

Disponível em: <https://cio.com.br/equipes-multifuncionais-uma-nova-estrategia-para-o-sucesso-dos-negocios/>

## **Equipes multifuncionais: uma nova estratégia para o sucesso dos negócios**

Com a colaboração de TI de negócios para a transformação digital, líderes de TI com visão de futuro desmontam silos para desenvolver equipes mistas

**Mary K. Pratt, da CIO (EUA)**

22/05/2019 às 8h17



Foto: Shutterstock

Executivos da CarMax mudaram para [equipes multifuncionais](#) quando iniciaram sua estratégia de transformação há quatro anos, acreditando que essas equipes poderiam oferecer melhores resultados mais rapidamente do que a abordagem em silos que o varejista de carros usados vinha adotando.

Para garantir o sucesso, o CIO Shamim Mohammad diz que ele e seus colegas estabeleceram como essas novas equipes precisavam trabalhar: elas precisavam de um gerente de produto que atuasse como o CEO da equipe; a equipe deve ter uma pessoa com experiência de usuário; e precisava de um desenvolvedor ou engenheiro para o recurso técnico principal.

Mohammad e seus colegas da diretoria foram ainda mais longe. Eles derrubaram paredes e moveram as pessoas para que pudessem se sentar juntas como equipes. Eles também decidiram que o sucesso dessas novas equipes não seria medido com base no número de produtos produzidos, mas sim nos objetivos de negócios alcançados.

O ROI? Mohammad diz que essas equipes estão entregando melhores resultados de negócios muito mais rapidamente, são mais inovadoras e mais focadas na experiência do cliente.

“Para as empresas terem sucesso, elas precisam trabalhar como uma startup. Isso é basicamente o que criamos com essas equipes: equipes de produtos que agem como uma pequena empresa startup e que podem inovar rapidamente”, diz Mohammad.

Uma confluência de tendências – a necessidade de se mover rapidamente, entregar mais inovação e transformar digitalmente – está forçando os departamentos de TI a repensar como criam e implantam a tecnologia.

Assim, os CIOs não esperam mais que a equipe de TI conduza os projetos de maneira linear, com os tecnólogos trabalhando essencialmente como se estivessem em uma linha de montagem. Em vez disso, eles trabalham em colaboração entre si e com os profissionais de toda a empresa para criar soluções em conjunto.

“Diferentes funções precisam se unir para impulsionar o crescimento, a receita e a escalabilidade e impulsionar os negócios”, diz Juliana Stancampiano, CEO da Oxygen, uma empresa de consultoria que aconselha empresas a construir equipes fortes, e autora do livro Resultados Radicais: Como criar equipes extraordinárias que obtêm resultados tangíveis. “Mas não é fácil trabalhar com funcionalidade cruzada”.

Na verdade, Stancampiano e outros dizem que os CIOs e seus pares executivos enfrentam vários grandes desafios na criação de equipes multifuncionais de TI bem-sucedidas.

Os membros da equipe geralmente vêm com suas próprias agendas que estão frequentemente ligadas às prioridades de seu departamento. Da mesma forma, eles podem ser territoriais e propensos a proteger seu terreno. E eles costumam usar seu próprio jargão e abreviação, extraídos de suas áreas profissionais e funcionais e que não são bem compreendidos pelos outros. Não se engane: esses desafios podem atrapalhar o progresso.

Um estudo de 2015 detalhado na Harvard Business Review constatou que quase 75% das equipes interfuncionais examinadas eram disfuncionais devido à falta de clareza de governança, bem como à falta de responsabilidade, metas específicas e suporte organizacional prioritário.

Os principais CIOs e especialistas em gerenciamento dizem que as organizações não podem deixar tais obstáculos interferirem no desenvolvimento e na alavancagem de equipes multifuncionais, pois essas equipes são críticas para fornecer as soluções que as organizações precisam para competir nessa era digital acelerada.

“O sucesso futuro das empresas de alto crescimento terá que construir equipes multifuncionais, e se você não tiver a capacidade de formar equipes assim, ou não tiver essa mentalidade, não terá sucesso longo prazo”, diz John Abel, CIO da Veritas, uma empresa internacional de gerenciamento de dados.

## Escolha as pessoas certas

Os consultores de gestão e os CIOs com experiência na construção de equipes multifuncionais concordam que selecionar as pessoas certas para trabalhar nessas equipes é, por si só, uma habilidade específica. E eles dizem que os líderes organizacionais devem fazer mais do que identificar as pessoas com os recursos necessários para atingir o objetivo da equipe, eles devem encontrar ou cultivar os membros da equipe com a mentalidade certa também.

Nader Mherabi, CIO da NYU Langone Health, diz que sua equipe adotou [metodologias ágeis e de DevOps](#) nos últimos anos como uma forma de atender às necessidades de negócios mais rapidamente. Essa mudança significou que seus funcionários de TI devem colaborar mais estreitamente uns com os outros e com seus colegas de negócios.

Por isso, ele e outros líderes se concentram na criação de equipes que tenham profissionais com os recursos técnicos e experiência no assunto necessário para criar soluções que atendam aos objetivos de negócios.

Mherabi aponta para o desenvolvimento e a entrega de uma capacidade virtual de atendimento urgente como um exemplo. Foi necessária uma equipe com vários profissionais de TI, bem como um médico de emergência, um especialista em informática em saúde, um especialista em agendamento e um proprietário de produto. Tão importante quanto isso, ele diz, todos precisavam ser capazes de trabalhar bem juntos.

“Você tem que criar uma equipe que seja complementar e não contraditória”, diz ele. “Você precisa do ajuste de personalidade. Há quem goste de agilidade e goste de trabalhar em um ambiente de movimento rápido e tenha a motivação de trabalhar em um projeto mais inovador.”

## Construa relacionamentos e habilidades necessárias

Colaboração e cooperação não vêm naturalmente para a maioria das pessoas, nem a verdadeira parceria. Portanto, os CIOs precisam cultivar essas habilidades em si mesmos, seus gerentes e suas equipes, diz Rick Lepsinger, sócio-gerente da OnPoint Consulting.

“Você não pode simplesmente dizer, ‘Colaborar. Eu quero que você saia e trabalhe bem em conjunto’. O CIO tem que modelar esse comportamento e ser responsável [ele e ela mesma] e esperar o mesmo comportamento de seus subordinados diretos e assim por diante”, diz Lepsinger. Acrescentando que os CIOs também devem buscar e desenvolver habilidades de influência, gestão de conflitos e comunicação.

Outros especialistas aconselham os CIOs a facilitar a colaboração, integrando os membros da equipe o máximo possível e facilitando a comunicação por meio de plataformas de colaboração.

Cynthia Stoddard, vice-presidente sênior e CIO da fabricante de software Adobe, diz que os membros da equipe precisam aprender a confiar uns nos outros para trabalharem bem juntos e terem necessidade de construir relacionamentos.

“A menos que eles confiem, eles não querem desistir do controle”, diz ela. “Uma das maiores [questões] é a incapacidade das pessoas desistirem do controle. Eles acham que, se desistirem de muito conhecimento, poderão colocar em risco sua base de poder, de modo que talvez não estejam participando ou compartilhando totalmente as informações. Ou vi pessoas que concordaram em fazer algo na reunião, mas depois saíram e fizeram algo diferente”.

Para compensar isso, Stoddard diz que aprendeu a cultivar relacionamentos entre os membros da equipe desde o início, especialmente porque as equipes multifuncionais muitas vezes juntam pessoas que tiveram pouca ou nenhuma história prévia trabalhando juntas. “As pessoas precisam conhecer as prioridades e personalidades de cada um e desenvolver empatia. Isso permite que eles tenham conversas duras mais tarde [conforme a equipe avança]”, acrescenta ela.

#### Articular metas compartilhadas

Solidificar uma equipe multifuncional exige mais do que fortes relacionamentos, dizem especialistas. Requer um objetivo unificador também.

“Um objetivo comum é algo que todas as funções têm interesse em ajudar a alcançar, e ter um objetivo compartilhado garante que tudo esteja bem alinhado, ou pelo menos não em conflito”, explica Lepsinger. Mherabi, da NYU Langone Health, diz que os líderes articulam suas ambições e realizam tarefas com equipes recém-formadas, cumprindo-as como uma questão de prática padrão. Ele aponta novamente para a plataforma virtual de atendimento urgente como exemplo.

“Nós tivemos que vendê-los na missão. Nós tínhamos que ter todos trabalhando para o mesmo resultado, os mesmos KPIs para medir o sucesso. Nós demos a todos a mesma missão e os mesmos critérios para o sucesso”, diz ele, observando que levou apenas nove meses para ir do começo até o primeiro resultado.

Stancampiano, da Oxygen, diz que ela também aconselha os executivos a articular uma visão comum para os membros da equipe multifuncional adotarem. Mas ela diz que os líderes empresariais também devem recompensar a equipe como um todo por trabalhar e atingir objetivos compartilhados, em vez de reconhecê-los por contribuições individuais ou pelo sucesso da área funcional.

### Ter papéis e responsabilidades claros

Embora um objetivo unificador seja crítico para que equipes multifuncionais sejam bem-sucedidas, os especialistas dizem que os líderes corporativos ainda devem atribuir funções e responsabilidades distintas a membros individuais e responsabilizá-los por alcançar seu trabalho designado.

“A equipe precisa entender: ‘o que eu faço, o que você faz, quando eu paro e quando você começa, e quem decide’”, diz Lepsinger. “Eles precisam de diretrizes sobre como a cooperação se parece, qual autoridade eles têm. Isso precisa ser trabalhado antes do tempo, ou a equipe estará batendo cabeças o tempo todo. É aí que você entra na confiança, porque se eu deixar você tomar uma decisão que vai impactar a mim e a equipe, eu realmente tenho que confiar no que você está fazendo e que seus interesses também estão focados em mim e na equipe, e não apenas focado em você e fazendo seu trabalho. Isso remonta a ter um objetivo comum.”

Para ajudar ainda mais a delinear quem faz o que e quando, a Lepsinger também aconselha os líderes empresariais a estabelecer processos padronizados para que os membros da equipe saibam como o trabalho irá progredir e como as transferências ocorrerão.

“Os indivíduos em equipes multifuncionais vêm de suas próprias áreas com seus próprios processos, então você precisa tirar esses pontos de contato em potencial. Você precisa procurar algum tipo de padronização. Você quer ter certeza de que tudo está no formato certo ou na mesma plataforma. Você quer consistência para a equipe”, diz Lepsinger.

### Garantir supervisão multidisciplinar

Como Abel, o CIO da Veritas, trabalha com seus colegas para reunir equipes multifuncionais para lidar com pequenos projetos e grandes objetivos (tais como sua equipe focada no crescimento), Abel segue uma série de melhores práticas: articulando um objetivo comum, identificando as habilidades profissionais necessárias para alcançar esse resultado, escolhendo membros da equipe que estão abertos à colaboração e recompensando o sucesso da equipe com bônus.

Abel acredita que as equipes multifuncionais são essenciais para a inovação nesta era digital – e devem ter espaço para aprender e crescer como equipes – mas ele também diz que precisa de limites e supervisão.

Como tal, sua empresa estabelece comitês diretivos que refletem a natureza multidisciplinar das próprias equipes, diz ele, observando que esses comitês de nível executivo ajudam a garantir que o alinhamento continue à medida que o trabalho avança e que as equipes tenham os recursos necessários para atingir suas metas. “Os obstáculos vão acontecer e esse comitê ajudará a removê-los”, diz ele.

Outros especialistas dizem que eles também aconselham os executivos a criar um nível apropriado de supervisão para suas equipes multifuncionais – algo que eles concordam ser fundamental para o sucesso, pois os membros da equipe muitas vezes ainda se reportam a diferentes gerentes em vários departamentos dentro de uma organização em vez de um único líder de equipe.

“Então, se os membros têm diferenças de opinião sobre quem, o quê ou quando algo deve ser feito, eles precisam saber quem tem a palavra final”, explica Lepsinger.

Stoddard, da Adobe, diz que trabalha com outros executivos para definir os papéis e responsabilidades dos membros da equipe e articular como eles podem levantar questões e encaminhar preocupações. Na verdade, a empresa mantém um “horário de expediente” em que indivíduos ou equipes podem se reunir com os gerentes para discutir questões e tomar decisões para garantir que a equipe seja bem-sucedida.

Ela diz que ela e outros líderes vêem seus papéis quando se trata de supervisionar equipes multifuncionais. “Eu digo às pessoas que sou uma facilitadora”, diz ela, “e esse papel é realmente fundamental para que iniciativas multifuncionais sejam bem-sucedidas”.