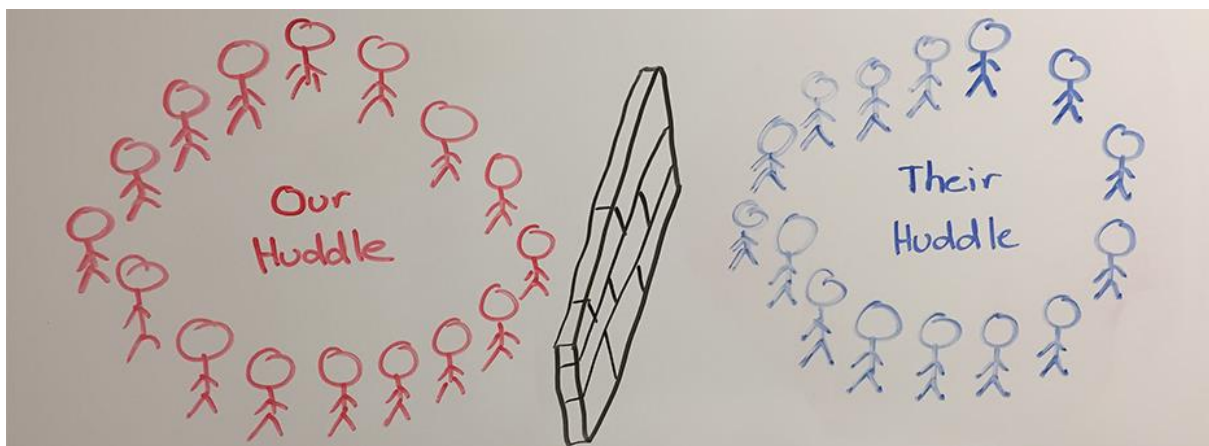


Estratégia e Gestão

## Como melhoramos nossos huddles diários por camadas

NATHAN HURLE



Muitas equipes fazem *huddles*. Essa não é uma prática nova. Durante muito tempo, os benefícios dos *huddles* eram compartilhados e estudados. Muitas equipes fazem isso bem. A maioria das organizações, não.

Ou pelo menos, isso foi o que aprendi com as inúmeras discussões que tive com as pessoas sobre os *huddles* em suas organizações. Os *huddles* são criados para grupos de pessoas se reunirem e discutirem algo. Alguns *huddles* são operacionais por natureza – como vamos superar o dia de hoje? Alguns *huddles* são focados na melhoria – como podemos melhorar o que fazemos? Alguns são tempo reservado para as pessoas simplesmente se reunirem.

Quando implementamos os *huddles* diários por camadas na Cleveland Clinic, buscamos desenvolver uma prática existente, alterando alguns componentes-chave. Essas mudanças nos ajudaram a focar e entregar o que é mais importante para a nossa organização – ser o melhor local para receber atendimento e para trabalhar na área da saúde. Especificamente, nos concentramos em questões de segurança e qualidade do paciente, questões de segurança do cuidador e fornecimento de acesso ao atendimento de nossos pacientes. Aqui está o que descobrimos e fizemos:

- Os *huddles* precisavam ser **menores** – na área da saúde, é comum que os hospitais tenham um “*huddle* de segurança” diário de 15 minutos em todo o hospital. Embora os benefícios dessa prática sejam bem



conhecidos, o desafio que vimos é que, no hospital todo, há muito mais problemas a serem resolvidos do que podemos compartilhar em 15 minutos. Ao criar *huddles* menores (normalmente de 5 a 15 pessoas), criamos um ambiente em que os indivíduos têm muito mais probabilidade de discutir abertamente os problemas dentro de sua equipe do que em um grande grupo com vários níveis de liderança. Além disso, esses pequenos grupos esperam que todos os participantes compartilhem informações diariamente; essa expectativa se baseia em responsabilidade e prestação de contas para cada líder.

- Os *huddles* precisavam ser **conectados**, ou “por camadas.” Constatamos que esse é um elemento crítico, pois ele criou um método para as pessoas compartilharem sistematicamente informações, escalarem problemas e solicitarem ajuda quando necessário. As camadas garantem que as informações fluam de maneira lógica por toda a organização e que a solução de problemas ocorra em todas as equipes em todos os níveis da organização. As camadas fornecem uma maneira para o gerente desenvolver membros da equipe e entender problemas que anteriormente ficavam apenas com as pessoas mais próximas do trabalho, que não tinham um local claro e consistente para compartilhá-los.
- Para que os *huddles* fossem conectados de maneira eficaz e lógica, eles precisavam de **padronização**. Criamos uma estrutura padrão – incluindo uma maneira padrão de identificar e revisar o desempenho e a definição dos indicadores, uma maneira padrão de investigar diferentes tipos de problemas (nem todos são iguais) e uma maneira padrão de classificar os níveis em locais diferentes. Essa padronização criou expectativas compartilhadas, possibilitou uma disseminação rápida e serviu de base para o PDCA contínuo.

Então, quando as pessoas me perguntam se precisam de *huddles* por camadas, respondo com algumas perguntas:

1. Como os problemas são expostos por aqueles mais próximos do trabalho? Quantas vezes isso acontece? Como você sabe que isso está acontecendo?
2. Como seus líderes seniores dão suporte às operações diárias? Como eles são conscientizados dos desafios diários e como eles respondem às equipes de suporte em seu trabalho diário?
3. Cada líder (em toda a organização) tem um bom entendimento de seu desempenho e desafios diários? Eles conhecem apenas os dados ou as histórias por trás dos dados? Os dados são em tempo real e acionáveis? Ou são extraídos de um relatório mensal resumido?





4. Mais importante ainda, esses métodos são consistentes, repetíveis e eficientes em toda a organização?

Esses são alguns dos fatores mais críticos que descobrimos serem importantes nos *huddles* diários por camadas. E se você? Qual a sua experiência?

Fonte: [Lean Enterprise Institute](#)

