

# MAC5701 Tópicos em Ciência da Computação

## Padrões para Introduzir Novas Idéias

Aluno: Daniel Cukier Orientador: Prof. Dr. Fábio Kon

22 de junho de 2007

*“Um dia de chuva é tão belo como um dia de sol.  
Ambos existem, cada um como é.”*  
Fernando Pessoa

## Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Padrões para introduzir novas idéias</b>	<b>3</b>
2.1	As Pessoas	3
2.1.1	Inovador ( <i>Innovator</i> )	4
2.1.2	Que Adotam Cedo ( <i>Early Adopter</i> )	4
2.1.3	Primeira Maioria ( <i>Early Majority</i> )	4
2.1.4	Última Maioria ( <i>Late Majority</i> )	4
2.1.5	Retardatários ( <i>Laggards</i> )	4
2.2	Por onde começar?	4
2.2.1	Evangelista ( <i>Evangelist</i> )	4
2.2.2	Experimente as Águas ( <i>Test the Waters</i> )	5
2.2.3	Tempo para Reflexão ( <i>Time for Reflection</i> )	5
2.2.4	Pequenos Sucessos ( <i>Small Successes</i> )	5
2.2.5	Passo a Passo ( <i>Step by Step</i> )	6
2.3	O que Fazer em Seguida?	6
2.3.1	Conectores ( <i>Connector</i> )	6
2.3.2	Guru ao Seu Lado ( <i>Guru on Your Side</i> )	6
2.3.3	Peça Ajuda ( <i>Ask for Help</i> )	6
2.3.4	Diga Obrigado ( <i>Just Say Thanks</i> )	7
2.4	Encontros e Reuniões	7
2.4.1	Adendo ( <i>Piggyback</i> )	7
2.4.2	Saco de Papel ( <i>Brown Bag</i> )	7
2.4.3	Inclua Comida ( <i>Do Food</i> )	7
2.4.4	A Hora Certa ( <i>The Right Time</i> )	8
2.4.5	Plante as Sementes ( <i>Plant The Seeds</i> )	8
2.4.6	Validação Externa ( <i>External Validation</i> )	9
2.4.7	Próximos Passos ( <i>Next Steps</i> )	9
2.4.8	Mantenha Contato ( <i>Stay in Touch</i> )	9
2.4.9	Fórum Eletrônico	9
2.4.10	Identidade do Grupo ( <i>Group Identity</i> )	10
2.5	Em Ação	10
2.5.1	Simplesmente Faça ( <i>Just Do It</i> )	10
2.5.2	Grupo de Estudos ( <i>Study Group</i> )	10
2.5.3	Mentor ( <i>Mentor</i> )	11

2.6	Tudo São Pessoas . . . . .	11
2.6.1	Toque Pessoal ( <i>Personal Touch</i> ) . . . . .	11
2.6.2	Feito Sob Medida ( <i>Tailor Made</i> ) . . . . .	12
2.6.3	Ombro para Chorar ( <i>Shoulder to Cry On</i> ) . . . . .	12
2.7	Um Novo Papel: Agora Você é Dedicado! . . . . .	12
2.7.1	Defensor Dedicado ( <i>Dedicated Champion</i> ) . . . . .	12
2.7.2	Patrocinador Local ( <i>Local Sponsor</i> ) . . . . .	12
2.7.3	Anjo Corporativo ( <i>Corporate Angel</i> ) . . . . .	13
2.8	Convencendo as Massas . . . . .	13
2.8.1	Rodada de Testes . . . . .	13
2.8.2	Revisão do Guru ( <i>Guru Review</i> ) . . . . .	13
2.8.3	Grande Personalidade ( <i>Big Jolt</i> ) . . . . .	13
2.8.4	Audiência Real ( <i>Royal Audience</i> ) . . . . .	14
2.9	Estratégias para Influenciar . . . . .	14
2.9.1	Contação de Histórias ( <i>Hometown Story</i> ) . . . . .	14
2.9.2	O Cheiro do Sucesso ( <i>Smell of Success</i> ) . . . . .	14
2.9.3	O Suficiente ( <i>Just Enough</i> ) . . . . .	14
2.9.4	No Seu Espaço ( <i>In Your Space</i> ) . . . . .	15
2.9.5	Brinquedinho ( <i>Token</i> ) . . . . .	15
2.9.6	Localização, Localização, Localização ( <i>Location, Location, Location</i> ) . . . . .	15
2.10	Continue Caminhando . . . . .	16
2.10.1	Envolva Todos ( <i>Involve Everyone</i> ) . . . . .	16
2.10.2	Momento Sustentável ( <i>Sustained Momentum</i> ) . . . . .	16
2.11	Lidando com Resistência . . . . .	16
2.11.1	Construtor de Pontes ( <i>Bridge-Builder</i> ) . . . . .	16
2.11.2	O Defensor Cético ( <i>Champion Skeptic</i> ) . . . . .	16
2.11.3	Política de Corredor ( <i>Corridor Politics</i> ) . . . . .	17
<b>3</b>	<b>Tabela de Resumo dos Padrões para Introduzir Novas Idéias</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>Sugestões de Novos Padrões</b>	<b>19</b>
4.1	Brinque com eles (Let them play) . . . . .	19
<b>5</b>	<b>Conclusões</b>	<b>20</b>

## 1 Introdução

A indústria de software tem sofrido grandes alterações na última década. Técnicas e metodologias de desenvolvimento que até pouco tempo atrás eram vistas como fundamentais para o sucesso de um projeto de software começaram a ser questionadas. Um dos principais acontecimentos foi o surgimento dos métodos Ágeis de desenvolvimento de software, iniciado com o Manifesto Ágil [man], cuja filosofia é focar nas relações humanas inerentes ao desenvolvimento de sistemas e não mais na burocracia defendida pelas metodologias tradicionais.

Para se desenvolver software é preciso conhecer uma linguagem de programação. Uma linguagem de programação não é nada mais do que comandos que obedecem a uma certa sintaxe, comandos conhecidos pelo programador e que são interpretados logicamente pelo computador. Programar, assim como qualquer outra atividade envolvendo o uso de computadores, é uma atividade extremamente matemática, mental, lógica. A tendência das pessoas que realizam esse tipo de trabalho sozinhas é a do isolamento, da substituição das relações humanas pela relação com o computadores e documentos burocráticos. Essa situação é incentivada pelas metodologias tradicionais.

As metodologias antigas criaram processos e ferramentas para tentar dar às lideranças das empresas de software uma maneira de gerenciar sua mão de obra. Essas ferramentas não levaram em conta que desenvolver software sozinho (uma atividade matemática, mental, lógica) é muito diferente de desenvolver software em equipe. Trabalhar em equipe significa lidar com pessoas, dividir tarefas, lidar com emoções.

Os métodos ágeis trazem para o mundo da computação uma visão mais humana dos desenvolvedores. Empresas tradicionais e consolidadas, que cresceram desenvolvendo software sem adotar uma metodologia específica, podem ter dificuldade de continuar crescendo se o custo de manutenção do sistema legado cresce exponencialmente junto com a empresa. O lado humano das metodologias ágeis unido às técnicas também humanas contidas nesses padrões pode ser uma saída para produzir, nesse tipo de empresa, uma mudança suave e eficaz.

Para que uma corporação toda mude sua forma de trabalho, é preciso, primeiramente, que ela tenha consciência de que seus processos e métodos atuais não funcionam mais. Em segundo lugar, mesmo que a corporação saiba dos problemas que enfrenta, não é trivial para ela enxergar uma **solução** para seus problemas. E mesmo que alguém dentro da empresa consiga vislumbrar uma possível solução, esta pessoa terá um **enorme** trabalho para conseguir implantar a sua idéia.

O objetivo desta monografia é fornecer ferramentas e técnicas para alguém que possui uma idéia nova e não sabe o caminho para colocá-la em prática. As técnicas apresentadas foram compiladas como padrões. Um padrão pode ser visto como um documento que descreve um problema e uma possível solução já pensada por alguém. O padrão normalmente também descreve o contexto em que o problema é encontrado e quais vantagens e desvantagens de aplicar a solução proposta num contexto similar.

Uma maneira de facilitar a aceitação de uma nova idéia dentro de uma corporação é o uso de padrões, mais precisamente, o uso de **Padrões para Introduzir Novas Idéias**, compilados por Linda Rising e M. Manns em [RM05]. Um padrão, resumidamente, é uma forma de capturar experiência. A palavra “padrão” se refere a uma boa prática recorrente documentada como uma solução para um problema num dado ambiente.

## 2 Padrões para introduzir novas idéias

Uma metodologia ágil que ficou muito conhecida e que vem sendo usada atualmente tanto no meio acadêmico quanto na indústria é a *Programação eXtrema (XP)* [Bec00]. Introduzir XP nas empresas não é uma tarefa trivial. Não basta ensinar as práticas da metodologia para os colaboradores, pois as práticas se baseiam em valores e princípios que algumas vezes são contrário a valores da própria empresa. Implantar XP, principalmente em empresas já consolidadas, significa implantar profundas *mudanças culturais* e essa tarefa pode durar meses, ou até anos.

Os padrões listados neste artigo não são idéias novas e nem revolucionárias. O leitor muito provavelmente se identificará com vários padrões listados e dirá “Ah, isso eu já usei”. O principal objetivo é documentar práticas de sucesso conhecidas para que elas possam ser usadas por outros. A título de curiosidade, será apresentado para cada padrão o seu nome original em Inglês. O nome do padrão é algo muito forte. Ele resume em uma ou duas palavras toda uma idéia. Muitos nomes não possuem traduções literais. O conhecimento do nome original pode ajudar o leitor a entender ainda mais o padrão.

O objetivo deste trabalho é conhecer profundamente os padrões documentados por Linda Rising e Mary Lynn Manns [RM05] e tentar usá-los para introduzir as idéias da metodologia XP dentro de uma corporação. Faremos uma análise de cada padrão, como ele foi usado e as experiências obtidas. A idéia é resumir num artigo esses padrões, relacionando o seu uso com a introdução de métodos ágeis em empresas de software.

Linda Rising é Ph.D. pela Universidade do Estado do Arizona. Ela é muito conhecida na comunidade de padrões e possui vários livros publicados sobre o assunto. Mary Lynn Manns é Ph.D. pela Universidade da Carolina do Norte. Seu trabalho de doutorado foi focado na introdução de padrões dentro de organizações.

A descrição de alguns padrões possui um texto em *itálico* no início. Esse formato foi usado pelas autoras para contar uma pequena história relacionada ao padrão antes de explicá-lo.

### 2.1 As Pessoas

Antes de mais nada, é preciso lembrar que para introduzir uma idéia iremos lidar com pessoas. Os primeiros padrões que precisamos conhecer então são os padrões relacionados a pessoas. Você deve estar preparado para saber como elas aceitarão suas idéias, quem poderá lhe ajudar e quem irá atrapalhar, como interagir com as várias personalidades que irão passar pelo seu caminho. Esta seção é dedicada a descrever Pessoas. A seguir apresentaremos quem são as pessoas que você encontrará pelo caminho, sob o ponto de vista da aceitação para novas idéias.

### 2.1.1 Inovador (*Innovator*)

Os Inovadores são uma pequena porcentagem da população - por volta de 2,5%. Eles aceitam novas idéias rapidamente. Com eles não é preciso muita persuasão. Eles se empolgam com as coisas só pelo fato de serem novas. São pessoas que gostam ainda mais das coisas que não funcionam direito. O interesse deles por novidades permite que você os use para lhe ajudar a testar suas idéias. Mas eles não ficarão interessados por muito tempo. Por sua natureza aventureira e aberta a arriscar, os outros normalmente não aceitam muito suas idéias. Logo, Inovadores são excelentes cães de guarda, mas não muito bons formadores de opinião.

### 2.1.2 Que Adotam Cedo (*Early Adopter*)

Os Que Adotam Cedo representam uma parte maior da população - por volta de 13,5%. Eles também são abertos a novas idéias, mas só irão aceitá-las depois de uma análise mais aprofundada. Eles tendem a olhar para a oportunidade estratégica que uma inovação pode trazer e podem ser persuadidos se enxergarem que sua idéia é uma grande descoberta. Os Que Adotam Cedo são visionários motivados, respeitados pelos parceiros. Ele podem servir como formadores de opinião quando aceitarem a idéia. Porém, os Inovadores e os Que Adotam Cedo são um grupo pequeno. Para ter impacto, você deve convencer a maioria.

### 2.1.3 Primeira Maioria (*Early Majority*)

A Primeira Maioria é o primeiro grupo significativo (por volta de um terço da população) a aceitar a nova idéia. Eles interagem bastante com os colegas de trabalho, mas raramente são líderes. Eles tendem a seguir e querem a garantia de que outros já tiveram sucesso com a idéia antes de adotá-la para si. Como são pragmáticos, são convencidos se a inovação puder trazer melhorias mensuráveis, previsíveis e incrementais. Uma vez que esse grupo está convencido, as raízes da inovação estão plantadas. Essas pessoas são a ligação entre os Que Adotam Cedo e a Última Maioria. Eles são a sua ponte entre o velho e o novo.

### 2.1.4 Última Maioria (*Late Majority*)

A Última Maioria é o segundo grupo significativo (por volta de um terço da população) a aceitar a nova idéia. É composto por pessoas que aceitam novas idéias com ceticismo e cautela. São conservadores por natureza e só podem ser convencidos depois que toda incerteza se foi. Eles precisam de uma certa pressão para aceitar a nova idéia. Essa pressão pode vir de várias formas: vendo as pessoas a sua volta usando a idéia, um chefe sugerindo o uso ou o time adotando-a, fazendo com que eles também adotem para poder trabalhar eficientemente com o time.

### 2.1.5 Retardatários (*Laggards*)

Os Retardatários são os últimos a adotar a nova idéia - isso quando eles chegam a aceitá-la. Sua visão é tipicamente “nós sempre fizemos desta maneira”. Seus amigos tendem a ser também Retardatários. Pelo fato deles suspeitarem da inovação e mudança, sua aceitação normalmente vem com extrema pressão de outros, junto com a absoluta certeza de que a idéia não vai falhar.

## 2.2 Por onde começar?

Para começar a implantar uma nova idéia, você precisará ser um Evangelista. O termo sugere algo religioso, remetendo à idéia de fé. Será impossível para você espalhar uma idéia se você não for convicto em sua crença nela. Essa seção contém um pequeno conjunto de padrões que você poderá usar de início, um Canivete Suíço de padrões para introduzir novas idéias.

### 2.2.1 Evangelista (*Evangelist*)

Você é um Evangelista. Para introduzir sua nova idéia dentro da organização, faça tudo que puder para compartilhar sua paixão por essa idéia. Você quer que sua idéia se espalhe pela empresa, mas não sabe muito bem por onde começar. Deixe que sua paixão por essa idéia guie você. Estar apaixonado significa viver cada

segundo com a idéia presente em suas ações e pensamentos. A sua idéia não é simplesmente uma tarefa a ser realizada, mas a manifestação de sua própria essência.

Divida com as pessoas o seu entusiasmo por essa novidade. Tenha em mente que você não é tão experiente no assunto. Um pouco de humildade o levará longe. Lembre-se também de que **você não é a idéia**. Você é apenas uma pessoa que tem uma boa idéia, mas que pode compartilhar com outras pessoas. Você não perde nada se outras pessoas também se tornarem **Evangelistas**, então encoraje-as a serem.

Pesquisas sugerem que se você é naturalmente atraente e as pessoas gostam de você, seu trabalho será mais fácil porque as pessoas são inconscientemente mais abertas às pessoas que elas gostam. Você precisa ser um grande comunicador, extrovertido e que tenha credibilidade.

O risco desse padrão é que você se torne tão apaixonado pela nova idéia que acabe afastando algumas pessoas. Mantenha o entusiasmo, mas não se deixe levar totalmente e principalmente não deixe que o entusiasmo o torne impaciente.

### **2.2.2 Experimente as Águas (*Test the Waters*)**

Quando uma oportunidade surgir, teste se existe interesse pela sua idéia usando alguns desses padrões e avaliando os resultados. Escolha dois ou três padrões dessa coleção e use-os. *Para a maioria das pessoas, o processo de mudança é como mergulhar lentamente a ponta dos pés na água para sentir se ela está muito fria.*

Tente começar por coisas que não exigem muito esforço, como Toque Pessoal (2.6.1), Simplesmente Faça (2.5.1), Saco de Papel (2.4.2), Piggyback (2.4.1) e Plante as Sementes (2.4.5). Esteja preparado para desapontamentos. Algumas vezes a idéia é muito nova ou radical para ser aceita de cara.

### **2.2.3 Tempo para Reflexão (*Time for Reflection*)**

Aprenda sobre o passado reservando, periodicamente, um tempo para reflexão sobre o trabalho. Avalie o que deu certo e o que deu errado. A pausa é um momento importante num trabalho. Se trabalhássemos incessantemente, produzindo sem parar, não teríamos condições de saber se o que estamos produzindo está realmente de acordo com as nossas expectativas. Além disso, o contexto, as pessoas e os objetivos mudam ao longo do tempo. Não parar para refletir pode significar não perceber essas mudanças e rumar por um caminho indesejado.

A metodologia ágil Crystal tem como prática refletir sobre o trabalho. No final de cada iteração o time se reúne e escreve um cartaz dividido em três quadrantes: “manter”, “melhorar” e “encafifamentos”. No quadrante “manter” são colocadas as práticas e soluções que a equipe considera ter feito com excelência e que deseja manter para as próximas iterações. No quadrante “melhorar” são apontadas as falhas da equipe, práticas que não foram seguidas adequadamente e que podem ser melhoradas nas próximas iterações. Os “encafifamentos” são coisas que deixaram a equipe perdida, em dúvida, sem saber muito bem qual a melhor maneira de solucionar um determinado problema. Apesar dessa prática ter sido criada na metodologia Crystal, equipes que XP têm o costume de usá-la em suas iterações. Refletir faz parte dos métodos ágeis, onde as pessoas e interações são mais importantes do que processos de ferramentas. [man]

### **2.2.4 Pequenos Sucessos (*Small Successes*)**

Para evitar a fadiga dos desafios e todas as coisas que precisa fazer quando está realizando uma mudança, comemore até mesmo pequenos sucessos. Para manter a motivação, qualquer passo adiante é motivo para comemorar. Toda mudança organizacional tem seus altos e baixos. É um processo difícil. Muitas vezes focamos na “grande vitória” e nos esquecemos que toda a guerra é vencida em pequenas batalhas.

Realize suas ações Passo a Passo (2.2.5) e tire um tempo para comemorar sucessos, especialmente os pequenos. O sucesso vem de vários lugares. Olhe para ele. Pergunte-se no final da semana o que o time aprendeu ou fez diferente. Foque nos ganhos e não nas perdas. Mesmo que não tenha conseguido tudo que queria, ainda pode comemorar quando *não aconteceu* o que você *não queria*.

### 2.2.5 Passo a Passo (*Step by Step*)

Para aliviar a frustração da enorme tarefa de mudar uma organização mova-se passo a passo em direção ao seu objetivo. Use uma tática incremental em sua iniciativa de mudança, com pequenos objetivos de curto prazo, mantendo a visão do objetivo de longo prazo. Para subir uma escada você não vai direto de baixo para o topo. É preciso subir um degrau por vez. Se você tentar seguir um plano mestre está quase que certamente fadado ao fracasso.

Mudanças levam tempo. Você deve respeitar o tempo da mudança, respeitar o tempo que as pessoas precisam para mudar. O ser humano tem um medo natural das mudanças. Ajude todos a vencer esse medo, trabalhando determinado, mas com paciência e respeito. Encoraje as pessoas a usarem uma *Rodada de Testes* (2.8.1) mesmo para uma pequena parte da nova idéia. Antes de seguir com pressa, dê um passo para trás, acalme-se. Pense em causar o mínimo de perturbação e ainda conseguir o resultado esperado.

O trabalho de mudança é longo. Você provavelmente não conhece todos os problemas que vai enfrentar. O caráter incremental desse padrão permite que você aprenda enquanto avança. Algumas pessoas podem pensar que você não sabe onde quer chegar. Tente mostrar a elas que o objetivo e o caminho que leva a ele não são a mesma coisa. Noé não esperou começar a chover para construir a arca.

## 2.3 O que Fazer em Seguida?

Você está trabalhando arduamente e tornando-se conhecido como *Evangelista* no seu pequeno círculo. Agora é hora de ir adiante. Você precisa fortalecer seu arcabouço de padrões. Nesta seção estão alguns padrões que ajudarão a espalhar sua influência: você reconhecerá o poder de *Pedir Ajuda* (2.3.3) e *Diga Obrigado* (2.3.4).

### 2.3.1 Conectores (*Connector*)

Existem algumas pessoas que têm conexões com muita gente dentro da organização. A empresa é muito grande e dificilmente você conseguirá falar com todos pessoalmente. Vários estudos indicam a importância das redes informais. Secretárias são peças chave. Elas provavelmente sabem o nome e o gosto pessoal de muita gente. Converse com a secretária sobre as suas idéias, mesmo que ela não entenda exatamente o que você pretende. Fale informalmente, numa pausa do trabalho, num café. Naturalmente suas idéias se espalharão pela corporação, principalmente se os *Conectores* (2.3.1) simpatizarem com elas.

### 2.3.2 Guru ao Seu Lado (*Guru on Your Side*)

Tenha uma lista de pessoas sêniores que são estimadas pelos membros da corporação. As pessoas podem relutar em mostrar interesse em uma nova idéia a não ser que ela venha de alguém que elas respeitam. Procure de preferência pessoas que são respeitadas tanto pelos líderes quanto pelos não-líderes. As pessoas são bombardeadas todos os dias por centenas de informações. Elas precisam de um filtro para separar o que é interessante do que é dispensável. Só o fato de uma idéia vir de alguém respeitável já é por si só um filtro positivo.

Aproxime-se dos gurus com humildade. Você está lá para aprender com eles e não para ensiná-los. Leve o guru para tomar um café. Tenha com ele uma “conversa de elevador” de dois minutos e esteja preparado para ouvir. Se você for novo na corporação, pergunte aos *Conectores* (2.3.1) quem são os gurus.

### 2.3.3 Peça Ajuda (*Ask for Help*)

Quando estiver tentando introduzir novas idéias, procure pessoas e recursos que possam lhe ajudar. Introduzir novas idéias não é uma tarefa fácil, especialmente dentro de uma grande corporação. É uma tarefa que dificilmente será feita por uma única pessoa. Normalmente as pessoas tendem a fazer um determinado trabalho sozinhas, em busca de reconhecimento pelo sucesso alcançado. Neste caso, pedir a ajuda dos outros significa dividir os méritos pelo sucesso de um trabalho. Nem todos estão dispostos a dividir, porém o objetivo principal é introduzir a nova idéia. Quando um grupo de pessoas está envolvido, a idéia se alastra pela corporação com muito mais eficácia.

Quanto mais pessoas puderem ajudar nesta tarefa melhor. Segundo Setzer [Set06], pessoas têm habilidades e necessidades. A habilidade de um preenche a necessidade do outro e vice-versa. Pedir ajuda é

permitir que o outro exercite suas habilidades e se sinta valorizado e respeitado. Ajudar alguém é suprir as necessidades. Essa é a troca inerente ao convívio de seres humanos.

### **2.3.4 Diga Obrigado (*Just Say Thanks*)**

Para mostrar sua gratidão, diga “Obrigado” da maneira mais sincera que você puder a todas as pessoas que o ajudarem. As pessoas se sentem desanimadas quando trabalham duro e ninguém percebe. Mesmo que você não tenha recursos para recompensar os ajudantes com algo tangível, uma expressão de gratidão não custa nada e significa muito para quem a recebe.

Mesmo reconhecimentos informais podem causar boa impressão. Um telefonema, um pequeno bilhete ou um presente barato, qualquer uma dessas coisas mostrará que você se preocupou com o que a pessoa que vai receber gosta. Faça com que as pessoas saibam que elas são queridas falando com elas frequentemente. Faça as pessoas se sentirem importantes. Mesmo que a ajuda tenha sido há bastante tempo, continue falando aos outros que você ainda é grato pelo que elas fizeram.

Uma vez que você começa a agradecer as pessoas, pode correr o risco de ofender outros que se sintam deixados de lado, ou que não receberam o mesmo nível de reconhecimento. Tente agradecer igualmente a todos, não dando preferência para quem fez a tarefa principal. Peça desculpas sempre que se esquecer de retribuir a alguém.

## **2.4 Encontros e Reuniões**

Um das formas de espalhar suas idéias é organizar encontros, eventos, reuniões. Nessa seção serão apresentados padrões que sugerem como fazer esses encontros, quem chamar, onde reunir as pessoas, o que levar (ou não levar) para as reuniões.

### **2.4.1 Adendo (*Piggyback*)**

Ligue sua nova idéia a alguma prática bem aceita na organização. Você pode tentar vender sua idéia como uma versão melhorada de algo que já funciona na empresa. As empresas possuem processos e características culturais que são difíceis de serem mudadas. Se sua nova idéia entrar em choque com esses processos você terá muita dificuldade em colocá-la em prática. Algumas vezes é possível que sua idéia seja introduzida como um adendo a um processo já em uso na corporação. As pessoas terão mais facilidade em aceitar a sua proposta se não a enxergarem como uma total revolução.

### **2.4.2 Saco de Papel (*Brown Bag*)**

Use o horário em que as pessoas normalmente almoçam como um momento convenientemente relaxado para ouvir sobre sua nova idéia. As pessoas estão sempre muito ocupadas para marcar uma reunião durante o horário de trabalho. Porém, todos costumam tirar uma hora de almoço. O horário de almoço é normalmente um horário disponível.

Nos grandes centros urbanos (principalmente nos Estados Unidos) está se tornando cada vez mais comum as pessoas comprarem suas comidas na rua (e levá-las num Saco de Papel). Marque um encontro no meio do dia e combine de cada um levar sua própria refeição. Vocês poderão também trocar comidas (como faziam nos tempos de escola, onde cada criança levava sua lancheira). Tudo isso tornará o ambiente propício e descontraído para falarem sobre sua nova idéia.

Apesar de alguns adorarem o horário de almoço para essa finalidade, outros vêm o momento como uma pausa do trabalho e ficarão irritados se você falar de trabalho durante a refeição. Para essas pessoas, você precisa arranjar outros eventos.

### **2.4.3 Inclua Comida (*Do Food*)**

Transforme uma reunião normal em um evento incluindo comida. Já nos tempos antigos as pessoas já entendiam a importância de dividir o pão. Deixe comida disponível nos encontros. Peça ajuda à empresa para fornecer comida. Se eles não puderem ajudar, compre alguns biscoitos baratos com seu próprio dinheiro.

As pessoas darão importância às suas palavras quando souberem que você tirou do próprio bolso para incrementar a reunião com comida.

Lembre-se das questões culturais que envolvem a comida. Cada empresa trata comida de maneira diferente durante o dia de trabalho. Seja sensível às questões de saúde. Pessoas com problema de peso podem não gostar de ver os outros comendo biscoitos. Pessoas alérgicas à comida que você oferece podem se sentir excluídas. Tente sempre oferecer uma variedade de opções.

Comida é importante até em pequenos encontros, mesmo entre duas pessoas. Esse padrão transforma reuniões comuns em verdadeiros eventos. Todo mundo gosta de comida de graça. Porém, se você sempre trazer comida às reuniões, as pessoas “mal-acostumadas” podem ficar irritadas quando a comida não aparecer. Quando a verba da comida estiver curta, use o Saco de Papel (2.4.2).

#### 2.4.4 A Hora Certa (*The Right Time*)

*O melhor horário para uma entrevista é o último ou o penúltimo horário do dia, uma vez que esses são os horários que mais ficam na memória do entrevistador.*

Leve o tempo em consideração quando agendar reuniões ou pedir ajuda aos outros. A pressão de um horário para acabar faz com que as pessoas foquem no assunto para poder terminar a tarefa estipulada para aquele horário. Evite horários em que as pessoas estão normalmente ocupadas. Agende eventos fora desses horários.

O tempo é um personagem que deve ser visto com a devida atenção. Nas primeiras páginas de *A Preparação do Ator* [Sta06], Stanislavski surpreende o leitor narrando uma situação que mostra a importância do cumprimento de horários estabelecidos: um novo grupo de teatro tem o seu primeiro encontro marcado. Nessa primeira reunião, um dos membros do grupo que chegara poucos minutos atrasado disse ao grupo “Parece que estou **um pouquinho** atrasado”. Ao ouvir essa displicente observação o diretor retruca:

*“Aqui ficamos nós, sentados, à espera, enervados, irritados e ‘parece que estou **um pouquinho** atrasado’. Nós todos chegamos aqui cheios de entusiasmo pelo trabalho que nos aguardava e agora, graças a senhor, todo esse ânimo destruiu-se. É difícil despertar a vontade criadora. Matá-la é fácil. Quando interiro no meu próprio trabalho, isso é comigo, mas que direito tenho eu de atrasar o trabalho de uma equipe inteira?”*

O diretor obrigou o aluno a pedir desculpas a todos e deu a aula por encerrado, dizendo que o primeiro ensaio é um acontecimento na vida do artista e que dele deve-se guardar a melhor impressão possível.

Todas as pessoas têm seus compromissos e agendas ocupadas. Se um grupo estabelece de comum acordo um horário para uma reunião, esse horário deve ser respeitado por todos os membros do grupo. O respeito pelos compromissos dos outros gera uma união muito grande entre os membros de uma equipe. O tempo é algo muito precioso. Quando ele é respeitado, as pessoas valorizam mais o trabalho e tornam-se naturalmente mais abertas e colaborativas.

Para alguns tipos de eventos, não há necessidade de se agendar horários. Grupos de Estudos(2.5.2) normalmente acontecem em horários regulares e as pessoas são livres para comparecerem ou não dependendo de suas disponibilidades.

#### 2.4.5 Plante as Sementes (*Plant The Seeds*)

Para espalhar o interesse, carregue materiais (sementes) e mostre-os (plante) quando surgirem oportunidades. Para enfatizar a importância de um material, faça cópias ao invés de só enviar a URL. Mostre, quando puder, artigos escritos por você, para aumentar sua credibilidade, ainda mais se tiverem sido publicados em veículos conhecidos e confiáveis.

Além de fornecer materiais, mostre-se disponível para esclarecer dúvidas. Isso irá garantir que coisas importantes, como seus livros, não irão desaparecer.

Não são todas as pessoas que se interessam por livros e leituras. Não fique desapontado. Essas pessoas podem ser justamente as pessoas chaves como Conectores (2.3.1), Que Adotam Cedro (2.1.2) ou um Guru ao Seu Lado (2.3.2). Carregar livros em aviões pode ser um problema. Se você mostra muitos livros pode correr o risco de alguém pegar emprestado e não devolver. Certifique-se de que os seus materiais de valor estão claramente identificados com o seu nome.

#### 2.4.6 Validação Externa (*External Validation*)

Para aumentar a credibilidade das sua nova idéia, traga fontes de informação de fora da empresa. Antes de aceitar uma nova idéia, as pessoas querem ter certeza de que ela já teve sucesso fora da organização. Elas querem a garantia de que não é uma idéia impraticável de uma minoria da empresa. Fontes de mídia em massa (Livros, artigos, periódicos, páginas na Internet, jornais) são um bom começo. As publicações externas costumam ter mais credibilidade do que as internas.

Esse padrão gera uma validação para a nova idéia na organização. Ele mostra que a inovação não é um fenômeno local. Mas você deve tomar cuidado para não exagerar. As pessoas não vão disponibilizar todo tempo do mundo para lerem livros e artigos durante o trabalho. Mostre-se disponível para responder a dúvidas e ouvir sugestões.

#### 2.4.7 Próximos Passos (*Next Steps*)

No final de uma reunião sobre sua nova idéia, reserve um tempo para dizer aos participantes o que eles devem fazer em seguida, quais são os próximos passos. Depois de um longo dia de treinamento, os participantes podem ter dúvidas de como colocar em prática aquilo que eles acabaram de aprender. Ouvir e aprender algo é diferente de aplicar. Faça um *brain storm* para discutir com os participantes como aplicar a nova idéia.

Esse padrão permite que as pessoas aumentem o seu conhecimento sobre a inovação, se envolvendo em introduzi-la na empresa. Faça as pessoas criarem um plano de ação: onde a idéia pode ser posta em prática dentro da empresa? Como aprender mais sobre o assunto? Como fazer para difundir a idéia? Criar um Fórum Eletrônico (2.4.9)? Começar um Grupo de Estudos(2.5.2)?

Se você for de fora da empresa e tiver sido convidado para introduzir a idéia, evite falar o que os empregados devem fazer. Faça sugestões somente se for solicitado.

#### 2.4.8 Mantenha Contato (*Stay in Touch*)

Tendo a lista das pessoas que te ajudam, não se esqueça delas e certifique-se de que não se esqueçam de você. As pessoas chaves para te ajudar tem muitos afazeres e acabam esquecendo a sua nova idéia. Encontre meios pró-ativo de manter sua mensagem presente no dia-a-dia das pessoas. Afinal, não é porque alguém decide adotar a nova idéia que essa pessoa não pode mudar de opinião. Mantenha contato com as pessoas chaves.

Fale com o gerente mesmo que você não queira nada. As pessoas cometem o erro de ir falar com o gerente só quando precisam de ajuda. Como resultado, o gerente fica com a impressão de que toda vez que você vai falar com ele é porque precisa de alguma coisa. Se precisar de uma maneira mais formal de manter contato, elabore um relatório periódico sobre o status do seu progresso.

Esse padrão permite estabelecer ligações mais sólidas com os ajudantes chaves. Mas isso dá trabalho. Se não conseguir atingir diretores do alto escalão, peça ajuda aos Conectores(2.3.1) ou ao seu Patrocinador Local(2.7.2)

#### 2.4.9 Fórum Eletrônico

Crie um boletim eletrônico, uma lista de distribuição ou um sítio de Internet com possibilidade de edição para aqueles que desejam saber mais. Você precisa começar a manter maior contato com as pessoas interessadas em sua idéia. Falar com todas as pessoas todos os dias é muito difícil. Elas (e você) estão sempre cheios de tarefas.

Mantenha um fórum eletrônico público que contenha material sobre a inovação. Avise as pessoas da sua existência e atualize-o sempre que possível com informações sobre o seu progresso. Essa é uma maneira de Manter Contato(2.4.8), mas não deve ser a única. A comunidade virtual o ajudará a manter a comunidade real, mas não sobrecarregue o fórum, pois ele poderá ser visto como *spam*. Conheça a sua comunidade e saiba o que ela deseja conhecer mais.

#### 2.4.10 Identidade do Grupo (*Group Identity*)

Dê ao seu esforço à mudança uma identidade, para que as pessoas reconheçam que ele existe. É mais difícil introduzir uma idéia quando as pessoas não percebem que existe um esforço. Uma maneira de começar é dar um nome ao grupo. Esse nome pode ser criado pelo próprio grupo. Use o nome freqüentemente e em todo lugar que puder. Uma página na Internet e um endereço de e-mail faz o grupo parecer oficial.

Esse padrão estabelece uma identidade para seus esforços e sua nova idéia. Essa identidade tornará sua iniciativa mais visível na empresa. Mas quando você etiqueta algo, as pessoas podem etiquetar você. Se elas virem o grupo como exclusivo, podem surgir preconceitos. Seja claro sobre os propósitos do grupo e **Envolve Todos** (2.10.1).

### 2.5 Em Ação

Você já possui um grupo de seguidores e está pronto para agir. Os próximos padrões são para suas próximas ações. Eles mostrarão a importância do **aprendizado constante** e como trabalhar para estar sempre aprendendo, aumentando seus conhecimentos no assunto da inovação.

#### 2.5.1 Simplesmente Faça (*Just Do It*)

*Linda recebeu um e-mail de um velho amigo. Ele sabe que ela escreveu três livros e está trabalhando no próximo. Ele está pensando em escrever um também, então ele pediu a ela um conselho. Eles trocaram alguns e-mails. Ele perguntou sobre o formato da proposta e se ele deve ter a maior parte do livro já escrito antes de apresentá-lo à editora e se o assunto é muito abrangente ou se ele deve focar numa parte específica e... No final Linda disse: “Brad, eu tenho uma ótimo padrão que você deveria pensar em aplicar neste momento da sua aventura de escrever. Esse padrão é **Simplesmente Faça**.”*

Você não tem nenhuma experiência pessoal com a inovação, apenas acredita que ela seja uma boa idéia que pode ajudar a organização, mas não tem absoluta certeza. Para se preparar para espalhar a idéia, comece usando-a em seu próprio trabalho. Esse padrão irá gerar o conhecimento necessário para prosseguir como **Evangelista** (2.2.1).

Gandhi disse: “Só os idiotas esperam a perfeição. O sábio procura o aprendizado”. Então, o que fazer para aprender? A resposta está neste padrão: **Simplesmente Faça**.

#### 2.5.2 Grupo de Estudos (*Study Group*)

Forme um pequeno grupo de pessoas que está interessado em um aprendizado contínuo sobre um determinado tópico. O grupo não deve ter mais do que oito ou dez pessoas e deve realizar reuniões semanais durante uma ou duas horas no máximo. Durante as reuniões as pessoas devem ser livres para escolherem os assuntos a serem discutidos e darem sua própria opinião.

### Experiência pessoal sobre grupo de estudos

Durante vários meses realizamos em nossa empresa um grupo de estudos nesse formato. Inicialmente, fizemos um convite formal a todas as pessoas da área de tecnologia para participar do grupo. As primeiras reuniões tiveram uma participação de, em média, seis a oito pessoas. Durante os meses seguintes várias pessoas passaram pelo grupo, participando de um ou dois encontros. Mas, no final, o grupo se caracterizou pela presença de quatro a cinco pessoas fiéis ao estudo.

Nas reuniões, foram discutidos vários assuntos técnicos, conceitos de programação orientada a objetos, padrões de projetos, metodologias ágeis e outros assuntos relacionados ao desenvolvimento de software. Além desses assuntos, também foram abordados temas relacionados ao clima organizacional. Em algumas reuniões foram discutidas as questões culturais da empresa, vantagens e desvantagens de determinadas políticas. Os membros do grupo consentiram que a empresa estava passando por transformações importantes no âmbito cultural. A adoção de uma metodologia de desenvolvimento de software se fazia imprescindível naquele momento.

As Metodologias Ágeis foram consideradas pelo grupo adequadas à realidade da empresa. Foi feita uma tentativa de apresentar à direção a metodologia. A reunião foi feita dois meses depois da primeira tentativa, depois de vários adiamentos. Este fato por si só serviu para nos alertar do quanto seria trabalhosa qualquer tentativa de mudança.

O grupo de estudos continuou ativo em suas reuniões. Por conter participantes de equipes distintas do grupo de tecnologia, pessoas com visões e vivências diferentes, o grupo sempre teve discussões muito ricas. Observou-se claramente que cada assunto estudado não ficava limitado às paredes da sala de reunião, mas que perduravam durante o resto da semana por toda empresa. Alguns estudos podiam ser imediatamente aplicados na prática. Outros, mais subjetivos, ecoavam inconscientemente pelos corredores da empresa.

#### 2.5.3 Mentor (*Mentor*)

Quando quiser começar um projeto com a nova idéia, tenha por perto alguém que a entenda e que possa ajudar. Mesmo que as pessoas queiram usar a nova idéia, elas normalmente não sabem como. Elas precisam de alguém que oriente e garanta que os passos estão sendo dados corretamente. Encontre um consultor ou treinador, interno ou externo, para cuidar do grupo quando os membros estiverem começando com a nova idéia.

Escolha com cuidado quem será o Mentor. Procure uma pessoa com experiência, que conheça os problemas do time e que possa se adequar à cultura da empresa. Não permita, porém, que o time se torne dependente do Mentor. Você deve estipular o tempo em que esse Mentor estará disponível.

Esse padrão permite que as pessoas adotem a inovação de maneira correta. A mudança fica mais fácil com uma pessoa experiente compondo o time. Porém, nem sempre é fácil encontrar um Mentor. O número de pessoas experientes é sempre menor do que a quantidade de projetos.

## 2.6 Tudo São Pessoas

Ao longo de todo processo de mudança, a cada pequeno passo de seu caminho, você encontrará pessoas. Isso significa comunicação. As pessoas querem saber o que tem para elas. Os padrões desta seção o ajudarão a interagir com indivíduos e organizações. Você verá também para onde correr quando as coisas estiverem difíceis.

#### 2.6.1 Toque Pessoal (*Personal Touch*)

Para convencer as pessoas de que sua idéia é valiosa, mostre como ela pode ser útil *particularmente* para elas. As empresas e as pessoas são diferentes umas das outras. Não podemos esperar que elas vejam as coisas da mesma maneira que nós, nem que algo que funcionou em um lugar funcione perfeitamente em

outro. Mesmo que sua idéia seja aceita, os velhos hábitos dos indivíduos não vão desaparecer sem que se faça bastante esforço.

Tire um tempo para estudar as necessidades das pessoas antes de falar com elas. Tenha em mente que o seu trabalho não é mudar pessoas, mas ajudá-las a ser mais ainda o que elas já são. Mas não tente falar com todo mundo. Reconheça que você não tem o poder de convencer todos. Quando alguém não quiser lhe ouvir, encontre um Construtor de Pontes (2.11.1).

### 2.6.2 Feito Sob Medida (*Tailor Made*)

Um conselho muito ouvido é “não venda a tecnologia, venda a solução de negócio”. Mesmo que sua nova idéia seja maravilhosa, ela não significará nada se você não mostrar o que a empresa ganhará com esta idéia. Mostre como a sua inovação se encaixa perfeitamente nas necessidades da empresa. A sua inovação não será somente uma boa idéia, mas algo que permitirá à empresa melhorar suas práticas atuais.

Seja o mais claro possível sobre as motivações à mudança. O que parece óbvio para você não necessariamente é para os outros. Esse padrão exigirá um esforço para ser aplicado. Ao invés de usar soluções prontas, você terá que pesquisar. Você precisará de tempo para estudar a empresa e entender suas necessidades, para então casar as suas idéias com essas necessidades.

### 2.6.3 Ombro para Chorar (*Shoulder to Cry On*)

Para não desanimar, encontre oportunidades para falar com pessoas que têm o mesmo objetivo que você. Você pode se sentir sufocado ao tentar introduzir uma nova idéia e perder a coragem. As vezes, você só quer sentir que não é o único que lida com essas questões. Não se sentir sozinho por si só já é importante. Forme um grupo e **pense em grupo** para resolver questões que isoladamente você não consegue.

Dê a todos a chance de “chorar” e de “oferecer um ombro para chorar”. Se você não puder formar esse grupo, use um padrão escrito por Charles Weir e James Noble, que recomenda: quando você não consegue encontrar a solução de um problema, explique ele bem alto para alguém ou alguma coisa. Isso ajuda você a entender melhor o problema. Eles dizem que isso funciona até com seu cachorro.

## 2.7 Um Novo Papel: Agora Você é Dedicado!

A boa notícia é que você está evoluindo no seu trabalho. A má notícia é que você ainda tem muito a fazer. Os próximos padrões farão você dar um enorme passo: fazer com que o esforço de mudança faça parte do seu dia-a-dia.

### 2.7.1 Defensor Dedicado (*Dedicated Champion*)

Para aumentar a eficácia da introdução da nova idéia, faça com que essa tarefa esteja na definição do que é o seu trabalho. Introduzir uma nova idéia em uma corporação é muito trabalho para um voluntário. Você não é um voluntário. Introduzir essa idéia faz parte do **seu trabalho**. A idéia se perderá sem um esforço pró-ativo de alguém cuja responsabilidade é trazer essa inovação.

Para convencer os gerentes, apresente números: quantas pessoas estão interessadas, quais os casos de sucesso. O apoio de um Guru(2.3.2) que o gerente confie ou uma Validação Externa(2.4.6) pode te ajudar a obter aprovação da gerência. Você é “dedicado” se tiver **devoção** à causa e tempo alocado para a tarefa de vencer com a inovação.

Esse padrão determina um papel bem definido para a pessoa responsável por implantar a nova idéia. Essa definição gera uma expectativa de sucesso. Justifique o seu trabalho com números, métricas. Contabilize inclusive os pequenos sucessos.

### 2.7.2 Patrocinador Local (*Local Sponsor*)

Peça ajuda ao ”alto-escalão” da empresa. A sua eficiência aumente consideravelmente quando o seu chefe apóia o que você faz. Você precisa de atenção e recursos para a nova idéia. Convença os gerentes que a idéia cabe perfeitamente na realidade da empresa, que ela foi Feita Sob Medida(2.6.2).

Tente fazer com que o patrocínio não venha de uma única pessoa. Tente ganhar confiança de pessoas que tem poder de adotar a inovação para os projetos da empresa. Com esse padrão você tem condições de se tornar um **Defensor Dedicado**(2.7.1). Porém, trazer um patrocinador errado pode fazer você perder o foco, ou, ainda pior, uma pessoa muito poderosa pode roubar sua idéia e levar os créditos. Procure uma pessoa respeitada, que vai ajudar, não ferir, suas boas intenções.

### **2.7.3 Anjo Corporativo (*Corporate Angel*)**

Ao introduzir uma nova idéia, conheça os objetivos e metas da corporação e tente alinhar sua idéia com esses objetivos. Para isso, peça ajuda a algum executivo importante. Tente saber dele quais os recursos disponíveis. Ele pode fornecer dados importantes, como disponibilidade de verbas, pessoas, espaços físicos, equipamentos, etc. Um alto executivo interessado na sua idéia pode disponibilizar recursos e direcionar a implantação da nova idéia.

## **2.8 Convencendo as Massas**

Mesmo que sua idéia seja boa e aceita pelos **Que Adotam Cedo** (2.1.2), você precisa de ferramentas para conseguir convencer a Massa. Esta seção mostrará padrões que podem ser usados para mostrar às pessoas que mudanças são boas.

### **2.8.1 Rodada de Testes**

Quando a empresa não estiver aberta a aceitar a nova idéia, sugira que seja feita uma experiência por pouco tempo para que eles possam avaliar os resultados. Na empresa poderá existir pessoas que são categoricamente contra a sua idéia. Você nunca conseguirá implantar a inovação sem antes provar que ela funciona. Se a inovação for experimentada por um pequeno grupo, por algumas semanas ou meses, e os resultados forem satisfatórios, você poderá usar este caso como exemplo de sucesso para espalhar a idéia pelo resto da corporação.

As pessoas tem maior facilidade de aceitar uma mudança se ela não for imposta como algo definitivo. Assim, se a idéia falhar, esse fato será encarado como um aprendizado, não como um erro. A Rodada de Testes ajudará potenciais usuários a compreenderem melhor a sua idéia. Você ficará em uma posição de maior visibilidade para um possível **Patrocinador Local**(2.7.2). Se sua idéia for realmente boa, ela se venderá sozinha. Se não for, será encarada como um “teste” e cairá no esquecimento.

Esse padrão pode ser encarado como o uso de um protótipo. Ao invés de gastar toda sua energia e seus recursos de uma só vez na implantação de uma idéia, faça isso numa escala menor. As conseqüências negativas terão proporções irrisórias. Os resultados positivos, por sua vez, indicarão de que você poderá “aumentar a dose” rumo ao sucesso.

### **2.8.2 Revisão do Guru (*Guru Review*)**

Peça aos **Gurus ao Seu Lado**(2.3.2) fazerem uma avaliação formal da sua idéia e apresentá-la aos gerentes. Alguns gerentes e diretores são mais abertos, mas outros relutam e mudar até que tenham certeza que é uma idéia consagrada e aceita. Eles estão cansados de ouvirem promessas de “balas de prata” e se tornaram céticos. Mas, ao mesmo tempo, eles estão sempre interessados em idéias que tornarão seu trabalho mais fácil e eficiente. Eles só precisam de evidências de que a idéia é boa. Os líderes confiarão no julgamento do guru, principalmente se for uma pessoa de muitos anos de convivência.

Esse padrão produz dados sobre a inovação vindo de pessoas de “primeira-linha”. Porém o seu uso pode ser arriscado. Se o relatório dos gurus não for positivo, ou tiver poucos gurus à favor, certamente sua idéia não vingará.

### **2.8.3 Grande Personalidade (*Big Jolt*)**

Para dar maior visibilidade às suas idéias, convide uma pessoa importante de fora para falar sobre a idéia dentro da empresa. A sua idéia é muito nova para as pessoas. Elas têm medo de aceitá-la sem ter dados mais confiáveis, sem conhecer alguém que já tenha passado pela mesma experiência e obtido sucesso. Você

pode trazer um Professor Doutor, ou um líder de uma grande corporação. Esta pessoa pode apresentar o próprio ponto de vista em relação à idéia que você está tentando introduzir.

#### **2.8.4 Audiência Real (*Royal Audience*)**

Organize para os gerentes e membros da companhia um encontro com uma Grande Personalidade(2.8.3). Não limite a visita de alguém famoso à uma apresentação para um grupo pessoas. Faça com que os líderes encontrem a Personalidade numa reunião particular. Use os intervalos das apresentações, ou os horários de almoço, para tornar o visitante disponível para os membros importantes da empresa. Organize almoços (ou jantares, neste caso com o número de pessoas limitado) com a Grande Personalidade. Tenha certeza de que o visitante concorda em falar mais sobre o assunto nesses momentos “livres”.

Não espere que todos aceitem o convite. Apenas ofereça a oportunidade. Para os que não puderem comparecer, o convite já é por si só importante. Esse padrão permite que as pessoas apreciem um momento mais próximo com alguém importante. Tome cuidado para não ter o efeito contrário: se você quiser fazer um encontro pequeno, as pessoas que não forem convidadas podem se excluídas. Mas se você tiver o costume de Envolver Todos(2.10.1), as pessoas aceitarão não serem convidadas, já que sabem que serão incluídas num próximo evento.

## **2.9 Estratégias para Influenciar**

Com os vários padrões apresentados anteriormente, você já possui bastante recursos. Mas você pode expandir ainda mais seu leque de estratégias. Nesta seção são mostrados mais alguns padrões que o ajudarão a influenciar pessoas.

### **2.9.1 Contação de Histórias (*Hometown Story*)**

Para ajudar as pessoas a compreenderem a utilidade da sua idéia, encoraje aqueles que já tiveram sucesso com essa idéia a contarem suas histórias. Ter a experiência por si só é a melhor coisa, mas ouvir a experiência dos outros é a segunda melhor coisa! Tente fazer com que as pessoas contem suas experiências de sucesso de maneira informal e interativa. Inclua Comida (2.4.3) e promova um Fórum Eletrônico (2.4.9) para tornar o ambiente mais descontraído. Permita que as pessoas perguntem livremente sobre as experiências de sucesso, que obtenham toda informação que desejam para tirarem suas próprias conclusões.

Tome cuidado ao escolher a pessoa que vai contar as histórias. Não escolha pessoas arrogantes, que contarão a história mostrando somente a sua própria participação no sucesso. Traga pessoas queridas e respeitadas. Você pode também tentar criar um evento onde várias pessoas podem contar suas experiências.

### **2.9.2 O Cheiro do Sucesso (*Smell of Success*)**

*Ele é invisível e intocável, mas desperta uma das mais poderosas reações humanas quando agrada ou desagrade as pessoas. É o mais sutil e subjetivo dos sentidos: o cheiro.*

Quando o resultado de seus esforços começarem a aparecer, as pessoas certamente virão falar com você. Aproveite esse momento para ensiná-las. Administre bem as expectativas das pessoas que sentirem o Cheiro do Sucesso, esclarecendo o que já foi feito e o que ainda precisa ser trabalhado. Esse padrão permite que você use o seu próprio sucesso para gerar ainda mais sucesso.

### **2.9.3 O Suficiente (*Just Enough*)**

Conceitos novos e complicados podem sobrecarregar os novatos. Saiba introduzir a inovação aos poucos, para não cansar as pessoas. Faça apenas uma introdução sobre o assunto e deixe um material com maiores detalhes disponível. Toda nova idéia tem uma curva de aprendizado. Não ultrapasse o limite de absorção dos alunos. Não basta entender a idéia, mas assimilar seus conceitos mais profundos, e isso requer tempo. Você pode desestimular as pessoas se tornar o assunto complicado.

Se for fazer uma apresentação, concentre-se no fundamental. Inclua apenas um ou dois *slides* sobre conceitos mais difíceis. Em momentos informais só fale sobre informações que as pessoas possam “aguentar”,

acrescentando que ainda há muito mais para se aprender. Depois que os aprendizes tiveram tempo de absorver o básico, encontre oportunidades para avançar com os conceitos mais complexos.

Com esse padrão você obterá uma lenta, porém garantida, compreensão da inovação. Porém, o que funciona com algumas pessoas pode não funcionar com outras. Algumas pessoas podem achar que você não as considera suficientemente inteligentes. Tente manter uma linha mediana, entre os mais “espertos” e os que precisam de um tempo maior para aprender.

#### **2.9.4 No Seu Espaço (*In Your Space*)**

Mantenha a nova idéia visível espalhando lembretes por toda organização. O espaço de trabalho é um lugar extremamente comunicativo. Cartazes, *post-its*, imagens, gráficos, tudo vale. Se as pessoas não forem lembradas, elas se esquecem da sua idéia. Elementos informativos no espaço de trabalho são imagens que ficarão gravadas nas mentes das pessoas e, conseqüentemente, na mente da organização.

Um bom exemplo é um quadro branco (ou negro) para uso informal. Um local onde se possa rabiscar livremente idéias. As pessoas que passarem em frente a esses “rabiscos” serão inconscientemente influenciadas por eles. Se suas idéias de inovação estiverem desenhadas num quadro que é visto por pessoas que passam, elas terão grande impacto na mente dessas pessoas.

Equipes de Desenvolvimento Ágil utilizam muito este padrão. O quadro branco é usado para várias finalidades: desenhar uma nova idéia de arquitetura do sistema; avisar o time sobre datas de entrega, horários de encontros; mostrar para o grupo de desenvolvedores e para o cliente o andamento da iteração atual; documentar implementações recentes; informar sobre boas práticas a serem seguidas (e práticas não tão boas, que devem ser evitadas); descontrair o time com piadas e desenhos de personagens; e qualquer outro tipo de informação visual que possa ser imaginada e criada.

#### **2.9.5 Brinquedinho (*Token*)**

Mantenha uma idéia de inovação viva na cabeça das pessoas presenteando-as com “brinquedinhos” que lembrem o tópico que você está introduzindo. Nosso cérebro não suporta muita coisa ao mesmo tempo. A informação de hoje é rapidamente substituída pela de amanhã. As pessoas precisam de lembretes. Sociólogos observam que em todas as culturas, mesmo um pequeno presente fa diferença. Amostras grátis são distribuídas em locais de compra porque provou-se que o retorno é muito maior do que o custo.

Alguns exemplos de “brinquedos”: ímãs, xícaras, bótons, lápis, bloco de notas, bonequinhos mascotes. Mas tente não gastar muito. Encontre algo que seja econômico, mas ao mesmo tempo impressionante e eficaz. Não distribua muitos brinquedos, senão eles podem perder o valor. Deixe que alguns “cobicem” o brinquedo dos outros.

A maior dificuldade deste padrão é arranjar verba da empresa para comprar os brindes. Quando puder, use seu próprio dinheiro. Muitas vezes não é tão caro. As pessoas ficarão impressionadas quando souberem que você gastou do próprio bolso. Isso mostrará a elas o quanto você acredita na sua idéia.

#### **2.9.6 Localização, Localização, Localização (*Location, Location, Location*)**

Para evitar interrupções que perturbem o fluxo de um evento, tente realizar eventos importantes fora da empresa. Quando você realiza um evento no local de trabalho das pessoas, elas tendem a se distrair facilmente com suas obrigações diárias. Apesar de parecer que o escritório da empresa seja o local mais conveniente para realizar treinamentos para conter custos, o maior custo para a empresa é o de um treinamento que não é absorvido ao máximo pelos participantes. Pode ser mais econômico reservar um centro de convenções e providenciar alimentação para as pessoas. Não corra o risco do participante não se concentrar devidamente no treinamento porque ficou dividido entre o evento e suas tarefas diárias.

Faça com que os participantes desliguem seus telefones celulares. O evento deve ser algo especial, desconectado das obrigações do escritório, um ambiente de liberdade que permita às pessoas exercerem sua criatividade. É claro que eventos muito urgentes deverão ser tratados, mas conscientize as pessoas de que grande parte dos problemas poderão ser resolvidos no dia seguinte.

## 2.10 Continue Caminhando

Você já teve bastante sucesso com as mudanças. As pessoas estão usando a inovação. Mesmo aqueles que não usam, estão falando sobre ela. Os padrões desta seção lembram a importância de continuar caminhando. Mesmo uma boa idéia pode desaparecer se não estiver presente no dia-a-dia das pessoas.

### 2.10.1 Envolve Todos (*Involve Everyone*)

Para que uma nova idéia tenha sucesso na empresa, todos devem ter a oportunidade de ajudar com pequenas contribuições individuais. As pessoas podem encarar a inovação como o “seu show”. Tente mostrar que você não se importa de não receber os créditos pelo sucesso. Envolve o máximo de pessoas possível na sua ação. Faça com que elas se sintam importantes no grupo de Inovadores.

Liderar uma mudança não é um trabalho para uma única pessoa. Por causa da participação de um número grande de pessoas, a idéia passa a pertencer a toda a empresa e não só a uma única pessoa. As pessoas se apegam emocionalmente ao que elas criam. Os que participarem na implantação da mudança se sentirão donos da idéia. Envolve pessoas de todos os departamentos para que todos sintam posse sobre a idéia.

Se você nomear alguém como líder, deve estar preparado para seguir as instruções. Prepare-se psicologicamente para ceder a posse da idéia de inovação para outra pessoa. Esse padrão ajuda a construir uma rede coesa de pessoas envolvidas com a mudança. Todos esses indivíduos sentirão que fazem parte da mudança e isso trará força para sua idéia. Eles o ajudarão a espalhar a idéia pelo resto da empresa.

Quando você envolve muita gente, pode abrir espaço para outros pontos de vistas, algumas vezes até contrários. Mas nem todos precisam concordar com tudo para começar a agir.

### 2.10.2 Momento Sustentável (*Sustained Momentum*)

*Implantar uma idéia é como plantar uma árvore: sem água, sol e um pouco de carinho a jovem árvore morrerá.*

Tenha uma atitude pró-ativa no trabalho de sustentar o interesse pela nova idéia. Você terá muitas coisas que farão com que a tarefa de introduzir a nova idéia fique em segundo plano. Não permita que isso aconteça. Faça pequenas ações todos os dias, não importa o quão insignificantes elas possam ser. Isso ajudará você a manter a idéia viva. Além disso, um pequeno passo adiante significa um passo a menos de distância do objetivo final.

Vários padrões deste catálogo podem ser usados diariamente para ajudá-lo a manter o trabalho de mudança: Fórum Eletrônico (2.4.9), Saco de Papel (2.4.2), Grupo de Estudos (2.5.2), Mantenha Contato(2.4.8), Plante as Sementes (2.4.5), Diga Obrigado (2.3.4) e vários outros.

## 2.11 Lidando com Resistência

Você irá se deparar com aqueles que não estão tão entusiasmados com a mudança quanto você. Algumas pessoas serão realmente difíceis, mas a maioria apenas exitará um pouco. Normalmente temos a tendência a evitar as pessoas que se opõem, mas o certo é aprender uma forma de usá-las a nosso favor. Os padrões desta seção ajudam a conquistar a confiança dos mais céticos.

### 2.11.1 Construtor de Pontes (*Bridge-Builder*)

Pareie pessoas que aceitaram a nova idéia com pessoas que não. Mesmo que você seja muito convicto ao expor suas novas idéias, algumas pessoas não aceitam, simplesmente por não conhecerem ou não confiarem em você. Use então alguém que essas pessoas confiam e que já tenha aceitado a sua idéia. A opinião de alguém conhecido e confiável é muito poderosa.

### 2.11.2 O Defensor Cético (*Champion Skeptic*)

Os líderes formadores de opinião são, às vezes, os mais resistentes à sua nova idéia. Peça a ajuda deles. Pergunte suas opiniões e use-as para aumentar seus esforços. Convide-os para todas as apresentações e, se

eles não estiverem disponíveis, se ofereça para uma reunião particular. Eles servirão como “céticos oficiais”. Convencê-los pode significar convencer a empresa inteira.

### 2.11.3 Política de Corredor (*Corridor Politics*)

Antes de levar uma idéia a votação, tente garantir que todas as pessoas envolvidas já estão convencidas dos benefícios da idéia. Dificilmente uma idéia nova recebe um voto de “SIM” na primeira vez em que é ouvida. Trabalhe informalmente com os tomadores de decisão. Tente obter a aprovação prévia de qualquer um que possa matar sua idéia. Ouça os contra-argumentos para a sua idéia antes de chegar numa reunião, tendo assim tempo para elaborar uma resposta convincente sobre eles.

Tente conhecer as verdadeiras preocupações das outras pessoas antes de expor suas idéias e estude uma forma de colocar a inovação como **uma solução** para as preocupações e não como **mais uma** preocupação.

## 3 Tabela de Resumo dos Padrões para Introduzir Novas Idéias

Segue uma tabela que resume os 48 padrões compilados por Linda Rising e M. Manns em [RM05].

Tema	Padrão	Resumo
Antes	Peça Ajuda	Uma vez que a tarefa de introduzir uma nova idéia numa organização é um grande trabalho, procure pessoas e recursos que possam ajudá-lo em seus esforços.
Antes	Saco de Papel	Use o horário de almoço como um momento convenientemente relaxante para as pessoas ouvirem suas idéias.
Antes	Conectores	Procure a ajuda de pessoas que tem muitas conexões, conhecem muita gente na empresa.
Antes	Inclua Comida	Transforme uma reunião comum em um evento incluindo comida.
Antes	e-Fórum	Crie um boletim eletrônico, lista de discussão, Wiki para aqueles que desejam saber mais sobre o assunto.
Antes	Que Adotam Cedo	Ganhe apoio de pessoas que podem ser líderes de opinião sobre a nova idéia.
Antes	Validação Externa	Aumente a credibilidade da idéia trazendo informações de fontes fora da empresa.
Antes	Identidade do Grupo	Dê ao esforço de mudança uma identidade para que as pessoas reconheçam sua existência.
Antes	Guru ao Seu Lado	Tenha ao seu lado sêniores que têm a opinião estimada pelos membros da organização.
Antes	No seu Espaço	Mantenha sua idéia visível espalhando lembretes pela organização.
Antes	Inovador	Ao começar a iniciativa às mudanças, peça ajuda a pessoas que gostam de novas idéias.
Antes	Simplesmente Faça	Prepare-se para espalhar a palavra sobre sua nova idéia usando-a em seu próprio trabalho para descobrir seus benefícios e limitações.
Antes	Diga Obrigado	Para mostrar sua gratidão, diga “Obrigado” da maneira mais sincera que você puder para todos que o ajudarem.
Antes	Próximos Passos	Reserve um tempo no final de cada evento sobre sua nova idéia para dizer aos participantes o que eles podem fazer depois.
Antes	Toque Pessoal	Convença as pessoas mostrando como sua nova idéia para ser pessoalmente útil e valiosa para elas.
Antes	Adendo	Encontre uma maneira de ligar sua nova idéia com alguma prática já existente.

Antes	Plante as Sementes	Para despertar interesse, carregue materias (sementes) e mostre-os (plante) quando surgirem oportunidades.
Antes	A Hora Certa	Leve em conta a hora quando agendar uma reunião ou pedir ajuda aos outros.
Antes	Mantenha Contato	Uma vez que você já tem a lista das pessoas chave, não se esqueça delas nem deixe que elas se esqueçam de você.
Antes	Grupo de Estudos	Forme um pequeno grupo que esteja interessado em explorar e continuar a aprender sobre determinado assunto.
Antes	Tailor Made	Associe sua mensagem às necessidades da empresa.
Durante	Evangelista	Para começar a introduzir uma nova idéia numa organização, faça tudo que for possível para mostrar sua paixão.
Durante	Pequenos Sucessos	Para evitar o desgaste de todas as coisas que precisa fazer e os desafios a serem enfrentados, comemore mesmo os pequenos sucessos.
Durante	Passo a Passo	Alivie a frustração que a enorme tarefa de mudar toda a empresa traz dando um passo de cada vez em direção ao seu objetivo.
Durante	Experimente as Águas	Diante de uma nova oportunidade, use esses padrões para testar e avaliar os resultados.
Durante	Tempo para Reflexão	Para aprender sobre o passado, tire periodicamente um tempo para avaliar sobre o que funcionou e o que não.
Depois	Grande Personalidade	Convide uma pessoa importante para falar sobre a sua idéia dentro da empresa.
Depois	Anjo Corporativo	Para alinhar a inovação aos objetivos da corporação, obtenha ajuda de um alto executivo.
Depois	Defensor Dedicado	Coloque a iniciativa à mudança como descrição do seu próprio trabalho.
Depois	Primeira Maioria	Para espalhar sua idéia, você precisa convencer a grande maioria.
Depois	Revisão do Guru	Coloque todos os Gurus ao Seu Lado para avaliarem as novas idéias.
Depois	Contaçõ de Histórias	Encoraje as pessoas que tiveram sucesso com a nova idéia a contarem suas histórias.
Depois	Envolva Todos	Todos devem ter condições de suportar a inovação e fazer sua contribuição pessoal.
Depois	O Suficiente	Para facilitar o aprendizado de um conceito difícil, dê apenas uma breve introdução e deixe outras informações disponíveis para quando as pessoas estiverem prontas.
Depois	Patrocinador Local	Peça ajuda à gerência. Quando seu chefe apóia as tarefas que você está fazendo para introduzir a nova idéia, você pode ter mais eficácia.
Depois	Localização, Localização, Localização	Para evitar interrupções que perturbam o fluxo de um evento, tente fazer eventos importante fora do escritório.
Depois	Mentor	Quando um projeto quiser começar com a nova idéia, tenha por perto alguém que a conhece e pode ajudar.
Depois	Audiência Real	Arrume um modo da gerência da empresa passar um tempo com uma Grande Personalidade
Depois	Ombro para Chorar	Para não perder a coragem quando as coisas ficarem difíceis, converse com outros que também estão penando para introduzir a idéia.
Depois	O Cheiro do Sucesso	Quando o resultado dos seus esforços é positivamente visível, as pessoas virão falar com você. Trate essa oportunidade como um momento de aprendizado.

Depois	Momento Sustentável	Tenha uma atitude pró-ativa no trabalho de sustentar o interesse pela nova idéia.
Depois	Token	Para tornar a sua idéia presente na mente das pessoas, presenteie-as com brinquedos, chaveiros que possam ser identificados como símbolo da sua idéia.
Resistência	Construtor de Pontes	Pareie os que aceitaram a nova idéia com aqueles que não.
Resistência	O Defensor Cético	Peça ajuda a um líder que seja cético em relação à sua nova idéia para fazer o papel de “cético oficial”. Use os comentários dele para melhorar seus esforços, mesmo que ele não mude de idéia.
Resistência	Política de Corredor	Trabalhe informalmente com tomadores de decisão antes de uma votação importante para e certificar que eles entendem completamente as conseqüências de suas decisões
Resistência	Sem Medo	Use a resistência à nova idéia a seu favor.
Resistência	Trial Run	Quando a empresa não estiver interessada em aplicar a nova idéia, sugira que ela experimente por um pequeno período e estude os resultados.
Resistência	Sussurre no Ouvido do General	Alguns gerentes são difíceis de convencer numa reunião de grupo. Fale com eles em particular.

## 4 Sugestões de Novos Padrões

Nesta seção apresentaremos algumas propostas de novos padrões. Usaremos o mesmo estilo do livro de Linda e Manns. No livro, as autoras contam uma pequena história relacionada com o padrão. Essa história aparece em *letras itálicas*. Em seguida, **em negrito**, colocam uma frase curta e objetiva que descreva o padrão. Depois então descrevem o padrão com maiores detalhes.

### 4.1 Brinque com eles (Let them play)

*Há muito tempo tinha vontade de implementar Métodos Ágeis de Desenvolvimento dentro da empresa. Quando tentava tocar no assunto com algum alto executivo, parecia tudo sempre muito difícil e pesado. Decidi realizar então o Jogo de XP [SMWW02]. Após este evento, as pessoas ficavam entusiasmadas ao falar sobre o assunto. O jogo despertou um lado lúdico-artístico, natural, humano e as pessoas ficaram satisfeitas com esse tipo de vivência dentro da empresa.*

**Quando um determinado assunto é considerado extremamente sério e pesado, invente uma brincadeira que fale sobre esse assunto e faça as pessoas brincarem.**

O jogo de XP em si não tem por objetivo ensinar com precisão todas as práticas da metodologia, mesmo porque o aprendizado de XP é algo complexo. Mas algumas práticas da metodologia são vistas no jogo. As situações reais são simuladas usando-se atividades lúdicas. As histórias dos clientes são divertidas e instigam as pessoas a conhecerem de fato a metodologia.

Domenico De Masi descreve um espaço onde o trabalho, o lazer e o estudo convivem harmoniosamente. Ele chama esse espaço de “Ócio Criativo” [DM00]. Este espaço está representado pela região 7 na figura 1. A revolução industrial trouxe ao mundo moderno uma idéia que separa o trabalho da vida pessoal de um indivíduo. As linhas de produção têm por objetivo maximizar a utilização do tempo e espaço de forma a obter o maior lucro. Na linha de produção, o primeiro operário aperta parafuso, o próximo bate com o martelo, o próximo verifica se o parafuso foi bem apertado e assim por diante. No mundo pós-moderno, máquinas substituem cada vez mais os operários. O homem passa do trabalho braçal para o intelectual. O trabalho criativo é o novo modelo para o mundo atual. Nesse contexto o homem pode retomar hábitos medievais, onde trabalho, lazer e estudo estão integrados num mesmo ambiente.

Isso significa que o homem volta ao estado onde é permitido trabalhar em casa. É permitido parar no meio do dia para uma folga, trocar o dia pela noite, ter horários flexíveis. A medição da quantidade de trabalho realizado tornou-se mais subjetiva. Não é a quantidade de linhas de código que tem valor, mas a qualidade do software, a quantidade de funcionalidades que determinado sistema possui e a facilidade que o usuário tem quando utiliza esse sistema.

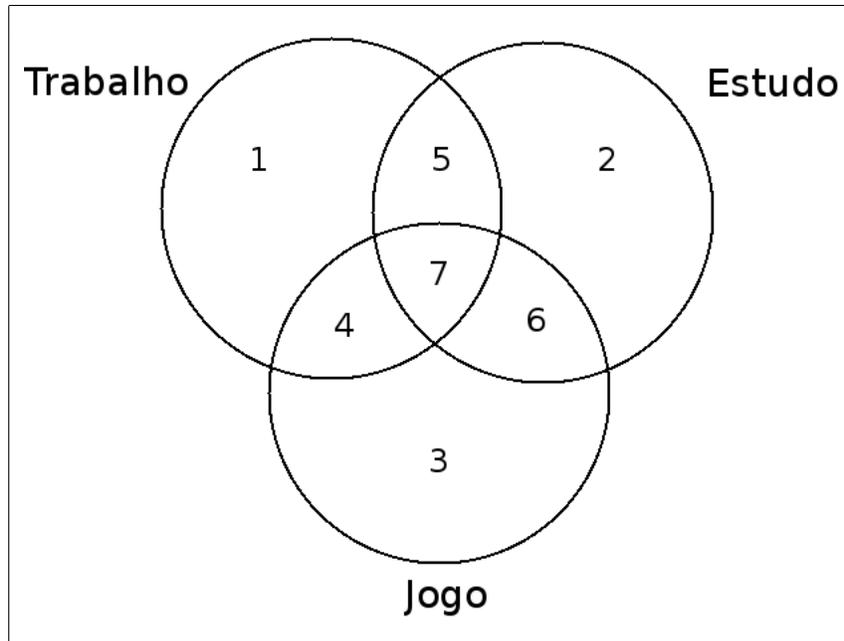


Figura 1: Esquema: Trabalho x Estudo x Jogo

## 5 Conclusões

Após estudar os padrões, muitos deles puderam ser postos em prática, o que provou que eles realmente são padrões. Na tentativa de introduzir métodos ágeis numa corporação, agi como um Evangelista (2.2.1). Apresentando apenas O Suficiente (2.9.3) para pessoas mais próximas e que Adotam Ceddo (2.1.2), pude começar a mostrar alguns conceitos sobre o que são métodos ágeis. Inicialmente propus apenas uma Rodada de Testes (2.8.1). Fomos introduzindo Passo a Passo (2.2.5) as práticas da metodologia no dia-a-dia da equipe.

Iniciamos um Grupo de Estudos (2.5.2) que discutia vários assuntos, entre eles a adoção de metodologias ágeis. Tinha um Guru do Meu Lado (2.3.2) e sempre que possível pedia a ele uma Revisão (2.8.2) sobre os mais variados assuntos. Ele me ajudou muito a entender a estrutura da corporação e como lidar com os mais resistentes, algumas vez servido até como um Ombro para Chorar (2.6.3). Aos poucos pude me aproximar de Conectores (2.3.1) e Contrutores de Pontes (2.11.1). Eu pude Pedir Ajuda (2.3.3) a essas pessoas e elas me ajudaram muito para que as idéias ágeis chegassem aos líderes da corporação. Várias vezes me vi fazendo Política de Corredor (2.11.3).

Há uma semana uma Grande Personalidade (2.8.3) na área de tecnologia veio à corporação dar uma palestra. Sem que eu esperasse, essa pessoa disse gostar bastante de métodos ágeis, citando casos de sucesso de outras corporações. Essa Validação Externa (2.4.6) poderá dar um maior impulso às mudanças, embora acredite que ainda haja muito trabalho a ser feito. Quando essa pessoa veio falar, o evento foi realizado na própria empresa, fugindo do padrão Localização, Localização, Localização (2.9.6). Nos intervalos, as pessoas subiam rapidamente para ler seus e-mails e tentar resolver algumas pendências. Talvez se esses pequenos momentos fossem evitados, as pessoas teriam aproveitado melhor o conteúdo da palestra. Mas não acredito que isso tenha sido um impedimento para o aprendizado.

Alguns padrões não foram ainda experimentados por nós. Isso não significa que não sejam eficazes, mas talvez apenas que não sejam aplicáveis à nossa realidade. Logo no início da tentativa de mudança, pedimos para usar o Nosso Espaço (2.9.4) para pendurar cartões e cartazes, como a metodologia XP sugere. Esse pedido foi negado de início, porém depois de apresentar melhor as idéias ágeis, um Anjo Corporativo (2.7.3) autorizou o uso do espaço.

Ainda estamos longe de dizer que a Primeira Maioria (2.1.3) está usando nossas idéias, mas certamente já Plantamos as Sementes (2.4.5) e o primeiro passo já foi dado. Agora é Tempo para Reflexão (2.2.3) para

sabermos quais são os Próximos Passos (2.4.7). Provavelmente, além de continuar usando esses padrões, tentarei falar para as pessoas sobre eles. Gostaria de **Envolver Todos** (2.10.1) nesse trabalho. Daí surge a meta-linguagem: usaremos **Padrões para Introduzir Novas Idéias** para tentar mostra às pessoas que o uso de **Padrões para Introduzir Novas Idéias** é uma ótima ferramenta!

## Referências

- [Bec00] K. Beck, *Extreme Programming Explained: Embrace Change*, Addison-Wesley Professional, 2000.
- [DM00] Domenico De Masi, *O ócio criativo*, Sextante, 2000.
- [man] The Agile Manifesto <http://agilemanifesto.org>.
- [RM05] Linda Rising and Mary Lynn Manns, *Fearless change. patterns for introducing new ideas*, Addison-Wesley, Boston, 2005.
- [Set06] Valdemar W. Setzer, *Uma introdução antropológica à constituição humana*, <http://www.sab.org.br/antrop/const2.htm>, versão 3.1 2006, seção 4.1.
- [SMWW02] Giancarlo Succi, Michele Marchesi, Laurie Williams, and James Donovan Wells, *Extreme programming perspectives*, Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc., Boston, MA, USA, 2002.
- [Sta06] C. Stanislavski, *A preparação do ator*, Civilização Brasileira, 2006.