

Coloque sua Equipe para Trabalhar entre Fronteiras Organizacionais

Brad Power

Hoje em dia, a competição pune as empresas que fazem melhorias esporádicas em seu processos mais importantes. Continuamente, melhorar o desempenho é o que importa, e isso só pode acontecer com trabalho em equipe entre as fronteiras funcionais da empresa. Uma empresa deve fazer com que as áreas de vendas, marketing, pesquisa e desenvolvimento, operações e até mesmo clientes e fornecedores trabalhem juntos.

Equipes de trabalho entre as fronteiras organizacionais não é algo natural. A tendência normal das organizações é otimizar uma área específica – em uma unidade de negócio ou departamento, em vez de otimizar para a experiência global do cliente ou da empresa. Muito frequentemente, a soma das partes não se transforma em um todo de alto desempenho. Fazer com que as pessoas melhorem processos entre as fronteiras tipicamente requer uma crise ou um empurrão constante de um líder sênior.

Suponha que você seja um médico-chefe de uma clínica e você quer melhorar a experiência dos pacientes quanto à prótese de quadril ou joelho enquanto reduz o custo dos procedimentos. Quem você precisa envolver na melhoria do processo? O doutor e as enfermeiras do hospital farão a cirurgia. Os terapeutas e enfermeiros de reabilitação prepararão o paciente antes da cirurgia e ajudarão com a terapia após a cirurgia. E a empresa de seguros pagará pelo procedimento. No cenário típico da saúde nos EUA, cada um é uma parte separada do negócio com seus próprios objetivos, práticas administrativas, culturas e sistemas de informação.

Como você pode organizar essa equipe para otimizar a experiência do paciente, em vez de otimizar o objetivo de cada parte, e reduzir custos em geral? E como você faz isso quando mudanças do processo podem criar ganhadores e perdedores?

A única forma de manter a melhoria em um processo interorganizacional é fazer os funcionários envolvidos no processo enxergarem do início ao fim. Apenas pelo entendimento do fluxo todo e de sua lógica eles podem descobrir grandes oportunidades para melhoria. E apenas colaborando com funcionários de outros processos eles podem implementar as mudanças.

Nos últimos 20 anos, descobri que a melhor forma de fazer isso é reunir as principais partes interessadas no processo em um workshop de vários dias. Os participantes começam mapeando o processo como ele realmente funciona (não como deveria funcionar) – quantificando o valor do desempenho do processo do ponto de vista do cliente (externo ou interno), assim como

desperdícios em etapas ou entre etapas. Andando fisicamente pelas etapas do processo – seguindo a rota de um paciente, por exemplo – pode ser esclarecedor. Comparando a quantidade de tempo na qual um trabalho é desempenhado (o tempo “útil”) com o tempo do ciclo do início ao fim (o tempo “decorrido”) deveria ser um ponto de foco das discussões das equipes. Tenho visto descobertas como: 10 minutos de trabalho real necessário para completar um processo que leva 20 dias.

A próxima tarefa da equipe é identificar problemas com o processo. Subsequentemente, o grupo prevê como mudar o processo para melhorar a experiência do cliente, reduzir custos e tempo e melhorar a qualidade. Esse novo projeto geralmente tem poucas etapas no processo. A equipe elimina o tempo desperdiçado, permitindo que os funcionários completem os mesmos 10 minutos de trabalho em 10 horas em vez de 20 dias.

Os mapas do processo atual e futuro, oportunidades e implementação do plano são artefatos úteis do workshop. Entretanto, o retorno mais importante é realmente o desenvolvimento da própria equipe. Seja em esporte ou em negócios, uma equipe é um grupo de pessoas com um objetivo compartilhado. Após o workshop, todos que trabalham no processo têm uma visão comum do que eles estão tentando alcançar em conjunto, como as várias etapas do trabalho afetam o processo ou comportamento de outros nos vários departamentos, clientes, fornecedores ou outros acionistas e como eles podem melhorar em conjunto o processo para o cliente.

O desafio imediato que a equipe enfrentará é levar os participantes de volta para suas organizações para acreditarem no processo reprojeto. No exemplo de prótese de quadril ou joelho, os representantes do hospital explicarão a seus colegas como o novo processo não apenas tornará a experiência do cliente melhor, mas também levará a mais negócios sendo indicados a eles por novos médicos devido sua relação de trabalho estreita.

O maior desafio, porém, não é apenas implementar as mudanças que têm sido identificadas. Mais importante, é manter o esforço da equipe para continuamente melhorar o processo e não aceitar retrocessos. Isso pode ser particularmente difícil, porque a tendência da equipe é querer descansar após um grande empurrão, voltar à zona de conforto do trabalho com sua equipe tradicional e focar em alcançar suas metas locais de desempenho. Em vez disso, a equipe de processo precisa voltar ao “ringue” para melhorar o processo de novo e de novo. A constância do propósito importa mais do que um *flash* de brilho em um workshop.

Então, como você consegue fazer essa equipe de processo manter ganhos operacionais e continuar a atacar o próximo conjunto de problemas no processo? Você precisa de uma forma de manter a identidade da equipe estendida.

Como descrito em uma postagem anterior, tecnologias de redes sociais oferecem novas formas de apoiar equipes, especialmente equipes de processo que cruzam fronteiras organizacionais. Considere MITRE, que gerencia cinco centros de pesquisas e desenvolvimento para o governo dos EUA (DoD, FAA, Receita Federal Americana, Homeland Security e Federal Judiciary). A empresa conduz trabalho pioneiro com nova mídia social para construir equipes de trabalho entre seus 7.600 funcionários e uma rede externa de acadêmicos, ex-funcionários, vendedores, indústrias, patrocinadores e beneficiários da linha de frente de sua pesquisa (tais como trabalhadores IRS, soldados e profissionais da saúde). Em 2009, a empresa desdobrou um protótipo de rede social chamado “Handshake”, que parece com o Facebook, com fotos de membros e perfis, compartilhamento de arquivos, blogs e grupos de discussão. Os membros do Handshake discutem preocupações, fazem comentários e trocam ideias em dúzias de tópicos. Algumas são discussões de alto nível sobre tendências de tecnologias, enquanto outros lidam com problemas que beneficiam sessões de *brainstorm* online.

Nos últimos dois anos, a MITRE tem visto um crescimento estável de membros da Handshake para aproximadamente 5.000 funcionários da MITRE, 2.000 participantes externos e 850 grupos. De acordo com entrevistas e uma pesquisa conduzida pela MITRE e membros dos grupos da Handshake, o sistema tem acentuado a participação interorganizacional e estreitado as relações de negócio. Donna Cuomo, a arquiteta-chefe de informação no Centro para Informação e Tecnologia da MITRE, diz que “A Handshake permite colaboração entre uma rede de profissionais e colegas técnicos, então não tomamos apenas decisões da MITRE apenas. Estamos alavancando nossas conexões e contatos para trazer a melhor filosofia que resolva os problemas dos clientes”. Por exemplo, Cuomo descreveu um novo aplicativo de celulares desenvolvido pela MITRE que era distribuído para os soldados da linha de frente, que davam rápidos feedback sobre o produto através da Handshake.

De volta ao exemplo da prótese de quadril e joelho, o médico-chefe da clínica deveria estabelecer uma plataforma de rede social como a da Handshake para os membros da equipe estendida. Isso os permitiria monitorar o progresso em conjunto sobre suas iniciativas de melhoria, continuar a identificar novas oportunidades e manter e acentuar os laços sociais.

Uma plataforma de mídia social como a da Handshake ou um workshop de três dias são apenas ferramentas para ajudar a construir e manter equipes que trabalhem entre as fronteiras organizacionais. Essas ferramentas precisam ser complementadas por novos comportamentos do CEO e da direção, objetivos e medidas compartilhadas e uma estrutura de governança e processos de gestão para implementar mudanças juntos e monitorar e celebrar progressos. Essas mudanças institucionais são enormes. Ainda, como apresentado na MITRE e no exemplo das jornadas dos paciente, a melhor

forma de competir é fazer com que todos trabalhem em conjunto entre as fronteiras para solucionar os problemas dos clientes.

Pergunta: Que experiência você tem tido na formação de equipes de trabalho entre as fronteiras organizacionais?

Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.