

Resiliência organizacional

**As organizações estão prontas
para enfrentar o próximo evento
inesperado?**



Sponsored by



Índice

- 3** Sobre a pesquisa e agradecimentos
- 4** Resumo executivo
- 6** Introdução
- 8** Principais Percepções
- 13** Os quatro pilares da resiliência moderna
- 18** Desafios na construção de resiliência
- 19** Conclusão

Sobre a pesquisa e agradecimentos

Resilience reimagined é um programa de pesquisa baseado em pesquisas, conduzido pela Economist Impact e patrocinado pela Iron Mountain, que estuda a resiliência organizacional. Este documento informativo usa percepções obtidas por meio de análises de pesquisas, pesquisas documentais e entrevistas com especialistas para identificar mudanças nas interpretações da resiliência organizacional em dez países e quatro setores.

Gostaríamos de agradecer aos seguintes especialistas por seu tempo e percepções:

- **Scott Baldwin**, chefe de resiliência empresarial da Netflix
- **Margaret Millett**, chefe de resiliência global da Uber
- **Dr. Stephen Flynn**, diretor fundador do Global Resilience Institute da Northeastern University

O documento informativo foi produzido por uma equipe de pesquisadores, editores e designers da Economist Impact, incluindo:

- **Samantha Grenville** - diretora de projetos
- **Durukhshan Esmati** - gerente de projeto
- **Lindsey Boss** - analista de pesquisa
- **Alasdair Ross** - escritor
- **Amanda Simms** - editora
- **Marina da Silva** - designer

A Economist Impact é o único responsável pelo conteúdo deste relatório. As descobertas e opiniões aqui expressas não refletem necessariamente as opiniões de nosso patrocinador, parceiros ou especialistas entrevistados.

Resumo executivo

O mundo está vendo uma volatilidade crescente decorrente de desenvolvimentos como mudanças climáticas, pandemias, mudanças geopolíticas e aceleração da inovação tecnológica. Diante dessas interrupções, as ferramentas e os sistemas de gerenciamento de risco estão ficando aquém e um novo paradigma está surgindo. Os líderes executivos devem abordar o risco de forma diferente e considerar seu impacto em toda a organização. Atualmente, eles veem a resiliência organizacional como a capacidade de sobreviver e prosperar diante de perturbações repentinas e mudanças incrementais. Possibilitar isso requer um conjunto de recursos que devem estar em vigor antes que a interrupção ocorra. Isso inclui ter a capacidade de examinar diligentemente o horizonte, antecipar os próximos choques e implementar medidas para minimizar o impacto. Isso é essencial para reorientar a organização para o sucesso em um ambiente impactado e em evolução.

A Economist Impact conduziu um programa de pesquisa em profundidade patrocinado pela Iron Mountain para identificar as mudanças nas interpretações organizacionais de resiliência e fornecer orientação sobre planejamento, construção e manutenção de uma entidade global em meio das interrupções significativas. A investigação incluiu uma pesquisa personalizada com 611 executivos seniores em quatro grandes regiões (América do Norte, América Latina, Europa e Ásia-Pacífico) em setores altamente regulamentados (serviços financeiros, saúde e ciências da vida, energia e setor público). As

principais conclusões do relatório incluem:

- As organizações estão cada vez mais convencidas da importância de uma abordagem sistêmica para a resiliência. Passar pela pandemia de covid-19, incidentes de mudança climática e conflitos globais aceleraram essa tendência.
- Os líderes expressam um alto grau de otimismo sobre a resiliência de sua organização, mas isso pode refletir alguma complacência. Tendo respondido à pandemia de covid-19, os executivos agora podem estar excessivamente confiantes em sua capacidade de sobreviver a uma crise mais repentina.
- As organizações que se concentram na resiliência superam os pares em várias métricas-chave, principalmente na satisfação do cliente. Essas vantagens são refletidas onde mais importa: o resultado final.
- O risco de ataques cibernéticos e violações de dados continua sendo o principal impulsionador dos esforços de resiliência, ancorados em estratégias de proteção de dados e ativos de TI.
- A chave para construir resiliência organizacional com sucesso é criar conexões entre as funções dentro da empresa, incluindo finanças, jurídico, RH, TI, gerenciamento de registros e instalações, gerenciamento da cadeia de suprimentos e funções de risco e conformidade. Isso, por sua vez, requer a implantação do orçamento e do pessoal necessários para torná-lo eficaz.

O relatório analisa mais detalhadamente quatro áreas de alto impacto:

- **Transformação do local de trabalho:** os processos de contratação, treinamento e retenção de funcionários estão mudando à medida que o trabalho híbrido se torna mais prevalente, uma tendência acelerada pela pandemia. Por sua vez, as organizações também estão repensando o papel dos escritórios e espaços de trabalho, questionando que tipo de bens imobiliários são necessários. Outra tendência acelerada é o foco no bem-estar dos funcionários e seu impacto na organização. Mas o que mais pode ser re-examinado para beneficiar clientes, investidores e funcionários?
- **Governança e segurança de dados:** a pandemia elevou o perfil dos riscos decorrentes da transferência e armazenamento de dados, ambos proprietários da organização e os dados confidenciais de clientes, clientes e cidadãos.
- **Sustentabilidade:** inclusão, justiça social e compromissos para reduzir as emissões de carbono subiram acentuadamente na agenda nas últimas décadas, e as organizações não podem mais sobreviver simplesmente publicando belas declarações de missão. Uma abordagem proativa é necessária e as organizações podem esperar pagar um preço alto quando ela estiver em falta.
- **Eficiência operacional:** desenvolver a resiliência organizacional requer centralizar a função em um nível sênior enquanto distribui a responsabilidade pelo monitoramento e relatórios em toda a organização - mas muitas estão atrasadas nesta área.



Introdução

Nos negócios, a mudança é inevitável. Os consumidores alteram suas preferências, os reguladores reescrevem as regras e os concorrentes inovam. Essas variáveis são premissas de trabalho para executivos ao considerar estratégia e planejamento, desenvolvimento de produtos e continuidade de negócios. Mas mesmo neste cenário de recorrente volatilidade, eventos imprevisíveis abalarão as bases comerciais de maneira mais profunda. Guerra, desastres naturais e pandemias, circunstâncias além do controle ou influência de uma organização, exigem um tipo diferente de preparação e resposta. Nessas condições, os líderes devem ser capazes de adaptar suas operações para que os negócios continuem o mais próximo possível da normalidade, ou pelo menos garantindo uma perturbação mínima. Possibilitar isso requer a incorporação preventiva de um conjunto de recursos antes que ocorra um determinado evento. Isso inclui ter a capacidade de examinar cuidadosamente o horizonte, antecipar os próximos choques e implementar medidas para minimizar o impacto. Também incluem procedimentos de adaptação rápida para atender a novas circunstâncias, como maior atenção ao bem-estar dos funcionários e reorientar a organização para o sucesso em um ambiente potencialmente alterado.

Essas capacidades são descritas coletivamente como resiliência organizacional. As organizações

podem se sair bem por anos com a resiliência enfraquecida se não surgirem choques. De fato, um elemento crítico da resiliência é resistir à complacência que tal estabilidade pode criar. Mas esses períodos de estabilidade nem sempre duram, e toda organização será ameaçada por mudanças nas condições que estão além de seu controle em algum momento.

Episódios de instabilidade têm surgido com frequência crescente nas últimas décadas. Embora o comércio mundial inicialmente tenha aprofundado a globalização, uma reação negativa entre os segmentos da sociedade que perderam diminuiu a tendência mais recentemente. A taxa acelerada de inovação na tecnologia digital deu origem a novos produtos e serviços, criando novos gigantes de negócios que dominam o entretenimento, o varejo e os serviços de negócios e afetam fundamentalmente praticamente todas as pessoas e organizações globalmente. A mudança climática, uma preocupação marginal há apenas algumas décadas, veio à tona na preocupação pública, impulsionando o esforço para descarbonizar nossas economias enquanto as perdas comerciais de eventos climáticos extremos estão crescendo. Quantificando o impacto, Swiss Re, uma seguradora global, relata um aumento de 20% em perdas de clima extremo entre 2020 e 2021, para US\$ 260 bilhões.

Mais recentemente, a pandemia perturbou organizações de continente para continente em questão de semanas no início de 2020, levando uma economia após a outra a uma paralisação virtual. Desde a Segunda Guerra Mundial, nada interrompeu o comércio ou os serviços sociais nessa escala. A The Economist estima as perdas apenas em 2020 e 2021 em US\$ 10,3 trilhões, o que equivale a cerca de 12% do PIB global. A pandemia levou as organizações aos seus limites - e em muitos casos além deles - interrompendo massivamente os vínculos com fornecedores e distribuidores, isolando os consumidores das lojas físicas de bens e serviços, fechando escritórios e outras instalações e derrubando a economia. Demonstrou que a antecipação, preparação e adaptação são cruciais para a sobrevivência.

O gerenciamento de risco tem sido uma função central nos negócios por séculos. As organizações elaboraram planos de ação para compensar o dano. Mas no mundo cada vez mais interconectado e tecnologicamente mediado de hoje, essa abordagem muitas vezes fragmentada – identificar riscos, planejar a mitigação – não é mais suficiente. A resiliência organizacional oferece uma abordagem mais ampla e eficaz. A resiliência requer uma perspectiva de negócios como um todo: não apenas analisar todas as funções

comerciais, mas as interdependências entre elas também. Como qualquer sistema complexo, um negócio não é um conjunto isolado de funções autônomas, mas uma teia de relacionamentos dependentes uns dos outros. Uma falha em uma parte do negócio pode se espalhar por todo o sistema, causando danos catastróficos. Construir resiliência significa envolver todos os aspectos da organização em um esforço coordenado, com comunicação clara e constante.

O estudo

A Economist Impact conduziu um programa de pesquisa em profundidade patrocinado pela Iron Mountain no início de 2022. Isto incluiu entrevistas com especialistas e uma pesquisa personalizada com 611 executivos seniores em quatro grandes regiões (América do Norte, América Latina, Europa e Ásia-Pacífico) em quatro setores altamente regulamentados: serviços financeiros, saúde e ciências da vida, energia e setor público.

O estudo visa apresentar um ponto de vista claro sobre como e por que as interpretações organizacionais de resiliência estão mudando e fornecer orientações sobre como planejar, construir e manter um negócio global no mundo pós-pandemia.



Principais Percepções

As organizações estão cada vez mais convencidas da importância de uma abordagem sistêmica para a resiliência, com a pandemia acelerando essa tendência.

Cerca de 84% dos líderes pesquisados concordaram em parte ou fortemente que a resiliência organizacional deve abranger todas as partes da organização. O elemento holístico da resiliência organizacional é fundamental porque permite flexibilidade na resposta a ameaças e oferece a melhor chance de antecipar essas ameaças antes que elas ocorram. “É como um hospital”, diz Scott Baldwin, chefe de resiliência empresarial da Netflix. “Ter uma sala de

emergência, uma ambulância, todos os cuidados intensivos é importante, mas você deseja evitar que o ataque cardíaco aconteça antes de tudo.” Comparado com a gestão de continuidade de negócios (BCM) tradicional, que adotava uma abordagem restrita e mais em silos, envolver todo o sistema de negócios na preparação para choques é mais adequado ao ambiente de rápidas mudanças de hoje. “A BCM era sobre ser capaz de se recuperar de ataques cardíacos. A probabilidade de um ataque cardíaco cresceu exponencialmente, por isso precisamos de medicina preventiva – parar de fumar, fazer exercícios e incorporar coisas ao estilo de vida em geral”.

TABELA 1 Mudanças nas prioridades organizacionais desde a pandemia

As cinco principais prioridades antes da covid-19

1. Transformação digital
2. Bem-estar e segurança dos funcionários
3. Segurança cibernética
4. Proteção de dados
5. Eficiência operacional

35%

34%

33%

31%

31%

As cinco principais prioridades agora

1. Bem-estar e segurança dos funcionários
2. Transformação digital
3. Segurança cibernética
4. Estratégia de trabalho remoto/híbrido
5. Sustentabilidade

39%

33%

33%

32%

29%

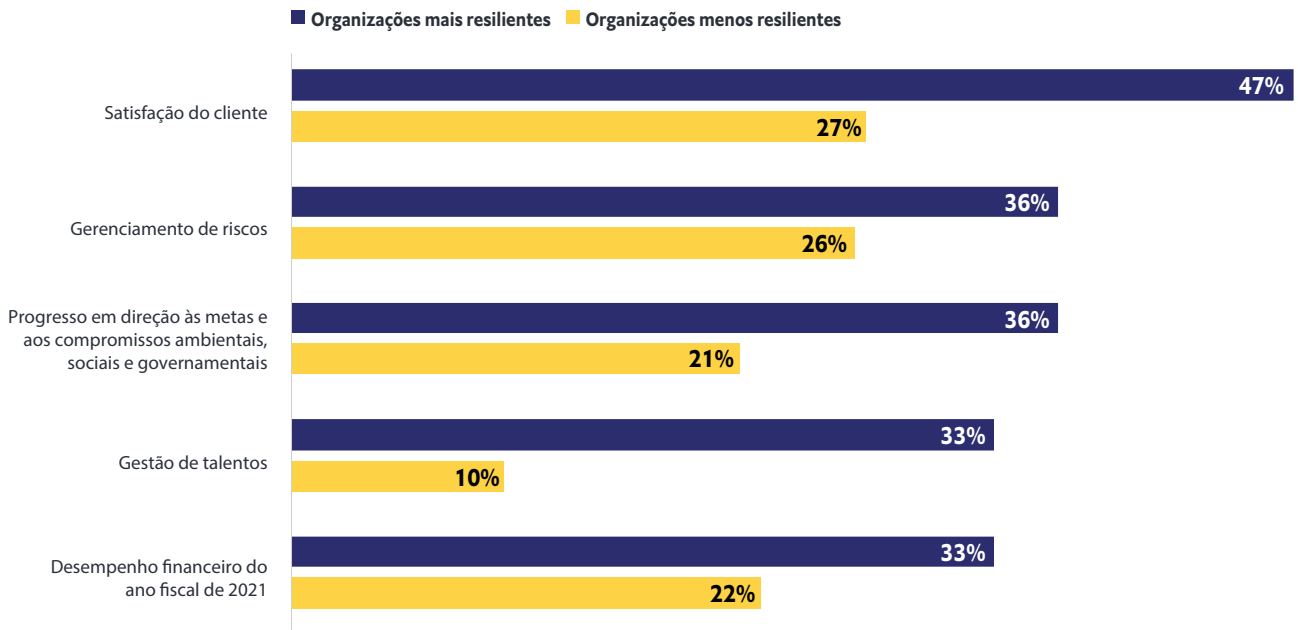
A pandemia e os conflitos globais enfatizaram a importância desta abordagem preventiva. Percepções das ameaças nas organizações mudaram substancialmente em questão de meses. Antes da pandemia, as organizações listaram suas principais preocupações como transformação digital, bem-estar e segurança dos funcionários, segurança cibernética, proteção de dados e eficiência operacional. Desde o início da covid-19, o bem-estar dos funcionários saltou para o topo da lista e o trabalho remoto/híbrido subiu para o 4º lugar. A sustentabilidade está agora classificada entre as cinco primeiras.

Covid-19 mudou o foco para as organizações, de

acordo com Margaret Millett, chefe de resiliência global da Uber. À medida que a pandemia diminuiu, os líderes precisam “pensar na requalificação e no redesenho necessários para a força de trabalho e operações, tecnologias e modelos de negócios”. Uma organização que não fizer esses ajustes corre o risco de “se tornar um dinossauro”.

A resiliência está crescendo em importância nas mentes dos líderes, com funções seniores dando-lhe muito mais destaque do que antes da pandemia. Mais amplamente, a pesquisa sugere que o foco dos líderes se acentuou em todas as áreas de resiliência, incluindo o fornecimento de pessoal e recursos dedicados.

FIGURA 1 Organizações resilientes estão significativamente à frente de seus pares nas principais métricas de desempenho



Aqueles que enfatizam a resiliência são justificados pelo desempenho de suas organizações, que estão superando os concorrentes em várias métricas importantes. A vantagem mais marcante é a satisfação do cliente, onde 47% das organizações mais resilientes estão à frente de seus concorrentes em comparação com apenas 27% das organizações menos resilientes. A gestão de talentos (atração/retenção) e o gerenciamento de riscos mostram lacunas igualmente significativas no desempenho entre organizações mais e menos resilientes. Essas vantagens também se refletem onde mais importa: o resultado final. As organizações mais resilientes apresentam, novamente, um bom desempenho, com 33%, significativamente à frente de seus pares no desempenho financeiro do ano fiscal de 2021.

O risco de ataques cibernéticos e violações de dados continua sendo o fator crítico dos esforços de resiliência, embora a preocupação com a disseminação contínua de variantes da covid-19 fique em segundo lugar. Não deve ser surpresa que um dos impactos significativos da pandemia nas organizações foi a capacidade de suportar trabalhadores remotos. À medida que a pandemia diminui, é previsto que a exigência de trabalho híbrido continue devido à ameaça persistente de infecção. Tanto os trabalhadores quanto seus empregadores veem benefícios e custos decorrentes dessa abordagem mais flexível. Outro fator crucial de foco na resiliência, o novo mundo do trabalho, é classificado em terceiro lugar pelas organizações. A adaptação a novas tecnologias para dar suporte a modelos de trabalho distribuídos para a eficácia de uma força de trabalho híbrida vem a seguir.

Uma maneira de incorporar a resiliência na estrutura da organização é centralizar a autoridade para coordenar os esforços de resiliência em uma função. Para isso, algumas entidades criaram a função de Diretor de Resiliência. Isso reconhece a importância de ter uma visão holística da resiliência, abrangendo todas as áreas das operações da organização. Mas isso não é suficiente, de acordo com o Dr. Stephen Flynn, diretor fundador do Instituto de Resiliência Global da Northeastern University. “Ter um líder é importante”, diz ele, “mas a chave é como a resiliência é integrada em cada função da empresa e como você muda a cultura”.

A chave para a construção da resiliência organizacional com sucesso é construir as conexões entre as funções de negócios dentro da empresa, o que requer a implantação dos recursos necessários para torná-la eficaz. Esses imperativos estão refletidos nas prioridades citadas pelas organizações pesquisadas, que dedicaram a maior parte de seus esforços de resiliência para garantir a colaboração multifuncional.

As organizações estão dando maior importância à colaboração no planejamento de resiliência e testes de estresse como parte de seus esforços para promover a resiliência. Oitenta e nove por cento dos entrevistados na cadeia de suprimentos/compras, 89% dos entrevistados em gerenciamento de instalações e imóveis e 85% nos departamentos de gerenciamento e estratégia indicaram que a colaboração se tornou mais importante para eles desde a pandemia.

FIGURA 2 As funções de negócios aumentaram a colaboração para melhorar a resiliência



Comentando sobre essa nova maneira de trabalhar, Baldwin, da Netflix, sugere: “A natureza da descentralização exige que você se aproxime e tenha mais foco multifuncional, porque você não está mais em uma bolha com sua equipe funcional”, diz ele. O impacto do confinamento nacional nas práticas de trabalho ampliou esse efeito para muitos outros setores. O foco na colaboração multifuncional provavelmente aumentará ainda mais nos próximos meses e anos.

Os esforços de colaboração são apoiados por um orçamento dedicado à resiliência, outra área que ganhou maior destaque no pensamento das organizações. O recurso a esses esforços é vital e,

como muitas iniciativas sistêmicas, elas precisam ser lideradas do topo. Isso significa “garantir que a alta administração esteja transmitindo isso para a cultura geral”, de acordo com Millett da Uber. “A gestão nem sempre fala quando se trata de implementação.” De acordo com a pesquisa, o CEO, COO ou conselho de administração são os mais comumente responsáveis pela construção de resiliência, com o CEO mais diretamente responsável por cerca de um quarto dos entrevistados (26%). A liderança do topo é mais eficaz onde a abordagem de resiliência está integrada mais abaixo e em toda a organização, de modo que a liderança sênior, recursos adequados e uma abordagem colaborativa caminham juntos.

Como exemplo, líderes empresariais expressam um alto grau de otimismo sobre a resiliência de suas empresas. Mais de um terço das organizações privadas consideram que seus preparativos precisam de pouca ou nenhuma melhoria e quase todas expressam alguma confiança em todas as áreas de resiliência. A confiança é distribuída uniformemente entre as funções, mas a governança e segurança de dados, a eficiência operacional e a transformação digital se destacam, com mais de 40% se descrevendo como totalmente confiantes.

Existem graus de complacência e otimismo equivocado em jogo aqui? Baldwin sugere que sim. Dada a sucessão de desafios severos que as organizações têm enfrentado nos últimos anos - a crise de crédito, a aceleração da revolução digital e a transformação do local de trabalho impulsionada pela pandemia, Baldwin sugere que eles podem esconder um grau de complacência que deve dar aos executivos uma pausa. "A pandemia é uma faca de dois gumes", diz ele. O impacto da covid-19 sublinhou a importância da resiliência, aumentando-a na lista de prioridades dos principais executivos, mas também pode ter gerado uma falsa confiança. "Foi um desastre em câmera lenta e ficou aquém do impacto repentino que as organizações podem enfrentar nas piores circunstâncias. Tendo sobrevivido a ela, os executivos podem agora estar excessivamente confiantes em sua capacidade de sobreviver a uma crise mais repentina."

Caixa: A resiliência oferece uma margem de erro ainda menor no setor público

A pandemia de covid-19 evidenciou uma lição fundamental de resiliência: as entidades públicas têm menos margem para erros do que as empresas privadas para dar continuidade ao serviço. O mundo corporativo funciona melhor quando o fracasso é uma opção. É assim que as empresas são motivadas a inovar e competir por participação de mercado.

No setor público, no entanto, as coisas funcionam de forma diferente. Serviços essenciais vitais para a vida civilizada, como saúde, educação, defesa e saneamento, são frequentemente prestados por agências estatais que operam um monopólio efetivo. Se o Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido (NHS) entrar em colapso, nenhum concorrente está esperando para compensar a negligência em tal escala. Se o Departamento de Saneamento de Nova York estiver sobrecarregado, nenhuma outra agência está pronta para limpar o lixo da cidade e manter seu sistema de esgoto fluindo. Isso significa que a resiliência é ainda mais crítica para as organizações estatais do que para o setor privado.

Criar a resiliência do setor público requer esforços específicos e focados por parte dos governos. É provável que os governos se apoiem mais fortemente nos 'czares da resiliência' públicos, comandando orçamentos apropriados e com autoridade para instituir mudanças em todo o setor público.

Os quatro pilares da resiliência moderna

Então, como uma abordagem mais disciplinada para a resiliência organizacional pode ser gerada? Nossa pesquisa sugere que as seguintes áreas centrais são fundamentais para uma estratégia bem-sucedida.

Transformação do local de trabalho

As organizações têm processos sofisticados de recrutamento e retenção. Muitos deles giram em torno da configuração do local de trabalho: onde as pessoas se sentam, realizam reuniões e interagem socialmente dentro e fora do horário de trabalho. Nas últimas décadas mais organizações abraçaram as possibilidades do trabalho remoto, e com essa mudança mais papel precisa migrar para o digital. O armazenamento de dados deve ser ampliado de apenas local para estratégias de hospedagem mais baseadas em nuvem. Quando a pandemia chegou e as empresas foram forçadas a fechar completamente as suas instalações, estas operações básicas e procedimentos foram submetidos a um teste mais severo do que o esperado. Em muitos casos, onde o trabalho não exige a proximidade física de funcionários e clientes, as organizações sofreram pouca interrupção de serviço. As empresas onde a interação física é inevitável fecharam (restaurantes, cinemas, locais de eventos

esportivos) ou continuam trabalhando com limitações enquanto adaptam suas instalações ao distanciamento social.

Como a pandemia demonstra, muitas das mudanças introduzidas na resposta inicial ao surto se tornaram permanentes à medida que as organizações repensam suas necessidades de escritório. Algumas consolidarão propriedades ou locações para reduzir sua pegada geral, enquanto outras alienarão imóveis que não são mais necessários à medida que as práticas de trabalho híbridas são adotadas. Por um lado, a movimentação de informações por meio de canais virtuais se tornará ainda mais importante, com o prometido 'escritório sem papel' se aproximando da realidade. Por outro lado, proteger esses fluxos de informações terá uma prioridade ainda maior, pois os dados da organização ultrapassam suas paredes. Mais da metade das organizações pesquisadas investiram em espaços de trabalho flexíveis que podem ser adaptados às necessidades da força de trabalho híbrida. Por outro lado, quase a mesma quantidade mudou seus escritórios físicos para atender às diretrizes de bem-estar dos funcionários. Até agora, apenas 17% dos pesquisados possuem locais fechados, mas 30% priorizam ter mais e menores espaços físicos de trabalho.

O trabalho remoto está criando outro desafio profundo para a liderança executiva: o impacto do isolamento prolongado na saúde mental dos funcionários ou as dificuldades para equilibrar o trabalho e as responsabilidades dos pais. Tudo isso levará anos para se revelar, enquanto as mudanças nas preferências da equipe entre trabalho em casa e no escritório – e a resposta de seus empregadores – ainda precisam ser totalmente resolvidas. O trabalho híbrido veio para ficar, mas as organizações têm um longo caminho a percorrer para entender e se adaptar totalmente às restrições que ele impõe.

Há trabalho a ser feito, e os líderes reconhecem isso. Antes da pandemia, o treinamento em novas habilidades era a atividade principal na construção da resiliência da força de trabalho, com 57% dos entrevistados implementando programas. Mas desde o surto, a atenção passou fortemente de educação ao desenvolvimento de padrões de trabalho híbridos: cerca de metade diz que a pandemia acelerou o progresso na construção de plataformas de tecnologia de trabalho híbrido (49%) e na organização de horários de trabalho flexíveis (49%).

Baldwin reflete essa positividade em suas opiniões sobre a resiliência da força de trabalho pós-pandemia. “As reorganizações nas empresas continuarão a ocorrer; o bem-estar dos funcionários é o principal, pois os funcionários são o ativo número um da empresa. É a equipe que permite que as organizações sejam bem-sucedidas.”

Governança e segurança de dados

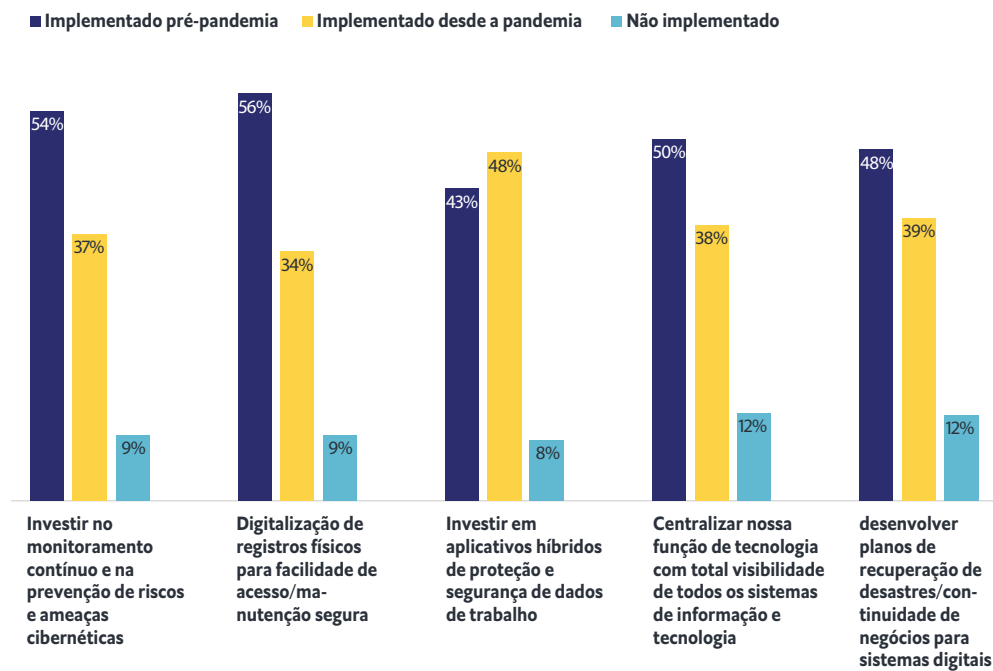
A transformação digital dos negócios, do setor público e da vida social trouxe grandes oportunidades de ganhos em quantidade e qualidade de bens e serviços, melhorias de produtividade e inclusão nos mercados financeiro e comercial de segmentos antes excluídos pela geografia ou condições sociais. Mas a digitalização

também trouxe aspectos negativos. Uma é a proliferação na coleta e armazenamento de dados pessoais, levantando problemas de confiança e riscos de uso indevido por corporações antiéticas. O roubo de dados pessoais por fraude tem sido uma característica crescente do mundo digital há pelo menos três décadas. À medida que as organizações tornam seus dados mais seguros, os reguladores também estão reprimindo criminosos e fraudadores à medida que os ataques se tornam mais sofisticados. Uma empresa ou entidade governamental sofre uma perda devastadora de confiança e reputação quando os dados de seus clientes são violados. Outro risco significativo é representado por espões industriais ou governos antagônicos, que podem roubar propriedade intelectual, sabotar operações ou espionar comunicações privadas. Novamente, o custo para as organizações é substancial.

A abordagem de uma organização ao gerenciamento do ciclo de vida de ativos como uma prática segura é fundamental para incorporar a resiliência. As impressões digitais permanecem em telefones antigos, laptops, monitores, servidores e equipamentos de escritório ou de saúde. A forma como as organizações planejam, adquirem, usam, mantêm e descartam esses ativos está sob análise regulatória relacionada à segurança e ao impacto ambiental.

A adoção de práticas de trabalho desencadeadas pela pandemia aumentou as ameaças à segurança de dados, pois os dados são compartilhados com mais frequência em redes mais amplas e gerenciados fora do ambiente controlado dos escritórios corporativos. Em uma era de trabalho híbrido, proteger os computadores, laptops e dispositivos móveis da equipe tem maior prioridade. A maioria das organizações já estavam implantando medidas de governança e segurança de dados antes da pandemia, com 54% relatando investimentos no monitoramento de riscos cibernéticos e 56% com registros físicos digitalizados para fácil acesso e segurança. Desde

FIGURA 3 As organizações estão fortalecendo a governança de dados e as práticas de segurança



então, o investimento acelerou em algumas áreas. Em particular, 48% das organizações relatam ter aumentado o investimento em aplicativos híbridos de proteção e segurança de dados de trabalho.

A implicação não surpreendente desses compromissos de investimento é que se espera que os hábitos de trabalho híbridos permaneçam após a pandemia diminuir, com as soluções digitais atraindo cada vez mais foco. As respostas da pesquisa mostram que o trabalho está em andamento para construir resiliência digital, mas há um caminho a percorrer:

14% ainda precisam centralizar sua função de tecnologia com total visibilidade de todos os sistemas de informação e tecnologia

12% ainda precisam desenvolver planos de recuperação de desastres ou continuidade de negócios para seus sistemas digitais.

10% ainda não oferecem treinamento para melhorar a alfabetização de dados de seus funcionários.

“As ameaças cibernéticas só ficarão mais sofisticadas”, diz Millett. Abordando esse cenário em mudança, ela acrescenta: “As organizações precisam analisar suas capacidades e as capacidades das empresas para as quais terceirizam”.

Sustentabilidade

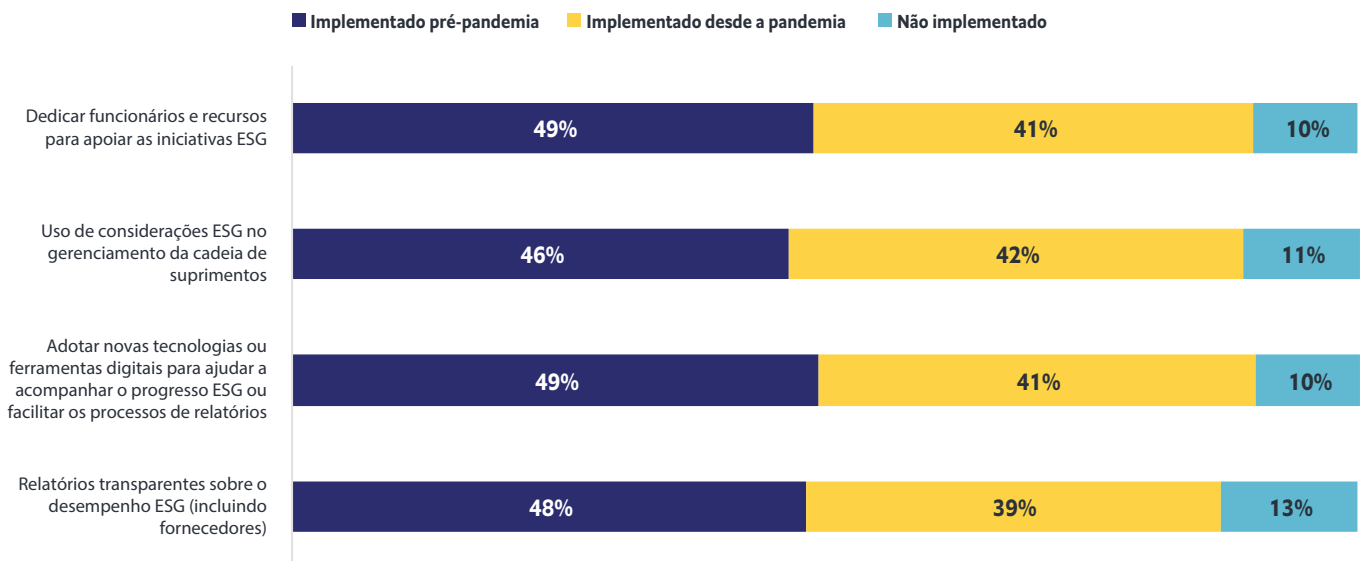
A consciência de como as operações dos negócios afetam as pessoas e o mundo em que vivemos ganhou destaque nos últimos anos e agora é uma prioridade pública. Uma geração atrás, declarações de intenções impactantes no relatório anual com fotos de florestas e turbinas eólicas eram suficientes para manter as empresas no

lado certo da opinião pública. À medida que os desastres naturais, as mudanças climáticas nas condições de negócios e o ativismo em todo o mundo ganharam ritmo, o mundo dos negócios—como um dos maiores consumidores de energia foi forçado a adotar uma abordagem mais séria e transparente para questões ambientais, sociais e de governança (ESG).

Os custos de não o fazer são substanciais. A primeira linha de vulnerabilidade para as organizações é a reputação delas. A desaprovação pública propagada na velocidade da luz pelas redes sociais é um agente corrosivo que pode prejudicar a posição de uma organização com seus clientes, investidores, políticos e reguladores. Ser visto como tendo agido de forma negligente ou injusta na proteção do meio ambiente e das comunidades locais em locais afetados por suas operações pode causar danos imediatos e duradouros às perspectivas de negócios. Como resultado, declarações de missão “se sentir bem” e retórica verde não são mais suficientes.

A perda de reputação é um perigo existencial para uma organização, mas outras ameaças mais diretas decorrentes de questões de sustentabilidade podem se tornar mais preocupantes nos próximos anos. Após dois séculos de queima de combustíveis fósseis para a indústria de energia, poucos questionam os impactos resultantes dos gases de efeito estufa no clima. Os esforços para reduzir e mitigar esses efeitos estão em andamento, enquanto as famílias, as empresas e o setor público estão se preparando para a transição dos combustíveis fósseis para fontes de energia renováveis menos poluentes e mais sustentáveis, como eólica, marés, energia solar e geotérmica, como bem como a fissão nuclear. Essa transição implica profundas mudanças para as organizações, desde o fornecimento de energia para suas operações até o abastecimento das frotas que transportam suas matérias-primas e produtos finais para a extração de recursos de que dependem de novos lugares. Na melhor das hipóteses, criar a resiliência organizacional é complexo, e mais ainda durante uma transição tão profunda e abrangente.

FIGURA 4 A pandemia aumentou o foco das organizações na sustentabilidade





Como em outras áreas, a pandemia acelerou a adoção de medidas para construir resiliência em ESG. Uma área de foco é dedicar pessoal e recursos para apoiar as iniciativas ESG. Desde o início da pandemia, 41% das organizações implementaram essas medidas, somando-se aos 49% que já o haviam feito antes da crise. Quarenta e dois por cento adotaram as considerações ESG em sua função de gerenciamento da cadeia de suprimentos, enquanto 46% o haviam feito anteriormente. Um grupo significativo (41%) também adotou novas tecnologias ou ferramentas digitais para ajudar a rastrear e relatar o progresso ESG. Dito isto, o trabalho continua a ser feito. Treze por cento das organizações ainda não implementaram relatórios transparentes sobre o desempenho ESG, inclusive entre fornecedores. Relatórios claros reduzem efetivamente o risco de reputação (veja a edição)

Eficiência operacional

Uma das principais batalhas no gerenciamento de risco tem sido a de conciliar os custos potenciais das ameaças e os custos reais de antecipá-las. Como as diferentes funções da

empresa tradicionalmente têm responsabilidade por cada área, muitas vezes elas são percebidas como conflitantes umas com as outras. Embora a construção da resiliência organizacional tenha um custo de implementação, seus benefícios vão além de simplesmente evitar ou mitigar o risco. As organizações que são proativas e transparentes sobre as medidas de resiliência conquistam a confiança das partes interessadas, que podem, portanto, colher benefícios financeiros. Consumidores, clientes, fornecedores, e os cidadãos favorecerão uma organização que percebam estar alinhada com seus valores. Os funcionários ficarão mais motivados e os indivíduos talentosos terão maior probabilidade de escolher um empregador que possam ver como estável e administrado com prudência.

Tudo isso se soma a uma vantagem competitiva, sinalizando a saúde da marca em tempos de normalidade e adversidade. E quando a interrupção ocorre, as entidades mais resilientes estão em melhor posição para superá-la e sair na frente. Este é particularmente o caso do conceito de resiliência moderno, que é mais holístico do que disciplinas anteriores, como BCM e gerenciamento de riscos corporativos.

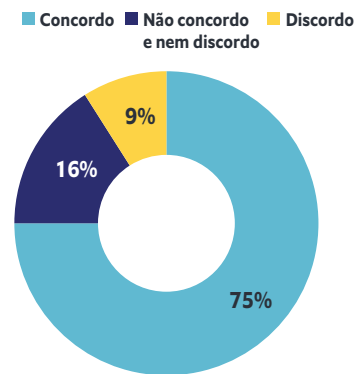
Desafios na construção de resiliência

Medir a resiliência é um desafio particular das organizações. Não há métricas padrão amplamente aceitas e 75% das organizações dizem que isso dificulta a demonstração do progresso. Por um lado, os conselhos seriam incapazes de justificar a mudança de foco e recursos para a resiliência se não pudessem mostrar algum retorno. Acionistas e outras partes interessadas vão querer saber que a resiliência está aumentando e fazendo isso de uma maneira que efetivamente proteja a empresa de possíveis ameaças. Mas medir tais conceitos é difícil; deve ser estabelecido um conjunto de indicadores-chave de desempenho que reflitam o grau de resiliência que a organização tem embutido.

A maioria das organizações (75%) concordam que a dificuldade de medir a resiliência torna difícil obter a adesão da liderança para o investimento. Mesmo que um risco antecipado se torne real, uma organização pode ver poucas mudanças em suas operações ou desempenho, tornando difícil justificar o investimento em resiliência, mesmo em retrospectiva. Millett sugere trazer a função de finanças para ajudar a colocar um preço no fracasso. Isso ajuda “quando você pode dizer a um executivo que uma interrupção custa uma determinada quantia de dinheiro”.

A Netflix adotou uma abordagem estruturada e quantitativa. “Nós criamos um conjunto de métodos de pontuação, uma estrutura para quantificar funções e capacidade de resiliência”, diz Baldwin. “Isso pode ser aplicado a qualquer organização.” Medir a resiliência é um dos maiores desafios para a maioria das organizações daqui para frente. Conhecendo o que medir e como definir o sucesso

FIGURA 5 A dificuldade de medir a resiliência torna difícil obter a adesão da liderança



são desafios para organizações onde o nível de resiliência só pode ser realmente compreendido após um choque.

Outro desafio de criação de resiliência é antecipar e responder às interrupções. Isso requer uma resposta coordenada e em todo o sistema, mas poucas organizações têm uma função centralizada dedicada à resiliência. Apenas 12% dizem que um comitê de resiliência/governança está envolvido em seus esforços de resiliência, e apenas em 3% dos casos esse comitê é responsável por conduzir iniciativas de resiliência.

Mais uma vez, a complacência pandêmica pode aumentar o problema. Os campeões da resiliência organizacional “tiveram a atenção da gestão executiva durante a covid, mas está começando a diminuir”, diz Millett. Ela os aconselha a “descobrir o que os executivos querem, obter painéis para eles e manter os ouvidos atentos ao futuro, para que eles entendam que isso é algo que precisam fazer”.

Conclusão

A pandemia e outras interrupções globais que enfrentamos em 2022 lembraram mais uma vez as organizações, tanto públicas quanto privadas, que desenvolvem resiliência pode ser a diferença entre prosperar e afundar. Muitas mudaram para uma abordagem mais holística e sistêmica da resiliência nos últimos anos, e o processo continua. Esses tempos difíceis forneceram o estímulo perfeito para aqueles que ainda não se mexeram e recompensaram aqueles que já avançaram na pista.

As organizações já começam a se adaptar a um ambiente de trabalho mais híbrido, com funcionários desempenhando suas funções sem discriminação entre o espaço de trabalho em casa e as instalações no escritório. Isso traz maior flexibilidade às operações, mas adiciona uma nova camada de vulnerabilidades. As organizações estão priorizando a proteção dos dispositivos digitais dos funcionários, sejam computadores desktop, laptops ou telefones, garantindo a segurança contínua dos fluxos de dados.

Mas as organizações tem muito mais o que fazer. A adoção de melhores práticas em resiliência organizacional ainda é rara. Poucas têm coordenação centralizada de seus esforços de resiliência. Poucas as incorporaram em um nível suficientemente alto na estrutura organizacional. Poucas ainda têm recursos adequados em termos de orçamento e pessoal.

Como Dr. Flynn resume: “A antiga maneira de fazer gerenciamento de risco em grande parte presumia que a maioria dos dias eram dias de céu azul. Hoje, estamos em um mundo onde a turbulência é o novo normal.”

Cabe aos líderes demonstrar uma forte visão e apoio para a criação de resiliência e recursos apropriados. Seus esforços devem incluir a criação de estruturas organizacionais que facilitem a comunicação e a coordenação na construção da resiliência. Em particular, eles devem se concentrar em transformar o local de trabalho para aumentar a resiliência, melhorar a governança e a segurança de dados, chamar mais atenção à sustentabilidade e trabalhar para a eficiência operacional.

As organizações, os profissionais de resiliência e a comunidade acadêmica também devem se concentrar no desenvolvimento de indicadores e métricas que permitam aos líderes seniores medir o impacto de suas funções de resiliência e criar responsabilidade pelos resultados.

E essa construção de resiliência pode repercutir em toda a organização, não apenas servindo em tempos de interrupção. “Você pode se preparar para coisas ruins, e essa preparação pode trazer coisas boas”, diz Baldwin, da Netflix, resumindo os benefícios dessa abordagem.

LONDON

20 Cabot Square
London, E14 4QW
United Kingdom
Tel: (44.20) 7576 8000
Fax: (44.20) 7576 8500
Email: london@eiu.com

GENEVA

Rue de l'Athénée 32
1206 Geneva
Switzerland
Tel: (41) 22 566 2470
Fax: (41) 22 346 93 47
Email: geneva@eiu.com

NEW YORK

750 Third Avenue
5th Floor
New York, NY 10017
United States
Tel: (1.212) 554 0600
Fax: (1.212) 586 1181/2
Email: americas@eiu.com

DUBAI

Office 1301a
Aurora Tower
Dubai Media City
Dubai
Tel: (971) 4 433 4202
Fax: (971) 4 438 0224
Email: dubai@eiu.com

HONG KONG

1301
12 Taikoo Wan Road
Taikoo Shing
Hong Kong
Tel: (852) 2585 3888
Fax: (852) 2802 7638
Email: asia@eiu.com

SINGAPORE

8 Cross Street
#23-01 Manulife Tower
Singapore
048424
Tel: (65) 6534 5177
Fax: (65) 6534 5077
Email: asia@eiu.com