



F2 MARCELO
A2 COLLEONI

GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

O que realmente eu preciso saber
para construir uma gestão ágil?



Esse conteúdo é sobre o Manifesto Ágil, seus elementos, princípios e valores que norteiam o que foi elaborado em 2001, em Utah, nos Estados Unidos pelos desenvolvedores de software. Eles criaram esse Manifesto justamente para endereçar algumas questões importantes que serão tratados nesse contexto. Para prosseguir, gostaria de propor a responder três questões importantes:

- 1.** Quais são os objetivos de ser ágil? Por que as empresas querem se transformar em empresas com metodologia ágil?
- 2.** Quais ferramentas tornarão os líderes mais ou menos ágil ou tornarão a empresa mais ou menos ágil?
- 3.** Como estruturar a empresa para ser ágil, estar apta para utilizar ferramentas e atingir os objetivos a que esse modelo de gestão se propõe?

Não estamos falando de desenvolvimento de software, mas estamos associando isso ao modelo de gestão. Sou desenvolvedor, entendo muito do que aconteceu no Manifesto Ágil. Sou formado em matemática com análise de sistemas, desenvolvia sistemas e softwares e entendo as dificuldades que fizeram a criação desse Manifesto Ágil em 2001. Vamos tentar responder a essas questões de maneira estratégica, objetiva e prática.

Qual é o propósito de ser ágil? Por que as empresas querem sair dos modelos de gestão atuais para se tornarem ágeis?

A primeira coisa essencial e básica: todo processo ágil visa gerar valor para o cliente. Esse é o grande objetivo. Se não tenho esse objetivo, que é ser ágil, na verdade estou querendo ser rápido, fazer as coisas mais rápido dentro organização, sem olhar para o processo, sem mudar o processo.

Entregar um processo ou fazer um processo mais rápido, mas que não agrega valor nenhum para o cliente na ponta. Eu tenho um benefício próprio, que não está errado, tudo bem, mas o grande propósito de desenvolver uma gestão ágil é para a geração de valor para o seu cliente. Isto é algo que permeia qualquer iniciativa e possibilidade de se transformar e utilizar ferramentas ágeis dentro da organização.





Quais ferramentas tornarão os líderes mais ou menos ágil ou tornarão a empresa mais ou menos ágil?

A ferramenta em si é um meio e não um fim. Muitas empresas pegam as ferramentas e se adequam a elas. Na verdade, a estruturação de um modelo de gestão, de uma mudança numa empresa é usar ferramentas que aderem a essa mudança, que vão ajudar e facilitar essa mudança. Modelo ágil, bem como ferramentas existem várias.

A questão é não usar uma ferramenta sem entender o porquê de utilizar e como ela se encaixa na minha estratégia e na necessidade de mudança em ser mais ágil. Ferramentas são o meio, não são o fim. Preciso fazer com que ela tenha aderência a minha necessidade e não o contrário.

Como estruturar a empresa/ equipe para ser ágil?

1. ESTRUTURAR A EMPRESA EM EQUIPES PEQUENAS

A grande dificuldade do processo para desenvolver metodologia ágil é ainda ter as empresas departamentalizadas ou por silos, onde esses silos são independentes, teoricamente, não conversam, não trocam experiências, cada um faz o seu, o resultado é de cada um e ponto final.

Cada um olha para o seu umbigo e faz. O processo de metodologia ágil traz um conceito de equipe. As equipes precisam se estruturar de maneira multidisciplinar em tamanhos pequenos. Conecta-se pessoas com competências, técnicas e atitudes comportamentais diferentes, para atuarem num determinado objetivo. O exemplo clássico que é comum nas empresas, que existiu no começo da pandemia, é que toda crise em uma empresa gera uma necessidade de olhar para a empresa e falar: **'Puxa, e agora? O que vai acontecer?'**

Você cria as equipes multidisciplinares, nomeia uma sala de guerra ou *war room*, e faz a concentração de pessoas com experiências e habilidades diferentes para resolver um problema.

Nesse processo, nesse contexto crítico para as empresas, de crise, não existe o problema de tirar o profissional da área dele e colocá-lo para resolver esse problema. Só que existe esse problema se a empresa fizer isso de maneira diferente, para melhorar a venda, melhorar o relacionamento com o cliente, entre outros aspectos operacionais.

Se uma pessoa que está em uma área, que tem a sua função definida, para se unir a outras pessoas para atender um objetivo específico e estratégico da empresa, nesta situação as pessoas não veem com bons olhos. Um conceito de equipes multidisciplinares, estruturadas e que possam fazer experimentação.



Da mesma forma que, para ambientes complexos na crise, eu provooco isso, esse conceito está sendo passado para o dia a dia das empresas, para agregar valor ao cliente.

O primeiro fundamento essencial de uma empresa para ser ágil: estruturar-se em equipes pequenas, multidisciplinares, para promover uma cultura de experimentação, de evolução (experimentar o processo junto ao cliente) com intuito de agregar valor para o cliente.

Existe empresas que estão se movimentando nesta direção, uma delas é um exemplo de uma empresa multinacional de mais 150 anos, quinta geração, que colocou células estratégica, tática e operacional, com equipes multidisciplinares para atingir o objetivo do cliente.

Vale a pena acompanhar empresas que estão se transformando e entender como isto é possível.



2. **COSTUMER CENTRIC, O CLIENTECENTRISMO, OU FOCO NO CLIENTE**

Trata-se da empresa se conectar efetivamente com o cliente. Se você montou células de equipes multidisciplinares pequenas, com foco no objetivo de atender uma necessidade, de agregar valor ao cliente, toda a empresa precisa entender como é o comportamento do cliente, quem são esses clientes e como fazer para agregar valor.

Não somente aquele departamento específico, atendimento ao cliente, pós-venda ou área de vendas, área comercial que fazia o contato com o cliente. Esse processo deve permear toda a organização.

Quando se cria **equipes menores multidisciplinares**, elas começam a entender melhor o cliente e a ter foco na necessidade para resolver aquele objetivo, aquele processo pontual. **Toda a empresa está centrada no cliente**, a empresa fica alinhada com o cliente e não só uma área determinada, compreendendo de forma muito mais abrangente quais são as necessidades do cliente e, assim, consegue compartilhar com toda a empresa.

Às vezes, as pessoas nem sabem o que o cliente está falando, o que ele espera, nem como contribuir. Usar esse capital intelectual das pessoas para atingir mais variáveis e agregar valor ao cliente, é fundamental.

O alinhamento é total com as necessidades do cliente. Aquela equipe tem que estar 100% alinhada e conectada ao cliente



3. APRENDIZADO EM REDE

Os silos das organizações não fazem com que as pessoas aprendam umas com as outras. A metodologia ágil, o conceito que está por trás sobre como se estruturar, vem da equipe focada no cliente e todo aprendizado pulverizado em rede. **Como fazer isso?** As pessoas precisam aprender com o dia a dia.

A geração de conhecimento é contínua, evolutiva, lições aprendidas todo tempo, promove-se a troca e a colaboração dessas lições para todos.

Todo mundo começa a se conectar, o que gera um conteúdo, um aprendizado mais amplo, aumentando o capital intelectual da empresa, tendo maior abrangência para lidar com os problemas complexos.

Um dos benefícios significativos de colocar pessoas **multidisciplinares**, equipes pequenas e com foco no cliente, é entender e resolver problemas cada vez mais complexos, capacitando as pessoas para isso, pois estão envolvidas num processo totalmente conectado com os objetivos a serem alcançados.



Falamos de equipes pequenas multidisciplinares, **clientecentrismo** e aprendizado em rede para gerar aprendizado, fomentar esse aprendizado para que ele fique circulando e colaborando, promovendo assim a troca com as pessoas envolvidas. Quanto mais capacidade essas pessoas têm, mais abrangência vai ter para lidar com problemas complexos e para montar a estratégia da sua empresa. Queria trazer uma provocação, que acho relevante, sobre fundamento ágil, sobre como construir uma gestão ágil:

‘Ser ágil não é fazer as coisas de forma rápida, e sim, fazer de forma inteligente e evolutiva.’

Por isso, que aquelas equipes pequenas, fomentam a experimentação. Após, vem a cultura do erro, que é aceitável e permitido porque as pessoas vão inserindo novas maneiras de realizar as coisas. O problema é você errar e não ter nenhuma solução, não fazer e não aprender nada com isso e continuar errando da mesma forma.

Este artigo é importante para a gente começar a se estruturar para partir para uma mudança, transformação digital, mudança ágil.



Preciso ter esses conceitos muito fortes na cabeça, de como operar as coisas, para depois encaixar as ferramentas mais adequadas, seja um Squad, que é uma ferramenta que já faz esse processo de conexão multidisciplinar em equipes pequenas e experimentação, o Scrum, que faz um processo de experimentação rápido e eficiente, entre outras que existem.

Vale a pena também aprender sobre o kanban, ferramentas de gestão à vista, existe um monte delas que podem ser usadas. Porém, só é importante a utilização das ferramentas se elas se encaixam com a necessidade da empresa. Caso contrário, é um modismo que não leva lugar nenhum.

