

# A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE RISCO E DO GERENCIAMENTO DE CRISES PARA AS ORGANIZAÇÕES

*Herbert Gonçalves Espuny*

## INTRODUÇÃO

Os riscos a que estão submetidas todas as organizações têm vários matizes. De uma forma geral, os administradores devem se preocupar com algumas áreas específicas, tais como: a área financeira (problemas de fluxo financeiro, problemas com períodos de vendas baixas, problemas com endividamento excessivo, dentre outros), a área produtiva (linhas de produção inativas, aumento exagerado do custo de insumos, impossibilidade de aquisição de produtos, quebra de máquinas e equipamentos, falta de mão de obra e outros), a área de vendas (falta de competitividade dos produtos, desmobilização do corpo de vendas etc.), além de problemas jurídicos, de recursos humanos e vários outros elencáveis.

Mas, existem condições em que o ineditismo da situação pode influenciar em diversas áreas da organização e, mais ainda, causar certo choque aos administradores: acostumados a gerir dificuldades (elencáveis e conhecidas) ao se depararem com situações atípicas podem não reagirem da forma mais adequada. Um exemplo destas situações é a pandemia da Covid-19 a que o mundo inteiro foi submetido. Medidas sanitárias, mudanças de comportamento, utilização de rotinas nunca estabelecidas fora da área hospitalar (como a higienização cons-

tante das mãos e objetos manuseados ou a utilização de máscaras, por exemplo) são vertentes de algo inusitado.

Mas, como lidar com tais situações? Em termos administrativos não há outra resposta: a análise de risco e o gerenciamento de crises são os braços necessários da organização para o enfrentamento adequado de realidades atípicas.

A seguir, serão observadas algumas definições e critérios da utilização de tais ferramentas.

## DEFINIÇÕES DE ANÁLISE DE RISCO E GERENCIAMENTO DE CRISES

Inicialmente cabe definir alguns termos que estabelecem os parâmetros da temática que será abordada.

Análise de Risco tem a ver com previsibilidade. Relembrando alguns conceitos da Ciência da Administração, observe-se que administrar é estabelecer previamente os caminhos que serão trilhados (planejamento), aplicar o que foi resolvido no planejamento (execução) e, finalmente, verificar se os resultados do que foi planejado e executado precisam de quaisquer correções (controle). Toda essa dinâmica é permeada de organização e liderança.

Autores clássicos da área definem exatamente isso: Administração é a interligação do planejamento, organização, liderança, execução e controle (MAXIMIANO, 2009, p.8). O planejamento, a primeira etapa da realização administrativa, tem vários elementos: planejar exige o estabelecimento de prazos para a devida execução das tarefas em etapas (cronograma); exige, também, a priorização de determinadas tarefas (conforme as necessidades envolvidas); exige a concepção do que efetivamente todo o projeto vai custar (análise de custos) e, conforme as características do que se pretende desenvolver, outros elementos. Entre estes últimos, o que não pode faltar é a Análise de Riscos.

Analisar riscos é analisar possíveis incertezas. É analisar eventuais desvios do caminho planejado. Damoradan (2009, p.21) lembra que:

O risco é parte e qualquer empreitada humana. Desde o instante em que despertamos pela manhã, que entramos em nosso carro ou usamos o transporte público para a escola ou trabalho, até voltarmos para a cama (e talvez mesmo depois), estamos expostos a riscos de diferentes intensidades.

Em outras palavras, planejamos um caminho. Mas, qualquer evento que nos desvie do caminho planejado representa um risco. Claro que o impacto deste risco é muitíssimo variado, de acordo com o tipo, características e gravidade

do referido desvio. E, ainda, há outro aspecto a ser considerado: muitas vezes o desvio pode ser positivo ou negativo, apesar de seus efeitos representarem – da mesma forma – um caminho não previsto.

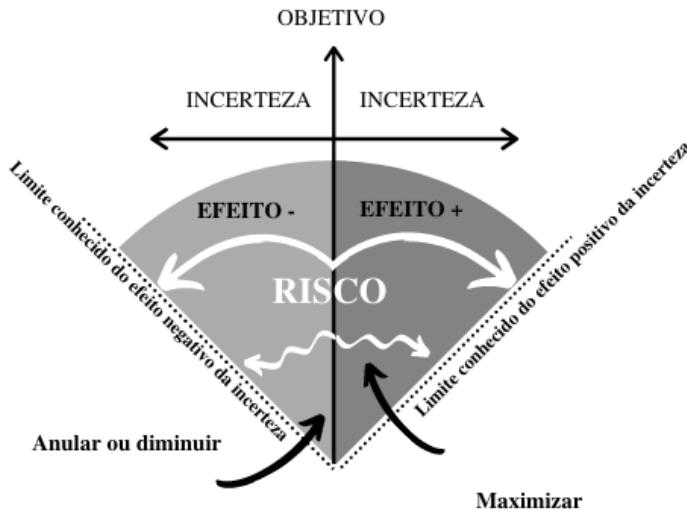
Apenas para exemplificar, observe-se o proprietário de um determinado restaurante. Tal proprietário planeja vender duzentas refeições por dia. Todo o seu planejamento objetiva esta meta: compra insumos para duzentas refeições. Tem mesas no estabelecimento capaz de atender, na média do dia, tal demanda. Tem um número de funcionários capaz de atender o planejado.

Possíveis desvios no contexto abordado:

**DESVIOS NEGATIVOS:** Vender menos refeições do que o número previsto de duzentas refeições. O impacto pode ser mínimo ou grande. Mínimo seria se fossem vendidas até 5% a menos (até dez refeições). Já o impacto seria bastante significativo se fossem vendidas apenas 50% do planejado (cem refeições a menos!). O impacto poderia ser devastador se fossem vendidas poucas refeições. Os efeitos seriam: perda de faturamento, refeições feitas e não aproveitadas (portanto, dispensadas!), portanto possível prejuízo (dependendo da quantidade não vendida!).

**DESVIOS POSITIVOS:** Mas, outra possibilidade, que representaria um desvio positivo: e se todas as refeições fossem vendidas e, no restaurante chegasse um grupo de vinte pessoas solicitando refeições? Se analisado este possível risco, algumas providências poderiam ser tomadas: a capacidade de se fazer rapidamente algumas novas refeições. Observe-se que, apesar de ser um desvio positivo, se o restaurante não puder efetivamente atender a demanda extra, os quase-clientes poderão sentir-se “ofendidos”, não retornarem mais ao estabelecimento e, até, fomentarem comentários desairosos ao estabelecimento. Ou seja, mesmo os desvios positivos podem trazer prejuízos, especialmente à imagem da organização. Tal interpretação é ilustrada na figura confeccionada por Rosa e Toledo (2015):

Figura 1 – Efeitos dos riscos.



Fonte: adaptado de Rosa e Toledo (2015).

Observe-se que a seta central representa o que foi planejado. A área em azul à direita representaria eventuais desvios com efeitos positivos. E a área vermelha à esquerda, os desvios negativos.

Portanto, um primeiro conceito para se compreender a área de gestão de riscos: estudar todas as possibilidades nas quais o planejamento (ou a rotina diária da organização) podem sofrer desvios de rota.

Outro conceito importante tem a ver com o quê fazer em situações em que os desvios estudados efetivamente ocorrem. A análise de riscos prevê algumas posturas específicas para lidar com as situações que envolvam riscos. Por exemplo, a Controladoria Geral da União adota quatro tratamentos para os riscos identificados (CGU, 2018, p.24):

**MITIGAR:** O risco classificado como “alto” ou “extremo”, ou seja, com alta possibilidade de incidência ou, caso ocorra, pode causar um impacto significativo, precisa ser mitigado. A mitigação envolve a criação de métodos que possam minimizar a ocorrência do risco identificado.

**COMPARTILHAR:** Quando determinado risco também “alto” ou “extremo” não pode ser devidamente mitigado, uma forma de tratá-lo é o compartilhamento. Por exemplo, apólices de seguro.

**EVITAR:** Este é o tratamento mais radical. Quando a possibilidade de ocorrência prevê um resultado altamente desastroso, a melhor postura é evitar tal

resultado. Evitar o risco significa abandonar o sistema, o processo ou o projeto que possa ensejar o resultado crítico. Por exemplo, uma nova máquina no setor de produção pode multiplicar por 3 a capacidade produtiva. Contudo, há relatos de que tal máquina já explodiu em linhas de produção de outras organizações, causando mortes e prejuízos consideráveis, por razões não identificadas. Neste caso, evita-se o risco: não se adquire a máquina em tela, enquanto não houver segurança o suficiente para tal aquisição (como a identificação precisa das causas das outras explosões).

**ACEITAR:** Quando a organização aceita correr determinado risco, sem nenhuma providência de mitigação ou compartilhamento, significa que o impacto causado não será suficiente para gerar quaisquer investimentos adicionais (para mitigar ou compartilhar). Por exemplo, o risco de pneus furados nos veículos da organização. Os pneus sempre estão em bom estado (revisões periódicas), todos os veículos possuem os equipamentos necessários (chaves de roda, macacos, pneus estepes) e o pessoal que dirige os veículos é constantemente treinado. Logo, aceitar o risco de um pneu furado sem nenhuma outra medida é perfeitamente aceitável.

Por fim, ainda a respeito da gestão de riscos observe-se a diferença entre a possibilidade de incidência e o impacto. Às vezes, a possibilidade de incidência é alta e o impacto altamente devastador. Esta é a pior categoria de riscos que existe. Outras vezes, a incidência é alta, mas o impacto pequeno. Ou, ao contrário, a incidência rara, mas o impacto desastroso. Vamos aos exemplos:

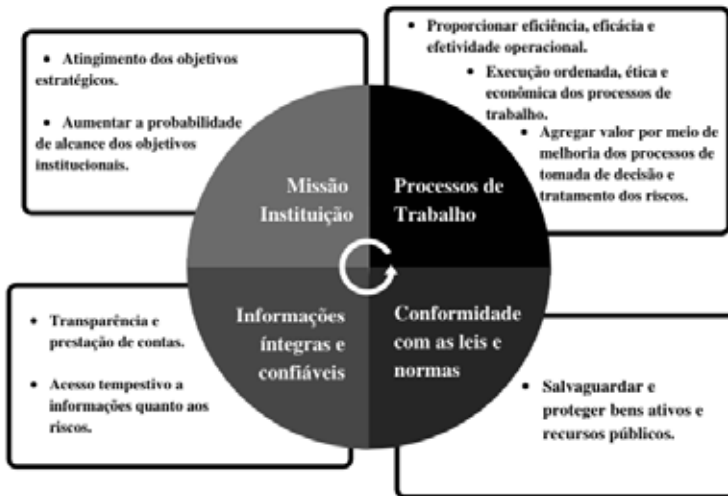
**INCIDÊNCIA ALTA X IMPACTO ALTO:** Uma empresa que está localizada numa área de enchentes constantes. Quando chove torrencialmente, as águas invadem a empresa e prejudica a área produtiva e a área administrativa, impedindo a rotina normal da organização. Ora, neste caso, cada chuva forte que ocorre é motivo de preocupação e, conforme o tempo de ocorrência, a empresa para de funcionar. Chover forte em determinadas regiões é ocorrência frequente. Parar de funcionar a organização é de impacto alto. Portanto, situações deste tipo precisam ser tratadas com soluções efetivas, como a mudança da organização do local ou, se for o caso, o desenvolvimento de obras que permitam corrigir o problema. Exige providências de mitigação.

**INCIDÊNCIA ALTA X IMPACTO BAIXO:** Uma empresa grande, com um número alto de funcionários, pode ter bastante faltas. Funcionários que faltam pelos mais diversos motivos, com faltas justificadas ou não. Se a empresa tem dois funcionários e um falta, o impacto é de 50%. Mas, uma empresa que tenha 3.000 funcionários e uma falta diária de 3, por exemplo, significa um impacto de

apenas 0,1%. Claro que depende muito de quais setores tais funcionários ausentes estão alocados, mas, de forma geral, certo número de faltas é esperado, pela experiência das organizações. Tais situações não impactam significativamente a rotina das empresas, portanto, a incidência pode ser alta, já o impacto é pequeno. Nestes casos, pode-se aceitar o risco.

**INCIDÊNCIA BAIXA X IMPACTO CRÍTICO:** Esta é uma situação rara, mas que se transforma num evento crítico. Por exemplo, um avião cair numa organização. Até probabilisticamente, a incidência é baixíssima. Mas, caso ocorra, o impacto será desastroso. Um bom exemplo de compartilhamento de risco (contratação de um seguro).

**Figura 2** – Objetivos do Programa de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos, do Ministério da Justiça e Segurança Pública



Fonte: adaptado de BRASIL, MJSP (s/d).

A Figura 2 exemplifica um programa que abrange todo um contexto em que está inserida a gestão de riscos, desenvolvido no Ministério da Justiça e Segurança Pública (BRASIL, MJSP, s/d): a vinculação da missão da organização, processos de trabalho, integridade das informações e a conformidade com todas as leis e regramentos.

Portanto, lidar com riscos depende de todas estas vertentes. A gestão de riscos concentra todos os estudos preliminares e as possíveis providências para mitigar, evitar, compartilhar ou evitar os riscos identificados. Mas, a partir do momento em que um evento crítico ocorre entra em cena o gerenciamento de crises.

O que é gerenciar crises? Quando uma determinada situação foge do controle? Especialmente por um impacto forte na organização, tais como: se envolver: mortes; impactos como explosões, desmoronamentos; impactos ao meio ambiente; envolvimento em ocorrências de corrupção, dentre outros crimes. É uma vertente quase sempre presente nestas situações, a divulgação maciça dos fatos, seja através da imprensa, seja através das redes sociais. Quando ocorrem fatos assim, é importante que a organização possa gerenciar tais ocorrências.

Gerir crises é dar as respostas adequadas. O gestor precisa tomar especial cuidado especialmente nestas situações (ESPUNY, 2020, p.20):

**Julgamentos e interpretações precipitadas:** o foco deve ser a superação do episódio crítico. Após essa superação haverá tempo suficiente para a devida apuração dos fatos.

**Atribuição prematura de responsabilidades:** novamente a ênfase deve ser na superação da crise. Identificar culpados deve ficar para a etapa seguinte, a não ser que se trate de um flagrante delito em que os responsáveis possam ser detidos e encaminhados para uma delegacia de polícia, por exemplo.

**Disposição para entender e superar o episódio crítico:** o gestor responsável pela crise deve procurar entender os fatores que levaram àque-la situação e, proporcionalmente, o que pode ser feito para superá-la. Essa relação de causa-efeito deve estar presente sempre no raciocínio do gestor.

Portanto, quando ocorrer uma crise o gestor deve se preocupar em entender o ocorrido, tomar as providências adequadas para encerrar o evento crítico e, posteriormente, se for o caso, analisar detalhadamente o ocorrido (para verificar eventuais responsabilizações).

Outro ponto importante é a divulgação dos fatos. A imprensa deve ser devidamente informada sem quaisquer “mentiras” ou “omissões”. Tais manobras acabam sendo descobertas e a empresa – além de protagonizar a crise – pode também ser responsabilizada por esconder informações. A transparência pode trabalhar a favor da empresa. Um ponto importante é a existência da rápida divulgação de qualquer fato nas redes sociais e as versões que tal fato pode sofrer. Versões mentirosas, desairosas e, não raro, caluniosas podem rapidamente se difundir. É importante a empresa assumir uma comunicação transparente e rápida e acompanhar a difusão das informações referentes ao evento crítico noticiado.

Conforme o tamanho e a complexidade da organização, uma boa providência é a instituição de um Comitê de Crises. Tal comitê teria a responsabilidade de adotar as providências pertinentes e necessárias para a superação das crises, além de fazer as comunicações formais (seja na imprensa, seja nas redes sociais).

Apenas para complementar estes conceitos, a organização pode adotar algumas “vacinas” que permitem minimizar a ocorrência de eventos críticos e, conseqüentemente, o processo de gerir crises. Observe-se a Figura 3 com alguns parâmetros explorados num trabalho acadêmico de 2008:

**Figura 3** – Princípios organizacionais para o gerenciamento de crises

<b>Princípios organizacionais para o gerenciamento de crises</b>	
<b>a. Princípio da prevenção</b>	Tudo o que se relaciona a medidas que podem prevenir eventos críticos, na área de produção, na área comercial, na área logística, dentre outras. Muito especialmente, neste contexto, a análise de riscos.
<b>b. Princípio da estrita legalidade</b>	A empresa deve estar em conformidade com todas as leis, regimentos internos e boas práticas nacionais e internacionais. Área especialmente vinculada à Governança Corporativa e ao Compliance.
<b>c. Princípio da qualidade</b>	Vertente importante de qualificação de qualquer organização. A qualidade deve permear todos os setores da organização.
<b>d. Princípio da ética e da moralidade</b>	Os exemplos de ética e moralidade devem estar presente e serem estimulados nos níveis estratégicos, táticos e operacionais.
<b>e. Princípio da interdisciplinaridade</b>	As atividades da organização devem fazer parte da atenção e preocupação de todos os setores, estimulando uma visão sistêmica.

Fonte: adaptado de Espuny *et al.* (2008).

Portanto, ficam aqui as definições que vão nortear os próximos itens: a análise e gestão de riscos tem a ver com os estudos prévios de tudo o que possa ser desviado do caminho planejado. O gerenciamento de crises está vinculado à ocorrência de determinado evento que se tornou crítico no âmbito da organização.

## ANÁLISE DE RISCO E GERENCIAMENTO DE CRISES EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19

O evento pandêmico originado no novo coronavírus, Covid-19, surpreendeu a quase todas as organizações e seus integrantes. Dificilmente aqui no Brasil (e em boa parte do mundo!) se alguém comentasse em dezembro de 2019 que em março do ano seguinte nós viveríamos situações em que parte do comércio



seria fechada, que o trânsito nas ruas seria limitado e que a saúde pública estaria preocupada com uma eventual ocupação total de leitos de UTI, muito poucos acreditariam! No entanto, o fenômeno ocorreu e as consequências da pandemia ainda são sentidas (em meados de 2020).

As chamadas atividades não essenciais foram impedidas de funcionar, para que a difusão do vírus fosse evitada. Isso impactou de forma seríssima em muitos que viviam das vendas e da prestação de serviços de tais atividades não consideradas essenciais. Na forma de cascata tais pessoas também deixaram de consumir e os efeitos foram sentidos em outros setores. O desemprego foi uma das consequências no Brasil (e no mundo!).

Tal cenário sob a perspectiva da análise de riscos foi inusitado. Claro que as análises de riscos corporativos poderiam prever a diminuição de faturamento, a impossibilidade de locomoção de funcionários de suas casas até a empresa, a falta de insumos, dentre outros quadros possíveis. Mas, todos os efeitos concentrados nas especificidades que a pandemia Covid-19 gerou, dificilmente seriam previstos: um vírus que poderia criar uma demanda altíssima nos serviços públicos de saúde em que a limitação das atividades e da locomoção das pessoas seria imprescindível para evitar a pior situação. A retenção das pessoas em casa e a desarticulação de eventos públicos, dentre outras providências incomuns. E isso num país de dimensões continentais, com características culturais, políticas e sociais bastante diversas.

Sob a perspectiva de gerenciamento de crises, várias providências foram tomadas de relevância:

- Os governos estaduais decretaram medidas de isolamento social e buscaram as melhores alternativas de acordo com a região em que estavam inseridos, dentre outras especificidades;
- O governo federal estabeleceu programas de auxílio emergencial para quem ficou sem nenhuma renda nesse período crítico;
- O governo federal também estabeleceu programas para evitar demissões em massa nas organizações;
- As organizações privadas buscaram gerir a crise de acordo com as possibilidades: instituíram, no que foi possível, o trabalho em *home office*;
- As organizações privadas procuraram reorganizar o quadro de funcionários conforme as novas necessidades e a capacidade de pagamentos (muitas demitiram parte dos funcionários);

- Alguns segmentos obrigados a fechar as portas para o público, passaram a trabalhar com entregas (foi o caso de restaurantes, por exemplo).

Em síntese, apesar das análises de risco não previrem o conjunto de circunstâncias que a pandemia gerou, a resposta que o gerenciamento de crises deu foi relevante em alguns casos (UNIP, 2020).

Um exemplo de gerenciamento de crises bastante eficiente foi o que ocorreu com algumas universidades privadas brasileiras: muito rapidamente, entre duas e três semanas, foi rapidamente adaptado o ensino presencial para o ensino ministrado através de meios digitais. Tal realidade foi plenamente vivenciada por professores da Universidade Paulista – UNIP, cujas aulas presenciais foram suspensas no dia 16/03/2020 e antes mesmo do final do mês de março de 2020, as aulas via digital já eram ministradas através de plataforma selecionada e contratada em questão de dias. Mesmo no intervalo entre a suspensão das aulas presenciais e do início das aulas por meio digital, os alunos recebiam atividades específicas das disciplinas cursadas. Tais providências estão na área do gerenciamento de crises.

Apesar de sucessos pontuais, é forçoso reconhecer que a análise de riscos e o gerenciamento de crises em eventos atípicos, sem a mesma previsibilidade de outros que – também críticos – têm características mais bem conhecidas pode ser um problema. Apesar dos livros históricos e da imprensa terem documentados períodos parecidos (como a pandemia de gripe espanhola de 1918 a 1920!), a interpretação de que o desenvolvimento científico e as respostas epidemiológicas dos tempos atuais poderiam tornar tudo diferente parece que prevaleceu, pelo menos pelos gestores fora dos meios de saúde pública.

Independentemente do que se acreditou, a velocidade das respostas e a capacidade de reação acabaram sendo as condições mais valorizadas durante este período da Covid-19. O gerenciamento de crises teve uma importância ainda mais enfatizada.

Na figura a seguir, um panorama de tais perspectivas:

**Figura 4** – Fases de uma crise

PRÉ-CRISE	CRISE	PÓS-CRISE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar eventuais riscos;</li><li>• Identificar mecanismos de defesa;</li><li>• Planos de crise e de Emergência;</li><li>• Identificação de sinais;</li><li>• Comitê de Crises (composto pela Direção da Empresa e integrantes de diversos setores).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Execução do que foi planejado para eventuais crises;</li><li>• Informação e amparo às eventuais vítimas;</li><li>• Relacionamento com a mídia;</li><li>• Ações rápidas para conter os efeitos da crise.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recuperação da organização;</li><li>• Relatórios para a identificação das causas e providências preventivas para evitar novas crises com as mesmas características.</li></ul>

Fonte: adaptado de Mortari e Santos (2016).

A fase de pré-crise logicamente vinculada à análise de riscos. A fase de crise está relacionada ao efetivo gerenciamento da mesma: entender as condições do que ocorre. Executar eventuais planos desenvolvidos na fase de análise de riscos (ainda que tais planos não previssem o conjunto do que ocorreria na Covid-19). Socorrer adequadamente as vítimas. Neste ponto, observe-se que o bem mais valorizado pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) é a vida. Saber transmitir corretamente para a imprensa (e, por extensão, nas redes sociais). Ações rápidas e eficazes.

A pós-crise será representada pela possível recuperação da organização. O reestabelecimento das atividades no que for possível e/ou a criação e organização de novas atividades de acordo com o novo contexto.

De uma forma geral, a Covid-19 trouxe algumas lições que podem contribuir para o enfrentamento de futuras crises nas organizações:

1. Situações atípicas e eventos críticos precisam ser sempre considerados. As áreas de análise de riscos e de gerenciamento de crises precisam cada vez mais ser desenvolvidas e estimuladas;
2. As situações enfrentadas pelo gerenciamento de crises, além dos estudos prévios e das análises de riscos pertinentes, têm um elemento básico: os recursos humanos. Pessoas fazem sempre a diferença. Investir cada vez mais na qualificação e desenvolvimento de funcionários é uma verdade cada vez mais evidente. Tal vertente é mais relevante em épocas atípicas;

3. A modernização da organização especialmente nos vetores que caracterizam a gestão 4.0, tais como a *IoT* (internet das coisas), automatização de processos, digitalização, dentre outros, permite a execução de trabalhos a distância e estimula o *home office*;
4. As iniciativas de responsabilidade social demonstraram que parte das dificuldades pode ser superada com a solidariedade das empresas. Além do que representam de concreto para a sociedade, também ajudam a formar e manter uma imagem de uma organização preocupada com os aspectos sociais;
5. A Ciência deve ser sempre estimulada. Desvinculada de aspectos políticos, a Ciência é o único ramo do conhecimento humano capaz de dar respostas consistentes e soluções para situações como a pandemia Covid-19;
6. As análises de risco devem ser as mais amplas possíveis. Por exemplo, a hipótese de parar uma linha de produção não apenas pela quebra da máquina ou por uma greve de funcionários. A hipótese de uma pandemia que tem como interação a contaminação de funcionários, a proibição da proximidade de pessoas na linha produtiva, a dificuldade de locomoção pelo isolamento social, dentre outros, permeia a realidade atual;
7. Readequações nos sistemas de controle efetivos para a atividade de aquisições por órgãos públicos em tempos emergenciais (em que se dispensam certas formalidades). A Polícia Federal investiga vários casos suspeitos em contratos emergenciais (SIMÕES, 2020), (STRABELLI, 2020).

## PERSPECTIVAS

A pandemia Covid-19 deixará marcas importantes. Tanto na área administrativa e operacional das organizações, bem como no enfrentamento dos novos tempos.

Sem dúvida alguma, a análise de riscos e o gerenciamento de crises passaram a ocupar lugares centrais nas preocupações estratégicas das organizações.

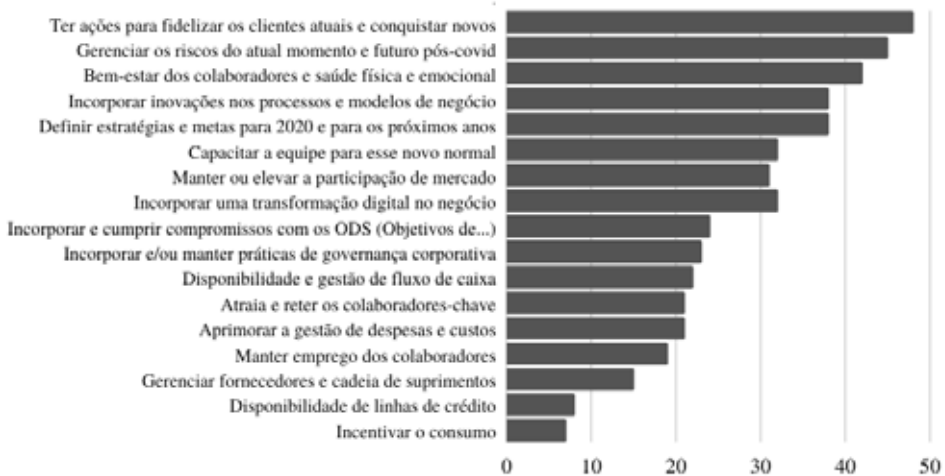
Um exemplo destas preocupações pode ser visto numa sondagem recente desenvolvida entre as organizações que fazem parte do Covid Radar.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> O Covid Radar é o resultado da coalizão de diversas organizações que estão contribuindo para minimizar os impactos da Covid-19 no país. Juntos estamos desenvolvendo soluções para

Esta sondagem indica quais os temas importantes para o contexto pandêmico, conforme figura a seguir.

**Figura 5** – Temas prioritários para a alta liderança no atual momento.



Fonte: Covid Radar (2020).

Observe-se que a preocupação com o gerenciamento de riscos ocupa o segundo lugar na sondagem. Em primeiro lugar, a preocupação com a fidelização dos clientes, em que a criatividade e a habilidade de compreender os desejos e as necessidades dos clientes (premissas do *marketing*) ocupam o ponto central. E, não menos importante, em terceiro lugar, destaca-se o bem-estar dos colaboradores.

Além do que já foi observado, uma última recomendação se faz pertinente: a atividade de inteligência pode ser um instrumento importante para facilitar as análises de riscos nas organizações. A busca sistemática e criteriosa de dados e informações, as análises técnicas do que foi encontrado e a produção de conhecimento permite que toda a empresa seja beneficiada e pode ampliar o universo da gestão de riscos.

Como observa ESPUNY (2020, p.218):

O mundo já não é o mesmo! A quantidade de dados, informações e a produção de conhecimento batem todos os recordes. As organizações precisam estar preparadas, pois a questão está ligada a um princípio fundamental: o da competitividade. Só sobreviverão as organizações

---

apoiar instituições de saúde, empresas públicas e privadas, mídia e sociedade” (COVID RADAR, 2020).

mais competentes. Só sobreviverão as organizações que são capazes de aprender. Só sobreviverão as organizações capazes de se adaptarem em qualquer cenário. No mundo 4.0, o conhecimento é pedra fundamental.

Orientar as atividades de análise de riscos e de gerenciamento de crises de forma a fornecer opções reais de caminhos em função de eventos críticos é mais que um simples complemento organizacional: é uma necessidade dos tempos modernos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Certamente os tempos atuais têm especificidades únicas: a velocidade dos meios digitais e a integração que tal fato propicia; a rapidez em que são divulgadas versões dos fatos nas redes sociais; a dinâmica dos meios logísticos (distribuição, embalagem, entrega); a alta competitividade na indústria e no comércio, dentre outros fatores, permitem afirmar que a análise de riscos e o gerenciamento de riscos são atividades fundamentais em qualquer organização.

Todo esse quadro se complica quando o contexto é permeado por uma crise sem precedentes, como a criada com a pandemia Covid-19. Além dos problemas habituais e próprios das sociedades modernas, o ambiente pandêmico trouxe dificuldades adicionais.

O gestor moderno, além das ferramentas tecnológicas que precisa ter à disposição e que permitem administrar a complexidade do dia a dia, precisa também ter a consciência sistêmica dos riscos eventuais e de como conduzir as situações diante de eventos críticos. Tal consciência só é obtida com o estudo sistemático e intensivo dos riscos e de seus tratamentos, além do preparo para a condução organizacional em tempos confusos e problemáticos.

Observe-se que a aquisição dessa consciência não é mero treinamento: como as variáveis são amplas e imprevisíveis, o gestor moderno precisa de uma base sólida para lidar com as incertezas. Obter o conhecimento adequado, além das habilidades específicas para lidar com a problemática exposta deve ser o objetivo permanente do nível estratégico das organizações.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 19 jul. 2020.

BRASIL. MJSP. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Objetivos da PGGIRC**. s.d. Disponível em: [https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/gestao-de-riscos/biblioteca/Resolucoes\\_CGE/ObjetivosdaPGGIRC.png/view](https://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/gestao-de-riscos/biblioteca/Resolucoes_CGE/ObjetivosdaPGGIRC.png/view). Acesso em: 17 jul. 2020.

COVID 19. COVID-19 – Retomada Econômica pela perspectiva das empresas. Relatório de maio de 2020. **Radar Covid**. Disponível em: <https://www.covidadar.org.br/wp-content/uploads/2020/06/Sondagem-Retomada-Empresarial.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2020.

COVID RADAR. **Retomada Empresarial**. Disponível em: <https://www.covidadar.org.br/retomada-empresarial/>. Acesso em: 17 jul. 2020.

CGU. Controladoria-Geral da União. **Metodologia de gestão de riscos**. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Brasília, abril de 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-contenido/publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf/view>. Acesso em: 15 jul. 2020.

DAMORADAN, Aswath. **Gestão Estratégica do Risco: Uma Referência para a Tomada de Riscos Empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ESPUNY, H. G. *et al.* **Princípios organizacionais para o gerenciamento de crises**. Trabalho de Conclusão (MBA em Gestão Estratégica de Segurança Empresarial) – Universidade Anhembi-Morumbi, São Paulo, 2008.

ESPUNY, Herbert Gonçalves. A atividade de inteligência na gerência moderna. *In*: GARCIA, S. (org.). **Gestão 4.0 em tempos de disrupção**. São Paulo: Blucher, 2020. São Paulo: Editora Sol, 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORTARI, Elisangela Carlosso Machado. SANTOS, Suzana Fernandes dos. Monitoramento de redes sociais digitais como estratégia organizacional. Publicado em 2016 na **Intercom**: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-58442016000100091&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-58442016000100091&script=sci_arttext). Acesso em: 17 jul. 2020.

ROSA, Germano Mendes. TOLEDO, José Carlos de. Gestão de riscos e a norma ISO 31000: importância e impasses rumo a um consenso. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 5, 2015, Ponta Grossa

(PR). **Anais** [...]. Ponta Grossa (PR): Aprepro, 2015. Disponível em: <http://www.aprepro.org.br/combrepro/2015/anais2015.php>. Acesso em: 17 jul. 2020.

SIMÕES, Eduardo. Operação da PF investiga contratações emergenciais para combater Covid-19 no Recife. Publicado em 16/06/2020, no sítio **UOL Economia**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2020/06/16/operacao-da-pf-investiga-contratacoes-emergenciais-para-combater-Covid-19-no-recife.htm>. Acesso em: 17 jul. 2020.

STRABELLI, Guilherme. ‘Covidão’ atinge oito estados em busca de irregularidades; entenda a ação da PF. Publicado em 04/07/2020, **Último Segundo**. Disponível em: <https://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/2020-07-04/covidao-atinge-oito-estados-em-busca-de-irregularidades-entenda-a-acao-da-pf.html>. Acesso em: 17 jul. 2020.

UNIP. Comunicado COVID-19. **Comunicado publicado pela Universidade Paulista a respeito da suspensão das atividades presenciais** (pedagógicas, esportivas, culturais e de extensão) a partir do dia 16 de março de 2020. Disponível em: <https://www.unip.br/presencial/comunicacao/comunicado.aspx>. Acesso em: 17 jul. 2020.