

AGILIDADE

Mudar rapidamente para ter sucesso



O exemplo da Altice na disseminação da filosofia ‘ágile’, com a ajuda de uma ferramenta da Blink Consulting. Ou como uma organização pode colher benefícios a partir de formas de trabalho ‘ágile’.

Texto: Redação human

Agilidade vista como a capacidade de uma organização mudar rapidamente de forma a ser bem-sucedida em contextos ambíguos e em mudança permanente. É o ponto de partida deste trabalho, sobre a aplicação feita pela Blink Consulting do simulador «Ágil ou Frágil» numa grande empresa tecnológica como é a Altice.

Artur Félix, ‘managing partner’ da consultora, começa por assinalar que «as organizações podem beneficiar da aplicação de formas de trabalho ‘ágile’ para serem bem-sucedidas num contexto de imprevisibilidade», sendo que «na prática estamos a falar de trabalhar mais próximo do cliente em iterações mais curtas, entregando algo com valor no final de cada iteração». O responsável da Blink Consulting faz ainda notar que «em muitos sectores de atividade a adoção de práticas ágeis é a diferença entre ter sucesso ou ficar aquém dos resultados desejados, sendo superado

pela concorrência». Esta terá sido uma das razões para terem desenvolvido uma abordagem – que denominaram «Ágil ou Frágil» – para apoiar a transformação das organizações na adoção de práticas ágeis. O ponto de partida desta abordagem passa pela caracterização do «Perfil de Agilidade Organizacional» existente e da identificação daquele que seria desejável, de modo a definir um conjunto de iniciativas tendo em vista o incremento da agilidade organizacional. Estas iniciativas podem ser em domínios como a estratégia – e a forma como a mesma é entendida e posta em prática pelas pessoas que compõem a organização –, o modelo organizativo – tendencialmente em rede –, os processos – tendo em vista uma célere tomada de decisão –, a participação e o envolvimento de todas as pessoas e ainda a utilização de tecnologia para potenciar os resultados.

Resultante da abordagem, o simulador «Ágil ou Frágil», que tomou o mesmo nome da abordagem, é uma

🕒 O simulador

O simulador «Ágil ou Frágil» proporciona uma experiência de aprendizagem, competitiva, da filosofia 'ágile', com a duração de cerca de quatro horas, em ambiente digital. As principais características são as seguintes:

- aprendizagem em conjunto: várias equipas de duas a quatro pessoas (em ambiente virtual);
- descoberta dos princípios 'ágile' através de um conjunto de oito desafios que exigem ação;
- discussão, nos grupos virtuais, para chegar a acordo relativamente às ações para lidar com os desafios;
- obtenção de 'feedback' instantâneo;
- desenvolvimento de um entendimento intuitivo dos princípios 'ágile';
- ambiente divertido.

A simulação destina-se a quem pretende entender e adotar os princípios e as formas de trabalho 'ágile', independentemente da função ou do nível hierárquico.

A Blink Consulting faz notar que a adoção de práticas 'ágile' permite:

- melhorar a capacidade de reagir às mudanças do mercado;
- incrementar os níveis de satisfação dos clientes;
- incrementar a produtividade;
- reduzir os custos de desenvolvimento;
- reduzir o tempo de lançamento de produtos/ serviços;
- disponibilizar produtos/ serviços que vão ao encontro das necessidades reais dos clientes.



Artur Félix, da Blink Consulting, destaca que «as organizações podem beneficiar da aplicação de formas de trabalho 'ágile' para serem bem-sucedidas num contexto de imprevisibilidade».

das ferramentas que a Blink Consulting desenvolveu para promover o conhecimento dos princípios ágeis junto de organizações e/ ou de pessoas que não estão familiarizadas com os mesmos.

Artur Félix comenta ainda: «Ao tomarem decisões na resolução de um caso prático, os participantes vão descobrindo os princípios ágeis e avaliando o impacto das suas decisões de acordo com o grau de aplicação destes princípios.» E explica: «A tomada de consciência e a criação de um entendimento comum são os pontos de partida para que os participantes identifiquem ações concretas para a implementação destas práticas no seu contexto de trabalho. As organizações com que a Blink Consulting tem realizado diversos 'workshops' neste âmbito têm como obje-



contato@nortempo.pt

226 061 391

nortempo.pt

Somos a sua empresa de Outsourcing

- Liberte os seus RH para outras tarefas;
- Reduza custos operacionais;
- Diminua o risco.

Nortempo
Mova o mundo



«O futuro na gestão de pessoas na Altice está intrinsecamente ligado à construção de culturas ágeis e colaborativas que possibilitem velocidade, eficiência e alto envolvimento de todos no trabalho», diz Nuno Duarte, da Altice.

tivo principal levar as suas pessoas a entenderem a filosofia 'ágile', incentivando-as a adotarem práticas mais ágeis. A utilização do simulador 'Ágil ou Frágil' permite proporcionar uma experiência muito rica e imersiva, que gera uma grande adesão e entusiasmo dos participantes, refletindo-se numa participação ativa de todos e numa elevada retenção dos temas abordados.»

A filosofia 'ágile' na Altice

No caso das ações desenvolvidas com a Altice, com o simulador «Ágil ou Frágil», sempre em ambiente 'on-line', falámos com um responsável de recursos humanos da empresa e recolhemos ainda depoimentos de participantes.

No primeiro depoimento, é referido que «o formato e os conteúdos foram muito interessantes» e que a iniciativa «permitiu conhecer outras filosofias e experiências, colocar os temas em perspetiva e reequacionar tendo em conta a filosofia 'ágile'». Já no segundo fala-se de uma «ação foi muito agradável de acompanhar, com a passagem de conceitos e formas de atuar de uma maneira muito prática e esclarecedora, permitindo o debate e mantendo todas as pessoas sempre envolvidas». Mais: «O processo precisa de ser aplicado nas diferentes áreas, como uma evolução natural da nossa forma de atuar.»

Quanto ao gestor de recursos humanos, Nuno Duarte, da área de Formação e Desenvolvimento da Altice, comenta em jeito de balanço: «Os colaboradores fica-

ram com noções mais concretas da filosofia 'ágile' e de como a mesma se poderá transpor para a realidade. Houve um sentimento transversal de reflexão em relação a repensar as atividades do dia-a-dia, de modo a melhorar o desempenho e a eficiência das equipas.» O objetivo da Altice com a iniciativa foi disseminar o modo de pensar da filosofia 'ágile' e despertar a curiosidade para a utilização nas equipas de possíveis 'frameworks ágeis', como o Scrum, entre outras.

Considerando duas dimensões, a do negócio e a da gestão das pessoas, Nuno Duarte refere-se assim à forma como o tema da agilidade é visto na tecnológica: «O futuro na gestão de pessoas na Altice está intrinsecamente ligado à construção de culturas ágeis e colaborativas que possibilitem velocidade, eficiência e alto envolvimento de todos no trabalho, o que exigirá conceções muito diferentes de cultura – longe de caracterizações amplas para reconhecer que a cultura é hoje experimentada localmente em redes, é variável em todas as organizações de variadas maneiras, que podem ser positivas e negativas, e não é efetivamente moldada pela comunicação tradicional de cima para baixo ou em processos de cascata.» Mais: «As abordagens muito mais eficazes para a mudança cultural podem ser implementadas por meio de redes, visando diferentes tipos de líderes de opinião, cocriação de estados de futuros desejados e direcionamento mais ativo de pontos onde existe desalinhamento de valores ou prioridades. As exigências cada vez maiores para o negócio advindas do desenvolvimento da tecnologia e da utilização da mesma pelos nossos clientes são desafios alcançáveis através das metodologias ágeis.»

Em jeito de conclusão, o gestor de recursos humanos diz: «As metodologias 'ágile' que temos levado a cabo na empresa têm contribuído ativamente para o processo de transformação cultural e digital que atravessamos, e que ganha especial relevância por se tratar de uma empresa de tecnologia com considerável cadência de transformações tecnológicas, como o 5G. Em resumo, é crucial desenvolver projetos transversais, entre diferentes pessoas de diferentes áreas, no sentido de agilizar as equipas e trazer para o contexto diferentes níveis e matérias de conhecimento. No final do dia, além da tão necessária tecnologia, as competências interpessoais são de extrema importância para a criação das ligações humanas que permitirão agilizar o negócio e estar mais perto do cliente. Como consequência, potenciará o desenvolvimento de produtos e processos cada vez mais ágeis, o que é benéfico para todos os 'stakeholders'.»