



Resiliência organizacional
Criando uma organização ágil
Março de 2022

Resiliência organizacional

Criando uma organização ágil

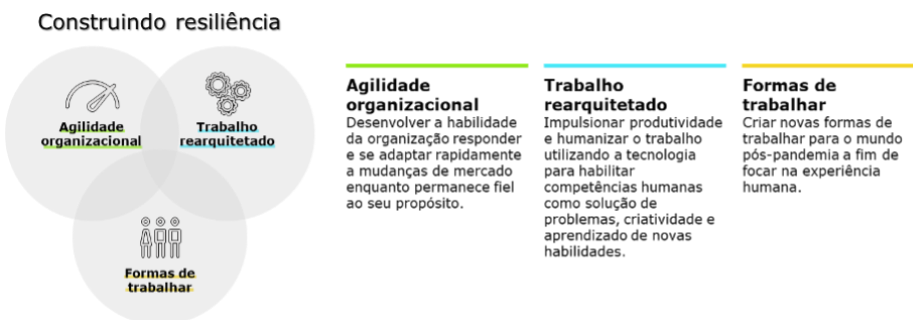
Por [Reed Deshler](#), [Don Miller](#), [Diane Sinti](#), [Maya Bodan](#), [Nathan Mesaros](#), [Yuki Iwase](#) e [Mariana Hernandez](#)

Embora a pandemia já tenha testado a força de trabalho de maneiras inimagináveis, outros desafios ainda estão por vir. Agora, as organizações devem ser proativas para se tornarem ágeis, transformando não apenas como trabalham, mas também como o trabalho impulsiona valor para os profissionais, o mercado e a sociedade. Este artigo vem justamente para compartilhar algumas ideias e experiências que poderão ajudar as empresas a construir resiliência e aumentar a sua agilidade organizacional.

Por que há necessidade de desenvolver resiliência?

Até o final de agosto de 2021, 66% das organizações estavam atrasando a reabertura de escritórios devido às variantes da Covid-19, de acordo com a pesquisa da Gartner com 238 líderes executivos. Além disso, um número sem precedentes de trabalhadores estavam se demitindo e mudando para novos empregos, fenômeno apelidado de great resignation nos Estados Unidos, onde 3,8 milhões de pessoas deixaram seus trabalhos apenas em junho de 2021 citando burnout pós-pandemia e desejo de encontrar um trabalho mais significativo.

Por isso a importância de intencionalmente construir **resiliência** e potencializar a **agilidade organizacional**. Antes, o desejo de uma organização de se tornar mais ágil era como um indicador de sucesso; agora, é um requisito para sobreviver. E o que torna uma organização ágil? Vejamos a seguir.



1. Organizações ágeis são definidas por propósito

O propósito de uma organização é sua identidade. Um propósito claro está no centro da estratégia de negócios, articulando por que uma organização exista e quais problemas ela está apta para resolver. Além disso, o propósito social de uma organização nunca foi tão crítico, pois as conversas em torno de equidade racial, sustentabilidade e outros têm vindo à tona. Empresas orientadas por propósito observam maiores ganhos de participação de mercado e crescem em média três vezes mais rápido do que os seus concorrentes, alcançando maior satisfação dos funcionários e clientes. No entanto, muitas empresas se esforçam para incorporar o seu propósito em suas operações diárias.

Então, como integrar propósito em cada camada da organização? Primeiro, o propósito de uma empresa precisa ser traduzido em **missões** tangíveis para equipes e pessoas. Uma **missão** é um objetivo específico, com prazo

determinado e com um conjunto definido de recursos. Um exemplo seria abrir um stand de vendas temporário em São Paulo em três meses e ter pelo menos 10 mil visitantes diários – recursos de marketing, estratégia e operações seriam fornecidos para cumprir a missão.

Organizações orientadas por missões unem pessoas com diferentes conjuntos de habilidades em equipes multidisciplinares para entregar resultados. Embora isso seja uma mudança frente aos silos funcionais tradicionais, evite a tentação de aplicar uma solução única e padronizada. Algumas áreas são geralmente suscetíveis a mudanças frequentes de mercado ou à disruptura tecnológica (como inovação de produtos ou desenvolvimento de softwares) – essas áreas devem ser compostas por equipes ágeis. Já outras áreas são mais adequadas para foco em eficiência (como finanças, recursos humanos e operações) – em vez de implementar equipes ágeis nesses casos, as empresas devem considerar melhorar a performance por meio de automação.

Por fim, não basta declarar um propósito socialmente orientado se as organizações também não seguirem com o seu propósito estratégico. Organizações bem sucedidas deixam claro aos profissionais a conexão entre os seus trabalhos e o propósito maior. Elas fazem isso traduzindo o propósito em missões que cada equipe consegue realizar com o prazo e os recursos fornecidos. Fazer essa conexão permite tocar na energia intrínseca das pessoas e no desejo delas pertencerem a algo maior.

2. **Organizações ágeis são simplificadas**

As empresas hoje são frequentemente sobrecarregadas com camadas complicadas de burocracia, linhas de reporte matricial e empecilhos para funcionários que estão simplesmente tentando fazer o seu trabalho. Desvendar a complexidade é vital para manter uma organização ágil.

Primeiramente, é necessário ter clareza sobre qual é a proposta para vencer no mercado de atuação. Saber o que importa para o cliente pode ajudar a simplificar a forma como uma organização funciona. Se entregas no prazo forem fundamentais para os clientes, as etapas burocráticas (como políticas, aprovações, processos e afins) devem ser removidas para ajudar a garantir consistência das entregas no prazo.

Além de pensar em hierarquias organizacionais, processos e modelos de governança, para identificar as causas dessas complexidades deve-se considerar uma análise com dados das redes de colaboração existentes. Isso ajudará a visualizar como as pessoas compartilham informações e trabalham, revelando gargalos que não são óbvios nos organogramas tradicionais. Esses insights permitem cortar camadas organizacionais desnecessárias – nesse caso, menos é mais.

Simplificar a organização deve tornar mais fácil para as pessoas certas tomarem decisões mais rapidamente. A eliminação de mecanismos rígidos de governança pode acelerar a tomada de decisão e o tempo de resposta. E com os mecanismos de tomada de decisão apropriados em vigor, as equipes multifuncionais estarão aptas a manter o foco em alcançar suas missões, de forma que poderão, inclusive, se adaptarem a mudanças internas e externas.

Por exemplo, um marketplace recentemente mudou para um modelo geográfico para permitir uma expansão global mais rápida. A empresa definiu claramente os papéis de vendas e marketing, as interações com as prioridades de produtos e engenharia e o apoio necessário aos processos operacionais. Ela simplificou a tomada de decisão colocando a responsabilidade final nas mãos do líder regional, ao mesmo tempo em que adaptava os outros papéis para inovarem ao seu redor. Líderes sêniores foram reunidos para testar o modelo e garantir que os líderes regionais realmente eram capazes de tomar decisões de vendas e marketing, bem como lidar com os requisitos relacionados a produtos e engenharia. Isso permitiu à empresa entrar rapidamente em novos mercados e aumentar a participação no mercado local.

3. **Organizações ágeis são desenhadas para o bem-estar**

Com os profissionais citando o burnout pós-pandemia como uma das principais razões para se demitirem, proteger o bem-estar das pessoas é fundamental para que uma empresa tenha sucesso. Em nossa publicação "[Tendências Globais de Capital Humano 2020](#)" descobrimos que, embora muitas organizações tenham focado no bem-estar individual, existem oportunidades adicionais para integrar o bem-estar no próprio desenho organizacional de uma empresa.

O bem-estar pode ser incorporado ao trabalho de muitas maneiras. Por exemplo, pode significar dar aos trabalhadores mais controle sobre quando e onde trabalham, para que possam realizar as suas tarefas em horários e lugares que se sintam mais produtivos. Também pode significar estruturar o trabalho de forma que a operação do negócio não dependa de nenhum indivíduo em específico, possibilitando que os trabalhadores tirem uma folga importante para eles.

Para começar, as organizações devem identificar líderes responsáveis pelo alinhamento e bem-estar da força de trabalho. Esses líderes devem usar os dados organizacionais e de RH existentes para obter insights sobre as necessidades dos trabalhadores relacionadas ao bem-estar. Por exemplo, uma [empresa global de calçados e vestuário](#) analisou os resultados da pesquisa de engajamento dos funcionários e reconheceu a necessidade dos trabalhadores terem mais momentos de descanso. Em resposta, a empresa introduziu um novo programa flexível de intervalos para dar aos funcionários mais controle sobre seus horários de trabalho. Por fim, os líderes definidos deveriam engajar os trabalhadores para entender quais mudanças nas práticas de trabalho tiveram maior impacto no bem-estar. Para isso, eles podem ter precisado estabelecer maneiras de coletar feedback dos trabalhadores de forma constante.

Independentemente do que está reservado para o futuro, é fundamental estar preparado. A adaptabilidade deve ser incorporada como parte do DNA de uma organização.

Artigo original

- <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2021/agile-organization-part-1.html>



A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 345.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

Esta comunicação contém apenas informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”) está, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado.

Nenhuma representação, garantia ou compromisso (expresso ou implícito) é dado quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta comunicação e nenhuma das empresas DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes devem ser responsabilizados por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.