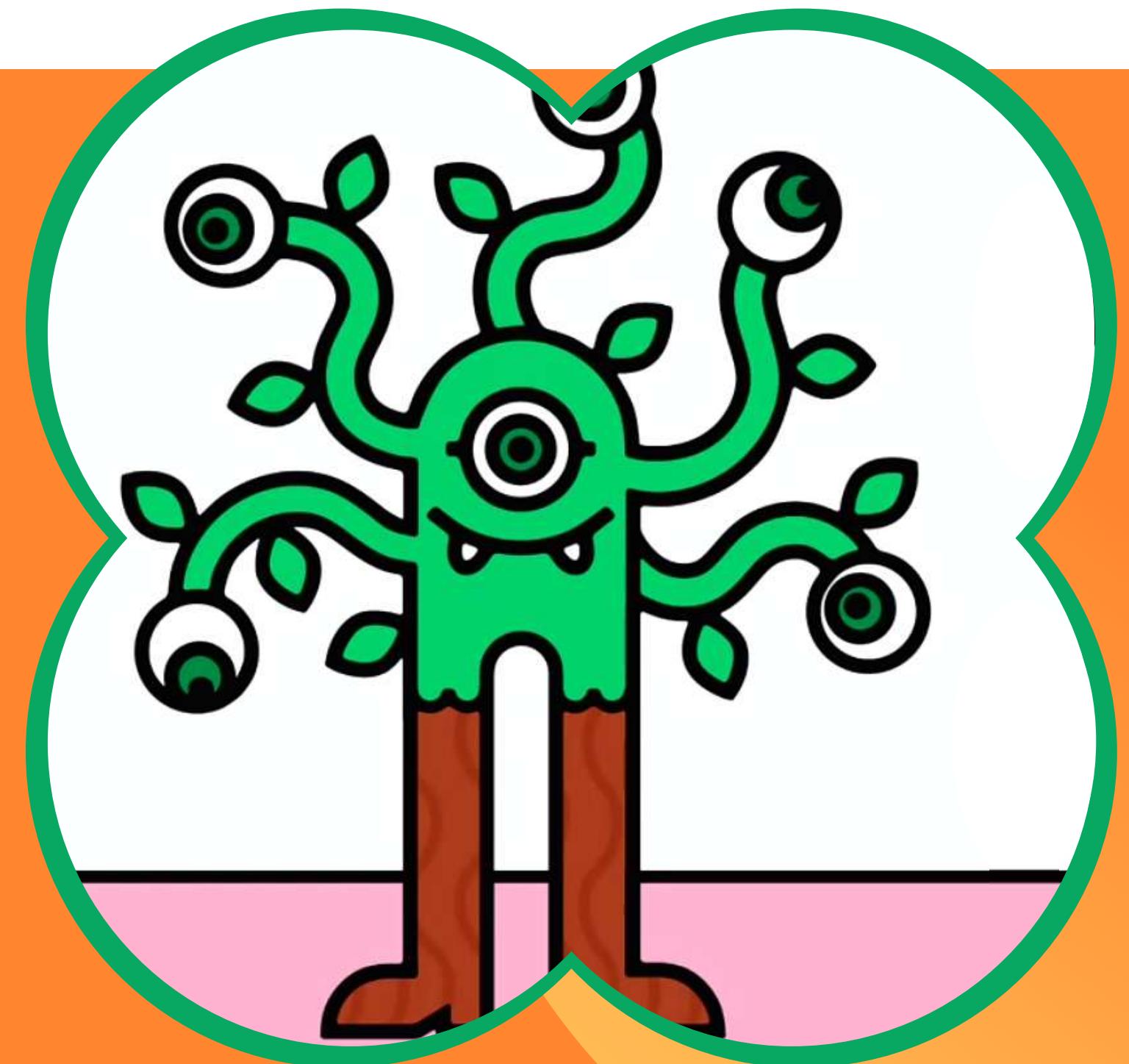


Esse material foi produzido enquanto estudava a associação do M3.0 com o Scrum. Anotar em slides o que aprendo é a forma como estudo, pois sempre gosto de ter o conteúdo à mão. A fonte do conhecimento passou pela minha interpretação a partir de cursos como a Certificação oficial M3.0 (TiExames), ALURA, API Ágil, e muito conteúdo da WEB com leituras de livros que se somavam. A intensão de compartilhar é realmente somar com a comunidade.



Management 3.0

→ e o Scrum

Gerencie o sistema e não as pessoas

Facilitação Leude Roure

A GESTÃO 3.0

e o Manifesto
Ágil

→ Scrum



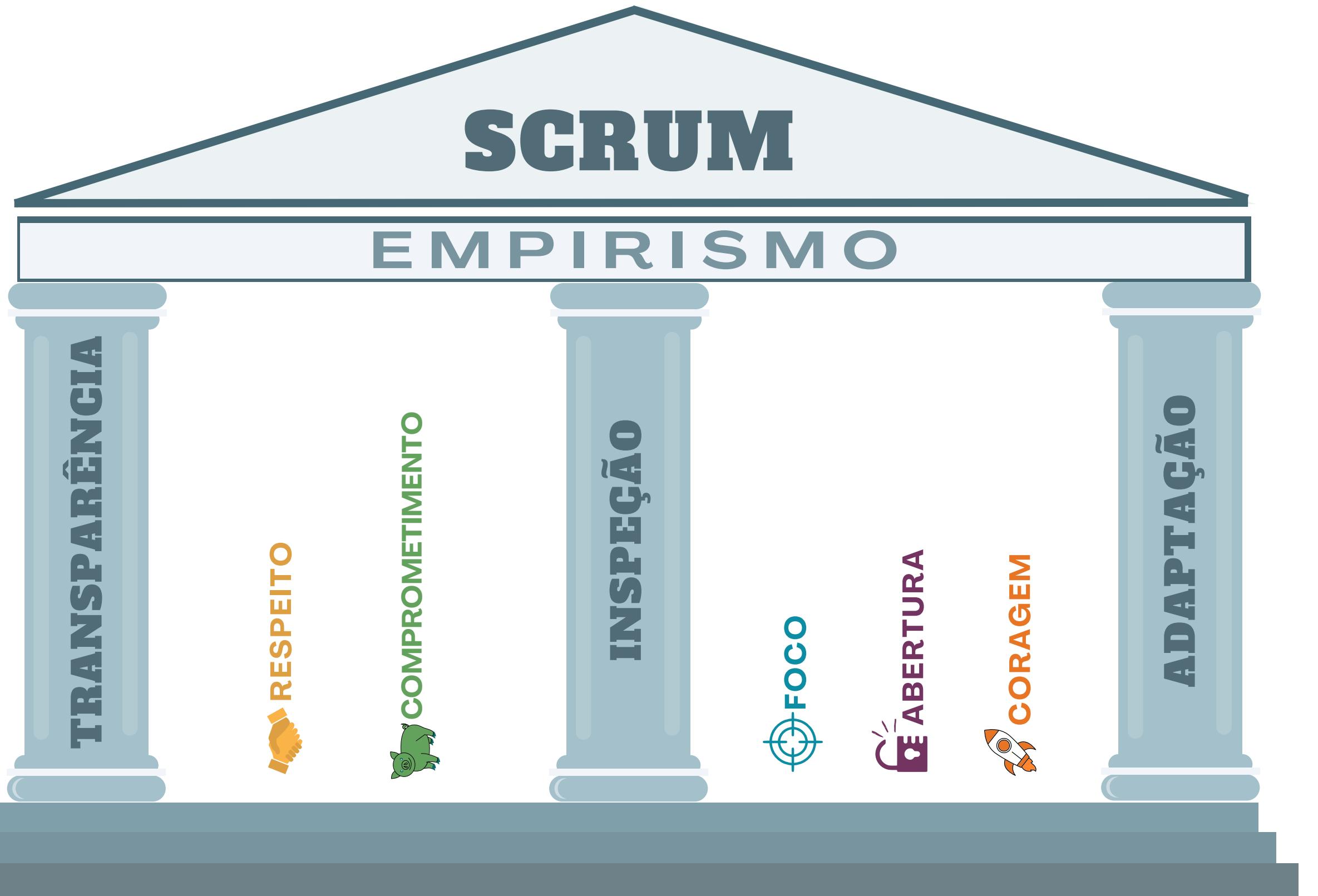
Leude Roure
SCRUM MASTER

O mundo está cada vez mais complexo. É até mesmo difícil prever muitos comportamentos. Um time, ou projeto, o próprio ciclo de desenvolvimento... tudo pode sofrer variações. Situações adversas surgem. Mas é preciso investir em um ambiente saudável, envolto de uma cultura onde o time se sinta motivado, feliz - engajados e produtivos.

Ambos: Scrum e o Management 3.0 oferecem modelos para que isso seja feito. Pilares, o formato de gestão e liderança, o engajamento e colaboração... Uma forma de caminhar em direção a um objetivo em comum e envolver o time em um ambiente favorável a todos.



SCRUM



Os eventos Scrum

- Daily
- Planning
- Retrô
- Review
- Sprint

Pilares Scrum

- Transparência
- Inspeção
- Adaptação

Os Valores do Scrum

- Foco
- Respeito
- Abertura
- Coragem
- Compromisso

Aspectos Comuns

Gestão focada nas pessoas e seus propósitos. Melhoria contínua. Time feliz produz mais (Scrum).



NO SCRUM

Aumentar o nível de maturidade do time

Naquilo em que há dificuldade
- podemos gerar aprendizado,

Encontramos no erro
- oportunidade de melhoria

No que não está bom
- possibilidade das coisas serem acertadas

A ideia é todos participarem

AMBIENTE DE

**Segurança/Confiança
Transparência**

Não estamos procurando um culpado, mas sim **examinando o processo**. Não é sobre o desempenho individual, e sim o desempenho da equipe.

Todos sabem o que o time está fazendo, quem está ajudando, quem faz a equipe andar melhor, ou não. Todos tem voz sobre isso.

PESSOAS

Fazem parte de um sistema

O Scrum aceita essa realidade e busca melhorar os processos, os fluxos de trabalho, remover os impedimentos, e não está procurando culpar alguém, mas busca **EXAMINAR O SISTEMA QUE PRODUZIU O FRACASSO E CONCERTÁ-LO**

Management 3.0

Management 3.0 não é um framework.



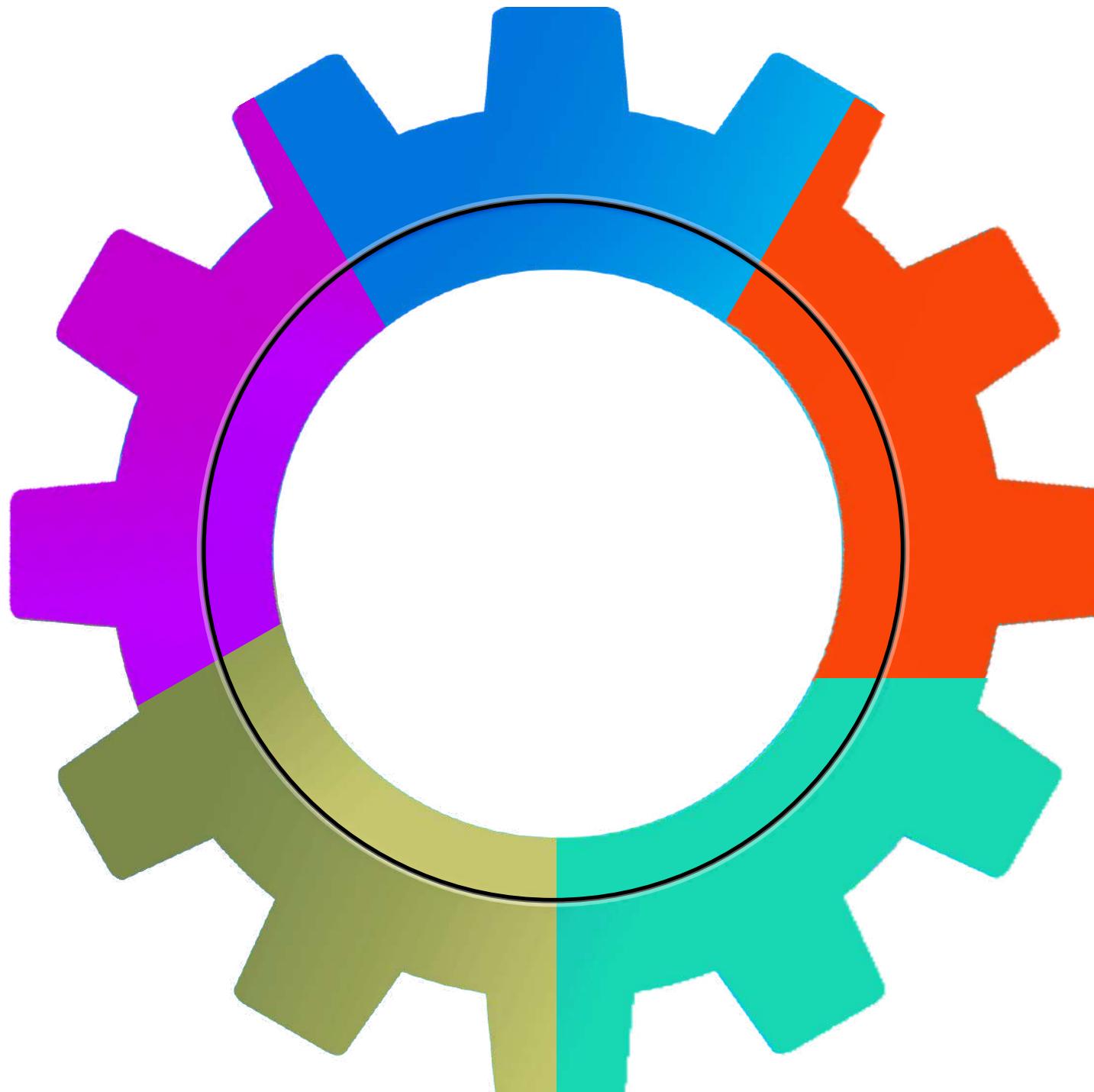
"É um mindset, combinado com uma coleção de jogos, ferramentas e práticas em constante evolução, para ajudar qualquer profissional."

Fomenta um ambiente fértil para o engajamento e autogerenciamento. O sistema é gerenciado, enquanto as pessoas são inspiradas, envolvidas por um ambiente que trabalha a cultura.

Jogos, Ferramentas e Práticas



5 engrenagens



segundo o Management 3.0.

conhecimento,
criatividade,
motivação,
diversidade,
personalidade.

Visão

Energizar Pessoas

entender quais são os principais motivadores e trabalhar as motivações intrínsecas e extrínsecas

Empoderar Times

Empoderados: Se auto-organizam. E os gestores orientam com as diretrizes para que todos trabalhem em prol de um objetivo único

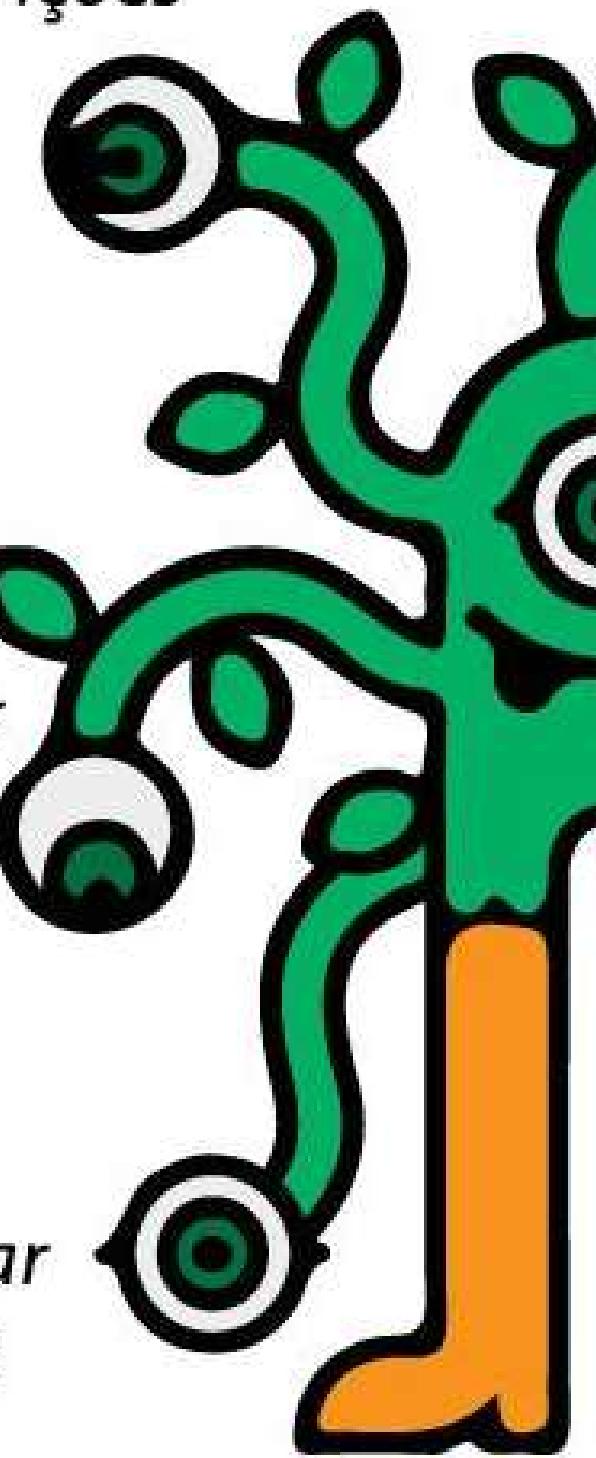
Alinhar Restrições

Para definir um conjunto de limites, e assim uma pessoa do grupo não agir em desacordo pesando para os demais. Trazer transparência (=Scrum), para estimular a autonomia, garantir que uma maior liberdade não se torne tóxica. Sem o microgerenciamento, mas trazendo e alinhando restrições que na maturidade o grupo segue coeso.

*alinhar
restrições*

*empoderar
times*

*energizar
pessoas*





*desenvolver
competências*

*melhorar
estrutura*

*melhorar
tudo*

Visão

Desenvolver Competências

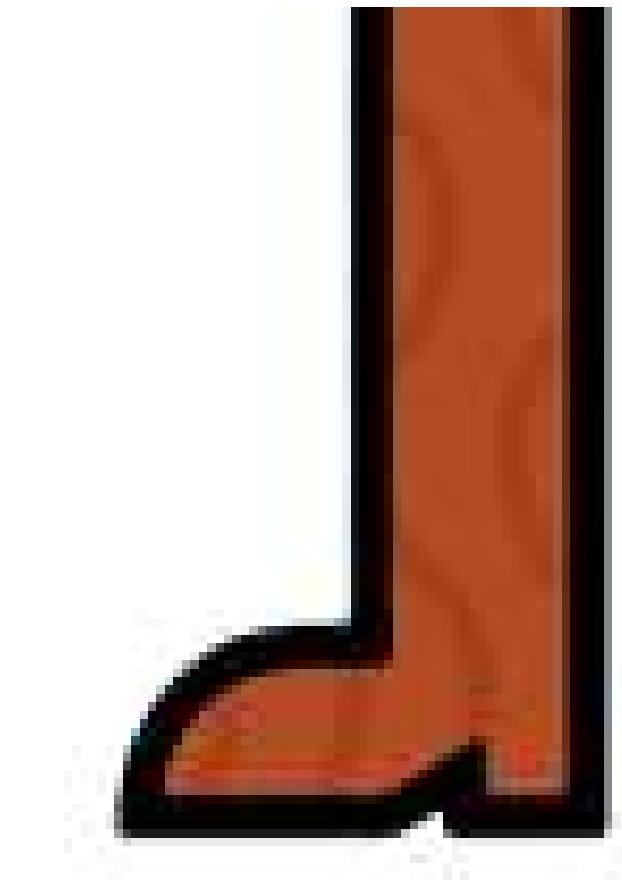
Comprometimento de ser desenvolvido. 1:1 (one-on-one), Matriz de competências. Times multidisciplinares que se desenvolvem

Crescer a Estrutura

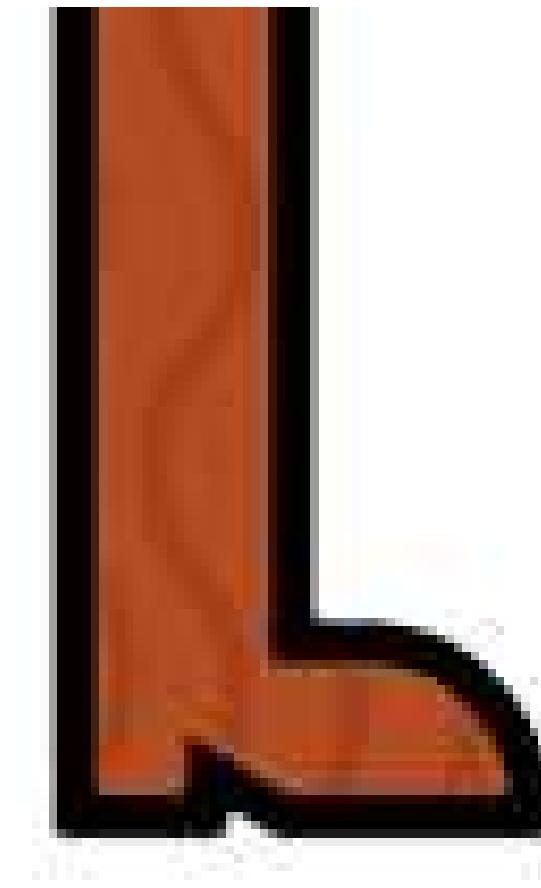
Crescer, adaptar, melhoria contínua. Maior comunicação e colaboração entre o time, conexão...

Melhorar Tudo

Pensando em melhorias constantes, os erros devem ser enxergados e não ignorados, e visto como oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Encarar com maturidade tanto os cenários bons, como os ruins.



Gestão e Liderança



Pensamento Complexo

→ **Gestão = Processos**

→ **Liderança = Pessoas**

→ **BANI**

→ **VUCA**

*

De onde surgiu

Management 3.0



Leude Roure
SCRUM MASTER



Management do 1.0 a 2.0

Microgerenciamento 1.0

→ **TopDown - de cima para baixo - Gestores e executores**



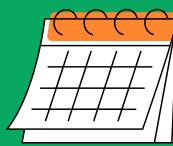
- Poder vem "do alto" - decisão centralizada, nas mãos de poucos
- Hierarquia muito bem definida
- Supervisão: Comando e Controle
- Poucas responsabilidades e motivação
- Pessoas são recursos

Management 2.0

→ **evolução do anterior**

- Valoriza mais as pessoas como recursos valiosos
- Traz o Six Sigma e outros, para melhorar os pontos falhos da anterior
- Mas mantém a cultura da hierarquia, sem dividir responsabilidade
- Mantém o Comando e Controle
- Apesar dos modelos e serviços - não atende o mundo: VUCA

VUCA



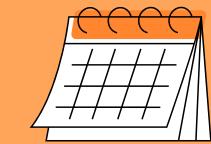
1980 - Guerra Fria

Volátil
U(I)ncerto
Complexo
Ambíguo

Uncertain



BANI



2020 - Pós- Pandemia

B(F)rágil Brittle
Ansioso
Não Linear
Incompreensível

De tão volátil se tornou frágil. De tão incerto ficou ansioso. De tão complexo: Não linear.

Tão ambíguo que se tornou incompreensível.



O MUNDO COMO conhecemos **MUDOU**

o acesso ao conhecimento
o que valorizamos hoje
o status, a visibilidade...
o cotidiano das pessoas
a figura feminina do lar
a velocidade das coisas

indivíduos e empresas

A FORMA DE GESTÃO E LIDERANÇA

TAMBÉM **MUDARAM**

Agora é preciso engajar as pessoas, aumentar sua conexão, e assim alavancar o crescimento do negócio.



Management 3.0

Assume a complexidade

VUCA - BANI

- Parte das pessoas e relacionamentos - ambiente divertido para trabalho, onde há confiança e respeito; e as conexões são valiosas;
- Ambiente seguro onde as pessoas podem ser criativas, falar o que pensam e participam das decisões. O erro é sempre aprendizado e o sistema é o que deve ser trabalhado.
- Ambientes autogerenciáveis: porque cada um traz o senso de dono - se sentem responsáveis pela entrega, e participam de decisões.
- Não é apenas sobre o salário, escalabilidade... mas sobre o senso de propósito
- Pessoas felizes realizam mais e fazem melhor
- Clientes que se encantam

O mundo está diferente. Cada vez mais complexo e acelerado. Métodos tradicionais de gerenciamento simplesmente não funcionam.

Livro Scrum - Jeff



PESSOAS E
NÃO RECURSOS

A GESTÃO 3.0 e o Manifesto Ágil

Indivíduos
→ e pessoas

Há muito em comum: e um dos valores do manifesto ágil fala justamente sobre esse pilar que o M 3.0 tanto enfatiza: PESSOAS.

AMBOS ABANDONAM O MICROGERENCIAMENTO E ENGAJAM PESSOAS, EMPODERANDO E MELHORANDO AS INTERAÇÕES. EM AMBOS TEMOS UM TIME QUE PARTICIPA ATIVAMENTE DO PROCESSO. O TIME É ENXUTO O QUE POSSIBILITA FORTES CONEXÕES ENTRE SI.

A AGILIDADE tem na autonomia dos times e na sua capacidade de auto-organização o viés para todos participarem das decisões e se sentirem responsáveis. Autonomia, domínio e senso de propósito, dentro da transparência construída favorece o empoderamento do time.

A GESTÃO 3.0

e o Manifesto

Ágil

Indivíduos
e pessoas



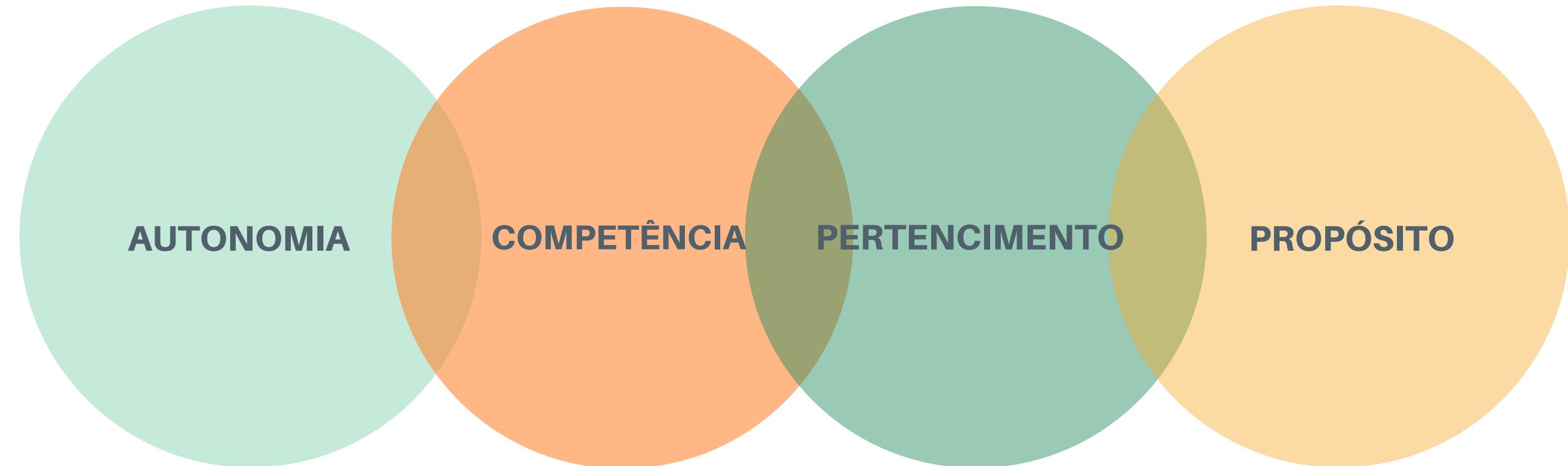
Leude Roure
SCRUM MASTER

AMBOS
ABANDONAM O
COMANDO E
CONTROLE

E INVESTE NA TRANSPARÊNCIA, PARA GERAR
AUTONOMIA, DOMÍNIO E PROPÓSITO



LIDERANÇA QUE ENGAJA O TIME TRABALHA AS NECESSIDADES BÁSICAS PISICOLÓGICAS



AUTONOMIA - RESPONSABILIDADE:

Reconhece (dá crédito), estimula a liberdade e responsabilidade, dá voz ao time

COMPETÊNCIA - FORTALECE:

Delega, encoraja, desafia

PERTENCIMENTO - CONECTA:

Estimula a colaboração, o senso de equipe, gerencia conflitos

PROpósito - INSPIRA:

Conecta o time com a missão (o que faz) e propósito (como, porque) da organização

SCRUM

“Pessoas não falham; sistemas é que falham.”

TIMES DE ALTA PERFORMANCE POSSUEM:



TRANSCEDÊNCIA
AUTONOMIA

A GESTÃO 3.0 e o Manifesto Ágil

GERENCIA
O SISTEMA

E NÃO AS
PESSOAS

FAZ COM QUE AS PESSOAS
SEJAM ENVOLVIDAS NO
TRABALHO AUMENTANDO A
INTERAÇÃO/CONEXÃO E PASSEM
AGORA A CO-CRIAR:
COLABORANDO ENTRE SI



Leude Roure
SCRUM MASTER

NO SCRUM:



Esse time é cobrado não por COMANDO E CONTROLE - MICRO GERENCIAMENTO
Mas é cobrado pelo resultado que entrega para a organização ao final de cada Sprint

Sem comando e controle:

Gerenciar o sistema e não as pessoas:

IDENTIFICAR OS MOTIVADORES E TRABALHA ELES PARA ENGAJAMENTO. COLOCAR ELEMENTOS NO SISTEMA. ENVOLVER AS PESSOAS EM UM AMBIENTE. NUTRIR A CULTURA ATRAVÉS DOS VALORES E CONEXÕES PESSOAIS, DIMINUIR A BARREIRA ENTRE TIMES.

Precisamos: cultivar e nutrir todo o sistema, porque em um sistema assim, as pessoas serão mais suscetíveis a melhoria, abertas ao feedback, e os maiores disseminadores da cultura.



A GESTÃO é importante demais para ficar na mão do gestor apenas

deve ser de todo o time

Define o gerenciamento como
uma responsabilidade de um
grupo de pessoas.


e não recursos

O papel de liderança aqui olha além para
poder inspirar, para engajar as pessoas e
aumentar suas conexões, atua na
melhoria do ambiente - trazendo práticas
que melhoraram a interação. Essa gestão
encanta todas as partes.

Uma equipe excelente

é pautada em um ambiente de

segurança psicológica

pode expressar seus sentimentos, suas ideias livremente, pode admitir que cometeu um erro sem medo de ser julgado ou rebaixado

um ambiente onde há maturidade para trabalhar a transparência de cenários bons e ruins, falamos sobre a falta de conclusão de algo, podemos discorrer qual o melhor caminho, nunca visando uma pessoa, mas o processo em si, onde se tem segurança para trazer pontos de melhorias daquilo que não foi tão bom, feedback contínuo com a liberdade em mão dupla, assumir responsabilidade por tarefas, erros e melhoria



EMPODERAR O TIME



TIMES EMPODERADOS

Proporciona ao time tanto informações como ferramentas para que possam assumir responsabilidades.

Todos vencem, ou todos perdem. E quando estão perdendo, todos se ajudam.



TIMES MULTI FUNCIONAIS

Estimular a "Atuação **Cross-funcionais**": A ideia é estimular que todos os profissionais trabalhem realmente em equipe - uns ajudando os outros, para finalizarem o projeto - a Sprint.



AUTO ORGANIZADOS

Os membros do time escolhem qual a melhor forma para completarem seu trabalho, em vez de serem dirigidos por outros de fora do Time, e para isso é preciso que o SM potencialize a colaboração, estimule o auto gerenciamento. É importante uma comunicação de alta frequência.



Mas e aí? **Management 3.0** **SCRUM/AGILIDADE**

- AGORA NÃO HÁ UM LÍDER?
- NÃO HÁ GESTÃO DE PROCESSOS?
- GESTÃO DE MÉTRICAS?
- FEEDBACKs?



Leude Roure
SCRUM MASTER

Gestão de processos e Liderança de pessoas

Autogestão e a necessidade de uma liderança



Time sem liderança:

Os papéis não ficam claros
Expectativas deixam de estar alinhadas
Conexão entre o time fica mais difícil
O processo se perde...

Contudo liderar agora não consiste em dar ordens. A prática, ao contrário, significa inspirar, impulsionar e direcionar gerando:

- Autonomia
- Comunicação fluida
- Relacionamento cooperativo
- Resultados melhores
- ESTABELECER CONFIANÇA

Management 3.0



o que passou - passou
o foco é na solução e aprendizado contínuo

Feedback WRAP

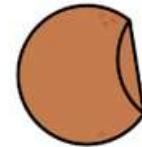
Faz parte de todo um ambiente de confiança que é essencial para o futuro transparente do trabalho. O feedback wrap ajuda as pessoas a se concentrarem tanto na melhoria pessoal quanto na melhoria sistemática.

1. **Descreva** seu contexto
2. **Liste** suas observações
3. **Expresse** seus sentimentos
4. **Explique** o valor
5. **Ofereça** algumas sugestões



Feedback Wrap (M30)

1. Observação
2. Sentimento
3. Necessidades
4. Pedido



1. Descreva seu contexto

Comece descrevendo o contexto para aumentar a compreensão e a apreciação da outra pessoa sobre sua situação



2. Liste suas observações

Retrate as observações e exemplos - dados - liste sem julgamento ou observações.



3. Expressse seus sentimentos

Como eu me sinto - conscientizar do impacto das ações: CNV



4. Explique o valor

O receptor pode não entender o valor daquilo para você, então você explica suas necessidades



5. Ofereça algumas sugestões

Abre pra ele abrir a sugestão, porque ele descobre o que pode ser feito para resolver a questão apresentada - e levar as coisas adiante.



O Management 3.0 vem buscando responder:

➤ como podemos tornar os funcionários mais produtivos?

➤ como podemos ajudar as pessoas a serem mais felizes no trabalho?



Leude Roure
SCRUM MASTER

**a vida é muito curta para
sermos felizes apenas nas
férias**



**O QUE VOCÊ PODE
FAZER HOJE**

**para melhorar sua
felicidade, seu dia**

**e melhorar o dia de colegas
que trabalham com você**

?

Quadro de delegação

de 1 a 7 - em a cada nível de delegação

Ou seja, já é o time decidindo junto:



Gera>



							
Práticas de engenharia de software							
Quadro Kanban/Scrum							
Definição de soluções técnicas							
Definição das linguagens de programação							
Documentação do software							
Ferramentas de trabalho							

7 Níveis de delegação

AUMENTAR O EMPODERAMENTO DO TIME

Liderança decide:

1. Comunica o time; 2. Vende a ideia/convence o time; 3. Consulta o time;
4. Concordam/Consenso - ambos tomam a decisão;

Time decide:

Liderança apenas: 5. Aconselha; 6. Pergunta; 7. Delega

Exemplo:

Time decide: férias, recesso... Horário de: *almoço, eventos*: Daily por exemplo.

Pergunta-se ao time sobre o workflow, sobre o candidato em entrevista que ingressará
(o time conhece) Aconselha sobre - processos... Voz ativa na Retrô, Daily, Planejamento...

Sempre identificando o nível de empoderamento que cabe no seu contexto

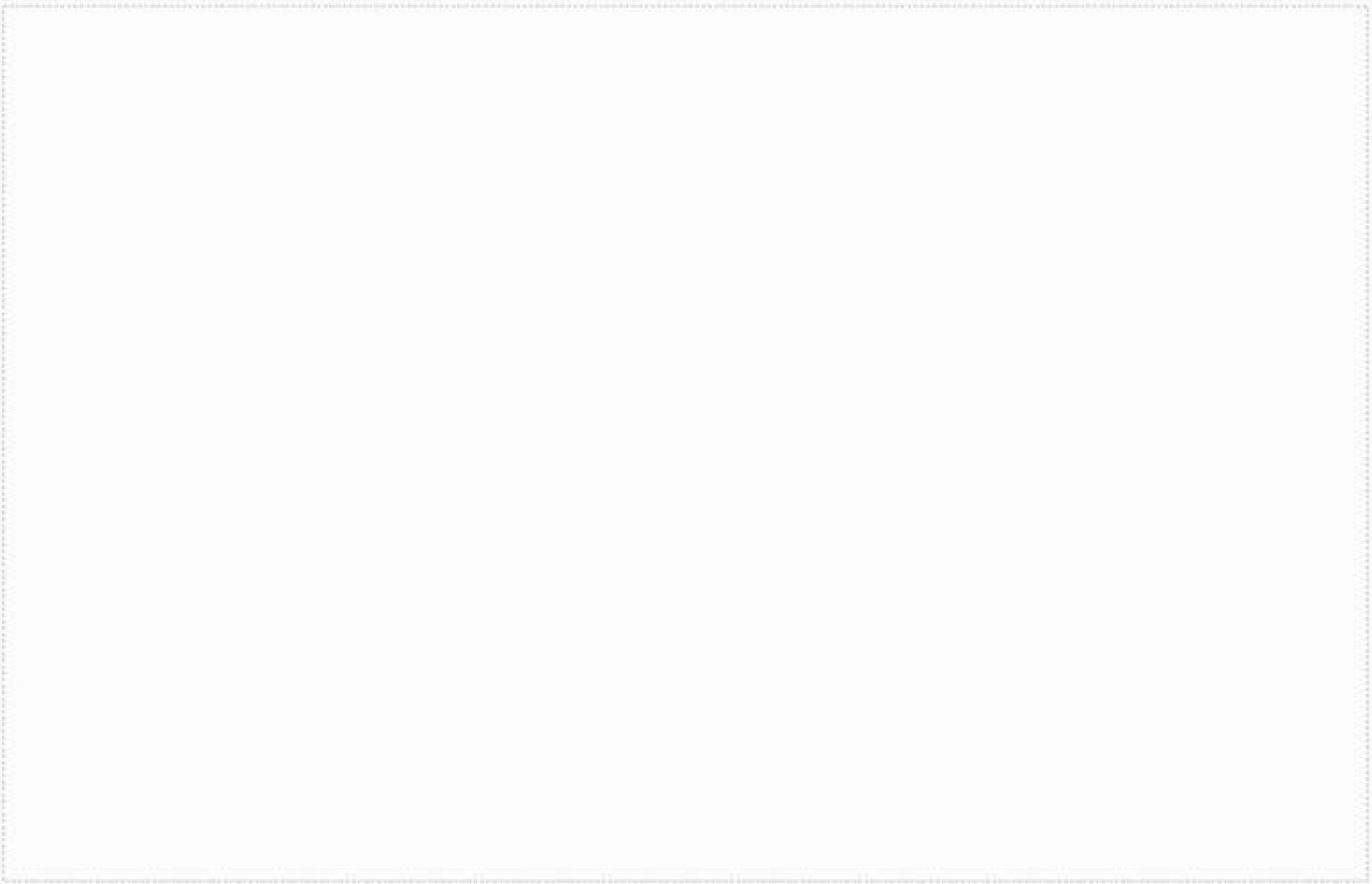
Confiar no time

Respeitar o que foi combinado

Não microgerenciar as delegações

Associar com a atividade de motivação: às vezes tem alguém que não quer empoderamento

Que tal elogiar alguém ?! Escreva um Kudo card



As pessoas têm acesso para que possam escrever elogios, agradecimentos, reconhecimentos de forma espontânea para outras pessoas.

M 3.0 e os 12 passos para a felicidade

"Felicidade é algo que criamos, não é algo a ser alcançado. É um caminho que você escolhe, não um destino para chegar."

Jurgen Appelo

No site tem esses passos de modo oficial,
aqui é o que entendi deles

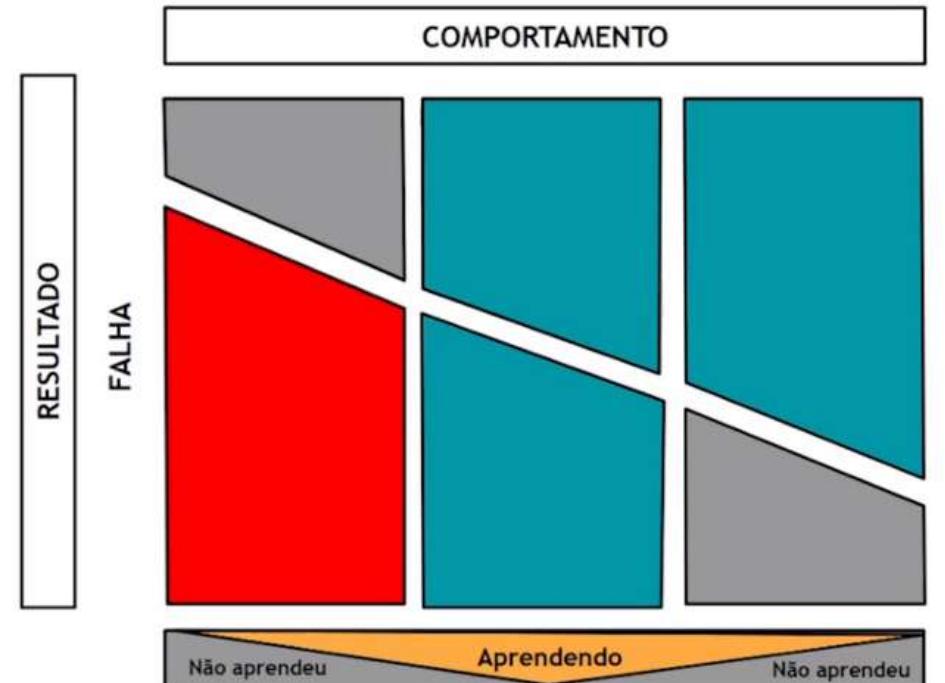
- 01 **Agradeça** - você já agradeceu hoje? E ontem? ...
- 02 **Experimente** - tente fazer o mesmo diferente
- 03 **Dê** - quem não ama um "mimo"? O simples fato de ser lembrado!!
- 04 **Caminhe** - tome ar fresco, saia de frente da tela...
- 05 **Ajude** - um time que se ajuda - empatia - é com certeza mais feliz
- 06 **Medite** - aqui entra a fé, sua motivação: a prática de apenas não julgar
- 07 **Coma bem** - alimentação é sem dúvida um salto para a felicidade!
- 08 **Socialize** - favorecer as conexões entre as pessoas e se conectar
- 09 **Exercite-se** - cultura contra o sedentarismo
- 10 **Mire** - na imprevisibilidade BANI se mover com objetivos por vez
- 11 **Descanse** - você faz coisas que te deixem felizes
- 12 **Sorria** - vida é mais leve depois que sorrimos mais

Desenvolver Competências

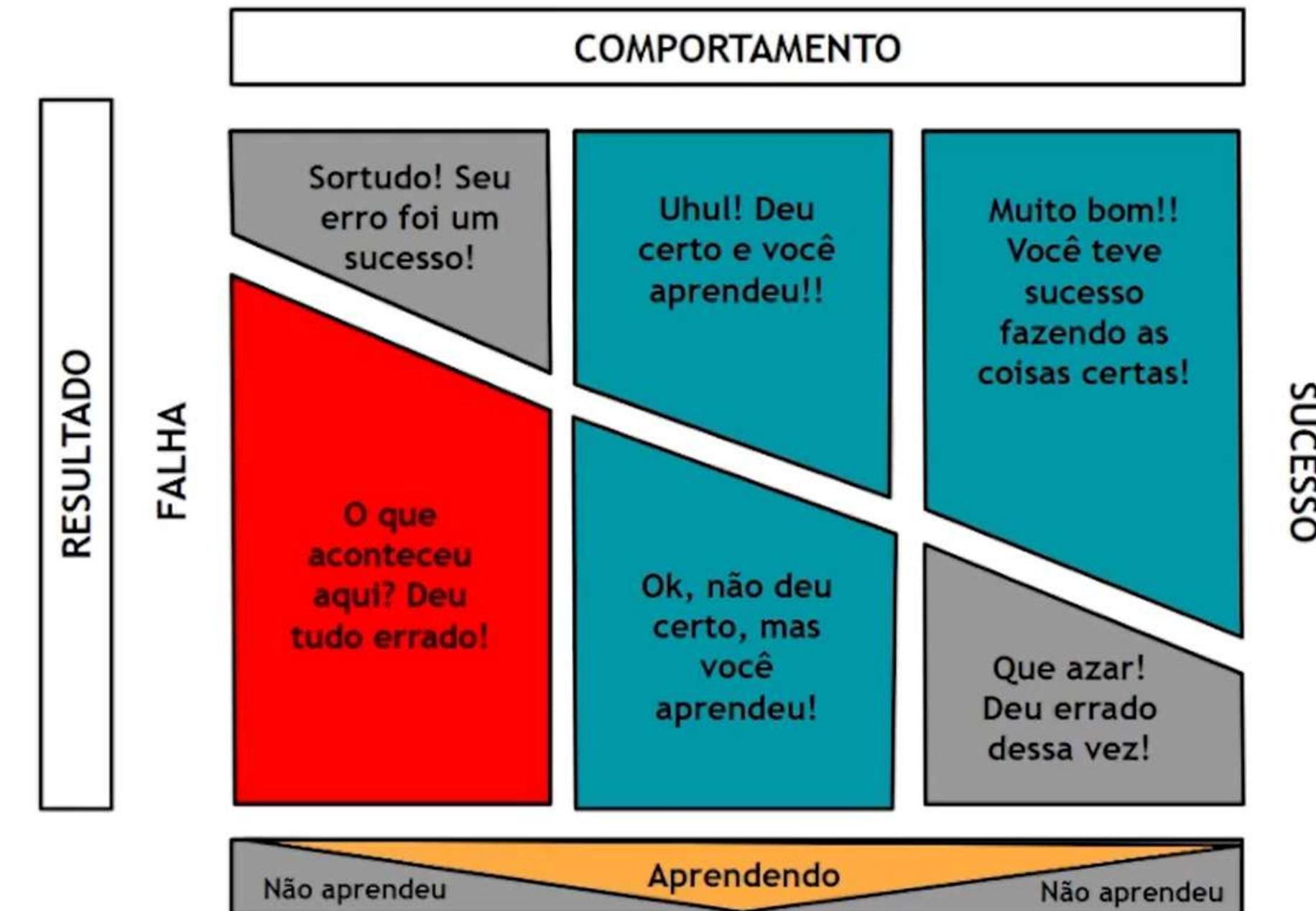
- 1. **Treinamento Contínuo:** Oferecer oportunidades de aprendizado regular e atualização de habilidades.
- 2. **Feedback Construtivo:** Fornece feedback frequente para estimular o crescimento e aperfeiçoamento.
- 3. **Colaboração Efetiva:** Incentivo à troca de conhecimentos entre membros da equipe.
- 4. **Autonomia Responsável:** Delegue responsabilidades para encorajar a tomada de decisões e solução de problemas.
- 5. **Mentoria e Coaching:** Apoie o desenvolvimento individual por meio de orientação e mentoria.
- 6. **Diversidade de Desafios expandir:** Atribuição de tarefas celebradas para habilidades e experiências.
- 7. **Avaliações Regulares:** Realizar estimativas periódicas para identificar necessidades de desenvolvimento.
- 8. **Cultura de Aprendizado:** Crie um ambiente que valorize a aprendizagem constante e a melhoria contínua.

Grade de celebração

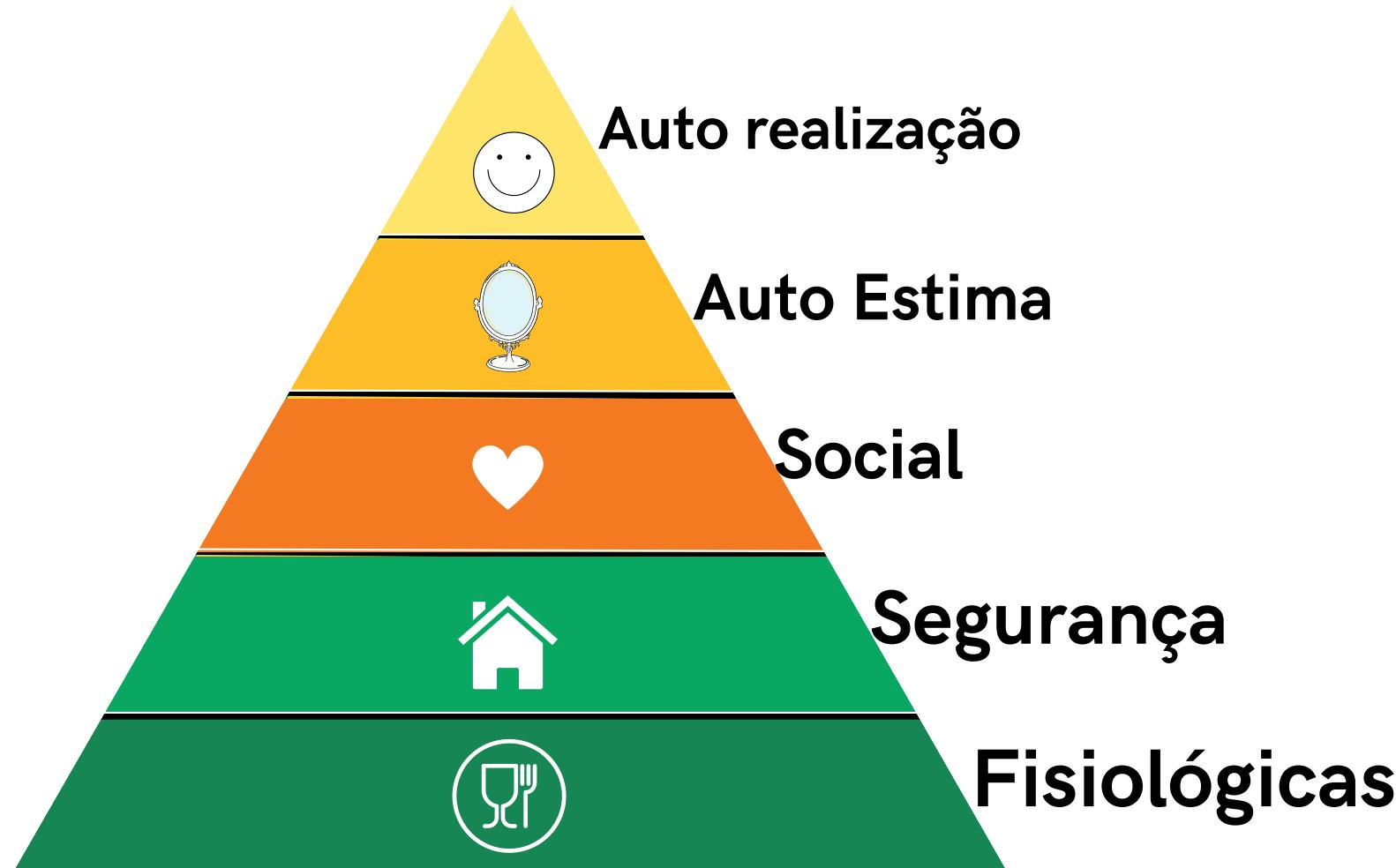




é uma dinâmica que o SM pode usar na retrospectiva do seu time para celebrar o sucesso e as falhas, onde as pessoas trazer as coisas que elas fizeram durante a semana e colocariam no quadro conforme o espaço a qual aquela experimentação pretende.



A hierarquia de Maslow



Motivação

A hierarquia de Maslow

Pare e pense:

O QUE TE MOTIVA HOJE?

QUAL SUA MOTIVAÇÃO?

O QUE VOCÊ BUSCA?

MOVING MOTIVATORS

ORIENTAÇÕES

1 - Sequencie os cards que representam os seus maiores motivadores

2 - Os da esquerda tem peso maior do que da direita

3 - Pense em uma situação de mudança. Reflita como os seus motivadores seriam afetados.

Fazer essa dinâmica: Miro

SEU NOME AQUI



A liderança precisa conhecer os valores e crenças de cada pessoa e tornar o ambiente propício e combinar com os valores do time.

Identifica os motivadores de cada um (pessoal) e trabalha eles para engajamento
Colocar esses elementos no sistema motivação de dentro pra fora

Scrum



Como o Scrum não é sobre o desempenho individual, mas o da equipe: a felicidade pode estar em ser a ajuda para o seu colega, ou a ajuda recebida. Está na transparência de saber o que todos fazem e na maturidade de lidar com os cenários ruins ao longo do caminho de forma não tóxica...



Nosso dia a dia é construído de jornadas - e não do "topo em si", não é todo dia que atingimos o cume. Passamos boa parte nos esforçando para nossos objetivos: Por isso é preciso aprender as recompensas do processo e comemorar cada pequena vitória.



A felicidade pode estar no passo que você tem dado dia a dia para o sucesso. As conquistas advindas disso. O seu foco a curto e longo prazo. Sua participação no produto -de sucesso. O ambiente em que trabalha. Os desafios que aceita e supera. As possibilidades fora daqui, que o trabalho proporciona...



1:1 vamos conversar sobre:

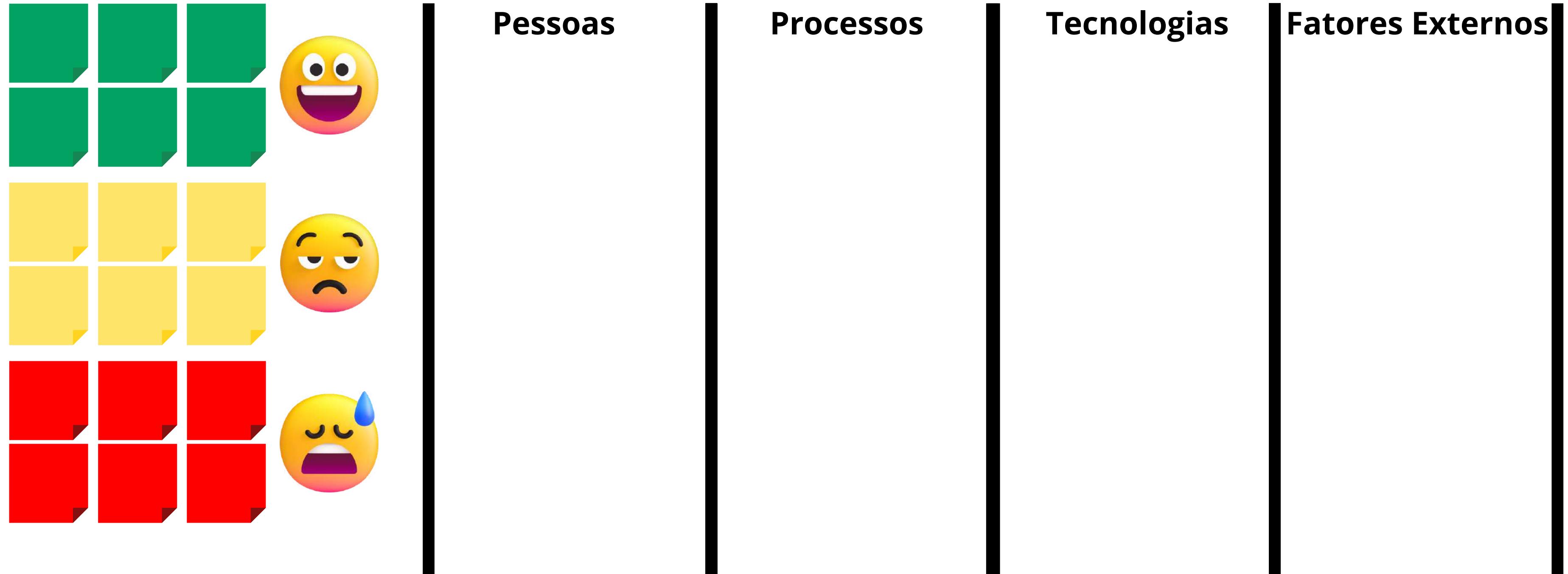
- Numa escala de 1 - 5, como você se sente em relação ao seu papel na empresa?
- Nessa mesma escala, como se sente em relação aos seus colegas de trabalho?
- O que faria com que ficasse mais feliz no próximo Sprint?



Durante as Sprints surgem desafios em que você tem energia pra eles. É mais criativo em um bom dia. Mas há também emoções tristes, perturbadoras, doença... que impede a produtividade e principalmente a criatividade.

Aqui não temos banco de horas, porque não queremos que você trabalhe além da hora, porque quanto mais esgotados e menos tempo de descanso: piores são nossas decisões.

Happiness Door



O Happiness Door combina colaboração em equipe, engajamento dos funcionários e feedback aberto e honesto. (*Management 3.0 Website*)

Conexão

Uma estrutura em rede possibilita que as pessoas consigam se comunicar com as outras de maneira fluída, de maneira clara, de maneira que a informação chegue a tempo para que tomem as melhores decisões.

Tem que manter tudo visível a todos porque a falta de comunicação é o estado mais crítico de uma empresa que está em crescimento.

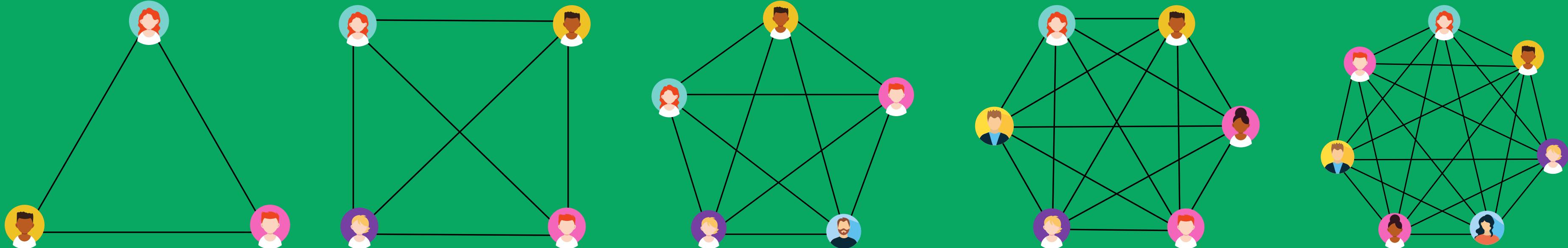
é importante demais para não ser trabalhada

team building

Promover momentos de interação trabalho do time mais colaborativo, coeso e com objetivos comuns, compartilhando informações e conhecimentos



Leude Roure
SCRUM MASTER



(Scrum) O TIME torna-se maior do que a soma dos indivíduos.

(Scrum) Quanto mais rápido a equipe chega a se comunicar, mais rápido é o time.

Time Enxuto + Interação/conexão

Se for considerado a quantidade possível de combinações na mesma medida em que o time aumenta maior será a complexidade da comunicação, ao mesmo tempo que o ruído desse time cresce. A falha na possível conexão entre todos é motivo de muito fracasso. Comunicação & Conexão são ESSENCIAIS pois pode ser a diferença entre o sucesso e o caos.

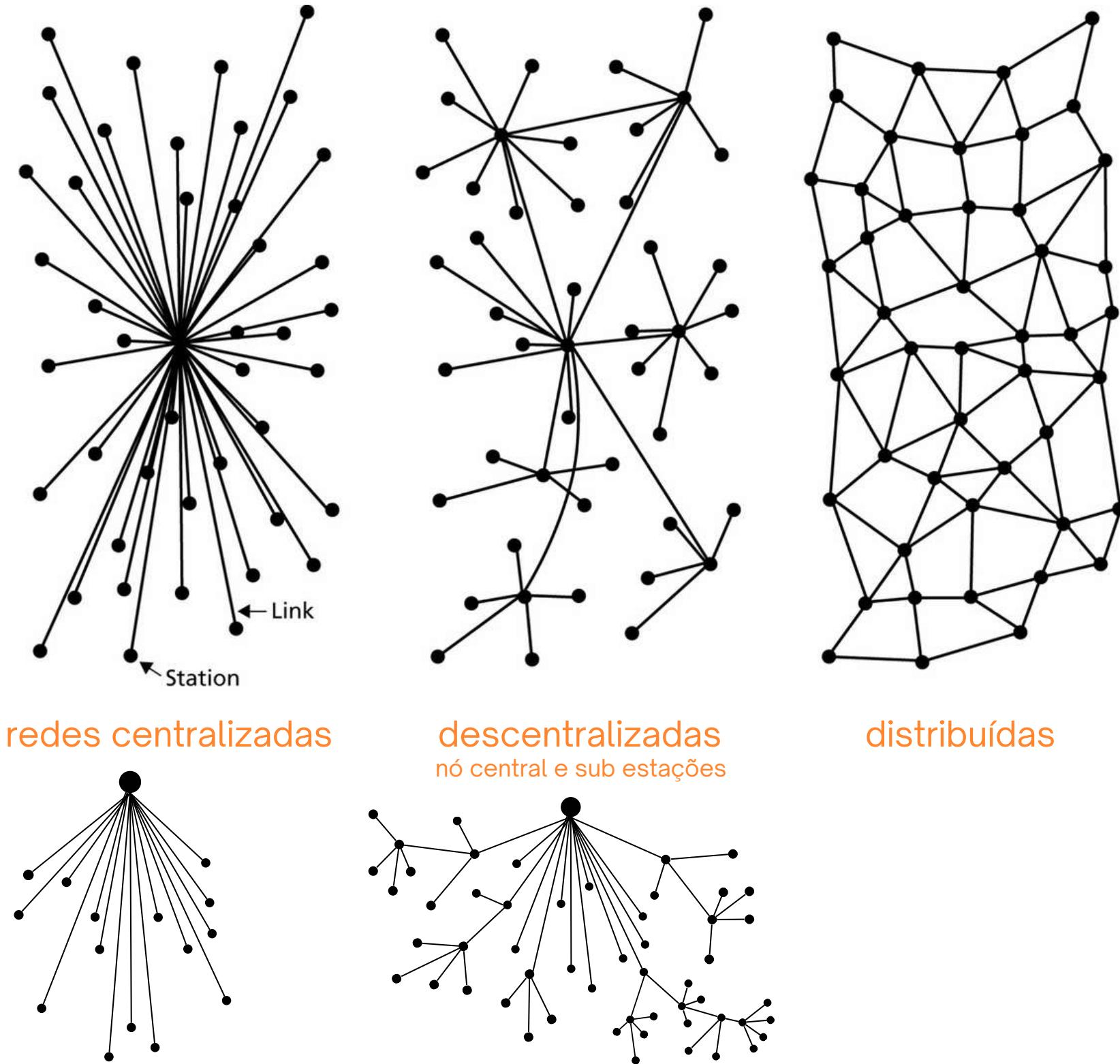
o CEO da Amazon usou a estratégia de que o time tem que ser do tamanho suficiente para ser alimentado por 2 pizzas



Comando e controle | Microgerenciamento

NÃO COMBINAM COM CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Paul Baran



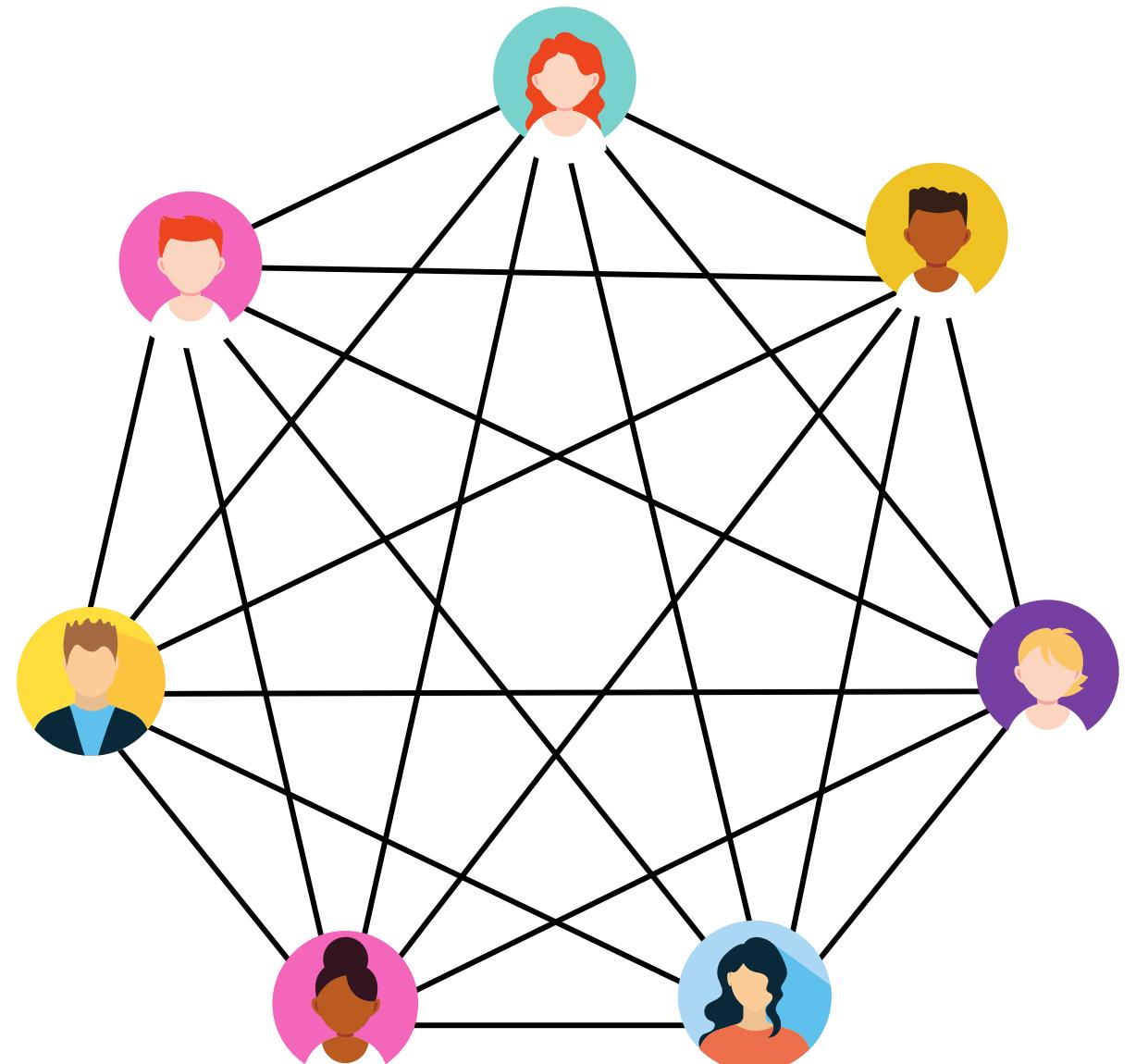
AMBIENTE ÁGIL = HORIZONTALIDADE

A intenção de mostrar esse diagrama é apenas para pensar nessas questões do comando e controle: a nível de agilidade. Os pontos dos três diagramas estão exatamente nos mesmos lugares, o que muda é a forma de conexão entre eles. Então o problema não é em mudar os pontos (trocar a equipe, etc), se quisermos ser efetivos em uma mudança na gestão: precisamos mudar a:

CONEXÃO ENTRE OS PONTOS

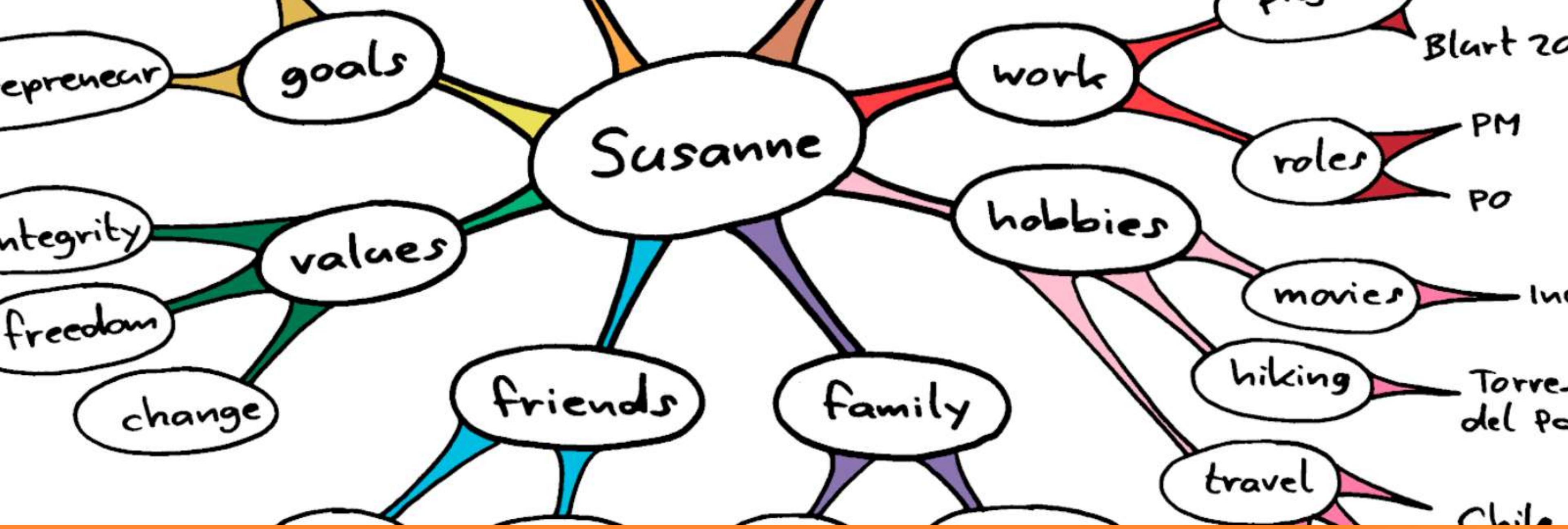
A questão da hierarquia é a falta de troca/conexão entre os colaboradores, a dependência a partir de um camado... Mas haverá mudanças.: mudando a forma da conexão, deixando mais igualitária - papéis e não um cargo. É por isso que o PO o Scrum Master - dentro da agilidade são papéis, até para começar a quebrar a linha de Comando e Controle e alterar as conexões.

O QUE PODEMOS FAZER HOJE



**para diminuir as barreiras
aumentar as conexões**

?

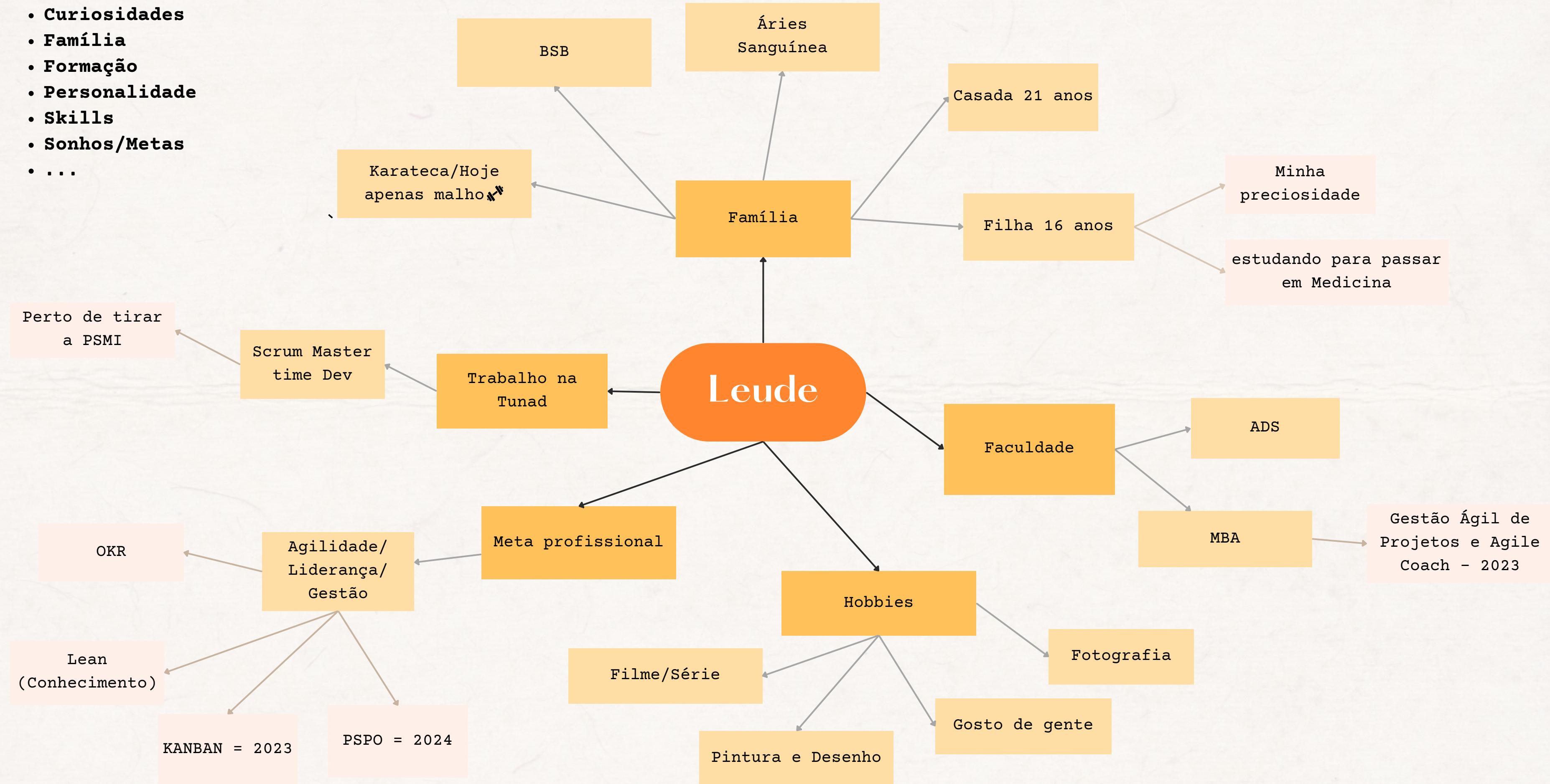


Personal Maps

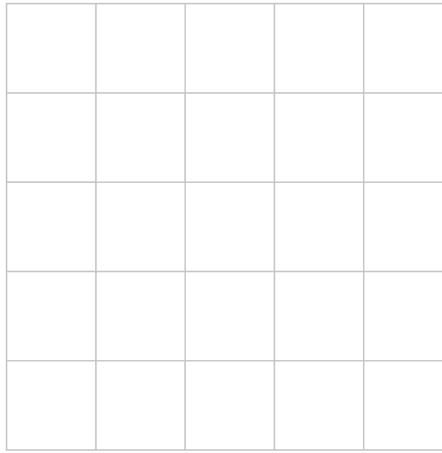
- conexão emocional
- laços mais forte para o trabalho
- diminuir a distância
- entender como o outro pensa
- compartilha o que quer
- traz assunto para a mesa

PERSONAL MAP

- Curiosidades
- Família
- Formação
- Personalidade
- Skills
- Sonhos/Metas
- ...



Minha experiência com o M 3.0



Sou Scrum Master, e alguns amigos e familiares me perguntam o que é isso: eu digo que é algo entre um capitão e um técnico.

No processo de entender e crescer no papel, sigo sempre estudando fortemente o Scrum, seus pilares e valores - a fim de ter um conhecimento sólido. Busco a cada dia colocar em prática todo o conhecimento adquirido que faz sentido para o meu contexto. Precisei redesenhar alguns processos com o time, provocando-os a pensarem e participarem das decisões. Venho ajudando com a melhoria na comunicação e engajamento, assim como fazendo a facilitação na cadência requerida pelo Scrum, e também fazendo gestão de fluxo: onde já reduzimos o Lead Time, estabelecendo o histórico para entender o THROUGHPUT, usando o Burndown e Burnup para acompanhar o andamento da Sprint... Enfim, mas eu sentia que ainda me faltava algo...

É aí que entrou o Management 3.0 como uma ferramenta complementar ao Scrum. A parte de liderança ágil, tem particularidades que precisam de atenção. A complexidade que há em fazer gestão de fato ágil, que valoriza pessoas e seus relacionamentos, formando um organismo vivo - veio a ser complementada com o Management 3.0.

