



Créditos da Imagem: Depositphotos

GOVERNANÇA

# Governança da crise e resiliência em tempos de incerteza no Brasil

por **OLIVIERO ROGGI, RODRIGO  
FONTENELLE DE ARAÚJO MIRANDA e  
PATRÍCIA LAGE BECKER**

Nos últimos cinco anos, a evolução da legislação em matéria de gestão de riscos e o trabalho de definição e implementação de boas práticas de gestão pública permitiram muitos avanços nas práticas de gestão da administração direta e indireta nas áreas de gestão de riscos (ISO 31000, Lei Federal nº 13.303/16 e Decreto Federal nº 9.203/17) e de continuidade de negócio (ISO 22301). Na Lei de responsabilidade 13.303/2016,

as empresas estatais foram obrigadas a adotar uma governança de riscos capaz de garantir a própria resiliência.

O planejamento de continuidade de negócios (BCP) e o gerenciamento de continuidade de negócios (BCM) tratam da preparação e implementação de um plano destinado a garantir que as funções críticas da organização continuem a operar durante um grande desastre, como, por exemplo, terremoto, pandemia, ataque terrorista, falha ou interrupção do sistema das cadeias de suprimentos. Tanto o BCP quanto o BCM são capazes de garantir uma recuperação rápida e para as empresas que dotam os negócios e atividades de processos de gestão da crise (HILES, 2007; CLARK RA, 2016).

Hoje, boas práticas de gestão de riscos e continuidade de negócios são comuns em várias organizações e devem ser aplicadas para mitigar riscos conhecidos e na identificação e avaliação de novos riscos. É nesse contexto legislativo e ambiente organizacional que a recente pandemia da Covid-19 constitui um evento particularmente interessante para verificar o nível de aprimoramento dessas práticas.

Nesse sentido, a Fundação Dom Cabral e a Universidade de Florença, em colaboração com outras universidades estrangeiras e profissionais da Gestão Pública, lançaram, no período de março a maio de 2020, uma pesquisa internacional justamente para investigar alguns aspectos organizacionais frente ao surgimento da pandemia.

Em particular, foram investigados a existência de políticas e processos de gestão da crise, a composição e o funcionamento do comitê de crise. A pesquisa foi realizada a nível mundial, contemplando 1.000 organizações do setor público e privado. No Brasil, foram contempladas 117 organizações.

O artigo ilustra brevemente os resultados da pesquisa internacional e detalha os achados para o Brasil, comparando os resultados entre organizações públicas e privadas quanto às principais medidas das práticas de continuidade de negócios.

**Como as organizações brasileiras se saíram nessa tarefa de reorganizar os processos em comparação entre entidades públicas e privadas?** As respostas a esta pergunta e algumas recomendações estão incluídas nesse artigo.

As análises dos resultados foram divididas em três diferentes pilares de investigação: a primeira é relativa ao plano de continuidade de negócios e à evolução do trabalho remoto durante da pandemia. O segundo pilar foi sobre o tema da agilidade de resposta das organizações brasileiras à Covid-19. Em terceiro lugar, os resultados das investigações sobre a governança da crise e, em particular, sobre composição e papel do Comitê de Gestão da Crise (CGC).

Em relação ao primeiro pilar de investigação, o da maturidade das práticas de continuidade de negócios, de uma forma geral, podemos concluir que, ao longo do questionário colocado aos 172 brasileiros que responderam às perguntas, **a continuidade de negócios é ainda um conjunto de processos aplicado limitadamente tanto no setor privado quanto no setor público.**

O Brasil apresenta alta porcentagem de respostas positivas em relação à existência de um BCP, com 50% dos respondentes do setor privado e 43,64% do setor público que declaram possuir um plano de continuidade de negócios. No entanto, quando questionados se o plano de continuidade de negócio contempla um evento pandêmico, somente 66% das empresas privadas e 58% das organizações públicas responderam positivamente, sendo, portanto, que nos demais casos o evento não foi contemplado.

A limitada maturidade nas práticas de BCM é sinalizada pela necessidade da maioria das organizações em modificar de forma substancial o plano de continuidade na iminência da crise e na Pós-Covid-19.

Em relação ao requisito de agilidade na resposta à Covid-19, observamos que:

- quanto à **percepção da ameaça aos negócios** da organização em plena Covid-19, quase a totalidade das organizações perceberam a gravidade **só em março e abril.** Um pequeno número foi capaz de ler os primeiros sinais do evento pandêmico antecipando a reação para o mês de janeiro;

- apesar do atraso na percepção da ameaça e nas práticas de continuidade de negócios, as organizações **se demonstraram ágeis no enfrentamento da emergência e conseguiram migrar boa parte dos processos críticos para a modalidade remota em um breve período de tempo**. Uma minoria declarou não ter todos os processos críticos em funcionamento nessa modalidade;
- **o trabalho remoto progrediu de forma substancial em um breve prazo** e as organizações públicas mostraram uma maior eficiência e rapidez em adotar práticas de trabalho a distância. O crescimento na utilização de trabalho remoto foi expressivo também no setor privado, em que a utilização passou de 6% inicial para 44% durante a pandemia. Mas o **maior incremento foi registrado entre as organizações públicas que registraram um delta de 700%** na utilização do trabalho remoto.

Considerando isso, podemos concluir que o setor público se demonstrou mais radical na adoção das medidas de migração, provavelmente em razão da maior sensibilidade dos servidores públicos ao tema da proteção da vida dos funcionários e dos cidadãos usuários dos serviços, uma vez que muitas atividades provenientes do setor público são caracterizadas como atividades essenciais.

Em relação ao último pilar, objeto de investigação, a governança da crise e a composição e papel do comitê de gestão da crise, vale a pena ressaltar que o nível de maturidade das organizações brasileiras é baixo em consequência das presentes considerações:

- **O Comitê de crise nas organizações privadas, se comparado com as organizações públicas, era mais incipiente antes da pandemia.**
- **Em ambos os subgrupos, o CGC foi instalado às pressas e prevalentemente no mês de março.** Entre as organizações privadas, somente 12 entidades declararam possuir um comitê de crise há mais de 1 ano.
- Em geral, os **comitês de gestão da crise** são **compostos por 3 a 5 membros na iniciativa privada e com número bem maior nas organizações**

**públicas, em que 53% da amostra apresentam comitê com número superior a 9 integrantes.** Raros casos foram revelados apresentando um comitê com menos de 3 membros.

- Confirmando a hipótese de um **baixo nível de maturidade em relação ao comitê de crise**, concluiu-se que **um número muito pequeno de organizações privadas incorporaram ao comitê de crise os membros independentes**, como, por exemplo, representantes sindicais, epidemiologista, representante do corpo de bombeiros ou outros especialistas não funcionários da empresa. Entre as organizações públicas, em razão também do tamanho maior do CGC e da complexidade da atuação e porte, os membros independentes são uma realidade presente.
- Quanto à composição do CGC, nota-se a prevalência da presença do **presidente e do CEO da organização seguidos, em geral, do Executivo de Finanças (CFO) e do Executivo de Operações (COO)**. Além disso, nota-se a presença de executivos de comunicação e recursos humanos. Não foram evidenciadas diferenças relevantes na composição entre os dois grupos.
- Quanto ao tamanho das organizações que adotaram um comitê de riscos, podemos afirmar que o **comitê** foi prevalentemente **implementado em organizações com número de funcionários superior a 50, em prevalência nos setores da indústria, manufatura, serviços financeiros e de outros serviços**. No setor público, que apresenta organizações de maior porte na amostra, os CGC foram prevalentemente formados nos setores de energia, financeiro e nos serviços de utilidade pública em geral.

Os principais resultados demonstram que, em geral, as organizações demoraram a reagir aos efeitos advindos da pandemia. Esse resultado foi um pouco melhor nas organizações públicas em relação às privadas. Ainda que a migração dos processos críticos ocorreu de forma ágil, nota-se que nem todos os processos estão funcionando adequadamente. Em consequência das medidas

estabelecidas pelas organizações com competências necessárias, elas conseguiram implementar rotinas de trabalho remoto em um breve prazo. Destaca-se um maior incremento desse trabalho remoto nas organizações públicas.

Ainda em relação aos achados da pesquisa no que tange à governança da crise, nota-se que o nível de maturidade das organizações, de uma forma geral, é baixo. Essa conclusão pode ser evidenciada por questões como existência inexistente de comitês de crise; sua instalação às pressas em função da pandemia; baixa diversidade de perfis em sua composição; poucos membros independentes nos comitês, não incorporando assim competências necessárias ao enfrentamento da crise; e até mesmo a inexistência de comitês de crise em organizações de menor porte.

Apesar das limitações metodológicas, consideramos relevantes os resultados ilustrados na pesquisa como um diagnóstico da maturidade das organizações públicas e privadas no enfrentamento à crise, assim como no aprimoramento das práticas de gestão de risco.

## PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

### BCP/BCM

CERULLO, V.; Cerullo, M. J. (2004). Business continuity planning: a comprehensive approach. *Information Systems Management*, 21(3), 70-78.

FULMER, K. L. (2015). *Business Continuity Planning: A Step-by-Step Guide with Planning Forms*. Rothstein Publishing.

HERBANE, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business history*, 52(6), 978-1002.

KARIM, A. J. (2011). Business disaster preparedness: An empirical study for measuring the factors of business continuity to face business disaster. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18).

LINDSTRÖM, J.; HARNESK, D.; LAAKSONEN, E.; NIEMIMAA, M. (2010). A methodology for inter-organizational emergency management continuity planning. *International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management (IJISCRAM)*, 2(4), 1-19.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de Araújo (2017). *Implementando a gestão de risco no setor público*. Belo Horizonte: Editora Fórum.

REZAEI SOUFI, H.; TORABI, S. A.; Sahebjamnia, N. (2019). Developing a novel quantitative framework for business continuity planning. *International Journal of Production Research*, 57(3), 779-800

SCHÄTTER, F.; HANSEN, O.; WIENS, M.; Schultmann, F. (2019). A decision support methodology for a disaster-caused business continuity management. *Decision Support Systems*, 118, 10-20.

TAN, Y.; TakaKuwa, S. (2011). Use of simulation in a factory for business continuity planning. *International Journal of Simulation Modelling*, 10(1), 17-26.

ZSIDISIN \*, G. A.; MELNYK, S. A.; RAGATZ, G. L. (2005). An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management. *International journal of production research*, 43(16), 3401-3420.

### Crisis Management

ACQUIER, A.; GAND, S.; SZPIRGLAS, M. (2008). From Stakeholder to Stakeholder Management in Crisis Episodes: A Case Study in a Public Transportation Company. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(2), 101-114.

ALPASLAN, C. M.; GREEN, S. E.; MITROFF, I. I. (2009). Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 38-49.

BUNDY, J.; PFARRER, M. D.; SHORT, C. E.; COOMBS, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.

COOMBS, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148.

KASH, T. J.; DARLING, J. R. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*.

KUNC, M.; BHANDARI, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*.

MITROFF, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *MIT Sloan Management Review*, 29(2), 15.

PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.



**OLIVIERO  
ROGGI**



É professor de estratégia e gestão de risco da Fundação Dom Cabral e doutor em Administração, pela Universidade de Bologna (Itália).



**RODRIGO  
FONTENELLE  
DE ARAÚJO  
MIRANDA**



É Controlador-Geral do Estado de Minas Gerais, especialista em Auditoria Financeira e em Gestão de Negócios, com ênfase em Finanças, e mestre em Contabilidade.



**PATRÍCIA  
LAGE BECKER**



É gerente de projetos – Setor público da Fundação Dom Cabral e mestra em Estratégia (Governança em Relacionamentos Interorganizacionais), pela PUC Minas.