e obter grandes avanços e inovações, e promover trocas de conhecimento entre elas para que possam experimentar coisas novas que funcionam em outros lugares.

Theo entendeu que a mudança é certa em empresas de desenvolvimento de *software*, e que as pessoas devem estar preparadas para errar e aprender algo novo sempre, por isso ele também resolveu utilizar em uma de suas reuniões de retrospectiva o *Celebration Grid*.

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques



No quadro, as pessoas vão colocar as experiências que se tornaram sucessos ou falhas, e separá-las naquelas que houve o aprendizado ou não, para que possam comemorar os aprendizados.

No primeiro quadro de erros, coloca-se as ações que foram erros e não trouxeram nenhum aprendizado (vermelho), porém, alguns erros podem ter resultado em coisas boas (parte roxa), isso faz com que as pessoas possam errar e comemorar os erros que deram certo.

No quadro da direita, estão as boas práticas, coisas que já estão estabelecidas como “certas”, e que geralmente estão associadas a sucesso (verde), porém algumas boas práticas podem começar a parar de fazer sentido e gerar alguma falha (roxo).

Já no quadro do meio, é que ocorre a maior parte do aprendizado, existe 50% de chance de falhar ou ter sucesso, porém a partir dessas experimentações há o aprendizado, que nunca é perdido, e tudo que está acima da linha como “sucesso”,



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

são motivos para comemorar, mesmo que sejam erros que deram certo, ou boas práticas que ainda funcionam.

Este quadro também ajuda a verificar o que está se experimentando antes de fazer mudanças drásticas. Theo ficou feliz com os resultados do seu trabalho com o time, pois deu visibilidade em quantas mudanças deram certo e quantas geraram aprendizados.

Jurgen Appelo deixa em seu livro algumas dicas para a melhoria contínua, como:

- Usar de retrospectivas para discutir a situação atual e como pode ser melhorada;
- Manter uma lista de melhorias pendentes para diferentes times e em vários níveis da organização, e deixar essa lista visível;
- Utilizar um ciclo de melhoria como PDCA ou outros métodos para acompanhar como está cada item da lista de melhorias;
- Ter um time que apoia a transição/mudança, este time não é para ditar as melhorias e sim para apoiar e suportar as mudanças dentro da organização, com uma equipe sênior de vários da organização;
- Aprender sobre o Método Kanban e suas métricas de trabalho em progresso e tempo de entrega, para acompanhar as mudanças que estão em andamento e limitar excesso de mudança,
- Sugerir que as pessoas criem suas próprias comunidades de melhoria dentro de suas áreas, mas isso não é algo impositivo e sim algo que deve ser pelo e para o time.

Ele cita que: “Os picos e vales estão sempre em movimento e sempre subindo e diminuindo. Um sistema que foi adequado ontem pode estar despreparado para o ambiente de amanhã.”

Por isso, a mudança é necessária, as empresas, as pessoas e os produtos estão sempre em mudança e precisam se adaptar aos novos contextos. As organizações que se encontram em seus picos, podem facilmente se acostumar com isso e acabar não fazendo mudanças e se adaptando rapidamente ao ambiente, o que pode ser ruim para a empresa.

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

“Contentar-se com o sucesso do seu negócio pode ser o seu maior inimigo.” cita Jurgen. E continua: “O manifesto ágil nunca disse para se prender ao método *XP* ou *Scrum*, ou qualquer outro, mas sim entender e abraçar as mudanças. É por isso que melhorias de funcionalidades, qualidade, pessoas, ferramentas, agendas e processos nunca param”.

Agora que Theo aprendeu sobre as visões do *Management 3.0*, se aprofundará um pouco mais sobre como liderar para a felicidade, começando com *Feedback Wrap*.

Aula 5 - Liderando para felicidade

Feedback wrap

Ele estava satisfeito consigo mesmo ao longo desse período, trabalhando como *Scrum Master*, gerando transformações no ambiente de trabalho. Uma parte ainda não estava bem resolvida, Theo percebeu com o tempo que as pessoas por não terem cargos fixos e sim papéis, tinham dificuldade de entender como funcionaria então a avaliação de desempenho.

Entendeu rapidamente que o modelo de avaliação anual não daria certo, pois em um ano muitas coisas acontecem, e a avaliação de desempenho e *feedback* devem acontecer naturalmente. Contudo, era muito difícil para o time ainda se autoavaliar, ou dar e receber *feedbacks* francos dentro do próprio time. Por isso, ele resolveu fazer algumas mudanças nessa questão. A primeira e mais importante seria diminuir o tempo de 1 ano para 6 meses para avaliações formais de desempenho, ainda é bastante tempo, mas seria um pouco diferente.

Junto com essa avaliação, faria também o *feedback 360* com toda a equipe avaliando, através do *feedback canvas*:

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Competência	Atividades	1 Novato	2 Aprendiz	3 Praticante	4 Profissional	5 Professor	6 Líder	7 Mestre
<div>Desenvolvedor</div>	<div>Código</div> <div>Ajudar/ treinar</div> <div>Testar</div>				<div></div>	AUTOAVALIAÇÃO		
				<div></div>	<div></div> <div></div> <div></div>	<div></div>		AVALIAÇÃO TIME
<div></div> <div>Pontos positivos</div> <div>disponível, ajuda sempre</div> <div>dedicado</div>		<div></div> <div>Pontos negativos</div> <div>sem paciência</div>			<div></div> <div>Ações de melhoria</div> <div>melhorar Soft skill</div>			

No quadro, em competência, é colocado o papel da pessoa: Desenvolvedora, QA, SM. Em atividades são colocadas, por todo o time, as atividades esperadas e já realizadas pela pessoa: trabalho em equipe, teste automatizado, compartilhar conhecimento, codificação e etc.

Em seguida, o time vota de 1 a 7, todos juntos, dando sua percepção de em que nível a pessoa está naquelas atividades, sendo:

1. Novato: sem experiência, é iniciante no tema;
2. Aprendiz: pouco conhecimento e pouca habilidade, está em aprendizado;
3. Praticante: possui bom conhecimento do tema, obtém bons resultados na prática;
4. Profissional: possui ótimos conhecimentos e habilidades, e toma a frente para resolver problemas;
5. Professor: domina o tema, é *expert*, destaca-se por ensinar os outros, é referência;
6. Consegue combinar conhecimentos para melhorar ainda mais seu trabalho, líder natural,
7. Mestre: cria novos conhecimentos sobre o tema, domina a execução e é inspiração pro time.

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas Instrutora: Marianne Henriques

Por fim, o time destaca os pontos positivos, negativos e ações de melhoria sugeridas para as pessoas. Quem foi avaliado tem um espaço para falar sobre sua experiência durante o *feedback*.

Além, dessa dinâmica em conjunto, Theo viu que *feedback* individual, comportamental, ou até mesmo sobre o resultado de um trabalho, pode ser feito diariamente, por escrito, ou em conversas informais, e conheceu a dinâmica *Feedback Wrap*, que funciona assim:

1º Passo - Descreva seu contexto: antes de iniciar a conversar, falaria algo que está acontecendo com ele agora, por exemplo: “Oi João, estava aqui tomando meu café, que está um pouco amargo, e dei uma olhada na funcionalidade que você subiu no site aqui, e me parece que está um pouco diferente do esperado”;

2º Passo - Listar suas observações: certifique-se de que qualquer relato seja um fato. Por exemplo: “Na parte do cabeçalho, estou vendo essa faixa cinza”;

3º Passo - Expressar seus sentimentos: fale sobre qual impacto isso causou em você. Por exemplo: “Estou vendo essa faixa cinza, porém eu estava esperando a descrição do site nesse local” (sentimento de estar confuso);

4º Passo - Explique o valor: nesta parte, tentar entender qual valor te trouxe, se foi positivo ou negativo. Por exemplo: “Acredito que essa faixa cinza não estava prevista nesta parte do cabeçalho” (valor negativo),

5º Passo - Finalize com sugestões: aqui ofereça uma sugestão ou se proponha a ajudar a resolver o problema. Por exemplo: “Pode ser que fique melhor sem a faixa cinza, somente com a descrição do site mesmo como na imagem que estou te mandando, porém podemos verificar essa situação juntos para chegar a uma conclusão”.

Theo percebeu que esta técnica de *feedback* pode ser utilizada em várias ocasiões, de forma informal e até mesmo por escrito com os times remotos, pois nessa estrutura a mensagem é passada de forma pacífica sem julgamento, apenas com observações concretas do problema a ser resolvido, o mesmo pode servir para coisas positivas.

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas Instrutora: Marianne Henriques

Por exemplo: “Estava aqui tomando meu café, que está um pouco amargo, e vi que foi finalizada a funcionalidade XPTO, e para a minha boa surpresa foi aprovada imediatamente pelo dono do produto!!! Sei o quanto isso é difícil! Esta questão é muito importante para o time e para a organização, que tal se você comunicasse ao time esse *case* de sucesso?”

Jurgen Appelo traz a reflexão sobre avaliação de desempenho e *feedback* em *Liderando para a Felicidade*, de que avaliações anuais perdem o sentido pois muitas vezes tem a visão somente do gerente sobre o subordinado, além de reforçar a hierarquia em todo esse processo.

Ele cita que: “Esse típico ritual estressante de avaliação anual quase sempre falha por vários motivos: o funcionário e o gerente possuem mentalidades opostas; remuneração muitas vezes não tem nada a ver com desempenho; nenhum gestor consegue ser objetivo; as listas de verificação de desempenho são muito genéricas; as avaliações geram desconfiança; e avaliações individuais destroem o trabalho em equipe”.

Com as mudanças de mentalidade e a própria evolução do trabalho de tecnologia, fica muito mais difícil fazer avaliações formais de desempenho entre superiores e subordinados. Com a flexibilização e trabalho remoto crescendo, mais e mais é necessário estimular o *feedback* constante, honesto e amigável, e o estilo *wrap* se encaixa nesse ambiente, justamente para criar um ambiente seguro e de confiança.

“Considerando que eles não querem que monitorem seus horários de trabalho, locais de trabalho e dias de férias, os profissionais criativos têm o direito de receber *feedback* útil sobre seus resultados e precisam disso rapidamente. O *feedback* precisa fazer parte do nosso trabalho todos os dias. O *feedback* deveria ser normal.”

Utilizar o *Feedback Wrap* permite que o propósito dele seja ajudar as pessoas a melhorar seu trabalho, quando mencionamos uma descrição de uma situação pessoal, permitimos que elas se sintam próximas e semelhantes a nós, criando um estado de segurança.

Quando listamos apenas observações, ao invés de colocações emocionais, comunicamos a nossa competência e isso aumenta a geração de confiança. Ao



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

expressarmos nossos sentimentos com a situação, torna-se mais fácil para que a outra pessoa se conecte conosco e ajuda a impedir conflitos.

Ao dar visibilidade ao valor daquele comportamento ou resultado como positivo ou negativo e sugerir melhorias, criamos a possibilidade de revelar problemas mais sistêmicos e não pessoais.

Jurgen finaliza: “Cabe a eles decidir como consumir seu feedback wrap saudável. O que eles certamente apreciarão é que você consegue entregar rapidamente um feedback, o que mostra integridade e comprometimento, os primeiros e principais pré-requisitos para a confiança”.

Theo ficou feliz por entender como proporcionar um *feedback* constante e saudável com seu time e agora vai aprender como reconhecer através do *Merity Money* e *Kudo Cards*.

Merity Money e Kudo Cards

Ele já havia percebido e entendido que recompensas teriam que estar ligadas diretamente a motivação intrínseca e não necessariamente em remunerações ou bônus. A liderança de Theo pediu que propusesse uma maneira de recompensar as pessoas do projeto, uma vez que ele estava mais próximo. Já tinha experienciado situações de remunerações baseadas somente em desempenho ou bônus relacionados a meta e isso causou alguns problemas dentro das equipes:

- Competitividade entre as pessoas do time, deixaram de colaborar para focar em esforços individuais e obter recompensas financeiras com isso,
- Falta de foco no que é melhor para o projeto, empresa ou time e só pensar no que dá mais remuneração para si.

Esses e outros problemas começaram a emergir logo que o sistema de recompensas foi criado e Theo entendeu que não poderia voltar a trabalhar em um ambiente assim.

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas Instrutora: Marianne Henriques

Por isso, resolveu adotar duas práticas de reconhecimento que não necessariamente estão amarradas com desempenho e metas, nem que sejam recompensas “combinadas” ou que criam expectativa antecipada nas pessoas.

A primeira delas seria o *Kudo Card*: nesta prática, deixaria um mural físico ou virtual, no qual todas as pessoas da empresa teriam acesso, para que pudessem deixar elogios, agradecimentos ou reconhecimentos espontâneos uns aos outros.

O site [Kudobox](https://kudobox.co/) (<https://kudobox.co/>) permite que as pessoas escolham cartas e compartilhem com quem estão agradecendo. Ou, imprimir os *templates* e deixar que as pessoas escolham a carta que querem e cole no mural.

Outra prática que sugeriu foi a do *Merity Money*. Ele incluiria na extranet ou no aplicativo da empresa um espaço do *Merity Money*, combinaria com a empresa de distribuir valores fictícios aos colaboradores, como “*merity money*”, “créditos”, “abraços”, e todo mês todos os colaboradores recebem uma quantidade de “abraços” que podem distribuir para seus colegas em forma de reconhecimento ou agradecimento, de forma pública.

Seria um espaço para que pudessem receber o reconhecimento do próprio time e não necessariamente somente das gerências e lideranças, assim, ao final de um período estipulado pela organização, as pessoas que recebessem esses “abraços” têm uma forma de trocá-los por “cartões presente”, “vale-refeição” ou produtos determinados, ou dependendo da empresa, dinheiro real.

Assim, ele as estimula a reconhecerem seus pares pelo que bem entenderem, pode ser por:

- Ter ajudado em uma tarefa difícil,
- Ter tomado a frente em uma situação crítica no projeto,
- Ter aconselhado e ajudado um colega em um momento pessoal difícil.

O critério de reconhecimento seria elaborado pelas pessoas e não pela liderança, tornando muito mais colaborativo, natural e atendendo as motivações intrínsecas das pessoas, criando um espaço de confiança entre elas.

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Jurgen Appelo traz em *Liderando para a Felicidade* um conceito de 6 regras para recompensas:

- **Não prometa recompensas antecipadamente:** bonificações devem depender do ambiente, não de um calendário;
- **Recompensas antecipadas devem ser pequenas:** assim como os salários, caso haja alguma recompensa antecipada, não deve ser significativa o bastante para causar estresse ou interferir no desempenho das pessoas;
- **Reconheça continuamente, não apenas uma vez:** o *feedback* não é adiado até o final do ano, sendo assim, a chance de esquecer as coisas é pequena;
- **Reconheça publicamente, não em particular:** a transparência garante que todos saibam o que está acontecendo e o que é apreciado pelos outros, para que possam se adaptar adequadamente;
- **Reconheça o comportamento, não o resultado:** as pessoas vão dar reconhecimentos pelas coisas que fizeram um pelo outro na organização, isso premia comportamento,
- **Reconheça os pares, não os subordinados:** a gestão troca o foco no gerenciamento dos ganhos das pessoas pelo foco no gerenciamento das restrições do sistema. O reconhecimento que as pessoas recebem é do seus colegas, não da gestão.

Jurgen cita: “Seja qual for a implementação específica que uma organização estipule, os sistemas de mérito em geral têm muito mais probabilidade de ajudar as pessoas a se concentrar em propósitos compartilhados e em colaboração do que programas tradicionais com metas numéricas e bônus anuais”.

Ele ficou satisfeito com as sugestões que fez e está confiante que trará ótimos resultados, agora quer saber, de fato, como tornar a organização mais feliz através dos 12 passos para a felicidade.



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

12 passos para a felicidade

Theo que sabia que vinha fazendo um bom trabalho e com suas ideias e estudos já trouxe muitas transformações para o time e para o projeto, agora gostaria de fazer a sua própria melhoria contínua, obtendo *feedbacks* adequados após os encontros e *workshops* com o time.

Tinha percebido que o jeito que utilizava para obter *feedback* sobre isso, não era tão eficaz quanto poderia, pois simplesmente pedia que as pessoas compartilhassem sua visão ao final do encontro, porém:

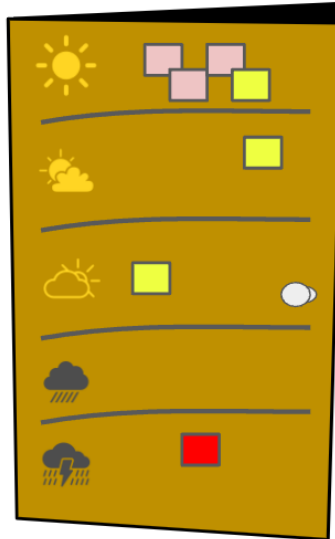
- Dificilmente as pessoas gostavam de dar *feedback* verbal cara a cara;
- Muitas vezes parecia existir uma barreira para as pessoas compartilharem seus pensamentos;
- Não havia muito *feedback* que realmente fizesse a diferença,
- E por não estarem anotados ou gravados em algum lugar, acabavam sendo esquecidos por ele.

Durante seus estudos, conheceu a prática de *feedback* chamada “A porta da felicidade” (*Happiness Door*), e viu que ali tinha um potencial para receber o *feedback* que precisava e conseguir usá-lo para gerar melhoria nos eventos que organizava com seu time e empresa. pois o que queria é que esses encontros fizessem sentido para as pessoas e que elas se sentissem bem após.

O método é simples, basicamente é solicitado que os participantes deem seu *feedback* ao final de cada período do evento, as pessoas escrevem em notas adesivas seus pensamentos e percepções do treinamento ou outro evento em uma porta, física ou virtual, onde elas se baseiam em um índice de 1 a 5, onde 1 é ruim e 5 é ótimo, quanto mais alto estiverem os *post-its* mais felizes as pessoas estão.

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques



Ele levaria em consideração algumas coisas, como:

- A porta ou quadro seria colocado estrategicamente perto da saída do local do encontro, ou no “*check-out*” virtual do evento;
- Deve estar claro para todos a escala de 1 a 5, sinalizando que o 1 é ruim e 5 é bom;
- Utilizar indicações lúdicas como: dia ensolarado e tempestade ou *emojis* do feliz para o triste;
- Deixaria os *post-its* disponíveis em vários lugares no local do encontro para facilitar para as pessoas salvarem seus pensamentos,
- Ao final de cada dia, tirar uma foto dos *feedbacks* para consolidar as informações posteriormente.

Assim, através dessa prática simples, é possível medir a felicidade das pessoas de acordo com o encontro, mas é muito mais do que isso.

Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas

Instrutora: Marianne Henriques

Jurgen Appelo, comenta em seu livro que: “Um efeito colateral interessante da prática da porta da felicidade é que ela é reflexiva. O radiador da informação não apenas coleta o feedback das pessoas, mas também o influencia. As pessoas podem ver o que os outros estão fazendo diante delas, portanto, elas estarão se influenciando”.

A porta da felicidade é uma maneira fácil de tornar o evento ainda mais transparente, além de ser uma prática de gerar felicidade nas pessoas, tanto para quem coloca seu *feedback* quanto para o recebe, pois o *feedback* útil junto com comentários simpáticos deixa a organização feliz também.

Jurgen Appelo em *Liderando para a Felicidade*, traz um conceito de 12 passos para a felicidade e enfatiza que a felicidade não é o destino, mas sim o caminho:

1. **Agradeça** a seus colegas de trabalho e tente sempre ser apreciativo, o *Kudo Card* ajuda bastante nisso;
2. **Dê** um pequeno presente a um membro da equipe ou permita que eles ofereçam presentes uns aos outros, porque presentear ou ser presenteado tornam as pessoas mais felizes, como *Merity Money*;
3. **Ajude** alguém que precisa de um pouco de assistência ou dê aos membros da equipe tempo e espaço para que ajudem uns aos outros, pois o altruísmo faz as pessoas se sentirem bem. Promova um ambiente aberto ao erro e a colaboração;
4. **Coma bem** e deixe alimentos bons e saudáveis facilmente disponíveis para todos no local de trabalho. Pois existe uma forte correlação entre humor e comida. Aquelas frutas e petiscos saudáveis no escritório caem bem;
5. **Faça exercícios** regularmente e permita que seus colegas cuidem adequadamente de seus corpos, montar uma equipe de caminhada ou corrida é uma boa ideia;
6. **Descanse bem** e durma o suficiente, uma boa noite de sono é um dos truques sugeridos para se ter uma vida longa e saudável. Não normalizar trabalho em excesso;

Inovação e Gestão


Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas

Instrutora: Marianne Henriques

7. **Experimente** coisas novas porque a felicidade que você obtém das experiências é mais duradoura do que a felicidade que você obtém das coisas. Promova eventos de inovação;
8. **Caminhe** ao ar livre, curta a natureza e faça com que as pessoas escapem do ambiente do escritório de vez em quando, como em reuniões ao ar livre, encontros fora do escritório;
9. **Medita** todos os dias ou adote práticas regulares de atenção plena, pois há evidências de uma melhor consciência de si e do ambiente ao seu redor e uma paz interior aprimorada são ingredientes úteis para uma maior felicidade;
10. **Socialize** com as pessoas e facilite o desenvolvimento de conexões entre seus colegas de trabalho, não apenas entre si mas também com outras partes interessadas, como dias de exploração, confraternizações;
11. **Mire** em um propósito definido enquanto organização e ajude as pessoas a desenvolver, comunicar e realizar seus próprios propósitos, é a busca por significado que gera felicidade,
12. **Sorria** para fazer todos se sentirem melhor, a felicidade nos faz sorrir, mas também funciona ao contrário, sorrir nos faz felizes.

“Felicidade, engajamento e satisfação no trabalho estão intimamente entrelaçados, e é fato que profissionais felizes são mais produtivos do que os infelizes(...) Portanto, apesar do que muitas pessoas pensam, a felicidade é o meio e não o fim. A coisa mais inteligente a fazer é permitir que a felicidade nos leve a um caminho para o sucesso”. Jurgen continua: “Como gerente ou membro de uma equipe, leve em consideração cada um deles e tente aplicá-los sempre que possível”.

Theo ficou satisfeito pelo trabalho que desenvolveu ao longo de sua experiência nesse time e projeto que foi tão especial, mas sabe que esse é só o começo da sua jornada com o *Management 3.0* e ainda tem muito o que aprender e experimentar.



Inovação e Gestão

Management 3.0: Gerencie o ambiente, não as pessoas
Instrutora: Marianne Henriques

Referências

- APPELO, Jurgen. Liderando para a felicidade. 1ª Edição. Editora Brasport, 2021.
- APPELO, Jurgen. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. 1ª Edição. Editora Addison-Wesley Professional, 2010.
- Complexity Thinking Module. Management 3.0. Disponível em: <https://management30.com/modules/complexity-thinking/>. Acesso em: 01/09/2021.
- COPLIEN, Jim; HARRISON, Neil. Padrões organizacionais do desenvolvimento de software ágil. Edição Ilustrada. Editora Pearson, 2005.