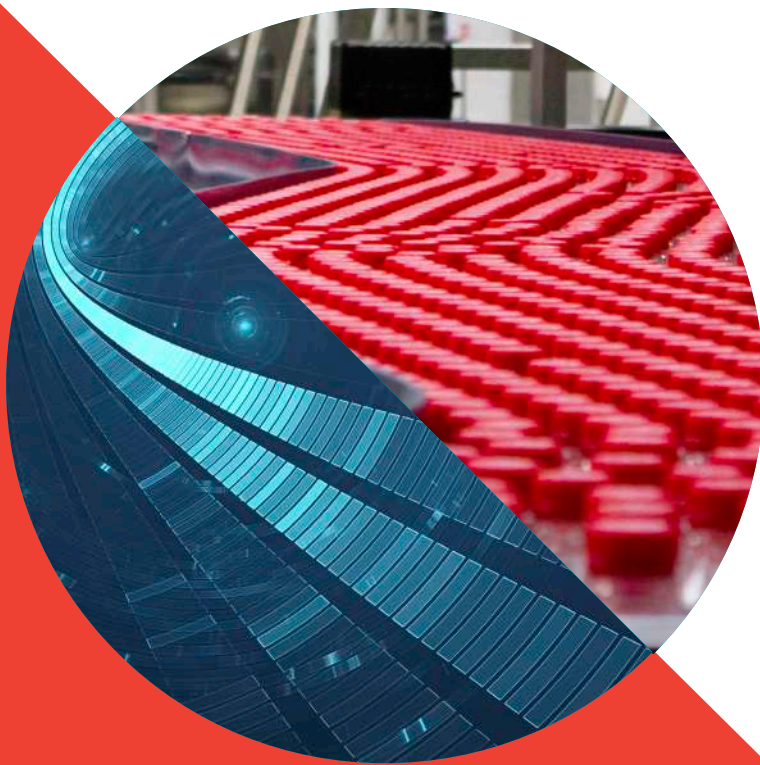


# Resiliência Organizacional:

Aproveitando experiências, abraçando oportunidades

**Whitepaper**



**Howard Kerr**, Executivo Chefe, discute o princípio da Resiliência Organizacional e como este pode fortalecer as empresas no mundo dos negócios atual, cada vez mais complexo e em constante mudança.

# Flashes

- Resiliência Organizacional é a capacidade de uma organização para prosperar ano a ano em um mundo dinâmico e interconectado

---

- Uma organização resiliente é adaptável, ágil, robusta e competitiva – atrelando a experiência e aproveitando oportunidades para passar no teste do tempo.

---

- Resiliência Organizacional envolve a adoção das melhores práticas para entregar a melhoria contínua dos negócios, incorporando competência e capacidade em todos os aspectos de uma organização

---

- Resiliência Organizacional é intrínseca ao “ethos” de uma organização e fornece uma plataforma comum e um entendimento compartilhado para se adaptar a um ambiente de negócios dinâmico; permitindo aos líderes assumir riscos calculados com confiança, respondendo rápida e adequadamente às oportunidades e ameaças

---

- O BSI distingue os requisitos para a Resiliência Organizacional em três elementos essenciais: excelência do produto, confiabilidade do processo e comportamento das pessoas

---

- Estes três elementos se combinam para fornecer ao cliente a melhor experiência global possível, construindo confiança e relacionamentos de longo prazo com as partes interessadas – e uma excelente reputação

---

- O BSI identifica três domínios funcionais, onde alcançar a resiliência organizacional é fundamental para as organizações, tanto grandes como pequenas: a resiliência operacional, resiliência da cadeia de fornecimento e resiliência das informações

---

- Três principais benefícios de obter uma Resiliência Organizacional bem-sucedida são: adaptabilidade estratégica, liderança ágil e governança robusta

---

- Para se destacar e vencer, toda organização, independentemente de seu tamanho, setor ou localização, deve desenvolver uma abordagem resiliente que seja certa para si – sustentada por seus valores e definindo sua marca

---

- O modelo da BSI para a Resiliência Organizacional é construído com base em mais de um século de experiência e dezenas de milhares de interações com clientes ao redor do mundo

---

# Introdução

"Uma organização resiliente é aquela que não apenas sobrevive no longo prazo, mas que prospera – passando no teste do tempo"



Resiliência é um assunto familiar para o mundo dos negócios. Com efeito, há uma vasta pesquisa acadêmica e numerosos artigos de gestão sobre fortalecer a resiliência face ao crescimento das ameaças aos negócios. No entanto, 'Resiliência Organizacional' é um termo relativamente novo para definir um princípio mais amplo de resiliência como um valor condutor para uma organização. Muito pouco tem sido escrito sobre isto.

Resiliência Organizacional envolve mais do que simplesmente a capacidade de sobreviver, por vital que isto seja. Ela permite que as empresas tirem proveito da experiência e abracem as oportunidades para prosperar no mundo atual, dinâmico e interconectado. Como resultado, a BSI vê Resiliência Organizacional como um imperativo estratégico para qualquer negócio.

Em última análise, Resiliência Organizacional é a manifestação de "fazer da excelência um hábito". Uma obrigação profissional de um líder de negócio deve ser o de assegurar que a sua organização tenha um bom desempenho consistentemente e deixá-la robusta para o futuro. Para conseguir isso, ele deve assegurar a sua organização, bem como o negócio, seja resiliente.

Este whitepaper define Resiliência Organizacional e explora questões-chave relacionadas, incluindo por que isto é essencial para o sucesso do negócio, seus principais componentes e características, e como um negócio pode alcançá-la.

Aqui no BSI, temos prosperado desde 1901, quando escrevemos a primeira norma relativa a perfis de aço para bondes. Desde então, temos auxiliado as organizações a incorporar

hábitos de excelência por definir o que é "bom" e a desenvolver soluções de melhores práticas para melhorar o seu desempenho, gerenciar seus riscos e ajudá-las a crescer de forma sustentável

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Howard Kerr', written over a light blue horizontal line.

**Howard Kerr**  
CEO, BSI



## Contents

Flashes	2
Introdução	3
<b>Parte 1: Resiliência Organizacional em contexto</b>	<b>5</b>
Além do gerenciamento de risco	5
Dominar as mudanças	5
Pensar a longo prazo	6
Aprender com a experiência	7
<b>Parte 2: Construir uma organização resiliente</b>	<b>8</b>
Resiliência Organizacional na prática	8
Excelência do produto	8
Confiabilidade do processo	9
Comportamento das pessoas	9
Resiliência Organizacional: três domínios-chave	11
Resiliência operacional	11
Resiliência da cadeia de fornecimento	11
Resiliência das informações	13
Benefícios da resiliência	14
Melhoria contínua	16
Destaque-se e vença	16

# Parte 1: Resiliência Organizacional em contexto

## Além da gestão de risco

Todos líderes concordam que Resiliência Organizacional é essencial para a sobrevivência do negócio. Até hoje, no entanto, isto tem sido considerado principalmente no contexto da prevenção e reparação de riscos. O artigo de 2014 da Cranfield School of Management Caminhos para a Resiliência (1), por exemplo, está entre os muitos que enfocam principalmente a proteção de recursos e ativos diante de ameaças externas.

Resiliência Organizacional é “a capacidade de uma organização para antecipar, preparar-se, responder e se adaptar a mudanças incrementais e rupturas súbitas, a fim de sobreviver e prosperar” (2). As palavras “organização” e “prosperar” realmente importam. Resiliência Organizacional vai além da gestão de riscos, no sentido de uma visão mais holística da saúde e sucesso do negócio. A organização resiliente é “Darwiniana”, no sentido em que ela se adapta a um ambiente em mudança, a fim de manter-se viva e competitiva a longo prazo. É também aquela que aprende com as experiências próprias e de outros, a fim de passar no teste do tempo.

Enquanto há certamente sempre um elemento importante de prevenção e mitigação de riscos na Resiliência Organizacional, esta é igualmente focada na melhoria do negócio. Não é uma estratégia defensiva. É um “propulsor estratégico” positivo e voltado para o futuro, porque organizações resilientes e robustas são flexíveis e pró-ativas, enxergando, antecipando, criando e obtendo vantagens das novas oportunidades.

Kay e Goldspink levam este conceito mais longe em seu artigo de

2012 para o governo australiano, baseado em entrevistas com mais de 50 executivos (3). Eles identificam três níveis distintos de maturidade para a Resiliência Organizacional: uma capacidade bem sucedida no curto prazo, tipo “Business as usual”; a habilidade para mudar e se adaptar no médio prazo; e a habilidade para moldar proativamente o ambiente da organização.

Sem dúvida, também há um quarto nível, que é a habilidade para moldar o ambiente positivamente fora da própria organização. Ocasionalmente, isto poderia ser por meio da criação de um produto ou serviço que seja tão atrativo pelo valor criado que velhos hábitos são totalmente abandonados, tais como a adoção de telefones móveis, música digital ou serviços de carona compartilhada. Mais frequentemente, poderia ser simplesmente a capacidade de colaborar com fornecedores para melhorar a forma como eles gerenciam o seu negócio, para que benefícios sejam obtidos tanto a nível individual, no interior da empresa, bem como coletivamente em toda a cadeia de valor. No caso de melhores práticas sociais e ambientais, os benefícios se estender até as comunidades em que as organizações operam.

(1) Roads to Resilience – Building dynamic approaches to risk to achieve future success, Cranfield School of Management and Airmic, 2014.

(2) Como definido pela norma British Standard for Organizational Resilience, BS 65000.

(3) CEO Perspectives on Organisational Resilience, Kay R & Goldspink C, Commonwealth Attorney-General's, Department, Canberra, 2012.

## Dominando a mudança

Dominar a Resiliência Organizacional exige a adoção de excelentes hábitos e as melhores práticas para entregar melhoria dos negócios por meio da incorporação de competência e de capacidade em todo o negócio e para baixo na cadeia de fornecimento: a partir de produtos e serviços para pessoas e processos; e de visão e valores para cultura

e comportamentos. A Resiliência Organizacional é continuamente alcançada ao longo do tempo através de um número de elementos, incluindo relações e interações permanentes com todas as partes interessadas. Isto não é apenas um exercício. Atingir a meta de Resiliência Organizacional exige o comprometimento de toda a empresa. Isto se baseia

nas características que compõem os valores e comportamentos de uma organização por meio da transformação da forma como uma organização pensa, como ela deveria ser conduzida, como isto será percebido, como será a experiência de trabalhar com isto e onde está o seu futuro. O desdobramento da Resiliência Organizacional exige tanto



uma direção de cima para baixo como o engajamento de baixo para cima, através de uma comunicação clara e da disposição dos empregados de se comprometerem. Isto também se estende à forma como a organização envolve sua cadeia de fornecimento. Por exemplo, as vantagens de melhorias ambientais ou de sistemas para valorizar direitos humanos no local de trabalho podem ser menos tangíveis ou imediatos a um fornecedor focado em pressões de custos e tempo no curto prazo.

Uma pesquisa recente (4) entre

executivos de empresas pela Economista Intelligence Unit (EIU) e BSI sugere que pessoas boas e um excelente serviço são essenciais para alcançar Resiliência Organizacional - hoje e no futuro. Entender as necessidades dos clientes, ter pessoal bem treinado e ter uma equipe de liderança dinâmica são vistos como os três principais fatores para assegurar resiliência agora e no futuro. Assim, Resiliência Organizacional é tanto uma arte suave como uma ciência dura. O princípio abrange os valores, comportamentos, cultura e "ethos" de uma organização. São os líderes

que dirigem esses fatores. Resiliência Organizacional permite aos líderes assumir riscos calculados com confiança, obtendo o máximo de novas oportunidades. Ao ter certeza que sua organização é resiliente - e por ser capaz de demonstrá-lo – líderes também asseguram que ela é correta e confiável, uma empresa com quem outros querem fazer negócios e parcerias.

<sup>4</sup>Organisational Resilience: Building an enduring enterprise, Economist Intelligence Unit and BSI, 2015

---

## Pensar a longo prazo

Basta ver a quantidade de grandes empresas que desapareceram ao longo dos anos para constatar que, no longo prazo, a prosperidade nos negócios é rara e vem diminuindo. Nos EUA, por exemplo, uma pesquisa (5) mostrou que as empresas atualmente permanecem no índice S & P 500 por uma média de apenas 18 anos, abaixo dos 61 anos em 1958. Neste ritmo, 75 por cento das empresas que compõem o S & P 500 hoje terão sido substituídas em 2027, em parte porque um número de organizações "jovens" tem crescido muito rapidamente e, em parte, porque algumas organizações mais bem estabelecidas tem diminuído. Há casos similares em outros lugares, no mundo interconectado e dinâmico de hoje.

Assegurar a sobrevivência a longo prazo de uma empresa, o real teste de sucesso não é ter resultados de curto prazo, mas sim a capacidade de entregar bons resultados de forma consistente durante um período prolongado. Por outro lado, pensar apenas no longo prazo pode causar perturbação a curto prazo. As organizações devem equilibrar suas metas de curto prazo com o pensamento de longo prazo. Além do desempenho financeiro, as empresas são responsabilizadas pelo escrutínio público. Cada vez mais, sociedade, mídia, consumidores, parceiros de negócios, agentes da cadeia de fornecimento e acionistas esperam a responsabilidade corporativa bem como a rentabilidade. Nesta era digital, o negócio é mais visível, transparente e responsável do que nunca. As partes interessadas são muito bem informadas e

têm expectativas muito mais elevadas de uma organização do que simplesmente "o que você pode fazer por mim hoje?" Elas esperam ser envolvidas em um diálogo em vez de serem informadas e são significativamente mais poderosas para transmitir seus próprios pontos de vista para uma audiência global através das mídias sociais.

Em certos setores, uma visão de longo prazo é mais prevalente, com maior ênfase na resiliência. Isto é particularmente verdade em setores de maior risco, como o farmacêutico e o aeroespacial. Aqui, os governos tendem a impor uma regulamentação em vez de depender que as organizações invistam nas melhorias do negócio. Estas empresas trabalham com parâmetros definidos mais restritos, mas ainda operam em mercados altamente competitivos e devem se esforçar para obter o equilíbrio entre desempenho de curto prazo e investimentos com horizontes de longo prazo. Em certas regiões do mundo, o pensamento de longo prazo é mais comum. Algumas empresas japonesas, por exemplo, criam planos para 100 anos, e, enquanto poucas empresas têm os recursos para adotar uma visão de tão longo alcance, é preciso resistir à abordagem de curto prazo, muitas vezes associada ao mundo dos negócios ocidental

<sup>5</sup>Creative Destruction Whips Through Corporate America, Foster R, Innosight, 2012.

# Aprender com a experiência

Planejamento de longo prazo é típico da mentalidade resiliente arraigada da cultura japonesa. Testemunha de como o Japão lidou socialmente, logisticamente e economicamente quando atingido pelo terremoto T hoku e tsunami resultante em 2011 – não houve tumultos ou saques e a economia não entrou em colapso. O povo japonês há muito tem se ajustado ao seu meio ambiente imprevisível e de alto risco; vivendo em uma zona de terremotos, os japoneses têm desenhado e construído a infraestrutura necessária para minimizar os efeitos de longo prazo dos riscos de desastres naturais, e tem aprendido com a experiência como se tornar resiliente.

Outros países podem não se preocupar com terremotos ou tsunamis, mas o mundo moderno apresenta uma série de ameaças – de doenças e terrorismo a agitação civil e ataque cibernético – que devem ser constantemente combatidas.

O escritor e filósofo Aldous Huxley observou que, “A experiência não é o que acontece a um homem; é o que um homem faz com o que acontece a ele.” Na mesma linha,

“Resiliência não é o que acontece com uma organização; é o que a organização faz com o que acontece a ela”.

a resiliência não é o que acontece com uma organização; isto é o que a organização faz com o que acontece a ela. As organizações mais resilientes são ávidas para aprender com suas próprias experiências e com as experiências dos outros para mitigar riscos.

Aprender com a experiência coletiva através do relacionamento entre as pessoas e do compartilhamento do conhecimento é vital, não menos importante quando as empresas procuram penetrar em mercados novos e desconhecidos.

Mas as organizações podem ser surpreendentemente “adolescentes”, muitas vezes ignorando a informação, aconselhamento e melhores práticas porque elas não associam isto. Em

muitos casos, é somente depois de terem experimentado um revés, é que elas alteram o seu comportamento.

É fácil esquecer que muitas empresas aparentemente invencíveis têm aprendido duras lições com experiências passadas. Até mesmo a Apple, agora a empresa mais rentável do mundo, se debateu na década de 1990, antes de remodelar drasticamente o mercado de tecnologia móvel.

Também é possível ir na base da força, aprendendo a se adaptar e responder às mudanças do mercado ou oportunidades imprevistas, a fim de prosperar e, portanto, desafiar a mortalidade corporativa.



## Parte 2: Construindo uma organização resiliente

### Resiliência organizacional na prática

O modelo de BSI para a Resiliência Organizacional é construído em cima de um século de experiência e dezenas de milhares de interações com clientes em todo o mundo. Este modelo distingue os requisitos para a Resiliência Organizacional em três elementos essenciais: a excelência do produto, a confiabilidade do processo e o comportamento das pessoas.

Estes três elementos se combinam para proporcionar ao cliente a melhor experiência global possível. Um negócio que consegue isto de forma consistente ao longo do tempo, não só constrói a fidelização de clientes, mas também relações de confiança e de longo prazo com todas as suas partes interessadas.



### Excelência de produto

“Negócios verdadeiramente resilientes inovam, criando novos produtos e mercados, ficando sempre um passo à frente dos concorrentes”

Neste contexto, «produto» refere-se a qualquer produto, serviço ou solução que uma organização traz ao mercado para gerar receita. O ponto de partida é perguntar quais são os mercados atendidos por uma organização. Suas habilidades e seus produtos correspondem com as exigências do mercado – e cumprem os requisitos

regulamentares? Se não, como é que se adaptam a eles? A exploração do horizonte – a análise sistemática de informações para identificar potenciais ameaças, riscos, questões emergentes e oportunidades – deve desempenhar um papel fundamental.

Empresas verdadeiramente resilientes inovam, não apenas seguem uma moda

qualquer, mas criam novos produtos e mercados, permanecendo sempre um passo à frente dos concorrentes. Elas estão bem equipadas para diferenciar os produtos e serviços, assumindo a liderança, enquanto outros seguem.

Os clientes de hoje outras partes interessadas da empresa simplesmente não vão aceitar produtos ou serviços de baixa qualidade. Com toda a razão, eles irão reclamar e fazer isto do modo mais visível do que nunca em mídias sociais, com toda as implicações perigosas sobre a reputação que isto ocasiona.

Isto representa um risco a ser reconhecido e gerenciado. Por outro lado, os clientes podem ser promotores muito mais poderosos do que qualquer publicidade ou marketing jamais seria – e aqui reside uma oportunidade.



## Confiabilidade do processo

“Processos confiáveis, entregues de forma consistente ao longo do tempo, são fundamentais para a obtenção e manutenção de uma alta satisfação do cliente”

Incorporar hábitos de excelência para o desenvolvimento de produtos e serviços e trazê-los para o mercado é um componente chave para o sucesso. As organizações precisam de uma abordagem sistemática para qualidade no sentido mais amplo da palavra. Elas devem garantir que “fazem o básico direito”, de forma consistente através da força e da confiabilidade de seus processos, deixando ainda espaço para inovação e criatividade. Processos críticos de negócios em áreas como qualidade, gestão ambiental, saúde e segurança, aquisição responsável, segurança da informação e continuidade de negócios devem ser robustos e confiáveis. E não só dentro da própria organização, mas também ao longo de sua cadeia de fornecimento, onde as pressões sobre as organizações decorrentes da globalização da cadeia de

fornecimento e o uso de fornecedores terceirizados pode abrir as portas para corrupção e não conformidades.

Processos confiáveis trazem benefícios internamente, tais como melhor eficiência e custos mais baixos, e externamente, tais como a redução do impacto ambiental até o aumento da competitividade da cadeia.

Processos robustos, do tratamento de reclamações até um claro faturamento, realizados de forma consistente ao longo do tempo, são fundamentais para alcançar e manter a alta satisfação do cliente. Isto, por sua vez, constrói a confiança dos clientes e partes interessadas de uma empresa, permitindo que esta seja e permaneça relevante, promovendo a prosperidade a longo prazo.

## Comportamento das pessoas

“As organizações que passam no teste do tempo alcançaram o alinhamento entre as expectativas do cliente e as crenças dos empregados”

As pessoas, cultura e valores de uma organização determinam o sucesso do negócio. “Pessoas fazem negócios com pessoas” pode ser um clichê, mas é verdade que muitas vezes julgamos

uma organização pela experiência pessoal que temos com ela. Isto inclui como seus empregados nos atendem, e como nós observamos a empresa interagindo com o meio ambiente,

sociedade civil e seus parceiros na cadeia de fornecimento em questões éticas e de responsabilidade social. Se nossa experiência é positiva, nós, e muitos outros como nós, iremos cumulativamente reforçar a reputação da marca. Organizações que passam no teste do tempo alcançam o alinhamento entre as expectativas do cliente com as crenças dos empregados por ter um forte senso de identidade. Muitas empresas se afastaram de uma gestão diretiva e hierárquica. Em vez disso, líderes modernos conseguem o engajamento por serem mais inclusivos e valorizar as contribuições de seu pessoal.



O sentimento de “dono” compartilhado pode criar um senso de propósito comum, apoiando a resiliência organizacional através de uma motivação adicional dos trabalhadores – contribuindo para uma experiência de alta qualidade para o cliente, baseada em ser atendido por uma equipe prestativa e bem treinada que se preocupa com o cliente.

Em organizações que criam o senso de propriedade, o comportamento dos funcionários não é simplesmente ditado por um conjunto de regras a ser seguidas, mas é uma parte integrante do seu trabalho e parte do “ethos” da organização. Isto pode ser aplicado a todas as funções de indústrias e negócios, abrangendo atitudes em relação à gestão da qualidade, saúde e segurança, meio ambiente, inovação, trabalho em

### Valores e cultura em ação

Os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de Londres em 2012, por exemplo, foram os mais sustentáveis em todos os tempos. Outra medida de sucesso foi a de que todo o projeto foi concluído, desde a licitação até o descomissionamento final, sem qualquer acidente fatal – devido a uma filosofia e cultura de saúde e segurança. No caso dos Jogos, a resiliência não residiu por sua longevidade, pois eventos são sempre de curta duração, mas em seu legado. Eles mostraram às pessoas a cultura e os valores que podem ser alcançados, proporcionando um modelo para o Rio em 2016, assim como Londres tinha aprendido lições de jogos anteriores, principalmente os realizados em Sydney em 2000.

equipe, políticas anti-suborno e muitas outras áreas do negócio.

Os funcionários estão na linha de frente do negócio e sabem o que está acontecendo, por isso podem proporcionar uma visão única. As organizações que engajam e incentivam sua equipe para lidar com problemas e buscar soluções e fornecem feedback

construtivo retém talentos e atingem sucesso sustentado.

O desafio para os líderes é entender os valores da organização, enunciá-los e demonstrá-los, de modo que todos vivam esses valores – não porque eles foram orientados a fazê-lo, mas porque “é a forma como fazemos as coisas por aqui”.



# Resiliência Organizacional: três domínios chave

Prosperar ano a ano em um mundo interconectado e dinâmico depende de um certo número de comportamentos funcionais dentro de uma organização que permitem que ela efetivamente realize a essência de seu negócio. Embora existam muitas funções de negócio que irão se beneficiar do foco na resistência, há três áreas que a larga experiência da BSI com seus clientes identificou como criticamente importantes para alcançar a Resiliência Organizacional em pequenas e grandes empresas. São elas: resiliência operacional, resiliência da cadeia de fornecimento e resiliência de informações.

**Definição:** Uma organização resiliente tem uma completa compreensão de como ela é conduzida e do ambiente em que opera. Isto inclui identificar melhorias operacionais em seus produtos / serviços e processos a fim de atender às necessidades de seus clientes ao longo do tempo, bem como a forma como uma organização valoriza seu pessoal e se auto governa. Isto requer evidências que a organização não está acomodada e está sempre se auto-desafiando para melhorar o desempenho e crescer de forma sustentável.

## 1. Resiliência operacional

Alcançar a resiliência operacional depende da clara compreensão e análise de resultados e informações recebidas sobre produtos, processos e pessoas. Isto requer a coleta de percepções e a tomada de decisões estratégicas

## 2. Resiliência da cadeia de fornecimento

As empresas que buscam manter a sua vantagem competitiva

**Definição:** À medida que as redes das cadeias de fornecimento abrangem cada vez mais os continentes e se tornam mais complexas, a capacidade para quantificar e mitigar os riscos da cadeia de fornecimento, ao longo do ciclo de vida de compras, manufatura, distribuição e vendas, se torna fundamental. As organizações precisam identificar os riscos críticos para minimizar a interrupção do fornecimento e ajudar a proteger sua exposição global em termos operacionais, financeiros e de reputação.

e suas margens de lucro tem sido forçadas a mover algumas ou todas as suas operações de manufatura para países que oferecem mão de obra mais barata. A manufatura moderna baseia-se em cadeias de fornecimento globais para matérias-primas e crescentemente para componentes acabados para

e táticas fundamentadas em tempo hábil. Em última análise, é ter uma visão clara e trabalhar para alcançá-la.

Aderir e alcançar esta visão envolve todos os aspectos de boas práticas operacionais, começando com a boa governança em nível da direção e, em seguida, concentrar-se em áreas como gestão da qualidade, meio ambiente e saúde e segurança ocupacional.

Uma organização resiliente é auto-consciente. Possui uma verdadeira compreensão da situação e da saúde do negócio - riscos, vulnerabilidades, forças e capacidades atuais da organização, bem como do mercado e do ambiente externo em que opera.

Auto-conhecimento exige, primeiramente, a capacidade de observar em tempo real as atividades de toda a organização e da cadeia de valor, o que requer ferramentas, mentalidade e práticas corretas. Também requer honestidade para aceitar informações que as pessoas podem não querer ouvir – más notícias podem ser o catalisador para melhorias. Isto exige um investimento em pessoas e cultura. E auto-conhecimento só pode adicionar valor se as lições aprendidas levam a ações que são medidas e realimentados no sistema – tudo isto requer ferramentas, pessoas e processos adequados. A efetiva compreensão da prática operacional permite às organizações prosperar através de uma maior eficiência, tomar decisões de forma melhor e mais ágil e sustentar a resiliência em situações de emergência.

montagem, branding e marketing. Da mesma forma, empresas de serviços profissionais e de negócios muitas vezes dependem de serviços de consultoria e de apoio de todo o mundo.

No entanto, a dependência de cadeias de fornecimento estendidas, contratos de manufatura e globalização das operações pode causar impactos negativos, incluindo interrupção de negócios, manchas à reputação e danos ao valor da marca. Grandes organizações podem ser complexas e não conseguir acessar ou reagir às informações corretas através das múltiplas funções; e muitas carecem de meios discretos para medir o impacto. O risco da cadeia de fornecimento é em grande parte previsível e por meio de uma modelagem adequada pode ser identificado e atenuado antes de um evento adverso. Por exemplo, em 2011, muitas operações de montagem de automóveis foram interrompidas por causa de um incêndio na fábrica de um fornecedor único na Alemanha.



As montadoras não conseguiram identificar o fornecedor como a única fonte de uma resina para revestimento de lonas de freio. Como resultado, este evento único interrompeu a produção de várias fábricas, uma consequência que era completamente evitável.

Através da construção de resiliência e do mapeamento dos riscos da cadeia de fornecimento do empreendimento, as organizações limitam os riscos a jusante e capitalizam oportunidades. Esta resiliência exige uma sofisticada modelagem baseada em risco, o mapeamento da interdependência da cadeia de fornecimento, o planejamento da continuidade dos negócios e uma rigorosa avaliação dos fornecedores. Incorporar inteligência na estrutura da cadeia de fornecimento ajuda a identificar os fornecedores críticos que apresentam o maior risco, de modo que as organizações podem, de uma forma direcionada e eficaz, cobrir

inúmeras áreas de conformidade. Injetar esta inteligência para garantir que um fornecedor possa atender a requisitos regulamentares, de fornecimento responsável, de continuidade de negócios e de segurança – e simultaneamente cumprindo com os requisitos do código de conduta de fornecedores da organização – é o que diferencia um fornecedor como um ativo e não como uma preocupação. Resumindo, as organizações resilientes têm uma rastreabilidade muito boa em sua cadeia de fornecimento e estão em uma forte posição para demonstrar as informações sobre sua cadeia de fornecimento. Elas podem explicar:

- Quais são o onde estão os problemas
- Melhorias realizadas ou planos a serem elaborados
- Como sua cadeia de fornecimento se alinha com seus valores corporativos.

### **Meio ambiente, saúde e segurança na cadeia de fornecimento**

Muitas deficiências e riscos de uma cadeia de fornecimento em termos de meio ambiente, saúde e segurança (EHS) resultam de fabricantes terceirizados que não possuem conhecimentos suficientes para atender a requisitos legais e regulamentares e às melhores práticas internacionais que se espera deles. Empresas com cadeias de fornecimento globais altamente complexas, envolvendo contratos globais de fabricação, enfrentam riscos extraordinários de EHS, continuidade dos negócios, sociais e de reputação, os quais as obrigam a ir além dos requisitos de EHS básicos do setor para garantir a integridade operacional de seus fabricantes chave. Identificar os riscos de EHS da cadeia de fornecimento e desenvolver estratégias efetivas de mitigação requer conhecimento regulatório especializado global, especialistas locais de comprovada competência, um profundo entendimento da cultura de negócios do fabricante, bem como uma extensa avaliação de riscos e experiência em gestão de riscos. Para uma empresa de primeiro nível, líder em tecnologia de consumo, baseada nos Estados Unidos, avaliações de fornecedores, utilizando uma metodologia de custo competitivo e bem definida para priorização de questões (POI), forneceu a base para o desenvolvimento de uma estratégia inovadora no

setor para requisitos de EHS para fornecedores. Utilizando um processo para classificação de riscos, avaliações de EHS foram realizadas nas instalações dos fornecedores prioritários na região da Ásia-Pacífico para identificar as melhorias mais importantes de EHS comuns a sua cadeia de fornecimento. Enquanto as “gap analysis” e ações corretivas geradas durante a fase de avaliação deram visibilidade à empresa sobre os impactos de EHS da sua cadeia de fornecimento, a construção de uma capacitação interna de EHS conduziu a um desempenho mais sustentável e à criação de uma cultura de segurança e saúde. Para promover isso, “workshops” bilíngues customizados para transferência de conhecimento de EHS para centenas de funcionários de fornecedor no leste e sul da China foram desenvolvidos e realizados para capacitar equipes de EHS, manutenção e engenharia dos fabricantes contratados nas áreas de EHS prioritárias, de forma a apoiar a capacidade dos fornecedores para atender aos requisitos de EHS da empresa. A empresa está agora gerenciando os riscos ambientais, social e de reputação em sua cadeia de fornecimento de forma confiante e proativa, pode reportar, de forma transparente para as partes interessadas, e está definindo o padrão de “altura da barra” para o setor.





### 3. Resiliência da informação

**Definição:** No mundo de hoje, as organizações devem ser confiáveis para proteger informações sensíveis. A organização resiliente deve gerenciar a sua informação – propriedade física, digital e intelectual – ao longo de seu ciclo de vida, da origem até a destruição. Isto requer a adoção de práticas voltadas à segurança da informação que permitem às partes interessadas coletar, armazenar, acessar e utilizar as informações de forma segura e eficaz.

A informação é fundamental para manutenção da confiança e transparência através de uma cadeia de fornecimento e é um elemento essencial dentro de uma organização na gestão de desempenho, assegurando um processo adequado e protegendo a qualidade do produto final. A tecnologia digital alavancou significativamente a produtividade dos negócios, mas

deixou as organizações vulneráveis a ameaças de segurança, tais como fraudes por computador, espionagem, sabotagem e "ciber-vandalismo". A maioria das ameaças não são externas, mas decorrem de más práticas internamente. A rápida expansão da computação em nuvem e a terceirização de pessoal e do processamento de dados só tem agravado o problema. As organizações devem coletar, usar e armazenar informações adequadamente e proteger a sua integridade com sistemas robustos de gestão de segurança da informação. No mundo digital de hoje, clientes individuais e empresariais precisam confiar que as empresas sejam dirigidas de forma segura e que tenham protocolos implementados para proteger seus dados sensíveis. Organizações com melhores práticas asseguram que a segurança da informação é incorporada em seu comportamento organizacional, apoiando a tomada de decisões de forma rápida e eficaz em um ambiente seguro.

#### Prática padrão

A Capgemini, um líder global em consultoria, tecnologia, outsourcing e serviços profissionais locais, utiliza a ISO 27001 para aumentar a sua resiliência, dar tranquilidade aos clientes e ganhar vantagem competitiva.

O grupo adoptou uma abordagem abrangente para segurança da informação, introduzindo uma série de medidas para tratar a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações que detém. Indutores chave para segurança incluem potenciais ataques de hackers aos sistemas de computadores, e também novas "ameaças" como o aumento da regulamentação governamental e requisitos mais rígidos da indústria de cartões eletrônicos.

"Se falharmos em atender aos requisitos, correremos o risco de multas pesadas e graves danos a nossa reputação. A segurança também se tornou uma grande preocupação para os clientes. Sem ter sistemas robustos implementados, nós poderíamos perder negócios", diz o Chefe Global de Segurança da Informação da divisão de Serviços de Infraestrutura da empresa no Reino Unido. "É por isso abraçamos a norma. Queríamos provar a melhor prática para nós mesmos, mas também queria demonstrá-la tanto para clientes comerciais como do governo que estão insistindo sobre isto". "Não é apenas sobre a cuidar de dados; trata-se de cuidar de pessoas e da segurança física também - não é apenas para "nerds".

## A Melhoria Contínua da Resiliência Organizacional

Diferentes organizações estarão em vários estágios da jornada para Resiliência Organizacional. Tal como o gráfico indica, algumas irão considerar as medidas de resiliência organizacional como um “mal necessário”, talvez as adotando com relutância em resposta a obrigações regulamentares ou requisitos para concorrências na cadeia de fornecimento. Tal compromisso fraco irá provavelmente colher correspondentemente resultados decepcionantes em termos de melhoria



do desempenho. Na extremidade oposta do Continuum de Melhoria estão aquelas empresas que estão totalmente comprometidas com Resiliência Organizacional, experimentando uma mudança cultural, melhoria contínua do desempenho e o crescimento sustentável. A chave para sucesso é a condução de cima para baixo por parte da maioria dos líderes de negócio dentro da organização – “é a maneira de conduzir o nosso negócio”. KPI's irão também muito provavelmente manter as métricas de

melhoria do negócio presentes na mente de todos, e, tipicamente com planos de ação definidos. O estágio “Rasteiro” é mais uma abordagem de “baixo para cima”, onde os funcionários identificaram benefícios para o negócio em termos de ganhos de eficiência, melhorias de processo e envolvimento dos funcionários, mas os líderes empresariais não estão necessariamente alinhados, em parte devido a ignorância, em parte devido a estarem muito ocupados. “Envolvimento” é um passo adiante, onde alguns, mas não todos os líderes reconhecem os benefícios e começam a alinhar os recursos e concentrar-se para aproveitar os benefícios. Mais importante, as organizações precisam se esforçar para as melhores práticas, o que envolve uma combinação de liderança sênior e envolvimento dos funcionários para colher o máximo de benefícios.

## Benefícios da resiliência

Vimos que organizações resilientes baseiam-se em três elementos essenciais, e alcançam as melhores práticas em três principais domínios funcionais. Há também três claros benefícios da resiliência: adaptabilidade estratégica, liderança ágil e governança robusta.

**Adaptabilidade estratégica** – é capacidade para lidar com circunstâncias variáveis num mundo dinâmico e interconectado, permanecendo fiel a um propósito comum. Mudanças nas condições de

mercado têm visto muitas empresas se afastarem de seu core business original, mas apenas algumas o fizeram de forma muito bem sucedida, enquanto outras fracassaram. GEC- Marconi, por exemplo, no seu auge, uma grande história britânica de sucesso em telecomunicações, vendeu sua participação neste negócio, apenas para falir em outro. Em contraste, a multinacional americana 3M, fundada em 1902 como Minnesota Mining and Manufacturing Company, evoluiu com tanto sucesso que hoje produz os cartões Post-it, bem como 55.000

outros produtos. Similarmente, a sueca Volvo tem diversificado para tornar-se um fabricante global de produtos que não mais incluem os carros que a tornaram famosa. Mais uma vez, o sucesso aqui é impulsionado pelos componentes críticos da Resiliência Organizacional. Inteligência confiável e eficaz tem proporcionado a estas empresas ter a capacidade de antever quando a mudança é necessária, e a adaptabilidade estratégica para grandes movimentos para entrar ou sair de mercados chave a tempo.



**Liderança ágil** – significa assumir riscos calculados com confiança e responder rapidamente e de forma adequada a oportunidades e ameaças.

Os líderes devem ter a coragem de tomar decisões estratégicas difíceis, muitas vezes porque as coisas não estão indo bem e, às vezes, mesmo quando eles vão. Líderes ágeis reconhecem que em algum momento sua organização pode vacilar, por exemplo, sendo surpreendida por mudanças fundamentais em seus mercados, as quais podem ocorrer gradualmente no início, mas no fim, se revelarem fatais. Testemunha disso é o desaparecimento mundial de grandes redes de aluguel de filmes e vídeos em face de concorrentes agressivos que fornecem “tudo on-line”.

Os líderes bem-sucedidos percebem quando as coisas estão indo bem e que os bons tempos nunca duram para sempre. Muitos não têm medo de fazer mudanças no topo do ciclo de prosperidade. Eles insistem em um constante processo de renovação através de “destruição criativa” – muitas vezes abandonando as coisas que estão funcionando no curto prazo a fim de inovar e melhorar para o longo prazo. Se a equipe ou o desempenho do negócio vacilam, não significa necessariamente que a organização não seja resiliente.

Liderança ágil é simples de detectar, mas mais difícil de conseguir. Não há nenhuma receita “tamanho único”: algumas organizações continuam a funcionar eficazmente em um modelo hierárquico altamente centralizado, enquanto outras rejeitam métodos tradicionais de comando e controle, alegando que estes raramente conquistam “corações e mentes”. Ao

invés disto, elas estão optando por um gerenciamento matricial mais plana pela colaboração dos funcionários, acreditando que a tomada de decisão de foram descentralizada, baseada em inteligência operacional confiável, é mais provável de ser bem sucedida. Indiscutivelmente, não há nenhuma estrutura perfeita em qualquer ponto no tempo; simplesmente, há estruturas que funcionam e que aquelas que não. Estruturas devem evoluir e se ajustar para atender a cultura e ao ambiente atuais. Identificar problemas e rápida adaptação são fundamentais.

**Governança robusta** – pode ser definida como responsabilidade através das estruturas e hierarquias da organização, com base em uma cultura de confiança, transparência e inovação. Simplificando, é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas para permanecerem fiéis à sua visão e valores. Boa governança exige rigorosa supervisão da gestão de uma empresa, garantindo que os negócios são conduzidos de forma competente, com integridade e respeitando os interesses de todas as partes interessadas. Boa governança é, portanto, uma mistura de regulação, estrutura, melhores práticas e competência dos dirigentes. Tal como os outros dois benefícios da Resiliência Organizacional, a governança robusta depende de uma eficaz consciência da prática operacional, confiança nos dados e confiança no produto final. Debates na esteira da crise financeira global têm se concentrado em alcançar boa governança por meio de através regras, códigos de conduta ou regulamentação. É um erro, porém, pensar que isto seja tudo o que é

necessário - tal como ter regras para dirigir não faz como que as pessoas sejam bons motoristas. A questão é muito mais de elevar os níveis da capacidade dos dirigentes, disseminar melhores práticas, construir uma cultura de melhoria contínua e, em seguida, verificar se ela é implementado corretamente. Da mesma forma que os testes de direção fortalecem as normas de trânsito nas estradas, normas de sistemas de gestão em diversos campos, incluindo gerenciamento de risco, anti-suborno, gestão de continuidade de negócios, ética na cadeia de fornecimento e gestão da segurança da informação, ajudam as empresas de todos os tamanhos a atingir e manter melhores práticas, incentivando os clientes a fazer negócios com elas, as pessoas a trabalhar para elas, os investidores para apoiá-las e a sociedade para valorizá-las.

Boa governança se aplica a toda a cadeia de valor, o que aumenta a complexidade e amplitude da tarefa.

Multinacionais com cadeias de fornecimento complexas têm optado propositadamente por assumir menos controle sobre elementos da produção de seus produtos e serviços, numa tentativa de reduzir custos ou para se concentrar em suas competências essenciais – e ainda se espera que mantenham um nível suficiente de supervisão e que sejam os proprietários “de facto” da reputação de toda a cadeia de valor. Reconhecer e compreender esta contradição está no cerne da gestão da cadeia de fornecimento.

# Melhoria contínua

Resiliência Organizacional é multi-facetada. Você pode investir tempo, energia e dinheiro em um aspecto de seu negócio que vai lhe dar um impulso para um período de tempo – o investimento em seu pessoal, por exemplo. Mas a resiliência de longo prazo requer olhar para suas capacidades organizacionais de forma holística, permitindo a você se firmar no novo solo e lutar pela melhoria contínua.

O modelo de Resiliência Organizacional da BSI é deliberadamente desenhado como um ciclo de feedback positivo, com excelência de processos dirigindo a qualidade do produto, de forma indissociavelmente ligada à cultura das pessoas de uma organização. Este processo de melhoria contínua está na essência de ferramentas de gestão largamente adotadas, tais como Kaizen ou Six Sigma,

bem como está incorporado na própria prática da BSI de fazer da excelência um hábito. Excelência habitual está no coração da resiliência, mas este coração precisa fortalecer as características da força muscular do negócio.

“Excelência habitual está no coração da resiliência, mas este coração precisa fortalecer as características da força muscular do negócio”

## Destaque-se e vença

Para se destacar e vencer, cada organização, independentemente de seu tamanho, setor ou localização, deve desenvolver uma abordagem de resiliência que seja certa para si – apoiada por sua cultura e definindo a sua marca.

O modelo da BSI para Resiliência Organizacional é construído sobre mais de um século de nossa própria história e dezenas de milhares de interações com clientes anualmente em todo o mundo. Nós temos aprendido Resiliência Organizacional pela nossa própria experiência – e também de outros. Agora podemos compartilhar esta visão através do nosso próprio modelo de Resiliência Organizacional,

através da Norma Britânica para Resiliência Organizacional BS 65000, e através da nossa ampla gama de normas relevantes e serviços para negócios. Na BSI, somos totalmente focados em “fazer da excelência um hábito” - e estamos prontos para ajudar a sua organização a fazer isso também. Nossa pesquisa recente com a EIU\* mostra que os executivos acreditam que a Resiliência Organizacional é vital para o crescimento e desempenho financeiro no longo prazo. Quatro em cada cinco inquiridos concorda que a resiliência é necessária para crescimento de longo prazo, e mais da metade enxergam uma ligação muito forte entre o investimento em resiliência e o desempenho

financeiro de longo prazo. Mas dois terços ainda não alcançaram isto. Falta de conhecimento e habilidades relacionadas para assegurar a resiliência, insuficiente compromisso da liderança, bem como a necessidade de focar questões financeiras mais imediatas são citados como os maiores obstáculos para a alcançar Resiliência Organizacional. O que quer que o futuro reserve para sua empresa, a abordagem da BSI para Resiliência Organizacional irá ajudá-lo a superar esses obstáculos, aproveitar a sua experiência, abraçar suas oportunidades – e passar no teste do tempo. O legado de um verdadeiro líder será determinado não tanto pelo que é alcançado hoje, mas pelo que a organização alcança no futuro.

**bsi.**

bsigroup.com

Para saber mais  
visite: [bsigroup.com/pt-BR](https://bsigroup.com/pt-BR)