

Por Victor Tubino (*)



Após quatro meses do início das primeiras ações realizadas pelas empresas em resposta à pandemia da Covid-19, é notável que houve sucesso, mas também observamos que algumas medidas não foram tão efetivas. E é esta discussão que deve estar em pauta: quais as lições aprendidas com o que vivemos neste período?

Vimos a formação dos comitês de crise e medidas iniciais com ações de adaptação à quarentena, como a adoção dos home-offices e das inúmeras reuniões e atividades para minimizar os impactos e garantir a manutenção e sobrevivência dos negócios, mas o fato é que poucas empresas no Brasil estavam preparadas ou ao menos aproveitaram o exemplo de outros países para se antecipar.

De acordo com a pesquisa global sobre a preparação e resposta das empresas na pandemia, conduzida pelo BCI (Business Continuity Institute) com 787 companhias respondentes de 93 países, 70% delas iniciaram suas discussões já no início do alarde da pandemia, em meados de fevereiro, e apenas 12% não tinham um plano de continuidade estabelecido. Comparativamente, no Brasil, por meio de uma enquête realizada durante um encontro virtual no início de abril, 43% das 170 empresas respondentes afirmaram que não possuíam um Plano de Continuidade de Negócios (PCN) até aquele momento. Um dado alarmante para uma crise generalizada como esta que sofremos.

Ao avaliar este cenário, observa-se que as empresas no Brasil que melhor se prepararam foram aquelas que são filiais ou têm operações na Europa e Ásia, países que enfrentaram antecipadamente a pandemia, ou são empresas que possuem áreas de gestão de riscos e continuidade de negócios atuantes.

Essas organizações que se sobressaíram adotaram medidas preventivas, tais como compra de álcool em gel em grandes quantidades e máscaras nacionais, assim como anteciparam seus

estoques, estruturaram comitês de crise para o monitoramento do cenário e se organizaram para o home office, entre outras ações necessárias.

Já as empresas que adotaram medidas tardiamente acabaram sofrendo com a falta de álcool em gel, por exemplo, e de estrutura para colocar as equipes em home office. Portanto, fica aqui um alerta: utilizar o cenário enfrentado por outras empresas é essencial para auxiliar na preparação.

Ter um Comitê de Crise é a principal lição, visto que trata-se da maior entidade numa situação dessa e que conta com pessoas capacitadas para a tomada de decisão e orquestração das ações. Empresas que já passaram por outras crises ou fazem testes frequentes apresentaram melhores resultados e eficácia nas suas ações do que nas demais.

Outro ponto importante para ressaltar é a organização do discurso oficial da empresa. A comunicação interna e externa é o fator chave na gestão de crises, sendo responsável muitas vezes por amenizar ou agravar o cenário. Portanto, antes de qualquer divulgação é importante reforçar a execução e a orquestração das ações junto ao comitê.

No cenário da pandemia, por se tratar de uma crise que envolveu toda a sociedade e foi possível seguir as empresas líderes, a resposta foi adequada para a maioria das organizações, mas exigiu esforços. Além disso, muitas identificaram diversos pontos de melhoria para futuras crises, seja no seu setor ou especificamente para a sua atividade.

Portanto, para iniciar uma etapa de melhoria é necessário identificar e registrar as lições aprendidas nesta crise e iniciar um plano de ação que deve estabelecer uma governança com papéis e responsabilidades definidos para gestão, controle do plano de ação e melhoria contínua. Além disso, avaliar se os planos de gestão de crise e continuidade devem ser atualizados ou reforçados e prever testes e avaliações periódicas da dinâmica dos comitês e da aplicabilidade dos planos gerados deve ser uma operação constante, pois não se pode esperar a crise chegar para que as atitudes sejam tomadas.

(*) **Victor Tubino** é gerente sênior da prática de riscos e performance na ICTS Protiviti, empresa especializada em soluções para gestão de riscos, compliance, auditoria interna, investigação, proteção e privacidade de dados.