

Resiliente por nome ou natureza?

Os líderes reconhecem a colaboração multifuncional como parte integrante da resiliência organizacional. Mas será que eles estão mesmo ajudando onde deveriam?

Patrocinado por

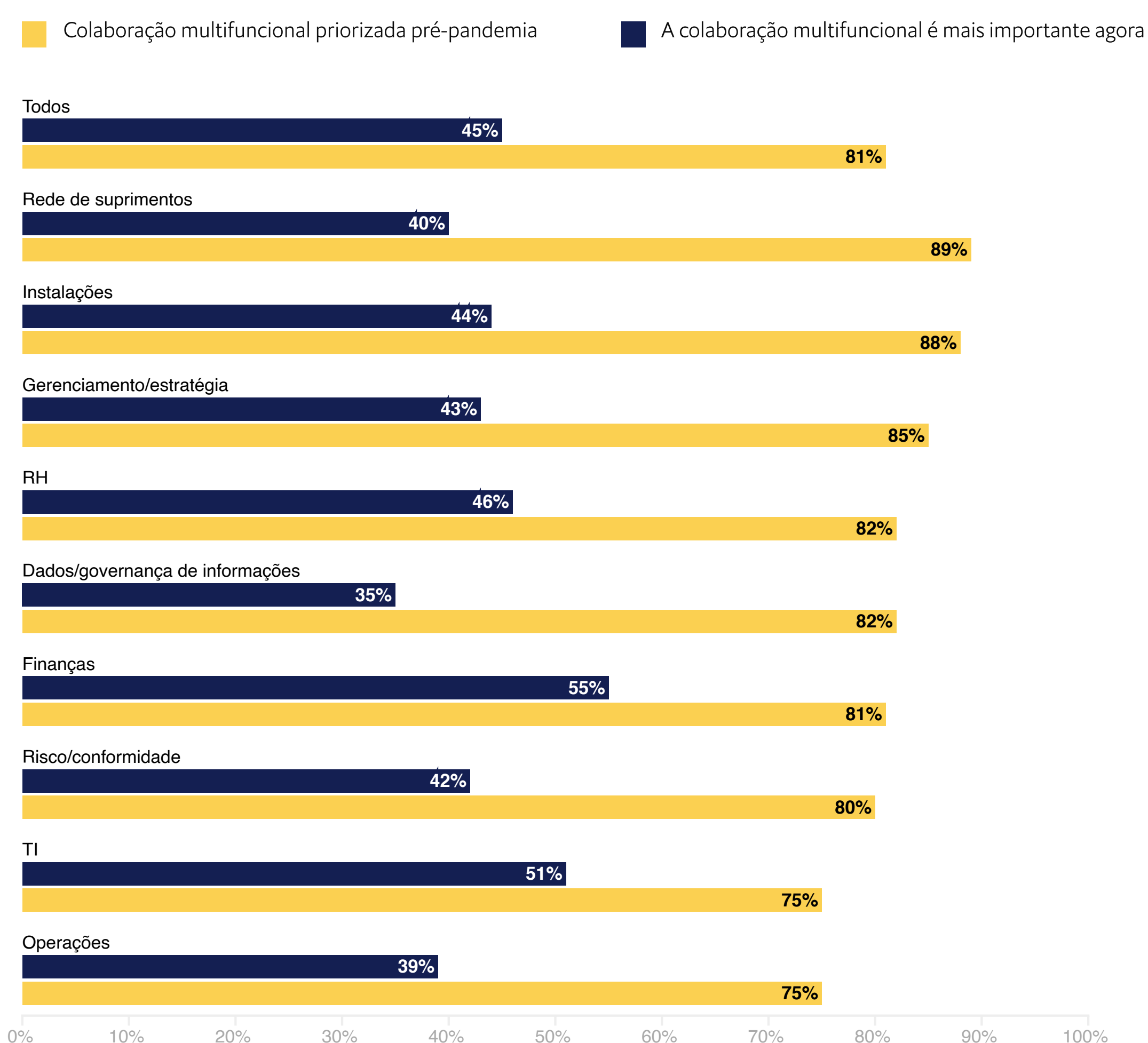


A pandemia catalisou uma mudança de paradigma. Os líderes estão cada vez mais persuadidos pela importância da resiliência: construindo organizações que são ágeis, flexíveis e capazes de resistir a choques esperados e inesperados. Um estudo recente realizado pela Economist Impact, patrocinado pela Iron Mountain, mostra que a construção da resiliência requer uma abordagem sistêmica e coordenada em toda a organização, que contrasta fortemente com as abordagens funcionais mais específicas de risco adotadas no passado.

No centro dessa nova abordagem à resiliência está a colaboração multifuncional, impulsionando o compartilhamento de informações e a tomada de decisões com toda a organização em mente. Quando ocorre uma perturbação, as equipes multifuncionais podem diagnosticar problemas, reagir e se recuperar com mais facilidade em comparação com as equipes isoladas. O discurso de hoje geralmente se concentra no papel que as ferramentas digitais desempenharam para ajudar as organizações a navegar pelas perturbações da pandemia. Mas é a colaboração multifuncional que fornece os andaimes para que essas ferramentas funcionem (e como as organizações incorporam a resiliência).

Os líderes reconhecem a importância particular da colaboração multifuncional no mundo volátil de hoje. Nosso estudo descobriu que menos da metade das organizações priorizava a colaboração multifuncional antes da pandemia. Agora, porém, a colaboração aprimorada entre equipes e departamentos é a principal meta de construção da resiliência. O sentimento inclusivo e colaborativo também é claro: 84% dos entrevistados concordaram que a resiliência deve considerar todas as partes da organização.

As organizações estão dando maior importância à colaboração multifuncional em todos os níveis.



A adesão da liderança é fundamental para criar resiliência por meio da colaboração multifuncional, por isso é encorajador descobrir que a maioria dos executivos de nível C reconhece que isso se tornou mais crítico desde o início da pandemia. Embora os líderes possam ser catalisadores, eles não podem impulsionar a resiliência sozinhos. A abordagem precisa se propagar em todos os níveis da organização.

Esse sentimento é ecoado por Margaret Millett, chefe de resiliência global da Uber: "[Construir resiliência organizacional] deve ser parte do trabalho de todos".

É claro que as organizações reconhecem a importância da colaboração multifuncional, mas fazer isso acontecer é um desafio distinto. Requer conexões, sustentadas ao longo do tempo, entre diversas funções, como operações, TI, rede de suprimentos, vendas, sustentabilidade, gerenciamento de registros, RH e instalações. As organizações há muito lutam para derrubar os silos. Processos e sistemas de informação são muitas vezes fragmentados e guardados fervorosamente, as equipes são projetadas em torno de hierarquias centralizadas e a complexidade interna resultante frustra a colaboração multifuncional.

Apesar dos desafios conhecidos de gerenciamento de mudanças, os líderes expressam um alto grau de otimismo. Mais de 78% dos entrevistados estão confiantes de que suas iniciativas são suficientes para apoiar a resiliência e a continuidade diante de um choque.



**[Construir
resiliência
organizacional]
deve ser parte
do trabalho de
todos.**

Margaret Millett
Chefe de resiliência global da Uber

Cuidado onde pisa

Nossos dados sugerem que os líderes podem precisar dar uma olhada mais de perto nos bastidores.

Para começar, apenas 15% das organizações envolvem chefes de departamentos em iniciativas de resiliência. Isso é impressionante. Os líderes entendem que construir resiliência requer o envolvimento de toda a organização, mas esse objetivo não pode ser alcançado sem os líderes de departamento.

É claro que manter conexões entre funções requer muito mais do que envolver as referidas funções em iniciativas específicas de resiliência. A colaboração interfuncional sustentada e eficaz se baseia em vários pilares de suporte, incluindo arquiteturas de tomada de decisões claras, planejamento multifuncional, compartilhamento adequado de informações entre equipes e uma força de trabalho saudável e engajada.

Então, como as organizações estão se saindo nessas dimensões?

Arquiteturas de tomada de decisões eficazes

Em tempos de crise, as organizações precisam ser capazes de tomar decisões de forma eficaz. Tanto a descentralização quanto a capacidade de tomar decisões rapidamente podem oferecer benefícios mais amplos quando se trata de resiliência. A fragilidade organizacional é amplificada quando há apenas um nó central de tomada de decisões com processos demorados. Em seus esforços para construir resiliência, as organizações estão buscando maior descentralização e tomada de decisões acelerada, mas claramente favorecem a rapidez: enquanto 72% das organizações estão investindo em melhorias para aumentar a velocidade da tomada de decisões, apenas 44% delas estão promovendo a resiliência através de uma descentralização maior.

Planejamento multifuncional

Um passo claro para uma colaboração multifuncional mais ampla é o planejamento multifuncional, que envolve a avaliação e o planejamento de riscos em toda a organização (em comparação com um planejamento mais funcional e específico para riscos). As organizações estão novamente divididas em seu comportamento: 48% estão se aproximando da resiliência por meio de um planejamento multifuncional mais forte, com taxas mais altas entre funções de gestão (55%), finanças (52%), risco/conformidade (50%) e rede de suprimentos (49%). As organizações restantes estão abordando a resiliência por meio de um planejamento funcional e específico para riscos, um caminho trilhado e bem conhecido, mas que muitas vezes se mostra inadequado em momentos de choque inesperado.

Compartilhamento adequado de informações entre as equipes

Esta é uma área de foco particular, dada a forma de trabalho em rápida evolução e o "novo normal" dos modelos híbridos, em que os antigos sistemas de reuniões no escritório e comunicação informal podem ter compensado a falta de estruturas eficazes. Enquanto 76% dos entrevistados

observam que sua organização está aumentando o investimento em tecnologia e ferramentas para melhorar a comunicação, 36% dizem que é necessária uma melhoria significativa ou grande na integração dessas ferramentas para promover a resiliência. Além disso, 38% observam que uma melhoria significativa ou de grandes proporções é necessária para apoiar um compartilhamento melhor de informações entre as equipes.

Bem-estar e envolvimento dos funcionários

Nossos dados demonstram que o bem-estar dos funcionários é uma prioridade entre os líderes e espera-se que continue assim. No entanto, 35% dos entrevistados acham que é necessária uma melhoria significativa ou de grandes proporções para priorizar o bem-estar e a segurança dos funcionários, e 34% sentem o mesmo em relação ao envolvimento dos funcionários. As culturas do local de trabalho têm lutado para se adaptar à pandemia, e os laços informais entre os funcionários (que são fundamentais para imbuir uma cultura de colaboração) enfraqueceram. Garantir a saúde e o bem-estar coletivo dos funcionários é uma prioridade de primeira ordem. Requer uma abordagem empática, flexível e inclusiva para traçar o futuro do trabalho e criar uma força trabalhadora resiliente.

Onde isso nos coloca?

Apesar do reconhecimento de que a colaboração multifuncional é importante para a resiliência, muitas organizações estão voltando para a zona onde se sentem mais seguras (tomada de decisão centralizada e planejamento específico da função), a antítese da colaboração multifuncional. Isso pode refletir a tendência bem conhecida das organizações (e das pessoas que as administram) de reverter ao comportamento anterior à perturbação. Mas a resiliência se trata de "saltar para a frente", como observado pelo Dr. Stephen Flynn, diretor fundador do Global Resilience Institute da Northeastern University.

Mas nem tudo está perdido. "A resiliência organizacional é uma jornada, não um destino", diz Millett, da Uber. À medida que nosso mundo se torna cada vez mais imprevisível, os líderes precisam casar suas palavras com ações para garantir que sua organização esteja pronta para encarar o futuro.