



FOUNDATION WORKSHOP

Versão 1.4



Management 3.0 Foundation Workshop Experiência de aprendizagem © 2022

by [Management 3.0 BV](#) é licenciada através do [Attribution-NoDerivatives 4.0 International](#)



Você é livre para:

Compartilhar — copie e distribua o material em qualquer meio ou formato, para qualquer finalidade, comercialmente, inclusive.

O licenciador não pode revogar essas permissões enquanto os termos de licenciamento forem seguidos.

Considerando os seguintes termos:

Atribuição — Você deve dar o crédito apropriado, fornecer um link para a licença e indicar se as alterações foram feitas. Você pode fazer isso de qualquer maneira razoável, mas não de uma maneira que sugira que o licenciante te endossa ou endossa a sua utilização.

Sem Derivação — Se você mesclar, transformar ou construir coisas novas sobre o material, você não pode divulgá-lo com essas modificações.

Sem restrições adicionais — Você não pode aplicar termos legais e medidas tecnológicas que restrinjam legalmente que outras pessoas façam o que os termos da licença permitem que seja feito.

CONTEÚDO

Conteúdo	3
Introdução	4
Workshop Foundation	5
Resultado De Aprendizagem	6
Agenda Do Workshop Presencial	7
Agenda Do Workshop Online	8
Sumário	9
Gestão E Liderança	10
Princípios	11
Pensamento Complexo	12
Motivação E Engajamento	13
Delegar E Empoderar	14
Valores E Cultura	15
Aprendizagem E Competências	16
Escalando A Estrutura Organizacional	17
Gestão De Mudanças	18

INTRODUÇÃO

Este documento foi preparado para facilitadores licenciados do Management 3.0, bem como para potenciais facilitadores e participantes do Management 3.0 Foundation Workshop.

Este documento é preparado para facilitadores Management 3.0 licenciados e informa sobre os contornos e o resultado esperado de um workshop de Management 3.0 padrão, o Foundation Workshop. Os participantes devem experimentar o mesmo resultado de aprendizagem, os mesmos módulos, as mesmas práticas em qualquer lugar do mundo em que participem do workshop, independentemente do facilitador. No entanto, os facilitadores podem personalizar a experiência de aprendizagem de acordo com as diretrizes descritas neste documento.

Adicionalmente, este documento descreve a agenda recomendada, número mínimo de horas e demais informações relevantes. Todos os Workshops do tipo Foundation estão alinhados às diretrizes neste documento.

Para mais informações sobre o Management 3.0 Foundation Workshop, por favor, visite o site www.management30.com/foundation

– Equipe Management 3.0

WORKSHOP FOUNDATION

O Workshop Management 3.0 Foundation abrange gerenciamento ágil teórico e prático, com um forte foco em ferramentas que você pode usar diretamente após participar do workshop. Ele foi criado para desenvolvimento de software, mas foi adotado por todos os tipos de equipes ágeis em todo o mundo.

O Workshop Foundation abrange todas as seis visões do Management 3.0 e, portanto, serve como base para as habilidades de liderança ágil e para qualquer aprendizado adicional do Management 3.0.

O conceito do workshop é altamente interativo e apresenta aos participantes diversas ferramentas tangíveis, as chamadas práticas de Management 3.0.

Os tópicos deste workshop serão interessantes para líderes de equipe, gerentes, gerentes de mudança, agile coaches, scrum masters, gerentes de projeto, especialistas em RH e diretores que trabalham em ambientes ágeis e desejam melhorar suas habilidades de liderança.

Os módulos obrigatórios abordados neste workshop são:

- Gestão e Liderança
- Princípios do Management 3.0
- Pensamento Complexo
- Motivação e Engajamento
- Delegar e Empoderar
- Valores e Cultura
- Aprendizagem e Competências
- Escalando a Estrutura Organizacional
- Gestão de Mudanças

Os participantes receberão um certificado, Foundation Workshop Certificate of Attendance.. Este certificado é um requisito para se tornar um facilitador de Management 3.0 licenciado.

Resultado de aprendizagem

Ao final deste workshop e da sua participação ativa em todas as sessões, você será capaz de:

- Descrever a diferença entre o estilo de liderança Management 1.0 e Management 3.0 e o que significa ser um líder ágil
- Identificar uma abordagem melhor sobre como lidar com a complexidade e a incerteza como líder
- A Influência ativa dos seis pilares importantes das organizações
- Escolher, a partir de uma caixa de ferramentas de práticas de engajamento de funcionários para lidar com várias situações com membros da equipe, colegas e seu próprio gerente de forma mais eloquente
- Aumentar a motivação dos funcionários e a colaboração da equipe usando o mindset e as práticas do Management 3.0
- Identificar as suas próprias áreas de desenvolvimento para uma liderança mais efetiva

AGENDA DO WORKSHOP PRESENCIAL

Se o Workshop Foundation for presencial, a recomendação do Management 3.0 é realizar o workshop de 16 horas em dois dias.

Dia 1

- Boas Vindas
- Gestão e Liderança
- Princípios
- Pensamento Complexo
- Motivação e Engajamento
- Delegar e Empoderar

Dia 2

- Valores e Cultura
- Aprendizagem e Competências
- Escalando a Estrutura Organizacional
- Gestão de Mudanças
- Encerramento

Os facilitadores são livres para mudar a agenda ou estender o workshop em 25%, até 20 horas, ou adicionar tópicos ao workshop, desde que a agenda seja coberta.

AGENDA DO WORKSHOP ONLINE

Se o Workshop Foundation for online, a recomendação do Management 3.0 é estender a duração do workshop para um total de 17,5 horas, divididas em cinco sessões de três horas e meia.

Sessão 1

- Boas Vindas
- Gestão e Liderança
- Princípios

Sessão 2

- Pensamento Complexo
- Motivação e Engajamento

Sessão 3

- Delegar e Empoderar
- Valores e Cultura

Sessão 4

- Aprendizagem e Competências
- Escalando a Estrutura Organizacional


Sessão 5

- Gestão de Mudanças
- Encerramento e Reflexão

Os facilitadores são livres para alterar a agenda de acordo com as necessidades do grupo ou adicionar tópicos ao workshop, desde que a agenda seja coberta. Por exemplo, uma alternativa seria oferecer o workshop em quatro sessões, de 4 horas cada, totalizando 16 horas.

A duração total do workshop é de no mínimo 16 e no máximo 20 horas.

SUMÁRIO

Duração	16 - 20 horas
Máximo de participantes	20
Materiais	Os participantes receberão uma cópia de todos os módulos discutidos no workshop e descritos neste documento.
Certificado de participação em todas as sessões	 A sample certificate of attendance for the Management 3.0 Foundation Workshop. It certifies that Martie van Global successfully participated in the workshop on 19-20 March 2022. The certificate is signed by the facilitator, Jorge Appelo, and includes the Management 3.0 logo and a license number.
Badge por participar de todas as sessões	 A circular badge with a scalloped edge. The text inside reads "CERTIFIED MANAGEMENT 3.0 FOUNDATION WORKSHOP ATTENDEE".
Visões Abordadas¹	Energizar Pessoas Empoderar Times Alinhar as Restrições Desenvolver Competências Crescer a Estrutura Melhorar Tudo
Módulos Abordados²	Gestão e Liderança Princípios Pensamento Complexo Motivação e Engajamento Delegar e Empoderar Valores e Cultura Aprendizagem e Competências Escalando a Estrutura Organizacional Gestão de Mudanças

¹Os facilitadores precisam cobrir pelo menos as seis visões descritas neste documento de experiência de aprendizagem.

² Os facilitadores precisam cobrir pelo menos os módulos descritos neste documento de experiência de aprendizagem.

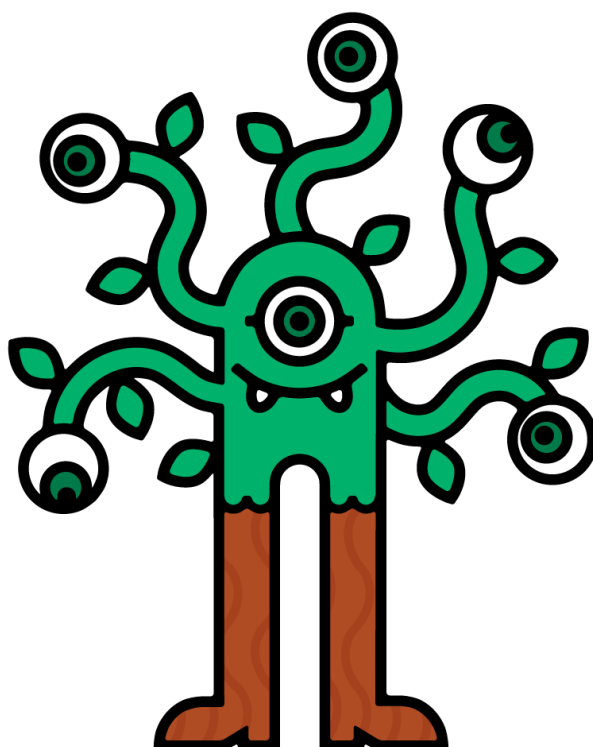
GESTÃO E LIDERANÇA

O que você vai aprender?

- Diferentes abordagens de gestão e o que é Management 3.0.
- Por que primeiro precisamos mudar nosso próprio comportamento antes de esperar que outras pessoas mudem seus comportamentos.
- A definição de Management 1.0, exemplos e em que contexto poderia funcionar.
- A definição de Management 2.0, seus exemplos e por que não a usar.
- A definição de Management 3.0, exemplos e a vantagem dessa abordagem.
- Por que a gestão é importante e necessária.
- Não apenas os gestores são responsáveis pela gestão, mas toda a organização.
- O comportamento é o resultado de uma função que tem como entrada pessoas e seus ambientes.
- As seis visões do Management 3.0 e a definição de cada visão.
- Por que é importante gerenciar o sistema e não as pessoas.

O que vamos discutir?

- Existem situações em que o Management 1.0 é a melhor abordagem?
- O Management 3.0 só funciona em uma organização ágil? Como a forma ágil de trabalhar se conecta com o Management 3.0?
- Qual é a diferença entre gestores e líderes? Qual é a diferença entre gestão e liderança?



PRINCÍPIOS

O que você vai aprender?

- Como os princípios se relacionam com as práticas.
- O Princípio da Management 3.0: Engajar as pessoas e suas interações.
- O Princípio do Management 3.0: Melhorar o sistema de trabalho
- O Princípio da Management 3.0: Ajudar a encantar todos os clientes.
- O Princípio do Management 3.0: Gerenciar o sistema, não as pessoas.
- O Princípio do Management 3.0: Cocriar o trabalho.

O que vamos discutir?

- O que é mais difícil: gerenciar o sistema ou gerenciar as pessoas, e por quê?
- Você pode medir se os princípios são aplicados corretamente? Se sim, como?
- Se você concorda com um conjunto de princípios em uma organização, mas as pessoas não seguem esses princípios, o que você faz?



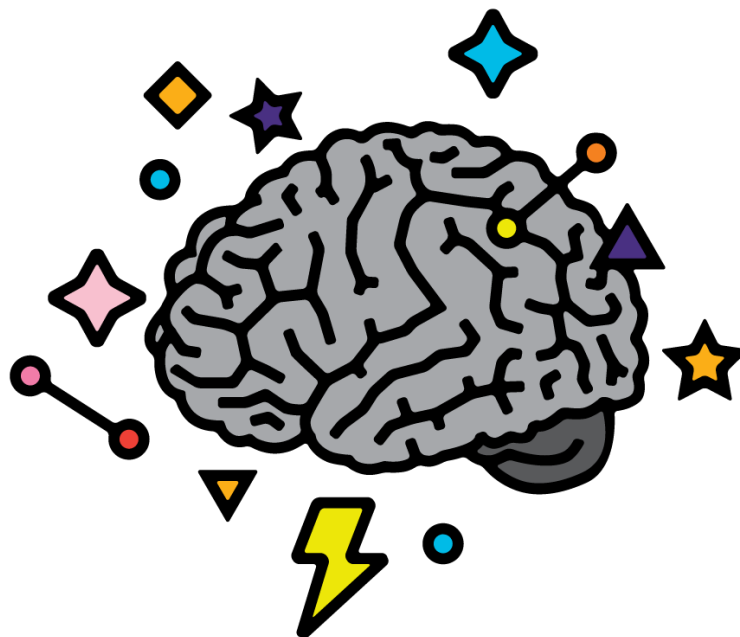
PENSAMENTO COMPLEXO

O que você vai aprender?

- Por que é importante entender o Pensamento Complexo em um contexto de Management 3.0.
- O que é reducionismo e quais são erros comuns quando o aplicamos.
- O que é um Sistema Adaptativo Complexo e respectivos exemplos.
- Um modelo de complexidade para entender os diferentes estágios de um sistema e como as organizações se encaixam nesse modelo.
- Como o VUCA se relaciona com o Pensamento de Complexo.
- As oito diretrizes para lidar com a complexidade e como aplicá-las em sua organização.
- Entenda que você não pode controlar ou usar frameworks para gerenciar sistemas complexos.

O que vamos discutir?

- O que pode dar errado se você não perceber que uma organização é um sistema adaptativo complexo?
- Um sistema adaptativo complexo é sempre parte de um sistema maior. Quais são as fronteiras da sua equipe?
- Você pode gerenciar ou liderar um sistema adaptativo complexo? Qual pode ser o papel de um gerente ou líder em um sistema complexo?



MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO

O que você vai aprender?

- Por que é importante motivar as pessoas, qual é a necessidade de motivar as pessoas?
- Como o engajamento se relaciona com a motivação? O que acontece se as pessoas estão engajadas, mas não motivadas e vice-versa.
- Você não pode motivar as pessoas, mas pode criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir motivadas.
- A diferença entre motivação intrínseca e extrínseca e qual é a mais importante em um contexto de Management 3.0.
- O conceito CHAMPFROGS e os modelos que influenciaram na sua criação.
- Os dez motivadores do modelo CHAMPFROGS: Curiosidade, Honra, Aceitação, Maestria, Poder, Liberdade, Relacionamento, Ordem, Meta e Status.
- A fraqueza de um programa engajamento de funcionários genérico em uma organização.
- Como usar o Moving Motivators para aprender sobre o que motiva as pessoas individualmente.
- Como "Gerenciar o sistema, não as pessoas" se relaciona com a motivação?

O que vamos discutir?

- Quando foi a última vez você gostou do seu trabalho e o mais importante: por quê?
- Quais empresas têm seus motivadores incorporados em seu sistema? E na sua organização?
- O engajamento dos funcionários é uma motivação intrínseca ou extrínseca? Se são ambos, como você encontra o equilíbrio certo?

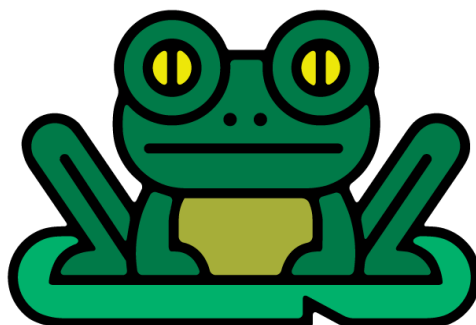
Quais práticas você irá experimentar ou aprender?

Moving Motivators

Moving Motivators podem ajudá-lo a aprender sobre o que motiva pessoas e equipes. Use essas informações, como gerente ou líder, para criar um sistema onde eles aprendam a motivar a si mesmos.

Kudo Cards

Como os Kudo Cards podem ajudar sua organização a dar feedback uns aos outros?



DELEGAR E EMPODERAR

O que você vai aprender?

- A origem do verbo "to manage" e como ele se relaciona com a gestão da equipe.
- Entender que as pessoas se comportam como são tratadas, uma consequência armadilha da profecia autorrealizável.
- Um sistema complexo não pode ser gerenciado a partir de um nó central e o que é uma melhor abordagem em um contexto do Management 3.0.
- Como autoridade e habilidade estão relacionadas ao empoderamento, o que significam e a diferença entre elas.
- O que é exatamente empoderamento e controle distribuído, e por que isso é importante.
- A diferença entre accountability e responsibility. Como estão ligados ao empoderamento das equipes.
- Entender que accountability não pode ser delegado por gestores e líderes, a armadilha do accountability.
- A melhor abordagem ao conceito de superiores e subordinados, como também o fato de gestores e líderes poderem ser empoderados pelas equipes.
- Entender que a delegação não é binária, os sete níveis de delegação: Dizer, Vender, Consultar, Concordar, Aconselhar, Perguntar, Delegar.
- Como montar um Delegation Board, utilizando a prática Delegation Poker.
- Entender que a delegação é um investimento para o futuro, evitando a armadilha da microgestão.

O que vamos discutir?

- Para que níveis ou áreas em uma organização os níveis de decisão podem ser usados? Equipes operacionais, média gestão, nível diretoria? Por quê?
- Uma organização pode mover temporariamente uma área chave de decisão de volta ao nível um ou dois?
- O que um gerente ou líder deve fazer quando uma equipe comete um erro claro, causando um grande impacto em uma área chave de decisão em nível seis ou sete?

Quais práticas você irá experimentar ou aprender?

[Delegation Poker and Delegation Board](#)

Use o Delegation poker para esclarecer quem é o responsável pelo que, e em que nível. Este é um método onde você pode incentivar o engajamento dos profissionais através da auto-organização controlada, esclarecer valores e tomadas de decisão.

VALORES E CULTURA

O que você vai aprender?

- Qual o impacto que uma cultura, boa ou ruim, pode ter.
- A diferença entre os valores expostos e os vivenciados em uma organização.
- Como os valores podem beneficiar sua organização.
- Como definir valores ajuda a obter diferentes comportamentos e resultados.
- O que são livros de cultura e como eles se relacionam com os valores vivenciados em uma organização.
- Os benefícios de usar Storytelling para comparar valores propagados com os valores vivenciados..
- Como os valores podem ajudá-lo a moldar comportamentos. O que fazer e o que não fazer.

O que vamos discutir?

- Quem deve definir os valores em uma organização?
- Os valores da equipe devem se conectar aos valores organizacionais? E se eles conflitarem?
- Qual é a vida útil dos valores, os valores podem mudar ao longo do tempo? Se sim, por quais motivos?

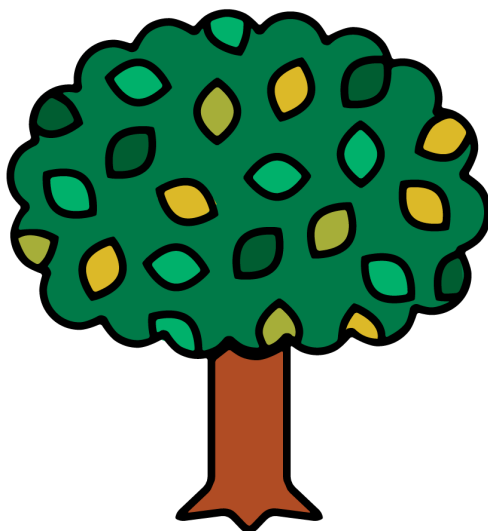
Quais práticas você vai experimentar ou aprender?

Histórias sobre Valores

Como contar histórias pode ajudá-lo a descobrir os valores de uma organização ou comparar os valores vivenciados com os valores propagados.

Livros de Cultura

O que são livros de cultura e como eles podem suportar uma organização no crescimento de seus valores.



APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS

O que você vai aprender?

- O que é competência e como ela se relaciona com as equipes.
- Cinco blocos de construção para aprendizado e competências: Competência Individual, ajudar uns aos outros, Comunicação, Tensão Criativa e Estrutura de Competência do time.
- Como montar e usar uma Matriz de Competências da Equipe
- Quais são os cinco componentes do desenvolvimento de competências individuais: liderar pelo exemplo, autoestudo, treinamento e certificação, coaching, aprendizagem com sucessos e falhas.
- A Comunicação de equipe apoia uma equipe no desenvolvimento de suas competências: redução da distância, documentação relevante, rituais, ouvir/prestar atenção, comunicação não violenta e perguntas poderosas.
- O que é necessário para ajudar os profissionais a trabalharem as competências uns dos outros, incluindo quatro práticas para apoiá-los: aprendizado de pares, horas de conhecimento, dias de exploração e liderar pelo exemplo.
- Como diversidade, incluindo diferentes papéis - suporta o aprendizado em uma equipe.

O que vamos discutir?

- Como você pode motivar pessoas ou equipes a desenvolver novas habilidades?
- Os profissionais também devem contribuir financeiramente ou com tempo para o desenvolvimento de suas habilidades, ou compensar a organização quando saem, pois se beneficiam pessoalmente de novas habilidades?
- Como você mede o desenvolvimento de competências? Como você sabe se os investimentos em desenvolvimento de competências estão valendo a pena?

Quais práticas você irá experimentar ou aprender?

Matriz de Competências da Equipe

Como identificar lacunas de experiência tanto individualmente quanto em equipe para garantir que todas as necessidades sejam atendidas.

Dias de Exploração

Como explorar novas ideias fomentando o aprendizado e o desenvolvimento contínuo dentro de suas equipes.



ESCALANDO A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O que você vai aprender?

- A relação entre o valor gerado por uma empresa e como ela é organizada.
- Por que não há um design organizacional perfeito, e como e por que você precisa encontrar o equilíbrio.
- Vantagens e desvantagens de empresas organizadas em hierarquias ou redes.
- Por que e quando você deveria contratar especialistas ou generalistas para suas equipes.
- Quando focar na eficiência ou eficácia como organização os seus prós e contras.
- As vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização em uma organização.
- Uma organização pode se concentrar na exploração ou descoberta.
- Pelo menos onze práticas organizacionais como dupla ligação, big room planning, alocação aberta e equipes quase estáveis.
- Como usar o Meddlers Game para visualizar e explorar o design organizacional.

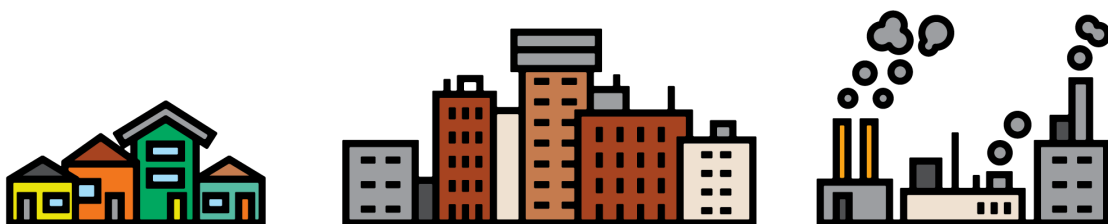
O que vamos discutir?

- O mindset do Management 3.0 está sempre conectado a tipos de organização em redes ou do tipo hierárquicas
- Os profissionais ou equipes podem estar envolvidos nas decisões de novas estruturas organizacionais? E o quanto?
- O que é a verdadeira agilidade em uma organização? Quando uma organização é realmente ágil?

Quais práticas você irá experimentar e aprender?

Meddlers Game

Facilite discussões sobre estruturas organizacionais, visualize a organização, experimente práticas antes de movimentar as pessoas. Evolua sua organização naturalmente.



GESTÃO DE MUDANÇAS

O que você vai aprender?

- O que as grandes experiências de mudança têm em comum
- Razões pelas quais as pessoas resistem à mudança e o que fazer a respeito
- Abordagem de como comunicar por que a iniciativa de mudança é essencial
- Como jogar o Change Management Game e facilitar a sessão de jogo para apoiar as iniciativas de mudança em sua organização
- Uma introdução à Abordagem de Mudança Management 3.0, incluindo estratégias para selecionar pessoas para sua iniciativa de mudança
- A diferença das organizações adaptativas e transformacionais e qual o papel que elas desempenham nas iniciativas de mudança
- Como usar o Celebration Grid para ver regularmente todas as ações realizadas
- A importância de experimentar para a implementação bem-sucedida de qualquer iniciativa de mudança
- PLUS: Muitas perguntas tangíveis para você e sua equipe de mudança

O que vamos discutir?

- As pessoas temem a mudança?
- Quais são as razões pelas quais as pessoas resistem à mudança?
- E se as pessoas não puderem mais aceitar ou lidar com as mudanças?
- Quanta mudança as organizações podem processar?

Quais práticas você irá experimentar ou aprender?

Change Management Game

O que é preciso para mudar o mundo? Como você pode mudar um sistema social complexo? Leva apenas 34 perguntas para encontrar as respostas.

Celebration Grid

Quer tenhamos sucesso ou falhemos, o importante é aprender com nossos experimentos e celebrar o aprendizado.

