

RESILIÊNCIA A CRISES: CONVERSAS PERDIDAS, CONFIANÇA EQUIVOCADA.

A maioria dos conselhos de administração acredita que suas organizações poderiam lidar com eficácia com as crises. A maioria, provavelmente, está errada. Eis por quê... e o que fazer a respeito.

Como executivos e diretores, sabemos instintivamente que novas crises atingem nossas organizações mais rapidamente do que antes. Chantagens... Adulteração de produtos... Mudanças geopolíticas... Extorsão cibernética... A natureza dos acontecimentos decisivos está mudando. Ataques perpetrados pelo homem estão se tornando mais frequentes e os ambientes de trabalho estão evoluindo a uma velocidade absurda. Cada um de nós encara uma série contínua de crises, grandes e pequenas, que ameaçam nossas organizações, nossas reputações e nosso sustento.

Claro, a maioria de nós pensa estar preparada para os desafios à frente. De acordo com um estudo conjunto da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e da Forbes Insights de 2016, mais de três quartos dos membros de conselhos entrevistados acreditam que suas organizações responderiam, com eficácia, a uma crise amanhã. Mas, embora a maioria dos membros de conselhos esteja confiante de que suas organizações estão bem preparadas, a maioria provavelmente está errada.

O estudo da Deloitte/Forbes demonstrou forte confiança dos diretores quanto à gestão de crises. Mas, por baixo do exterior confiante, estão estatísticas preocupantes: de mais de 300 membros de conselhos entrevistados, apenas cerca de metade declarou ter tido discussões específicas com a administração sobre a prevenção de crises ou declarou ter se envolvido com a administração para entender o que tem sido feito para a prontidão para crises. Ainda menos entrevistados disseram que suas empresas monitoram possíveis problemas ou têm “manuais” para prováveis cenários de crises.

Em outras palavras, a maioria dos diretores está confiante de que as coisas correriam bem em uma crise, mas metade deles não sabe como a administração planeja reagir a situações de crise. Frequentemente, não sabem sequer se a administração tem um plano.



Sobre o The IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (The IIA) é uma associação profissional internacional com mais de 190.000 membros em mais de 170 países e territórios. O The IIA serve como principal defensor da profissão de auditoria interna, criador global de tendências e maior pesquisador e educador.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suíte 401
Lake Mary, FL 32746 EUA

Assinaturas Gratuitas

Visite www.theiia.org/tone para se cadastrar para uma assinatura gratuita.

Feedback dos Leitores

Envie perguntas/comentários para tone@theiia.org.

Conselho Consultivo de Conteúdo

Com décadas de experiência na alta administração e em conselhos corporativos, os estimados profissionais a seguir oferecem orientação quanto ao conteúdo desta publicação:

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

A Lacuna de Vulnerabilidade

De acordo com a Deloitte, a pesquisa com membros de conselhos revelou “uma ampla ‘lacuna de vulnerabilidade’ entre a conscientização sobre ameaças e a preparação para, de fato, lidar com elas”. Em organizações em que não há discussões sobre prontidão para crises, essa lacuna é, muitas vezes, maior do que os diretores percebem. Uma pesquisa recente com quase 1.500 profissionais de auditoria interna que participavam de um webinar de riscos de crise revelou que menos de um terço dos participantes (31 por cento) acreditava que suas organizações tivessem “procedimentos claros e específicos de resposta a crises”. Alguns reportaram não ter procedimentos de resposta e, incrivelmente, outros 15 por cento não sabiam se tais procedimentos existiam.

As duas pesquisas demonstram discrepâncias relevantes entre as percepções dos diretores e a realidade. E, infelizmente, no que tange à resiliência a crises, o que não sabemos definitivamente pode nos prejudicar. Menos de um terço dos diretores do estudo da Deloitte/Forbes que passaram por uma crise disseram acreditar que suas organizações tinham recuperado sua reputação um ano depois.

É provável que muitas dessas organizações tenham dedicado tempo e recursos consideráveis ao gerenciamento de riscos, mas, quando uma crise se concretizou, aprenderam lições árduas sobre resiliência. Reconhecer ameaças em potencial e estar preparado para elas são duas coisas frequentemente bem diferentes.

Além do Plano de Continuidade: Construindo uma Organização Resiliente a Crises

Em uma verdadeira situação de crise, a liderança dinâmica é importante. Mas a liderança, por si só, não é suficiente: quando uma crise acontece, sistemas de informação podem estar indisponíveis. Funcionários importantes podem não estar por perto, atrapalhando a cadeia de comando. Demandas de partes interessadas se acumulam e o escrutínio do público se intensifica. Conforme a situação se desenvolve, pode se estabelecer uma paralisia organizacional ou decisões apressadas e desinformadas podem acabar com os esforços de recuperação.

Preparações para crises devem ser sempre flexíveis, porque nunca podemos plenamente prever o futuro. Mas, embora não saibamos exatamente qual será a próxima grande crise, a maioria das crises é previsível. Todos nós precisamos considerar questões como segurança de dados, conformidade, segurança, gerenciamento integrado de riscos, cobertura de seguros e gestão de emergências. É mais fácil criar planos flexíveis e objetivos para situações de crise do que seria reagir apropriadamente, sem plano, em meio a um desastre. E esperar a próxima crise para começar a planejar a recuperação simplesmente não funciona.

Obviamente, precisamos de planos de continuidade do negócio. Precisamos de planos coordenados de gestão de desastres, de recuperação e de comunicação. Mas muitos especialistas agora se referem à “gestão da continuidade” em vez de “planejamento de continuidade”, especificamente porque o planejamento é meramente um componente (embora essencial) de garantir a continuidade do negócio. A verdadeira resiliência vem de mais do que apenas a continuidade do negócio e exige mais – muito mais – do que simplesmente fazer planos. É uma cultura de prontidão. É por isso que uma organização resiliente a crises não apenas sobrevive: ela prospera, inclusive em situações não usuais.

Um Compromisso Contínuo

Não é pouco esforço. Objetivos claramente definidos devem ser identificados, riscos devem ser avaliados, responsabilidades devem ser atribuídas e funcionários devem ser treinados. Planos de ação não devem apenas estar em prática: devem ser testados, ensaiados e comprovados; depois, atualizados com base nas mudanças ao ambiente de trabalho. Procedimentos devem ser continuamente refinados e reavaliados. Mas, embora a preparação seja fundamental, ela é apenas a primeira fase da gestão de crises eficaz. As organizações devem estar preparadas para resistir, reagir e se recuperar de uma crise. Não é fácil garantir que possamos nos reerguer, depois do fracasso de nossos controles.

Para ser plenamente eficazes, as equipes de resposta rápida devem incluir uma ampla variedade de habilidades e aptidões. Indivíduos com conhecimento de recursos humanos, instalações, TI, jurídico, conformidade, segurança, operações, relações públicas e outros campos são necessários. Outros especialistas podem precisar ser treinados para contribuir em casos específicos. E, como a equipe de resposta deve ter autoridade suficiente para agir em uma variedade de situações, executivos como o CEO, CFO e COO são frequentemente membros fundamentais da equipe.

Talvez o maior nível de esforço seja um dos motivos pelos quais iniciativas de resiliência a crises são frequentemente ignoradas ou adiadas indefinidamente. Em nossa pressa para cumprir com as obrigações existentes, é mais fácil adiar as discussões sobre resiliência a crises. Mas, nas palavras do relatório sobre prontidão comercial e segurança da Comissão do 11 de Setembro, “a prontidão do setor privado não é um luxo, é um custo do negócio”.



Se as atividades de resiliência a crises de sua organização estão paralisadas, uma das melhores formas de voltar ao trabalho é estabelecendo um cronograma por escrito para revisar e atualizar os planos ao menos anualmente, ou com até mais frequência, conforme as circunstâncias exigirem. Eventos de treinamento, atividades de conscientização e simulações têm maiores chances de acontecer, se um cronograma anual for mantido.

Até mesmo os menores passos em direção à resiliência a crises podem trazer grandes ganhos e o passo mais importante de todos é simplesmente começar. Se a administração e o conselho ainda não discutiram sobre a resiliência a crises no último ano, está na hora de dar início à conversa.

Começando a Conversa

As perguntas a seguir podem dar início às discussões, se a administração e o conselho não tiverem conversado ainda sobre resiliência a crises.

- O conselho recebe relatórios regulares sobre gerenciamento de riscos, continuidade do negócio, segurança e programas de seguro?
- Planos de liderança em crises, planos de gestão de incidentes e outras políticas e procedimentos relevantes são claros e específicos?
- Os planos foram revisados, testados e atualizados durante o último ano?
- Os planos descrevem os papéis e responsabilidades dos membros da equipe, especificam linhas de autoridade para a equipe e oferecem critérios para determinar os tipos de respostas e como reagir a situações específicas?
- Todos os funcionários sabem como reportar e escalonar questões de gestão de crises, preocupações sobre riscos e incidentes?
- Os planos de relações públicas e comunicação em crises controlam adequadamente as mensagens e mitigam as ameaças à reputação e à marca?
- A organização tem um programa de conscientização para manter os funcionários e partes interessadas cientes dos planos de gestão de crises e atividades associadas?
- A administração analisou a prontidão, em comparação com uma norma ou *framework* amplamente aceito de resiliência a crises?

Garantindo a Resiliência a Crises

Não é sempre fácil para executivos e diretores saber se as iniciativas de resiliência são adequadas ou não. Uma das melhores formas de avaliar a resiliência a crises é comparar as atividades de resiliência com normas, modelos e templates reconhecidos. A norma mais conhecida para avaliar a resiliência é o “ISO 22316:2017, *Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes*”, da International Organization for Standardization. A norma detalha os principais princípios, atributos e atividades, definidas por especialistas de todo o mundo.

Outro passo lógico é usar simulações de crises para se preparar para eventos previsíveis. Exercícios comportamentais de *role-playing* podem ajudar a administração e o conselho a garantir que seus planos sejam realistas, apropriados, práticos e atuais.

Ambos esses métodos podem ajudar a garantir resultados positivos, que sejam consistentes com os valores fundamentais da organização. Eles também podem identificar problemas e lacunas na prontidão, antes que uma crise ocorra.

Os auditores internos, profissionais de gerenciamento de riscos e outros profissionais de avaliação podem ajudar a preparar seus conselhos, executivos e funcionários para situações de crise, prestar avaliação sobre a prontidão e promover uma cultura de resiliência à crise. Se os recursos internos forem limitados, diversas empresas oferecem serviços de consultoria e ferramentas de avaliação que podem ser personalizadas para atender a necessidades específicas.

Temos o dever de cuidar, que é especialmente importante em situações de crise, e mascarar prestação de contas como prontidão não é uma opção. A resiliência não ocorre por acaso: ela demanda trabalho árduo e comprometimento contínuo. Mas, como diretores e executivos, temos um papel mais importante. Todas as nossas ações devem ter a meta final de preparar nossas organizações para encarar o futuro – e é um futuro de riscos e incertezas crescentes, no qual apenas as organizações mais preparadas têm chance de sobreviver. Nas palavras de Ralph Waldo Emerson, “o futuro pertence àqueles que se preparam para ele”.



Pesquisa Rápida

Sua organização tem procedimentos claros, específicos e atualizados de resposta a crises?

- Sim, temos procedimentos claros, específicos e atualizados documentados.
- Temos procedimentos de resposta a crises, mas precisam ser melhorados ou atualizados.
- Temos poucos ou nenhum procedimento formal de resposta a crises.
- Não sei. Está na hora de descobrir!

Visite www.theiia.org/toner para responder à pergunta e ver como outros estão respondendo.

