



José Bancaleiro

Managing Partner da Stanton Chase International

## “Agilidade e sentido de urgência”

**Desenganam-se** aqueles que acham que a turbulência dos mercados e as crises começaram com a falência do Lehman Brothers e que acabarão com a (tão) esperada retoma. A memória humana é curta, mas se fizermos um esforço para nos recordarmos o que dizíamos no início da década de noventa (já passaram perto de vinte anos) ou no limiar do actual século, rapidamente concluiremos que o ambiente de mudança permanentemente começou há muito.

**Vários** estudos académicos, usando medidas como a volatilidade dos preços das acções, o número de falências, a velocidade de introdução de novas tecnologias ou ainda a frequência das crises, provam que o mundo das organizações tem vindo a mudar de uma forma cada vez mais rápida, cada vez mais inesperada e cada vez mais dramática. E tudo indicia que este ambiente não só vai continuar, como, muito provavelmente, se irá intensificar. É, pois, neste tipo de envolvente que as organizações e as pessoas, queiram ou não, terão de aprender a actuar.

**Num** ambiente com estas características algumas competências organizacionais e pessoais tornaram-se absolutamente cruciais para o sucesso ou mesmo para a sobrevivência de qualquer projecto. No que se refere às empresas, o ambiente de mudança contínua e imprevisível obriga a que as organizações sejam ao mesmo tempo musculadas, flexíveis e, principalmente, rápidas a reagir, isto é, sejam ágeis. Diz-se (Jennings & Haughton, por exemplo), aliás, que em tempos turbulentos como os que vivemos “ não são os grandes que comem os pequenos . . . são os rápidos que comem os lentos”.

**A agilidade** organizacional pode ser, sinteticamente, definida como a capacidade de identificar e aproveitar os riscos e as oportunidades mais rapidamente que os concorrentes. Em termos mais concretos trata-se a integração de processos, estruturas, práticas de Recursos Humanos e Tecnologias de Informação, sustentadas numa cultura de abertura ao exterior, de assunção de riscos e de sentido de urgência que facilite a tomada de decisão, a implementação de soluções e a monitorização de ocorrências. Este tipo de cultura reforça as relações entre pessoas e as tecnologias, envolvendo as pessoas na tomada de decisão,

enriquecendo as funções, formando-as e recompensando-as em função da sua capacidade de actuar com agilidade, ie, com determinação, flexibilidade e rapidez.

**Vários** estudos recentes comprovam a importância dada à agilidade organizacional. Um inquérito da McKinsey concluiu que nove em cada dez executivos de topo consideram a agilidade como crítica para o sucesso do negócio e afirmam que essa importância ainda irá crescer no futuro. Um outro estudo publicado na revista britânica “The Economist”, concluiu que a agilidade de resposta é decisiva para as empresas continuarem a crescer mesmo em tempos turbulentos, como a actual crise. No início de 2009 foram entrevistados 349 quadros de topo ligados às áreas de TI de empresas de 19 sectores, situadas países como a Alemanha, França, Grã-Bretanha, Austrália, Singapura, Nova Zelândia, Canadá e Estados Unidos. 88% deles defenderam que a agilidade organizacional é crucial para o sucesso das empresas e dos seus negócios. Na opinião dos respondentes, muitas empresas ainda convivem com vários factores que atrasam o ataque aos riscos e oportunidades. Informação compartimentada, conflitos entre departamentos, lentidão nos processos de tomada de decisão e cultura virada para dentro e avessa a risco, são exemplos desses factores.

**Neste** âmbito e no que se refere às pessoas, uma competência que assume uma particular relevância é o sentido de urgência. Podemos ser altamente competentes, estar profundamente empenhados e completamente focalizados nos objectivos, mas isso de nada servirá se não tivermos a capacidade de o fazer no tempo certo. Como defendia há uns anos o CEO duma empresa farmacêutica onde trabalhei, “não chega fazer mais e melhor que os nossos concorrentes. Temos que o fazer antes deles!”.

É por tudo isto que muitas organizações incorporaram o sentido de urgência entre os valores que suportam a sua cultura. Um ambiente de urgência facilita a geração de energia que leva ao alcance de objectivos ambiciosos. Uma atmosfera de urgência evita as situações de “procrastinação” e propicia atitudes do tipo “mãos à obra”. Hábitos de urgência originam

compromissos pessoais permanentes e crescentes de melhoria contínua.

**Se** ainda não tem esta competência desenvolvida, está na hora de a desenvolver. “Do it now!” Desenganem-se aqueles que acham que a turbulência dos mercados e as crises começaram com a falência do Lehman Brothers e que acabarão com a (tão) esperada retoma. A memória humana é curta, mas se fizermos um esforço para nos recordarmos o que dizíamos no início da década de noventa (já passaram perto de vinte anos) ou no limiar do actual século, rapidamente concluiremos que o ambiente de mudança permanentemente começou há muito.

**Vários** estudos académicos, usando medidas como a volatilidade dos preços das acções, o número de falências, a velocidade de introdução de novas tecnologias ou ainda a frequência das crises, provam que o mundo das organizações tem vindo a mudar de uma forma cada vez mais rápida, cada vez mais inesperada e cada vez mais dramática. E tudo indicia que este ambiente não só vai continuar, como, muito provavelmente, se irá intensificar. É, pois, neste tipo de envolvente que as organizações e as pessoas, queiram ou não, terão de aprender a actuar.

**Num** ambiente com estas características algumas competências organizacionais e pessoais tornaram-se absolutamente cruciais para o sucesso ou mesmo para a sobrevivência de qualquer projecto. No que se refere às empresas, o ambiente de mudança contínua e imprevisível obriga a que as organizações sejam ao mesmo tempo musculadas, flexíveis e, principalmente, rápidas a reagir, isto é, sejam ágeis. Diz-se (Jennings & Houghton, por exemplo), aliás, que em tempos turbulentos como os que vivemos “ não são os grandes que comem os pequenos . . . são os rápidos que comem os lentos”.

**A** agilidade organizacional pode ser, sinteticamente, definida como a capacidade de identificar e aproveitar os riscos e as oportunidades mais rapidamente que os concorrentes. Em termos mais concretos trata-se a integração de processos, estruturas, práticas de Recursos Humanos e Tecnologias de Informação, sustentadas numa cultura de abertura ao exterior, de assunção de riscos e de sentido de urgência que facilite a tomada de decisão, a implementação de soluções e a monitorização de ocorrências. Este tipo de cultura reforça as relações entre pessoas e as tecnologias, envolvendo as pessoas na tomada de decisão, enriquecendo as funções, formando-as e

recompensando-as em função da sua capacidade de actuar com agilidade, ie, com determinação, flexibilidade e rapidez.

**Vários** estudos recentes comprovam a importância dada à agilidade organizacional. Um inquérito da McKinsey concluiu que nove em cada dez executivos de topo consideram a agilidade como crítica para o sucesso do negócio e afirmam que essa importância ainda irá crescer no futuro. Um outro estudo publicado na revista britânica “The Economist”, concluiu que a agilidade de resposta é decisiva para as empresas continuarem a crescer mesmo em tempos turbulentos, como a actual crise. No início de 2009 foram entrevistados 349 quadros de topo ligados às áreas de TI de empresas de 19 sectores, situadas países como a Alemanha, França, Grã-Bretanha, Austrália, Singapura, Nova Zelândia, Canadá e Estados Unidos. 88% deles defenderam que a agilidade organizacional é crucial para o sucesso das empresas e dos seus negócios. Na opinião dos respondentes, muitas empresas ainda convivem com vários factores que atrasam o ataque aos riscos e oportunidades. Informação compartimentada, conflitos entre departamentos, lentidão nos processos de tomada de decisão e cultura virada para dentro e avessa a risco, são exemplos desses factores.

**Neste** âmbito e no que se refere às pessoas, uma competência que assume uma particular relevância é o sentido de urgência. Podemos ser altamente competentes, estar profundamente empenhados e completamente focalizados nos objectivos, mas isso de nada servirá se não tivermos a capacidade de o fazer no tempo certo. Como defendia há uns anos o CEO duma empresa farmacêutica onde trabalhei, “não chega fazer mais e melhor que os nossos concorrentes. Temos que o fazer antes deles!”.

**É** por tudo isto que muitas organizações incorporaram o sentido de urgência entre os valores que suportam a sua cultura. Um ambiente de urgência facilita a geração de energia que leva ao alcance de objectivos ambiciosos. Uma atmosfera de urgência evita as situações de “procrastinação” e propicia atitudes do tipo “mãos à obra”. Hábitos de urgência originam compromissos pessoais permanentes e crescentes de melhoria contínua.

**Se ainda não tem esta competência desenvolvida, está na hora de a desenvolver. “Do it now!”**

José Bancaleiro

