

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
CONTABILIDADE E ATUÁRIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO ALBUQUERQUE**

**A inter-relação entre a Gestão do Conhecimento Disperso, a Gestão de Riscos  
Corporativos e a Gestão de Crises Corporativas em empresas de grande porte no Brasil**

**São Paulo**

**2024**

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Dolores Montoya Diaz  
Diretora da faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Mauricio Gama Boaventura  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**MARCELO ALBUQUERQUE**

**A inter-relação entre a Gestão do Conhecimento Disperso, a Gestão de Riscos  
Corporativos e a Gestão de Crises Corporativas em empresas de grande porte no Brasil**

**Versão Corrigida**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Administração Geral

Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva

São Paulo

2024

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Albuquerque, Marcelo.

A inter-relação entre a Gestão do Conhecimento Disperso, a Gestão de Riscos Corporativos e a Gestão de Crises Corporativas em empresas de grande porte no Brasil / Marcelo Albuquerque. - São Paulo, 2024.

230 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2024.

Orientador: Fábio Lotti Oliva.

1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão do conhecimento disperso. 3. Gestão de riscos corporativos. 4. Gestão de crises corporativas. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

## AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento é a Deus, o Grande Arquiteto do Universo: “porquanto a sabedoria entrará no teu coração, e o conhecimento será agradável a tua alma” (Provérbios; 2:10).

Nesse momento, não poderia deixar de agradecer às pessoas mais importantes da minha vida, que compartilharam essa jornada de quatro anos intensos, de pouco tempo livre, de finais de semana dedicados à leitura e à escrita, de noites longas de pesquisa. Em todos esses momentos vocês estiveram comigo, com compreensão e apoio. A vocês, minha esposa Célia e meu filho Eduardo, que foram meu porto seguro e me deram forças para seguir em frente, mesmo quando os desafios pareciam insuperáveis. A vocês, meu eterno agradecimento e amor.

A meu pai Osvaldo (*in memoriam*) e a minha mãe Nilce, de onde vieram os valores que me fizeram ser quem sou. Muito obrigado.

Ao meu orientador, Professor Dr. Fabio Lotti Oliva, meu profundo agradecimento pela orientação segura, pela paciência tranquilizadora, pela motivação permanente, do primeiro ao último dia do curso. Professor Fábio, meu eterno orientador. Muito obrigado.

Por último, mas não menos importante, aos incansáveis colegas do Grupo de Pesquisas em Gerenciamento de Riscos da FEA USP, Jefferson, Testi, Germano, Andrei, Ruddy e Caxito, com quem tive a honra de compartilhar momentos de discussões acadêmicas profundas, de troca de ideias inspiradoras e de uma permanente parceria na jornada do conhecimento. Meu muito obrigado.



## RESUMO

ALBUQUERQUE, Marcelo. **A inter-relação entre a Gestão do Conhecimento Disperso, a Gestão de Riscos Corporativos e a Gestão de Crises Corporativas em empresas de grande porte no Brasil.** Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

Os ambientes de negócios têm passado por expressivas mudanças nas últimas décadas. Temas como a globalização, tecnologias disruptivas, inovação e mudanças nas cadeias de suprimentos têm figurado entre as principais preocupações das empresas na busca pelo atingimento de seus objetivos. Em consequência, os ambientes de negócios têm se tornado cada vez mais dinâmicos e complexos. Se por um lado isso propiciou o surgimento de novas oportunidades de negócios, por outro fez surgir novos cenários de riscos e crises corporativas, os quais não somente aumentam a incerteza com relação à capacidade de atingimento de objetivos pelas organizações, como também podem afetar sua própria condição de existência. Entrevistas realizadas com executivos de dez empresas de grande porte instaladas no Brasil mostraram que esse contexto tem feito aumentar a importância da Gestão do Conhecimento Disperso (GCD) como potencializadora das atividades de Gestão de Riscos Corporativos (GRC) e de Gestão de Crises Corporativas (GCC), e particularmente, a importância da inter-relação entre essas atividades como forma de aumentar a sustentabilidade e sobrevivência das organizações. Ainda assim, ao realizar buscas em bases de dados sobre pesquisas relacionadas a esse tema, não foram encontrados estudos que explorassem esses três conceitos teóricos de forma integrada, tendo sido encontradas somente publicações que trataram de cada um deles de forma isolada ou, no máximo, da inter-relação entre a GRC ou da GCC com a Gestão do Conhecimento (GC), não sendo encontrados estudos integrativos com a GCD, um conceito cujo estudo é mais recente. Isso evidenciou a existência de uma lacuna teórica relevante a ser explorada no tocante às inter-relações existentes entre a GCD, a GRC e a GCC. Por essa razão, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, com o emprego dos preceitos de *Design Science Research* (DSR) e embasamento nos modelos teóricos sobre Memória Transativa, Barreiras à Gestão do Conhecimento, Espiral do Conhecimento, Gestão de Riscos Corporativos e Gestão de Crises Corporativas, além da análise da influência da Cultura Organizacional, Tecnologia da Informação, Gestão da Estratégia e Gestão da Performance, para explicar como se inter-relacionam a GCD, a GRC e a GCC em empresas de grande porte instaladas no Brasil. A contribuição teórica da pesquisa foi propor um artefato do tipo modelo teórico para explicar como ocorrem as inter-relações entre a tríade teórica considerada na pesquisa, em organizações brasileiras, e assim, auxiliar em novos estudos acadêmicos sobre o assunto. Como contribuição prática, espera-se que esta pesquisa possa auxiliar os gestores a reduzir as incertezas e a preparar as organizações para fazer frente a contextos de riscos e de crises corporativas.

**Palavras-chave:** Conhecimento disperso. Gestão do conhecimento disperso. Gestão de riscos corporativos. Riscos corporativos. Crises corporativas. Gestão de crises corporativas.

## ABSTRACT

ALBUQUERQUE, Marcelo. **The interrelationship between Dispersed Knowledge Management, Corporate Risk Management and Corporate Crisis Management in large companies in Brazil.** Thesis (Doctorate). School of Economics, Administration, Accounting and Actuarial Science at the University of São Paulo, São Paulo, 2024.

Business environments have gone through significant changes in recent decades. Topics such as globalization, disruptive technologies, innovation, and changes in supply chains have been among the main concerns of companies in the search to achieve their objectives. As a result, business environments have become increasingly dynamic and complex. If, on the one hand, this has led to the emergence of new business opportunities, on the other hand, it has given rise to new risk scenarios and corporate crises, which has not only increased uncertainty regarding the organizations' ability to achieve objectives but could also affect their own condition of existence. Interviews carried out with executives from ten large corporations operating in Brazil showed that this context has increased the importance of Dispersed Knowledge Management as an empower of Corporate Risk Management and Corporate Crisis Management, and particularly, the importance of interrelationships between these activities to increase the sustainability and survival of organizations. Even so, when searching databases for research related to this topic, no studies were found that have explored these three theoretical concepts in an integrated way, the only publications that were found dealt with each of them in isolation or, at most, of the interrelationship between Corporate Risk Management or Corporate Crisis Management with Knowledge Management, there were no integrative studies found with Dispersed Knowledge Management, a concept whose study is more recent. This highlighted the existence of a relevant theoretical gap to be explored regarding the interrelationships between DKM, Enterprise Risk Management and Organizational Crisis Management. For this reason, a qualitative research was developed, with a descriptive nature, using the precepts of Design Science Research and based on theoretical models: Transactive Memory, Barriers to Knowledge Management, Knowledge Spiral, Enterprise Risk Management and Organizational Crisis Management, also considering the influence of Organizational Culture, Information Technology, Strategy Management and Performance Management, to explain how Dispersed Knowledge Management, Enterprise Risk Management and Organizational Crisis Management are interrelated in large corporations operating in Brazil. The theoretical contribution of the research was to propose an artifact, of the theoretical model type, which explains how the interrelationships occur among the theoretical triad considered in the research, in Brazilian organizations, and thus, assist in new academic studies on the subject. As a practical contribution, it is expected that this research can help managers reduce uncertainties and prepare organizations to face risk contexts and corporate crises.

**Keywords:** Dispersed knowledge. Dispersed knowledge management. Enterprise risk management. Enterprise risks. Corporate crises. Corporate crisis management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do processo de Gestão do Conhecimento.....	35
Figura 2 - Modelo de Memória Transativa .....	37
Figura 3 - Barreiras à Gestão do Conhecimento Organizacional.....	39
Figura 4 - Modelo da Espiral do Conhecimento .....	41
Figura 5 - Fases da Gestão de Riscos Corporativos.....	45
Figura 6 - Cubo do COSO – ERM.....	46
Figura 7 - Hélice COSO 2017.....	47
Figura 8 - Riscos corporativos nos ambientes de negócios e de valor.....	49
Figura 9 - Modelo de prevenção de crises de Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988) .....	54
Figura 10 - Modelo de gestão de crises de Gonzalez-Herrero e Pratt (1996).....	56
Figura 11 - Perspectivas interna e externa dos processos de crises corporativas .....	58
Figura 12 - Estrutura geral do <i>Design Science Research</i> .....	62
Figura 13 - Etapas da pesquisa.....	63
Figura 14 - Conscientização do problema.....	65
Figura 15 - Sumarização dos resultados da Revisão Sistemática da Literatura .....	82
Figura 16 - Primeira sugestão de artefato .....	149
Figura 17 - Segunda sugestão de artefato .....	160
Figura 18 - Modelo de inter-relação entre a Gestão do Conhecimento Disperso, Gestão de Riscos Corporativos e Gestão de Crises Corporativas .....	169



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Principais autores sobre Gestão do Conhecimento .....	42
Quadro 2 -	Principais autores considerados em Gestão de Riscos Corporativos.....	50
Quadro 3 -	Modelos de Gestão de Crises Corporativas de acordo com o número de fases	53
Quadro 4 -	Fases de crises corporativas por Coombs (2007).....	56
Quadro 5 -	Principais autores considerados em Gestão de Crises Corporativas.....	59
Quadro 6 -	Síntese da fundamentação teórica da pesquisa .....	64
Quadro 7 -	Tipos de artefatos .....	72
Quadro 8 -	Etapas da Revisão Sistemática da Literatura .....	79
Quadro 9 -	Compilação dos artigos remanescentes da Revisão Sistemática da Literatura.	83
Quadro 10 -	Perfis dos entrevistados e das empresas consideradas .....	91
Quadro 11 -	Estrutura da análise de conteúdo.....	93
Quadro 12 -	Resultados da análise de conteúdo para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados à Memória Transativa” .....	97
Quadro 13 -	Resultados da análise de conteúdo da Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo de barreiras a gestão do conhecimento” .....	101
Quadro 14 -	Resultados da análise de conteúdo para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo da espiral do conhecimento” .....	108
Quadro 15 -	Resultados da análise de conteúdo para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo de identificação de riscos corporativos” .....	113
Quadro 16 -	Resultados da análise de conteúdo para os aspectos da Unidade de Codificação “Aspectos relacionados a Gestão de Riscos Corporativos - COSO” .....	120
Quadro 17 -	Resultados da análise de conteúdo para os aspectos da Unidade de Codificação “Aspectos relacionados à Gestão de Crises Corporativas” – Coombs (2007) .....	126
Quadro 18 -	Resultados da análise de conteúdo para os aspectos da Unidade de Codificação “Aspectos relacionados à perspectiva externa dos Processos de Crises Corporativas - Bundy et al. (2017)” .....	131
Quadro 19 -	Consolidação dos resultados da análise de conteúdo das entrevistas por Unidade de Codificação.....	137
Quadro 20 -	Síntese das ideias centrais resultantes da análise de conteúdo das entrevistas sobre Gestão de Riscos Corporativos, Gestão de Crises Corporativas e Gestão do Conhecimento Disperso.....	143

Quadro 21 - Extratos da análise de conteúdo das entrevistas que suportaram a primeira sugestão de artefato.....	152
Quadro 22 - Extratos da análise de conteúdo das entrevistas que suportaram a segunda sugestão de artefato.....	162
Quadro 23 - Extratos da análise de conteúdo das entrevistas que suportaram a segunda sugestão de artefato.....	171
Quadro 24 - Respostas dos Especialistas-profissionais ao instrumento de avaliação do artefato ajustado ao caso real .....	185
Quadro 25 - Referencial teórico utilizado para sustentação do artefato proposto.....	195

## LISTA DE SIGLAS

COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DSR	<i>Design Science Research</i>
GC	Gestão do Conhecimento
GCC	Gestão de Crises Corporativas
GCD	Gestão do Conhecimento Disperso
GRC	Gestão de Riscos Corporativos
IA	Inteligência Artificial
RSL	Revisão Sistemática da Literatura



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	21
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	25
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	28
1.3	JUSTIFICATIVA .....	28
1.4	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	30
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	33
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	33
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO DISPERSO .....	35
<b>2.2.1</b>	<b>Modelos teóricos sobre Gestão do Conhecimento</b> .....	36
2.2.1.1	Modelo de Memória Transativa.....	37
2.2.1.2	Modelo de Análise das Barreiras à Gestão do Conhecimento.....	38
2.2.1.3	Modelo da Espiral do Conhecimento.....	40
2.3	GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS.....	42
<b>2.3.1</b>	<b>Modelos teóricos sobre Gestão de Riscos Corporativos</b> .....	45
2.3.1.1	O modelo COSO de Gestão de Riscos Corporativos.....	45
2.3.1.2	O modelo de Identificação de Riscos Corporativos.....	48
2.4	GESTÃO DE CRISES CORPORATIVAS .....	50
<b>2.4.1</b>	<b>Os modelos de Gestão de Crises Corporativas</b> .....	52
2.4.1.1	Modelo de prevenção de crises de Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988).....	53
2.4.1.2	Modelo de gestão de crises de Gonzalez-Herrero e Pratt (1996).....	55
2.4.1.3	Modelo de gestão de crises de Coombs (2007) .....	56
2.4.1.4	Modelo de Perspectivas dos Processos de Crises Corporativas de Bundy et al. (2017).....	57
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	61
3.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	61
3.2	O MÉTODO DE <i>DESIGN SCIENCE RESEARCH</i> .....	62
3.3	CAMINHO METODOLÓGICO DA PESQUISA .....	63
<b>3.3.1</b>	<b>Etapa 1 – Revisão da literatura para reunião do referencial teórico inicial</b> .....	64
<b>3.3.2</b>	<b>Etapa 2 – Conscientização do problema a ser resolvido (Fase 1 do Design Science Research)</b> .....	65
3.3.2.1	Revisão Sistemática da Literatura.....	66
3.3.2.2	Coleta de dados .....	66
3.3.2.2.1	Elaboração do instrumento de coleta de dados .....	66
3.3.2.2.2	Validação do instrumento de coleta de dados.....	68
3.3.2.2.3	Definição da amostra para a coleta de dados .....	69

3.3.2.2.4	Análise de conteúdo das entrevistas .....	70
<b>3.3.3</b>	<b>Etapa 3 – Sugestão de artefatos (Fase 2 do <i>Design Science Research</i>)</b> .....	71
3.3.3.1	Tipos de artefatos possíveis.....	72
<b>3.3.4</b>	<b>Etapa 4 – Desenvolvimento do artefato (Fase 3 do <i>Design Science Research</i>)</b> .....	73
<b>3.3.5</b>	<b>Etapa 5 – Avaliação do artefato (Fase 4 do <i>Design Science Research</i>)</b> .....	73
3.3.5.1	Elaboração do instrumento de avaliação do artefato.....	74
3.3.5.2	Definição dos avaliadores do artefato .....	75
<b>3.3.6</b>	<b>Etapa 6 – Conclusão do artefato (Fase 5 do <i>Design Science Research</i>)</b> .....	76
<b>3.3.7</b>	<b>Etapa 7 – Considerações finais</b> .....	76
<b>4</b>	<b>APLICAÇÃO DO MÉTODO DO <i>DESIGN SCIENCE RESEARCH</i></b> .....	77
4.1	ETAPA DE CONSCIENTIZAÇÃO DO PROBLEMA A SER RESOLVIDO	77
<b>4.1.1</b>	<b>Revisão Sistemática da Literatura</b> .....	78
4.1.1.1	Estrutura da Revisão Sistemática da Literatura.....	78
4.1.1.2	Descrição das atividades desenvolvidas na Revisão Sistemática da Literatura	80
4.1.1.2.1	<i>Fase 1 - Determinação do objetivo</i> .....	80
4.1.1.2.2	<i>Fase 2 - Definição dos descritores de busca</i> .....	80
4.1.1.2.3	<i>Fase 3 - Escolha das bases de dados</i> .....	80
4.1.1.2.4	<i>Fase 4 - Realização da busca por critérios bibliométricos e de conteúdos</i> .....	81
4.1.1.2.5	<i>Fase 5 - Seleção e análise dos conteúdos</i> .....	81
4.1.1.2.6	<i>Fase 6 – Sistematização dos conteúdos</i> .....	82
4.1.1.2.7	<i>Fase 7 - Relatório de divulgação dos resultados da Revisão Sistemática da Literatura</i> .....	87
<b>4.1.2</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	88
4.1.2.1	Elaboração do instrumento de coleta de dados .....	88
4.1.2.2	Validação do instrumento de coleta de dados .....	89
4.1.2.3	Definição da amostra para a coleta de dados .....	91
4.1.2.4	Realização das entrevistas .....	92
4.1.2.5	Análise do conteúdo das entrevistas.....	92
4.1.2.6	Apresentação dos resultados da análise de conteúdo das entrevistas.....	95
4.1.2.6.1	<i>Análise de conteúdo das entrevistas, para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo de Memória Transativa”</i> .....	96
4.1.2.6.1.1	<i>Análise dos aspectos relacionados aos contextos de comunicação formal e informal</i> 99	
4.1.2.6.1.2	<i>Análise dos aspectos relacionados aos modos de comunicação face-a-face e por computador</i> .....	100
4.1.2.6.2	<i>Análise de conteúdo das entrevistas para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados às Barreiras à Gestão do Conhecimento”</i> .....	100
4.1.2.6.2.1	<i>Aspectos relacionados às barreiras organizacionais</i> .....	103



4.1.2.6.2.2	<i>Aspectos relacionados às barreiras ambientais</i> .....	103
4.1.2.6.2.3	<i>Aspectos relacionados às barreiras humanas</i> .....	105
4.1.2.6.3	<i>Análise de conteúdo das entrevistas para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo da espiral do conhecimento”</i> .....	106
4.1.2.6.3.1	<i>Aspectos relacionados à fase de Socialização dos conhecimentos</i> .....	107
4.1.2.6.3.2	<i>Aspectos relacionados à fase de Externalização dos conhecimentos</i> .....	110
4.1.2.6.3.3	<i>Aspectos relacionados à fase de Combinação dos conhecimentos</i> .....	110
4.1.2.6.3.4	<i>Aspectos relacionados à fase de Internalização dos conhecimentos</i> .....	111
4.1.2.6.4	<i>Análise de conteúdo das entrevistas para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo de identificação de riscos corporativos”</i> .....	112
4.1.2.6.4.1	<i>Aspectos relacionados aos riscos operacionais</i> .....	112
4.1.2.6.4.2	<i>Aspectos relacionados aos riscos estratégicos</i> .....	115
4.1.2.6.4.3	<i>Aspectos relacionados aos riscos de inovação</i> .....	116
4.1.2.6.4.4	<i>Aspectos relacionados aos riscos éticos e de imagem</i> .....	117
4.1.2.6.4.5	<i>Aspectos relacionados aos riscos financeiros</i> .....	118
4.1.2.6.5	<i>Análise de conteúdo das entrevistas para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados à Gestão de Riscos Corporativos - COSO”</i> .....	118
4.1.2.6.5.1	<i>Aspectos relacionados à “revisão da Gestão de Riscos Corporativos em face de mudanças”</i> .....	119
4.1.2.6.5.2	<i>Aspectos relacionados à “comunicação da Gestão de Riscos Corporativos à organização”</i> .....	122
4.1.2.6.5.3	<i>Aspectos relacionados à “consideração da Gestão de Riscos Corporativos na definição da estratégia”</i> .....	123
4.1.2.6.5.4	<i>Aspectos relacionados à “utilização da Gestão de Riscos Corporativos para a definição do apetite ao risco e seu impacto na performance”</i> .....	123
4.1.2.6.5.5	<i>Aspectos relacionados ao “alinhamento da Gestão de Riscos Corporativos com a missão e valores”</i> .....	124
4.1.2.6.6	<i>Análise de conteúdo das entrevistas para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo de Gestão de Crises Corporativas” de Coombs (2007)</i> .....	125
4.1.2.6.6.1	<i>Aspectos relacionados à “fase de Pré-crise”</i> .....	125
4.1.2.6.6.2	<i>Aspectos relacionados à “fase de Crise”</i> .....	128
4.1.2.6.6.3	<i>Aspectos relacionados à “fase de Pós-crise”</i> .....	129
4.1.2.6.7	<i>Análise de conteúdo das entrevistas para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo de perspectivas dos processos de crises corporativas de (Bundy et al., 2017)</i> .....	130
4.1.2.6.7.1	<i>Aspectos relacionados à “fase de Pré-crise”</i> .....	133
4.1.2.6.7.2	<i>Aspectos relacionados à “fase de Crise”</i> .....	134
4.1.2.6.7.3	<i>Aspectos relacionados à “fase de Pós-crise”</i> .....	134
4.1.2.6.8	<i>Consolidação dos resultados da análise de conteúdo das entrevistas</i> .....	135

<b>4.1.3</b>	<b>Identificação e formalização do problema a ser resolvido</b> .....	147
4.2	ETAPA DE SUGESTÃO DE ARTEFATOS .....	148
<b>4.2.1</b>	<b>Primeira sugestão de artefato</b> .....	148
4.2.1.1	Sustentação prática da primeira sugestão de artefato .....	151
4.2.1.2	Sustentação teórica da primeira sugestão de artefato .....	154
4.2.1.2.1	<i>Justificativa teórica para o emprego do construto Gestão do Conhecimento Disperso</i> .....	154
4.2.1.2.2	<i>Justificativa teórica para o emprego do construto Gestão de Riscos Corporativos</i> .....	156
4.2.1.2.3	<i>Justificativa teórica para o emprego do construto Gestão de Crises Corporativas</i> .....	157
4.2.1.2.4	<i>Justificativa teórica para o emprego da componente Ambiente de Negócios</i> .....	158
<b>4.2.2</b>	<b>Segunda sugestão de artefato</b> .....	159
4.2.2.1	Sustentação prática da segunda sugestão de artefato .....	161
4.2.2.2	Sustentação teórica da segunda sugestão de artefato .....	164
4.2.2.2.1	<i>Justificativa teórica para a ampliação do Ambiente de Negócios</i> .....	164
4.2.2.2.2	<i>Justificativa teórica para a inclusão da componente Cultura Organizacional</i> .....	165
4.2.2.2.3	<i>Justificativa teórica para a alteração das setas que representam a captura do conhecimento disperso</i> .....	166
4.3	ETAPA DE DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO.....	167
<b>4.3.1</b>	<b>Proposta do artefato</b> .....	167
4.3.1.1	Sustentação prática da proposta de artefato .....	170
4.3.1.2	Sustentação teórica da proposta do artefato .....	173
4.3.1.2.1	<i>Justificativa teórica para a inclusão da componente Ambiente de Valor</i> .....	173
4.3.1.2.2	<i>Justificativa teórica para a inclusão da componente Tecnologia da Informação</i> .....	173
4.3.1.2.3	<i>Justificativa teórica para a inclusão da componente Gestão da Estratégia</i> ... ..	175
4.3.1.2.4	<i>Justificativa teórica para a inclusão da componente Gestão da Performance</i> .....	177
4.3.1.3	Dinâmica de operacionalização do artefato proposto.....	178
4.4	ETAPA DE AVALIAÇÃO DO ARTEFATO .....	180
<b>4.4.1</b>	<b>Seleção e orientação dos avaliadores</b> .....	180
<b>4.4.2</b>	<b>Preparação para a aplicação do instrumento de avaliação do artefato</b> ...	181
<b>4.4.3</b>	<b>Caso real referido pelos Especialistas-profissionais</b> .....	182
<b>4.4.4</b>	<b>Aplicação do instrumento de avaliação do artefato</b> .....	183
<b>4.4.5</b>	<b>Considerações sobre a avaliação do artefato</b> .....	183
<b>4.4.6</b>	<b>Apresentação das respostas dos Especialistas-profissionais ao instrumento de avaliação do artefato</b> .....	184

<b>4.4.7</b>	<b>Sumarização dos resultados da avaliação do artefato .....</b>	<b>188</b>
4.4.7.1	Avaliação geral do artefato .....	188
4.4.7.2	Avaliação de aceitação do artefato .....	189
4.4.7.3	Avaliação da viabilidade do artefato .....	190
4.4.7.4	Avaliação da validade do artefato .....	190
4.4.7.5	Necessidades de ajustes ou melhorias.....	191
4.4.7.5.1	<i>Comentários adicionais dos avaliadores sobre a capacidade de generalização do artefato .....</i>	<i>191</i>
4.4.7.6	Menções dos avaliadores quanto às componentes organizacionais influenciadoras do artefato.....	192
4.5	<b>ETAPA DE CONCLUSÃO DO ARTEFATO .....</b>	<b>193</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>199</b>
5.1	ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA .....	199
5.2	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	201
5.3	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DA PESQUISA .....	203
5.4	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS DA PESQUISA .....	204
5.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS .....	205
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>207</b>
	<b>ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>226</b>
	<b>ANEXO B - ORIENTAÇÕES AOS INTEGRANTES DO PAINEL DE ESPECIALISTAS-PROFISSIONAIS.....</b>	<b>228</b>
	<b>ANEXO C - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE PERGUNTAS .....</b>	<b>229</b>
	<b>ANEXO D - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO ARTEFATO .....</b>	<b>230</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios em que atuam as organizações tem sofrido significativas mudanças nas últimas três décadas. Novos modelos de interação entre as empresas têm sido estruturados com base em complexas cadeias de negócios e de valor, alterando a forma de relacionamento entre as organizações (Oliva, 2016; Albuquerque; Couto; Oliva, 2019).

Empresas que até então se preocupavam apenas com seus mercados domésticos começaram a fazer movimentos de internacionalização e a experimentar contextos desafiadores além das fronteiras nacionais. Palavras como globalização, tecnologias disruptivas, inovações e cadeias logísticas passaram a estar no rol das principais preocupações de empresas (KPMG, 2018; Oliva; Kotabe, 2019).

Esse contexto de mudanças tornou mais complexos os ambientes organizacionais e, apesar de propiciar o surgimento de novas oportunidades de negócios, também fizeram surgir novas incertezas e desafios para as organizações (IBM, 2008), representados por novos riscos à consecução de seus objetivos (COSO, 2017; Oliva, 2016). A esse respeito, e desenvolvendo estudos sobre a Nova Economia Institucional e sobre cadeias de suprimentos, Oliva (2016) desenvolveu seu modelo sobre Gestão de Riscos Corporativos, segundo o qual os riscos corporativos são gerados à medida que as organizações interagem com outros agentes que fazem parte dos mesmos ambientes de negócios e de valor (Oliva, 2016).

De maneira geral, os riscos podem ser entendidos como incertezas sobre a possibilidade de realização de eventos futuros (Walters, 2007), de modo que os riscos corporativos estão ligados à incerteza de que, em ocorrendo determinados eventos, possam vir a afetar a capacidade das organizações de alcançar seus objetivos, ou seja, de entregar os resultados assumidos (Oliva, 2014b, 2016; COSO, 2017; Olson; Wu, 2020).

Independentemente de qual seja a área de atuação de uma empresa, ela invariavelmente estará exposta a uma série de riscos corporativos enquanto desenvolve as atividades necessárias ao atingimento de seus objetivos organizacionais (COSO, 2004; ISO, 2009; Oliva, 2016), os quais podem comprometer sua competitividade, fazendo com que sejam ultrapassadas por concorrentes, ou mesmo serem excluídas do ambiente de negócios (Oliva, 2016; COSO, 2017). Esse risco fez com que as organizações passassem a ter uma maior preocupação com relação às implicações de longo prazo que as mudanças nos cenários de riscos podem provocar no resultado de suas operações, de modo que passaram a buscar maneiras de se prepararem adequadamente para gerenciar os desafios representados pelos riscos, ou seja, a desenvolverem ações de Gestão de Riscos Corporativos (GRC) (Teller; Kock, 2013).

A GRC pode ser entendida como o conjunto de atividades voltadas à identificação dos riscos a que estão expostas as organizações e ao estabelecimento de medidas que permitam eliminar, reduzir ou manter sob controle as condições de incerteza geradas pelos riscos (ISO, 2009; Teller; Kock, 2013; COSO, 2017). Apesar de ainda haver muito a ser feito para prevenir os impactos dos riscos corporativos nos resultados das empresas, já existe uma razoável consciência da importância da GRC como medida de proteção das organizações (Oliva, 2016).

Outro aspecto a ser considerado diz respeito à Gestão de Crises Corporativas (GCC), que são eventos que, além de poder afetar negativamente o cumprimento de objetivos organizacionais, podem ultrapassar as medidas de controle estabelecidas pela GRC e dar origem a crises corporativas, que podem ter dimensões variadas e resultar em impactos de ampla gama para as organizações (Wybo, 2004; ICM, 2020), afetando não apenas o seu desempenho em cumprir com objetivos, mas podendo causar danos extensos a ponto de afetar a própria condição de existência das organizações (Muller, 1985; Mitroff; Shrivastava; Udwadia, 1987; Coombs, 2021; Bundy et al., 2017).

No caso da ocorrência de crises corporativas, a adoção de medidas de GRC deixa de ser suficiente, requerendo das organizações o emprego de abordagens voltadas especificamente à GCC (Crandall; Parnell; Spillan, 2014), dado que as organizações serão demandadas a responder, de forma rápida e intensa, às mudanças do ambiente externo, passando a ser bastante importante sua capacidade de coordenação interna e de adaptação às variações nos cenários externos (Frykmer; Uhr; Tehler, 2018; Wolbers; Boersma; Groenewegen, 2018). Para isso, faz-se necessário o desenvolvimento de medidas de gestão que auxiliem as empresas a se prepararem especificamente para enfrentar as crises (Kalavar; Mysore, 2017), o que é feito com a adoção de medidas de GCC, sendo de suma importância, principalmente ao se levar em conta que todas as organizações enfrentarão ao menos uma crise durante sua existência (Nordeman; Humanson, 2017; Lee et al., 2024).

Apesar disso, ainda há muito por fazer no campo de estudos e de aplicação da GCC, uma vez que a implantação e manutenção de programas efetivos de GCC ainda não é uma realidade na maioria das organizações. Mesmo considerando aquelas que possuem planos nesse sentido, ainda existem graus de maturidade bastante variados, com diferentes níveis de participação efetiva da GCC na definição das estratégias das organizações (Forbes Insights; Deloitte, 2016).

Além disso, para haver o desenvolvimento das capacidades de GRC e de GCC, é necessário que as organizações as integrem com a Gestão do Conhecimento (GC) (Oliva, 2014a), a fim de que se obtenham os conhecimentos necessários para que as organizações

enfrentem adequadamente os contextos de riscos e crises (Naz; Hassam; Ayub, 2019). Contudo, Hayek (1988) ensina-nos que o conhecimento se caracteriza por sua natureza dispersa, isto é, está fragmentado e espalhado por todos os lugares (Pinto, 2009). Sendo assim, a maior parte dos conhecimentos necessários à solução de problemas das organizações pode não estar mais disponível em seu ambiente interno, mas sim, estar disperso além dos seus limites, materializados sob variadas formas, como artefatos, esboços, protótipos, modelos, imagens, mapas, gráficos, formulários ou mesmo em outras formas (García-Alvarez, 2015; Spacey, 2016; Wouters; Kirchberger, 2015).

Além do que, aspectos ligados a importantes áreas das estruturas organizacionais, como Cultura Organizacional, Tecnologia da Informação, Gestão da Estratégia e Gestão da Performance ainda constituem pontos de incerteza para a implementação de programas de gestão de crises, ora facilitando sua operacionalização, ora representando barreiras significativas (Nordeman; Humanson, 2017; Kimbrough; Componation, 2009; COSO, 2017; Al-Khrabsheh, 2018; Fadlallah, 2018).

Assim, entender como as organizações capturam o conhecimento disperso e o utilizam para subsidiar seus programas de GRC e GCC é relevante para o conhecimento acadêmico de Administração de Empresas, no sentido de permitir o desenvolvimento de ferramentas de gestão que possam capacitar as organizações a estarem mais bem preparadas para reagir a cenários de riscos e crises que se apresentem.

Apesar disso, há uma lacuna teórica relevante a ser explorada no tocante a estudos sobre as inter-relações existentes entre as áreas da Gestão do Conhecimento Disperso (GCD), a GRC e a GCC nas organizações. Foram realizadas buscas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, com a combinação das palavras “*disperse knowledge management, risk management e crisis management*”, e não foram encontradas publicações com uma abordagem de forma integrada. Assim, ainda que tenha havido esforços de pesquisas sobre elementos desta tríade teórica, elas foram feitas somente de forma individualizada, tratando-as como temas estanques ou, no máximo, abordando duas delas simultaneamente.

Por essa razão, a presente tese reuniu um referencial teórico robusto, baseado em sete modelos teóricos, que são: a) Modelo de Memória Transativa (Tang; Mu; Thomas, 2015); b) Modelo de Barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a); c) Modelo de Geração de Conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995); d) Modelo de Identificação de Riscos Corporativos (Oliva, 2016); e) Modelo de Gestão de Riscos Corporativos (COSO, 2017); f) Modelo de GCC (Coombs, 2007); e g) Modelo de Perspectivas dos Processos de Crises Corporativas (Bundy et

al., 2017), e investigou como empresas de grande porte instaladas no Brasil capturam conhecimentos dispersos e os utilizam para potencializar seus processos de GRC e de GCC.

Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter qualitativo, que é a metodologia indicada para a compreensão de uma situação ou evento em seu contexto real (Creswell, 2014), e com uma abordagem descritiva que, conforme Gil (2019), é o método que melhor atende à necessidade de descrever as características, estabelecer e tornar explícitas as relações entre variáveis, em que se busca o entendimento de um fenômeno em sua complexidade integral (Godoy, 1995). O que, nesse caso, refere-se à inter-relação entre a GCD, a GRC e a GCC em empresas de grande porte instaladas no Brasil.

Adotou-se ainda, na elaboração desta tese, o emprego de preceitos de *Design Science Research* (DSR) (Simon, 1996), por se tratar de uma abordagem que leva em conta tanto a pesquisa teórica quanto a realidade prática das organizações, visando, com isso, proporcionar robustez teórica à pesquisa e alcançar uma compreensão profunda dos temas em estudo para o desenvolvimento de artefatos voltados à solução dos problema ou à melhoria da performance das organizações (Simon, 1996; Van Aken, 2005; Hambrick 2007; Van Aken; Berends; Van Der Bij, 2012).

Para apoiar a implementação do DSR, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que, a partir de um processo controlado, rigoroso e verificável, permitiu identificar referenciais teóricos adicionais que fossem relevantes para a pesquisa (Silva, 2009; Medeiros et al., 2015). Utilizando as palavras-chave *knowledge management, enterprise risk management, ERM e crisis management, sustainability, business, risk, assessment, results, objectives, knowledge e dispersed*, foram identificados, inicialmente, 7.527 artigos de interesse para o estudo, e após a aplicação dos critérios de seleção pré-definidos, chegou-se a 31 artigos em sua fase final. Não foram encontradas abordagens que tivessem estudado a integração das três componentes teóricas ora estudadas.

Essas publicações adicionais auxiliaram, ainda, no desenvolvimento de um roteiro de entrevistas semiestruturadas, utilizado para a coleta de dados junto a executivos seniores de dez empresas de grande porte instaladas no Brasil. As respostas foram submetidas a um processo detalhado de análise de conteúdos, utilizando a metodologia de Bardin (2016), o que permitiu alcançar um conhecimento profundo sobre como as organizações capturam conhecimentos dispersos para subsidiar seus processos de GRC e GCC.

Os conhecimentos teóricos obtidos a partir do referencial teórico reunido e os conhecimentos sobre a realidade prática das organizações permitiram avançar com as etapas do DSR, que são: 1) Conscientização do problema; 2) Sugestão de artefatos; 3) Desenvolvimento



do artefato; 4) Avaliação do artefato; e 5) Conclusão do artefato. De modo que, ao final, foi produzido um artefato, do tipo modelo teórico, sobre a inter-relação entre a GCD, a GRC e a GCC em organizações de grande porte instaladas no Brasil.

O desenvolvimento desta pesquisa foi estruturado a partir deste primeiro capítulo de introdução, seguido de mais cinco capítulos, sendo o segundo capítulo relativo ao referencial teórico reunido para o estudo. O terceiro capítulo apresenta o detalhamento da metodologia empregada na pesquisa. O quarto capítulo foi dedicado ao desenvolvimento do DSR e, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa realizada, evidenciando o atendimento ao problema proposto, seus objetivos e aspectos metodológicos, bem como às contribuições teóricas e práticas do estudo.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As mudanças ocorridas a partir da metade do século XX, com a revolução tecnológica e a globalização, fizeram crescer a produção e o compartilhamento do conhecimento no mundo (Drucker, 1999; Liu, 2019), transformando o conhecimento em um recurso fundamental para aumentar a capacidade dos indivíduos, das organizações e das sociedades (Nonaka; Takeuchi, 1995).

No caso das organizações, não há dúvidas quanto ao papel estratégico do conhecimento para a melhoria da produtividade, vantagem competitiva e desempenho geral (Darroux et al., 2013; Abbott, 2015; Rathore; Chopda; Gomes, 2016; Castrogiovanni et al., 2016; Lim et al., 2017).

Por essa razão, as organizações passaram a dedicar mais esforços e recursos para estruturar processos de GC que lhes permitissem identificar e empregar, de maneira ágil, as informações que lhes fossem relevantes (Rodgers; Mubako; Hall, 2017; Lim et al., 2017; Castrogiovanni et al., 2016), para com isso alcançar novos níveis de desempenho em suas operações (Rodgers; Mubako; Hall, 2017; Castrogiovanni et al., 2016).

Apesar da literatura ainda não ser uniforme na conceituação da GC, de maneira geral, pode ser entendida como um processo sistemático para a administração dos ativos de conhecimento das organizações (Nonaka; Takeuchi, 2008; Davenport; Prussak, 1998). Estudos têm sido realizados, com distintas abordagens, propondo estratégias e métodos para gerenciar o conhecimento existente tanto no interior, quanto no exterior das organizações. Contudo, eles têm se limitado principalmente a explorar o desenvolvimento dos processos de GC em específico, e da análise sobre os resultados que a GC gera para as organizações (Wu; Hu, 2018;

Martinez-Conesa et al., 2017; Bahar; Bahri, 2016; Ardito et al., 2019; Bacon et al., 2019; Miller et al., 2016).

Nesses estudos, os autores reconhecem a importância da GC para a identificação, criação e aplicação de conhecimentos estratégicos voltados à criação de valor, geração de vantagem competitiva e manutenção da sustentabilidade de longo prazo das organizações (Mejía; Jaramillo, 2006; Rathore; Chopda; Gomes, 2016; Castrogiovanni et al., 2016; Lim et al., 2017), mas ainda são escassos os estudos voltados à análise da inter-relação entre a GC com outras áreas de gestão das organizações, e são inexistentes estudos que explorem a inter-relação da GCD com a GRC e a GCC.

A respeito da GCD, Hayek (1988) explica que o conhecimento não é concentrado, mas sim disperso em uma multiplicidade de indivíduos e meios de registro. O que está em linha também com o que defende Abbott (2015), de que o conhecimento é disperso por sua própria natureza, tendendo naturalmente a não ser centralizado.

Apesar das pesquisas sobre a GCD ainda serem recentes, e do campo não estar perfeitamente mapeado (Abbott, 2015), já há consenso de que coletar, armazenar e disponibilizar o conhecimento disperso gera vantagens para as organizações (Parrilla; Ogliara; Bittencourt, 2017). Dessa forma, o conhecimento que pode ser necessário à solução de problemas e à melhoria das capacidades das organizações pode estar disperso além dos seus limites, de forma fragmentada, em artefatos, esboços, protótipos, modelos, imagens, mapas e outros meios (García-Alvarez, 2015; Wouters; Kirchberger, 2015).

Para tanto, as organizações precisaram desenvolver capacidades para capturar o conhecimento que está disperso no ambiente, de modo a se tornarem mais eficazes nas atividades que realizam (Denison; Mishra, 1995; Krause, 2012). Contudo, apesar do vasto potencial das informações que estão dispersas, o desenvolvimento de uma visão sistêmica e estratégica de GCD ainda representa um considerável desafio para as organizações, que precisam desenvolver processos integrados com outras áreas, como a tecnologia da informação, administração, sociologia, inovação e outras, a fim de que possam usufruir dos benefícios relacionados ao conhecimento disperso (Blackman; Kennedy; Ricthie, 2011, Gomes et al., 2018).

Por sua vez, a GRC busca ampliar a capacidade das organizações em identificar o potencial de ocorrência de eventos imprevistos e indesejáveis, para estabelecer algum nível de controle sobre eles, quer seja pela sua administração, prevenção ou mitigação (Bernstein, 1997). O que é essencial para todas as organizações, uma vez que, independentemente de sua área de atuação ou do seu tamanho, todas as organizações estão sujeitas a enfrentar situações de riscos

corporativos que podem afetar seriamente a realização de seus objetivos (ISO, 2009; Olson; Wu, 2020; IBGC, 2015; Oliva, 2014b, 2016).

Como exemplo disso, pode-se referir a eventos ocorridos no início do século XXI, que constituíram escândalos e fraudes corporativas em empresas dos Estados Unidos e tornaram visível a necessidade do desenvolvimento e adoção de medidas específicas de GRC (Lechner; Gatzert, 2017; Shad et al., 2019). Dessa forma, estudos foram intensificados, tanto por pesquisadores quanto por institutos e empresas de consultoria (Hagigi; Sivakumar, 2009), visando desenvolver sistemas de GRC voltados ao atendimento das necessidades de organizações de diferentes segmentos, para que pudessem se antecipar na identificação e controle de riscos corporativos na maior parte das atividades organizacionais (COSO, 2004, 2013; IBGC, 2007; ISO 31000, 2009; Hagigi; Sivakumar, 2009).

Não obstante a GRC ter a capacidade de eliminar, ou de mitigar, a maior parte dos riscos corporativos a que estão sujeitas as organizações, ainda assim alguns riscos podem escapar a esse processo de gestão das organizações e vir a se transformar em crises corporativas (Wybo, 2004). As crises corporativas são eventos salientes, inesperados e não rotineiros, que podem atingir as empresas de forma altamente impactante (Coombs, 2021; Bundy et al., 2017), a ponto de colocar em risco a própria estabilidade e sobrevivência das organizações (Chong, 2004; Farooq et al., 2021).

Em casos como esse, deve-se progredir para a adoção de medidas estruturadas de GCC para que as organizações possam responder rapidamente, e com a intensidade necessária, às mudanças do ambiente, de modo a manter seu arranjo interno, a coordenação de ações e a capacidade de adaptação às mudanças no cenário externo (Frykmer; Uhr; Tehler, 2018; Wolbers; Boersma; Groenewegen, 2018). Ou seja, em contextos de crises corporativas, as organizações precisam adotar medidas de GCC para fazer frente ao pior cenário possível, em que pequenos problemas podem vir a se tornar grandes o suficiente para alterar o futuro de organizações inteiras (Kalavar; Mysore, 2017).

Com a globalização e uma maior interligação das cadeias produtivas nas últimas décadas, as crises corporativas tornaram-se mais frequentes, aumentando a relevância da preparação das organizações para a GCC (Kalavar; Mysore, 2017; Samra et al., 2019), fato que tem chamado a atenção dos pesquisadores para a realização de estudos que explorem o assunto com maior profundidade (Mitroff, 2005; Coombs; Laufer, 2018), de modo a tentar minimizar os danos, reduzir o tempo de recuperação (Mitroff, 2005), aumentar a sobrevivência (Jaques, 2014) e o desempenho das organizações (Wang; Belardo, 2005).

Entretanto, muitas organizações ainda não estão suficientemente preparadas para fazer uma GCC (Bundy et al., 2017), resultando em perdas, quando ocorrem crises, cinco a dez vezes maiores das que teriam caso as crises tivessem sido tratadas adequadamente desde sua fase inicial (Kalavar; Mysore, 2017).

Assim, consideradas a relevância e a inter-relação existente entre os conteúdos da GCD, da GRC e da GCC para as organizações, e particularmente, considerada a ausência de pesquisas que tenham investigado esse assunto anteriormente, a presente tese se propôs a investigar esse contexto estabelecendo o seguinte problema de pesquisa:

*Como empresas de grande porte instaladas no Brasil capturam conhecimentos dispersos e os utilizam para potencializar seus processos de GRC e de GCC?*

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A fim de responder ao problema de pesquisa proposto, o presente estudo buscará alcançar os seguintes objetivos:

**Objetivo geral:** Analisar como as organizações de grande porte instaladas no Brasil capturam conhecimentos dispersos sobre riscos e crises corporativos e os integram a seus processos de GRC e GCC.

**Objetivos específicos:**

- a) Identificar as práticas adotadas na captura de Conhecimento Disperso por organizações de grande porte instaladas no Brasil para subsidiar seus processos de GRC e GCC;
- b) Entender como a GCD, a GRC e a GCC se inter-relacionam no contexto de empresas de grande porte instaladas no Brasil;
- c) Propor um modelo de GCD que integre GC, GRC e GCC.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A evolução da teoria administrativa é alicerçada em conceitos, proposições e modelos os quais, a partir de seu desenvolvimento e implementação, produzem resultados demonstráveis nos processos em que são aplicados, resultando em avanços nas formas de resolver problemas ou alcançar os objetivos organizacionais. Para tanto, as pesquisas em administração buscam entender os fenômenos organizacionais de modo que, a partir deles, possam-se desenvolver conceitos que, uma vez aplicados, permitam obter uma compreensão abrangente dos contextos sob análise (Chadès et al., 2017).

Ocorre que, com relação à GC, apesar das pesquisas já terem demonstrado a sua importância para a melhoria de performance das organizações quanto ao aumento da produtividade, à vantagem competitiva e à sustentabilidade de longo prazo (Rathore; Chopda; Gomes, 2016; Castrogiovanni et al., 2016; Lim et al., 2017), ainda existe uma carência de estudos que aprofundem a compreensão da GCD, uma vez que as pesquisas nessa área são relativamente recentes e o campo ainda não está perfeitamente mapeado (Abbott, 2015).

Da mesma forma, os estudos já realizados sobre a GRC e sobre a GCC permitem saber de sua relevância como fatores de diferenciação e vantagem competitiva por meio da preparação das organizações para o enfrentamento a riscos e crises (Wang; Ritchie, 2010; Pereira, 2014), assim como, por também já ter sido demonstrada pela literatura, a sua contribuição para melhoria da performance organizacional, fortalecimento da reputação e aumento da capacidade de sobrevivência das organizações (Jaques, 2014; Wang; Belardo, 2005).

Contudo, de forma semelhante ao que ocorre com os estudos em GCD, que ainda estão em fase inicial (Abbott, 2015), as pesquisas sobre atuação integrada da GRC e da GCC não foram exploradas pela literatura, tendo sido estudadas isoladamente, de modo que há uma lacuna relevante a ser explorada no tocante às inter-relações existentes entre as áreas da GCD, a GRC e a GCC, uma vez que, apesar de serem conhecidos os pontos de contato dessa tríade teórica, os estudos as têm investigado como se fossem áreas estanques.

Buscas feitas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, com a combinação das palavras “*disperse knowledge management*”, “*risk management*” e “*crisis management*” demonstraram que não foram realizados estudos anteriores que tivessem explorado esses três conceitos de forma integrada, tendo sido encontradas apenas publicações sobre cada um deles isoladamente. Assim, evidenciou-se a existência da referida lacuna teórica a ser estudada, a qual se entende relevante para os estudos em Administração, uma vez que a compreensão dos efeitos potenciais da gestão integrada dessas três componentes teóricas tende a demonstrar um resultado maior do que cada uma delas alcançaria isoladamente.

Com a maior interligação das cadeias produtivas globais e o subsequente aumento da frequência e diversificação dos riscos e crises para as organizações (IBGC, 2015; Oliva, 2014b, 2016; Nordeman; Humanson, 2017; Coombs; Laufer, 2018), a realização de estudos que explorem a inter-relação entre a GCD, como subsídio da GRC e da GCC, também constitui fator de relevância para o estudo.

Dessa forma, tanto o ineditismo do estudo quanto a oportunidade de contribuição acadêmica para o preenchimento da lacuna teórica identificada, assim como, a oportunidade de contribuição prática para as organizações no enfrentamento a riscos e crises corporativas

justificam a relevância do estudo proposto, bem como do desenvolvimento de um artefato que auxilie as organizações a compreenderem e potencializarem os resultados da inter-relação entre a GCD, a GRC e a GCC como sistemas de proteção das organizações em face de contextos de riscos e crises corporativas.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Tanto a GCD quanto a GRC e a GCC possuem contextos complexos e multifacetados, de modo que, para a realização de um estudo adequado, foi necessário estabelecer a delimitação do escopo da pesquisa e, assim, reduzir também o risco de falta de consistência e objetividade na investigação (Bogdan; Biklen, 2007). A delimitação do tema de estudo atende ainda ao que recomenda Yin (2014), de que se deve evitar o comprometimento do foco de investigação da pesquisa ao se tentar abarcar um vasto conteúdo de inter-relações possíveis em um estudo científico.

Dessa maneira, a presente pesquisa concentrou-se na análise de eventos especificamente relacionados com o problema de pesquisa proposto, ou seja, aqueles que se referem à captura do CD para subsidiar os processos de GRC e de GCC nas empresas analisadas.

Não foi objeto deste estudo avaliar a performance individual das empresas no tocante ao resultado alcançado com as práticas de GCD, de GRC e de GCC que tenham conduzido. Contudo, assume-se como pressuposto que, por serem empresas líderes em seus segmentos de atuação, disponham dos mais atualizados processos e tecnologias e conhecimentos para a gestão nas atividades que realizam. Assim, o que se buscou compreender neste estudo é como essas empresas desenvolvem as atividades de GCD, de GRC e de GCC, e como essas atividades se inter-relacionam, consideradas as práticas que elas utilizam para desenvolver tais atividades.

Outro ponto a ser ressaltado na delimitação do estudo é que as análises foram realizadas considerando-se o conjunto das práticas e medidas adotadas pelas empresas, como um agregado uniforme de dados agrupados, e não uma análise individualizada de cada empresa ou comparativa entre elas. Para tanto, considerou-se como preponderantes as respostas prevalentes para o conjunto das empresas investigadas.

Cabe também esclarecer que não foi objetivo da pesquisa fazer a aplicação, às empresas estudadas, dos sete modelos teóricos reunidos no referencial do estudo, de modo que os modelos teóricos foram utilizados para embasar as análises realizadas ao longo da pesquisa, e em específico, para estruturar as unidades de registro e as unidades de codificação empregadas para

realizar a análise de conteúdo pelo método de Bardin (2016). Não foi objeto do estudo aplicar os modelos teóricos reunidos aos contextos de riscos e crises de cada empresa individualmente.





## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

De modo a estabelecer uma base consistente para o desenvolvimento da presente tese, buscou-se reunir um referencial teórico robusto e suficiente para suportar as discussões e análises realizadas ao longo da pesquisa (Webster; Watson, 2002). Sendo assim, foram inicialmente identificados sete modelos teóricos relevantes sobre a tríade teórica estudada, composta pela GCD, GRC e GCC, que são: a) Modelo de Memória Transativa (Tang; Mu; Thomas, 2015); b) Modelo de Barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a); c) Modelo de Geração de Conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995); d) Modelo de Identificação de Riscos Corporativos (Oliva, 2016); e) Modelo de Gestão de Riscos Corporativos (COSO, 2017); f) Modelo de Gestão de Crises Corporativas (Coombs, 2007); e g) Modelo de Perspectivas dos Processos de Crises Corporativas (Bundy et al., 2017).

Também foram reunidos referenciais teóricos que dessem suporte ao desenvolvimento da metodologia adotada para a pesquisa, em particular, ao desenvolvimento do DSR, de modo a manter o rigor metodológico requerido durante todo o processo de investigação do problema de pesquisa e da elaboração do artefato proposto.

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento pode ser entendido como a informação autêntica, valiosa e utilizável (Kabir; Carayannis, 2013), ou ainda, como uma crença verdadeira e justificada que permite aumentar a capacidade dos indivíduos, organizações ou sociedades na realização de determinadas atividades (Nonaka; Takeuchi, 1995). Contudo, a literatura não é uniforme na conceituação da GC, de modo que grande parte dos autores transita entre a definição do desenvolvimento do processo de GC em si, e o resultado que ela pode produzir para as organizações.

Pesquisas têm sido desenvolvidas com distintas abordagens a respeito do conhecimento, propondo estratégias de GC (Bolisani; Bratianu, 2017), classificando os tipos de conhecimento (Hadjimichael; Tsoukas, 2019; Nonaka; Takeuchi, 1995) e propondo métodos para superar os desafios de gerenciar o conhecimento existente no interior e no entorno das organizações (Wu; Hu, 2018; Martinez-Conesa et al., 2017; Bahar; Bahri, 2016; Ardito et al., 2019; Bacon et al., 2019; Miller et al., 2016).

Os principais pontos de atenção dos estudiosos a respeito da GC indicam que, de maneira abrangente, ela pode ser entendida como um processo sistemático para a administração

dos ativos de conhecimento das organizações (Nonaka; Takeuchi, 2008; Davenport; Prusak, 1998), por meio do qual se faz a identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que tenham um papel estratégico para a criação de valor, geração de vantagem competitiva e manutenção da sustentabilidade de longo prazo das organizações (Mejía; Jaramillo, 2006; Rathore; Chopda; Gomes, 2016; Castrogiovanni et al., 2016; Lim et al., 2017). Essas características conferem ao conhecimento um papel essencial à realização de qualquer atividade humana, assim como um papel essencial para a gestão das organizações, levando as empresas a buscarem a criação de algum tipo de atividade de administração do conhecimento para suportar o desenvolvimento de seus processos produtivos, mesmo que não deem a essas atividades a designação própria de GC (Bellotti, 2009).

Contudo, desde a metade do século XX, impulsionadas pela revolução tecnológica e pela globalização, as mudanças ocorridas no mundo amplificaram o ritmo de produção do conhecimento humano (Drucker, 1999). Essas mudanças incrementaram também o compartilhamento do conhecimento no mundo, resultando no surgimento de uma nova era para a humanidade, a Era do Conhecimento (Liu, 2019).

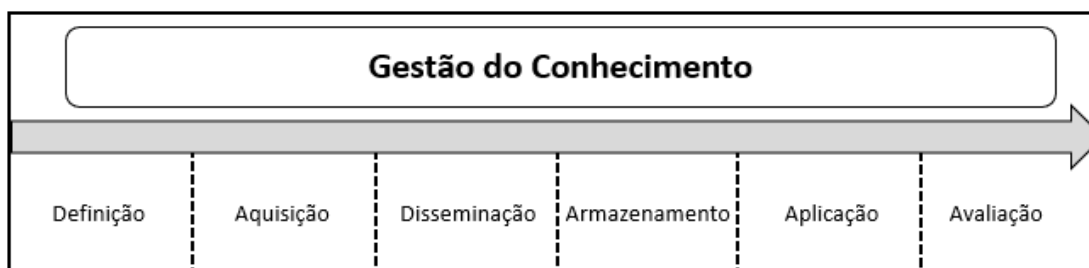
Em decorrência, surgiu um novo tipo de sociedade, a sociedade do conhecimento, que passou a ter esse recurso como um dos principais para a vida das pessoas e para o desenvolvimento das economias em geral (Barrios Hernández et al., 2017). Isso fez com que, desde a metade do século XX, as organizações tenham buscado desenvolver métodos e processos para fazer a GC, com a finalidade de alcançar novos níveis de desempenho em suas operações (Rodgers; Mubako; Hall, 2017; Castrogiovanni et al., 2016).

As pesquisas sobre a melhoria de desempenho das empresas confirmam o papel estratégico da GC para aumentar a produtividade, desenvolver vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho geral das organizações (Darroux et al., 2013; Abbott, 2015; Rathore; Chopda; Gomes, 2016; Castrogiovanni et al., 2016; Lim et al., 2017). Devido a isso, as organizações vêm dedicando maiores esforços e recursos a fim de estruturarem processos de GC que lhes permitam identificar e empregar as informações consideradas relevantes para reduzir desperdícios de tempo e de recursos em seus processos (Rodgers; Mubako; Hall, 2017; Lim et al., 2017; Castrogiovanni et al., 2016).

De modo sumarizado, pode-se dizer que as atividades desempenhadas pela GC se concentram em realizar a busca, a identificação, a coleta e a criação de conhecimentos sobre experiências e práticas bem-sucedidas, de modo a torná-las disponíveis e acessíveis às organizações (Silva; Spitz, 2009; Cania; Korsita, 2015; Parrilla; Ogliara; Bittencourt, 2017). Dessa forma, a GC é normalmente estruturada em uma série de etapas e atividades subsequentes

que formam um processo sistêmico que, apesar de ser apresentado com alguma variação entre os autores, em geral adota a composição exposta na Figura 1, cujas principais etapas são: i) definição; ii) aquisição; iii) disseminação; iv) armazenamento; v) aplicação e; vi) avaliação do conhecimento (Oliva, 2014; Rathore; Chopda; Gomes, 2016).

Figura 1 - Fases do processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Oliva (2014).

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO DISPERSO

Conforme Hayek (1988), o conhecimento é essencialmente disperso e não concentrado, estando, portanto, disperso entre uma multiplicidade de indivíduos e meios de registros físicos. Abbott (2015) defendem que o conhecimento é disperso por sua própria natureza, de modo que ele tende a não ser centralizado.

Assim, o CD é constituído pela multiplicidade de informações fragmentadas e não ordenadas sobre determinado assunto, que se encontra na cabeça das pessoas, na forma de conhecimento tácito ou como conhecimento explícito, materializado em algum tipo de registro físico, tanto dentro quanto fora das organizações (Nonaka; Takeuchi, 1995; Wouters; Kirchberger, 2015; Spacey, 2016; Castrogiovanni et al., 2016; Przybyla-Kasperek, 2019).

Dessa forma, o conhecimento necessário à solução de problemas e à melhoria das capacidades das organizações pode estar disperso além dos seus limites, e não apenas no interior das empresas. Pode estar fragmentado na forma de artefatos, esboços, protótipos, modelos, imagens, mapas e outros meios (García-Alvarez, 2015; Wouters; Kirchberger, 2015).

A dispersão natural do conhecimento foi impulsionada nas últimas décadas do século XX e início do século XXI pelas dinâmicas da globalização e dos avanços tecnológicos, o que aumentou ainda mais essa característica do conhecimento (Cowen; Parker, 1997) e fez com que as organizações tivessem de desenvolver capacidades para capturar os conhecimentos dispersos

nos ambientes de que fazem parte para utilizá-los na melhoria da eficácia das atividades que realizam (Denison; Mishra, 1995; Krause, 2012).

Sendo assim, ainda que as pesquisas sobre a GCD sejam recentes, bem como o campo de estudos ainda não esteja perfeitamente mapeado (Abbott, 2015), já é consenso que coletar, armazenar e disponibilizar o conhecimento disperso gera vantagens para as organizações (Parrilla; Ogliara; Bittencourt, 2017), de modo que reunir conhecimentos dispersos propicia que as empresas melhorem a percepção de suas potencialidades e de oportunidades (Chen; Huang, 2009) e, assim, agreguem valor aos seus produtos com a integração de novos conhecimentos (Wouters; Kirchberger, 2015; Oliva; Kotabe, 2019).

Atualmente, uma das principais formas de capturar o conhecimento disperso está no uso de redes de comunicação informatizadas e de mídias sociais, que permitem superar barreiras geográficas, temporais e organizacionais, colocando pessoas e organizações em contato com uma variada gama de agentes que, por meio de contatos colaborativos para a solução de problemas, possibilitam que novos conhecimentos sejam produzidos, conectados e multiplicados, potencializando, assim, a transferência de conhecimentos dispersos (Archer-Brown; Kietzmann, 2018).

Apesar desse do vasto potencial oferecido pelo acesso ao conhecimentos que estão dispersos, a GCD ainda representa um considerável desafio para as organizações (Gomes et al., 2018), visto requerer o desenvolvimento de uma visão sistêmica e estratégica para a implementação dessa modalidade de GC, envolvendo áreas como tecnologia da informação, administração, sociologia, inovação e outras (Blackman; Kennedy; Ritchie, 2011), a fim de que informações relevantes recebam um uso eficaz, e não sejam simplesmente perdidas (Garicano; Wu, 2012; Krause, 2012).

### **2.2.1 Modelos teóricos sobre Gestão do Conhecimento**

Considerando a escassez de literaturas específicas sobre o assunto GCD, uma vez que é um campo de pesquisa ainda em fase inicial, foram utilizados três modelos teóricos que permitem abordar aspectos diferenciados da GC: o modelo de Memória Transativa (Tang; Mu; Thomas, 2015), o modelo de Barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a) e o modelo de Geração de Conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995), a partir dos quais se pôde investigar a GCD e reunir informações para responder ao problema proposto nesta pesquisa.

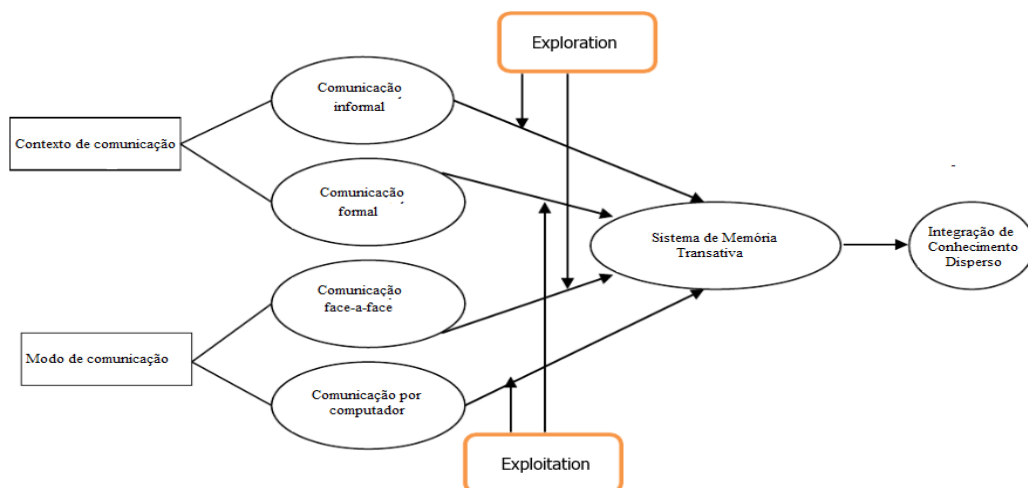
### 2.2.1.1 Modelo de Memória Transativa

Segundo Wegner (1986), a Memória Transativa vem a ser um tipo de memória influenciada pelo conhecimento que está disponível na memória de outra pessoa, sendo formada pela interação entre grupos de indivíduos que cooperam para recuperar, trocar e armazenar informações de suas memórias transativas, de modo que cada indivíduo entende o que outra pessoa conhece e usa esse entendimento para desenvolver seu próprio conhecimento complementar, na medida em que acreditam que podem confiar no conhecimento dos outros.

Com base na teoria da Memória Transativa (Wegner, 1986), Tang, Mu e Thomas (2015) realizaram estudos sobre a importância da comunicação no desenvolvimento de novos produtos e desenvolveram o modelo de Memória Transativa para explicar como as trocas de informações entre as pessoas gera conhecimento novo.

De acordo com Tang, Mu e Thomas (2015), durante as trocas de informações entre os indivíduos ocorrem a comunicação e combinação de conhecimentos por meio dos processos de *knowledge exploration*, que trata da exploração de conhecimento existente pela busca, identificação, aquisição e integração de conhecimentos existentes, e de *knowledge exploitation*, que trata da geração de conhecimento novo, pelo compartilhamento, transferência e aplicação de conhecimento existente. Ambos os processos permitem a organização e integração de conhecimentos de vários indivíduos sobre determinado assunto, produzindo, ao final, ganhos de conhecimento sobre aquele assunto para todos os participantes do grupo (Figura 2).

Figura 2 - Modelo de Memória Transativa



Fonte: Adaptado de Tang, Mu e Thomas (2015).

No contexto do modelo de Memória Transativa, pode-se considerar que as trocas de conhecimento disperso foram amplificadas pela participação crescente das tecnologias de redes sociais, que têm por característica colocar em contato e facilitar a interação de muitos indivíduos, que podem desenvolver conversas colaborativas para a solução de problemas, independentemente de limitações geográficas e organizacionais, viabilizando, dessa forma, que novos conhecimentos sejam produzidos e multiplicados (Archer-Brown; Kietzmann, 2018).

Nesse sentido, um interessante experimento foi conduzido por Leonardi (2015) a respeito da aquisição de conhecimento por meio de tecnologias de redes sociais. O estudo foi realizado em uma grande empresa de serviços financeiros, em que foram separados dois grupos de empregados. Durante seis meses, um dos grupos passou a ter acesso limitado à tecnologia de redes sociais, enquanto o outro grupo teve acesso livre a elas. Ao final do experimento, o resultado mostrou que as pessoas do grupo que manteve acesso ao uso da tecnologia de redes sociais tinham refinado sua performance de aquisição de conhecimentos, diferenciando-se do grupo das pessoas que tiveram o acesso limitado. O estudo demonstrou, com isso, que as interações por meio das tecnologias de redes sociais ajudaram na performance das pessoas para a aquisição e compartilhamento de conhecimentos.

Por essa razão, o modelo de Memória Transativa foi considerado para embasar o presente estudo sobre GC, uma vez que, de maneira semelhante, estimula as interações entre indivíduos por meio de processos que visam promover a busca, identificação e captura de informações, a partir de diversas fontes, sobre experiências e práticas bem-sucedidas em assuntos específicos, de modo que possam ser disponibilizadas de forma acessível para os demais indivíduos das organizações, e assim, propiciar a criação de conhecimento novo para as organizações (Parrilla; Ogliara; Bittencourt, 2017).

#### 2.2.1.2 Modelo de Análise das Barreiras à Gestão do Conhecimento

As organizações buscam aumentar sua eficácia na guarda e utilização dos conhecimentos obtidos e, ao mesmo tempo, melhorar sua capacidade de obtenção de novos conhecimentos por meio de processos de GC. Contudo, ao desenvolver esses processos, elas podem enfrentar barreiras que dificultam a dinâmica da GC (Oliva, 2014a).

Oliva (2014a) tomou como base os estudos desenvolvidos por Szulanski (1996) sobre grupos de gestores de empresas; de Lin, Tan e Chang (2008), sobre as barreiras em organizações do setor saúde; de Brandt e Hartmann (1999), sobre os obstáculos à GC em sistemas sociotécnicos; e de Seo (2003), sobre as barreiras emocionais e políticas a processos de

aprendizagem organizacional, e desenvolveu um modelo abrangente sobre as Barreiras à Gestão do Conhecimento. Nesse modelo, Oliva (2014a) buscou identificar as barreiras que as organizações encontram para a captura de conhecimento, bem como buscou avaliar as limitações que essas barreiras representam.

Para desenvolver seus estudos, Oliva (2014a) realizou uma pesquisa quantitativa com 171 gestores de grandes empresas brasileiras e classificou tanto as etapas do processo de GC quanto as barreiras ao seu desenvolvimento nas organizações. Dessa forma, conseguiu identificar, em seu modelo, as seguintes etapas do processo de GC: a) Definição de conhecimento; b) Aquisição de conhecimento; c) Disseminação de conhecimento; d) Armazenamento de conhecimento; e) Aplicação de conhecimento; e f) Avaliação do conhecimento, assim como identificou três tipos de barreiras à GC organizacional, que classificou como: a) Barreiras ambientais; b) Barreiras organizacionais; e c) Barreiras humanas (Figura 3).

Figura 3 - Barreiras à Gestão do Conhecimento Organizacional



Fonte: Adaptado de Oliva (2014a).

As barreiras mais relevantes identificadas por Oliva (2014a) foram aquelas associadas às questões humanas e organizacionais, concentrando-se nas etapas de aquisição, disseminação e avaliação do processo de GC. Com base nesses achados, identificou ainda, em sua pesquisa, as cinco práticas mais empregadas por grandes empresas brasileiras para aprimorarem seus processos de GC, que são: a) Alinhamento com a estratégia organizacional; b) Cultura voltada para a inovação; c) Nível de competência; d) Transparência na definição de conhecimento; e e) Ferramentas atualizadas.

Tendo em vista a relevância de seus achados é que o modelo de Barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a) foi trazido para compor o referencial teórico desta pesquisa, uma vez que agrega informações importantes para apoiar o desenvolvimento do modelo de GCD proposto ao final deste estudo, particularmente como subsídio teórico para a análise da

percepção dos executivos entrevistados sobre as barreiras aos processos de GCD nas organizações em que trabalham.

### 2.2.1.3 Modelo da Espiral do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1995) propuseram o modelo da Espiral do Conhecimento para explicar como ocorre a criação de conhecimento nas organizações. Para construí-lo, tomaram como base os conceitos de conhecimentos tácitos e explícitos estabelecidos por Polanyi (1966), em que o conhecimento tácito é um tipo de conhecimento altamente pessoal, que é adquirido por meio da vivência e fica incorporado aos indivíduos por meio de suas experiências, ideias, valores, modelos mentais e emoções, sendo, portanto, um conhecimento subjetivo e de mais difícil transferência para os outros; o conhecimento explícito, por sua vez, é um tipo de conhecimento que passa por algum processo de codificação, ficando armazenado em algum meio físico ou virtual, como relatórios, equações e especificações, sendo um conhecimento que é manifestado através da linguagem, de símbolos, de artefatos e, portanto, de mais fácil transferência para outras pessoas.

Segundo o modelo da Espiral do Conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1995), o processo de criação de conhecimento nas organizações passa pela transformação de conhecimento tácito em explícito, o que ocorre à medida que o conhecimento percorre quatro fases de geração de conhecimentos, que os autores identificaram com sendo as fases de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Assim, a criação de conhecimentos novos ocorre à medida que o conhecimento percorre essas fases, desenvolvendo movimentos em espiral, em que o conhecimento novo se sobrepõe ao conhecimento anterior à medida que cada ciclo da espiral do conhecimento é percorrido (Figura 4).

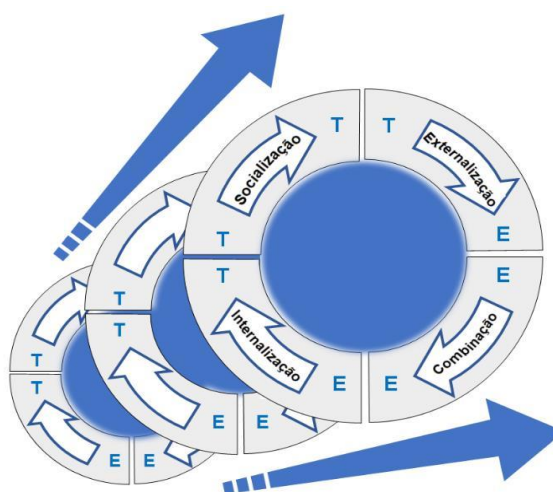
De forma mais detalhada, Nonaka e Takeuchi (1995) explicam o processo de criação de conhecimento que se desenvolve à medida que se sucedem as fases abaixo:

a) Socialização: nesta fase, ocorre a transformação de conhecimento tácito em outro conhecimento tácito, por via da troca de experiências entre as pessoas, o que pode se dar pela observação, imitação, prática etc.

b) Externalização: é a fase em que ocorre a transformação do conhecimento de tácito em explícito, ou seja, o conhecimento é materializado em um meio físico ou virtual, seja por símbolos, escritos, modelos etc.



Figura 4 - Modelo da Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)

c) Combinação: nesta fase, dá-se a transformação de conhecimento explícito em outro conhecimento explícito, que ocorre pela combinação de conhecimentos em meios físicos, recategorizando e aumentando o conhecimento, por meio de documentos, arquivos, apresentações, modelos etc.

d) Internalização: é a fase em que ocorre a transformação do conhecimento explícito em tácito pela aplicação dos conhecimentos em atividades práticas, ou seja, pelo aprendizado das pessoas ao realizar atividades, seja de trabalho, estudo, apresentação etc.

Consideradas as fases do modelo da Espiral do Conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1995), a captura de conhecimento disperso ocorre nas fases de Externalização e de Internalização da Espiral do Conhecimento. Na Externalização os conhecimentos tácitos, que estão de posse dos indivíduos, são convertidos em conhecimentos explícitos, através da transferência de conhecimento para outros indivíduos, o que constitui um processo relativamente mais difícil. Razão pela qual Nonaka (1994) sugere que se faça uso de metáforas, que permitem transmitir um conhecimento novo a partir da referência a outros conhecimentos já transmitidos e assimilados.

Em sentido inverso, a Internalização corresponde à conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, o que ocorre nos processos de aprendizagem, em que um indivíduo adquire conhecimentos criados por outros, o que ocorre, por exemplo, quando se lê um livro (Nonaka; Takeuchi, 1995).

Para o fechamento deste item do referencial teórico, estão listados, no Quadro 1, os principais autores considerados sobre GC e suas principais contribuições.

Quadro 1 - Principais autores sobre Gestão do Conhecimento

<b>Autores</b>	<b>Contribuição</b>
Liu (2019)	Examinou a influência das diferenças culturais como moderadores da eficácia de programas de GRC.
Przybyla-Kasperek (2019) Spacey (2016)	Trataram de conhecimento disperso, tomada de decisões em condições de incerteza e geração de conhecimentos novos.
Archer-Brown e Kietzmann (2018)	Trataram da GC como meio para melhorar a performance organizacional a partir da teoria do capital intelectual.
Lim et al. (2017)	Analisaram o papel da GC como um dos facilitadores para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações.
Rodgers, Mubako e Hall (2017)	Discutiram como o conhecimento é transferido entre profissionais.
Castrogiovanni et al. (2016)	Analisaram quais fontes de conhecimento possuem maior efeito na aquisição e GC.
Rathore, Chopda e Gomes (2016)	Trataram a GC como ferramenta para criação de conhecimento em diferentes níveis.
García-Alvarez (2015)	Tratou da influência da GC nas organizações quanto a inovação e aprendizado para a obtenção de vantagem competitiva.
Leonardi (2015)	Tratou da aquisição de conhecimento por meio de tecnologias de redes sociais.
Tang, Mu e Thomas (2015) Wegner et al. (1986)	Analisaram a Teoria da Memória Transativa e a comunicação para o desenvolvimento de conhecimento.
Wouters e Kirchberger (2015)	Analisaram o conhecimento disperso na empresa e em clientes, e exploraram como as empresas podem integrar esses conhecimentos.
Oliva (2014a)	Analisou as barreiras associadas à GC e as práticas que podem auxiliar as empresas quanto à competitividade.
Kabir e Carayannis (2013)	Trataram do conhecimento oculto na <i>big data</i> como conhecimento tácito a ser utilizado pelas organizações por meio da GC.
Grant (1996)	Estudou as características do conhecimento e o papel da empresa como uma integradora do conhecimento de seus membros.
Nonaka e Takeuchi (1995)	Desenvolveram o modelo da Espiral do Conhecimento e como ocorre a transmissão dos conhecimentos tácito e explícito.
Polanyi (1966)	Conceituou e desenvolveu a distinção entre conhecimento tácito e explícito.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3 GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

A GRC tem por objetivo ampliar a capacidade das organizações de identificar a possibilidade de ocorrência de eventos imprevistos para, assim, antecipar-se na definição de alguma medida de controle que permita prevenir, eliminar ou mitigar sua incidência (Bernstein, 1997).

Ocorrências de riscos são normais em todo e qualquer empreendimento humano, independentemente de qual seja a área de atuação, o porte ou a estrutura organizacional. Pode-

se afirmar que todas as organizações estão sujeitas à ocorrência de eventos que podem tornar incerta a realização de seus objetivos (ISO, 2009; Olson; Wu, 2020; IBGC, 2015; Oliva, 2014b, 2016).

A condição de incerteza quanto à realização de um objetivo é a principal característica dos conceitos de riscos corporativos, e está ligada à ideia de que um evento futuro poderá ocorrer e afetar negativamente a consecução dos objetivos organizacionais (Bernstein, 1997; COSO, 2004, 2013; Walters, 2007; IBCG, 2007), ou ainda que, em ocorrendo, seja capaz de comprometer ou reduzir a capacidade da organização de entregar valor (ISO, 2009; COSO, 2013).

As discussões sobre riscos corporativos tornaram-se mais efetivas a partir do final do século XX, em função do aumento da complexidade das atividades organizacionais promovidas pela globalização e pelo avanço da Tecnologia da Informação. Apesar dos grandes avanços que estes dois fenômenos propiciaram para as sociedades humanas, também trouxeram para as organizações uma considerável quantidade de novos riscos corporativos, o que resultou em uma maior demandada e ganhou maior relevância da gestão de riscos nas organizações (IBGC, 2015).

Dessa forma, a GRC, que no seu início era realizada de maneira bastante segregada nos departamentos das organizações, como que sendo feita “por silos”, em que cada área buscava tratar individualmente dos riscos que lhe eram afetos, foi se modificando para se tornar um processo inter-relacionado entre os departamentos das organizações, o que induziu à formação de um novo campo de pesquisas voltadas à GRC, que foi se estruturando por volta dos anos 90, para tratar de diferentes tipos de riscos que começaram a ser identificados e classificados (Bromiley et al., 2015).

Desde então, a maneira de realizar a GRC tem evoluído, deixando a gestão tradicional de riscos “por silos” departamentais e passando a considerar o inter-relacionamento dos riscos nas organizações, ou seja, buscando entender a maneira pela qual os riscos corporativos interagem e se afetam mutuamente, para então estabelecer um gerenciamento mais integrado e holístico dos riscos corporativos, contudo, ainda focada na gestão dos riscos internos das organizações (Kloman, 1992; Fraser; Simkins, 2016; Liu, 2019; Albuquerque; Couto; Oliva, 2019).

A partir da primeira década do século XXI, alguns escândalos relacionados a fraudes corporativas ocorridos em empresas dos Estados Unidos tornaram visível a necessidade de estabelecer medidas mais específicas para a GRC (Lechner; Gatzert, 2017; Shad et al., 2019), de modo que estudos a esse respeito passaram a ser desenvolvidos com mais frequência e têm

chamado a atenção de pesquisadores, corporações, empresas de consultoria e de auditoria (Hagigi; Sivakumar, 2009).

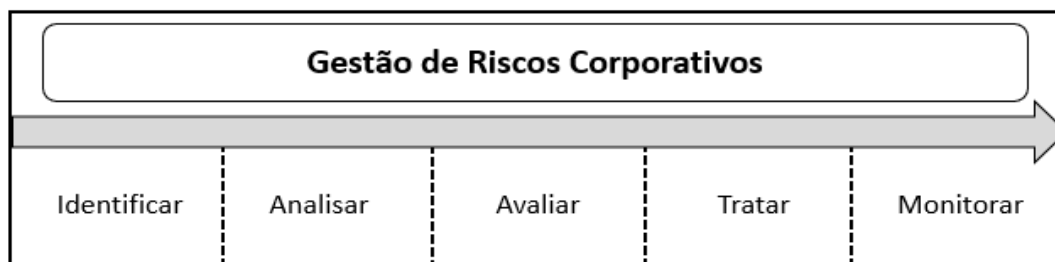
Assim, para reduzir as incertezas e conferir aos riscos corporativos um caráter mais objetivo e menos imprevisível, passaram a ser desenvolvidos processos estruturados para orientar as organizações no desenvolvimento de ações que lhes permitissem quantificar e qualificar a possibilidade de incertezas em relação a um determinado contexto, assim possibilitando o desenvolvimento de ações de GRC mais efetivas e abrangentes para atuar frente aos riscos a que estavam sujeitas, aumentando seu potencial de cumprimento das metas e objetivos organizacionais (Bromiley et al., 2015; IBGC, 2015; COSO, 2013).

Instituições como a *Casual Actuarial Society*, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), a *International Organization for Standardization* (ISO), a KPMG, a *PricewaterhouseCoopers*, a Deloitte e ainda outras, especializaram-se no desenvolvimento de programas específicos de GRC (COSO, 2004; IBGC, 2007; ISO, 2009; Hagigi; Sivakumar, 2009), promovendo o desenvolvimento de sistemas de GRC voltados ao atendimento das necessidades de diferentes segmentos, a ponto de, atualmente, os sistemas de GRC permitirem identificar e controlar a maior parte dos riscos a que estão sujeitas as atividades das organizações (COSO, 2013; ISO, 2009).

Dessa forma, a própria conceituação da GRC foi aprimorada, passando a ser definida, mais recentemente, como um processo que, por meio de abordagem própria e do uso de ferramentas adequadas, permite antecipar e tratar ameaças potenciais à consecução dos objetivos estratégicos das organizações, aumentando a sua possibilidade de realização (Desitter, 2015). Ou ainda, como um sistema integrado que admite mapear os riscos inerentes às atividades das organizações, fazer sua classificação de acordo com seu impacto e probabilidade de ocorrência, e assim, viabilizar que os riscos sejam gerenciados de maneira estruturada (COSO, 2013; IBGC, 2015).

De modo geral, a GRC é composta por fases que podem ser identificadas, ordenadas e sistematizadas em uma sequência que normalmente envolve: a) Analisar; b) Avaliar; c) Tratar; e d) Monitorar os riscos (COSO, 2004; IBGC, 2007; ISO, 2009), conforme exposto na Figura 5.

Figura 5 - Fases da Gestão de Riscos Corporativos



Fonte: Adaptado pelo autor.

### 2.3.1 Modelos teóricos sobre Gestão de Riscos Corporativos

Para o desenvolvimento desta tese, optou-se por utilizar dois modelos teóricos de GRC: o modelo de Identificação de Riscos Corporativos (Oliva, 2016) e o modelo COSO de Gestão de Riscos Corporativos (COSO, 2017), explicados a seguir.

#### 2.3.1.1 O modelo COSO de Gestão de Riscos Corporativos

Eventos relacionados a fraudes e escândalos financeiros que ocorreram em grandes corporações multinacionais nas últimas quatro décadas fizeram com que a identificação e prevenção de riscos corporativos ganhasse espaço e importância nas discussões sobre a necessidade de estabelecer medidas de controle com relação a riscos que podiam afetar os resultados e a sobrevivência das organizações (Lechner; Gatzert, 2017; Shad et al., 2019).

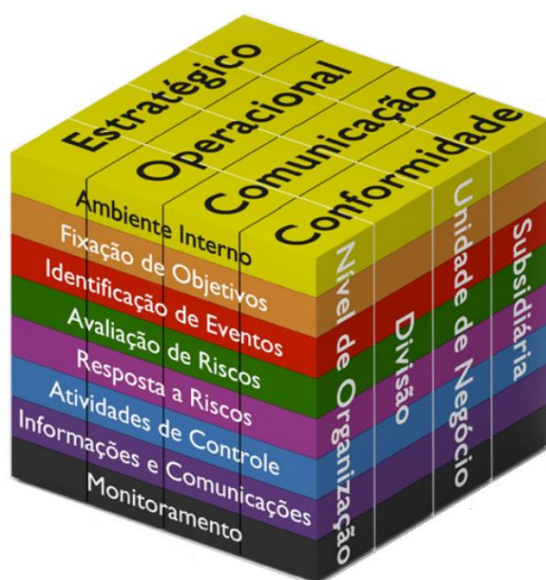
Uma das respostas a esses eventos foi a criação, em 1992, da organização internacional *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), que se tornou uma das referências nos estudos relacionados a riscos corporativos. O primeiro modelo proposto pelo COSO foi o *Internal Control - Integrated Framework* (COSO, 1992), que por meio de uma estrutura tridimensional, chamada de Cubo COSO, propôs uma abordagem voltada a estruturas de controle de eventos indesejados nas organizações, com um enfoque voltado principalmente a medidas de controles internos (Bergamini Júnior, 2005).

Em 2004, o modelo COSO evoluiu para sua análise, apresentando uma versão de GRC que revisitou a proposição inicial, mais voltada a controles internos, passando a focar também o papel da GRC como fator de promoção do sucesso das organizações, por meio da identificação de eventos de riscos que tivessem potencial para afetar os objetivos

organizacionais. Este modelo foi denominado como COSO - *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, que também ficou conhecido como COSO ERM (COSO, 2004).

No modelo COSO ERM, de 2004, a estrutura de GRC era composta por oito áreas de atenção inter-relacionadas, que deviam ser integradas ao processo de gestão da organização, sendo elas: a) Ambiente interno; b) Definição de objetivos; c) Identificação de eventos; d) Avaliação de Riscos; e) Resposta ao risco; f) Atividades de controle; g) Informação e comunicação; e f) Monitoramento – (Figura 6).

Figura 6 - Cubo do COSO – ERM



Fonte: COSO (2004).

Essas áreas de atenção estavam representadas na face frontal do Cubo ERM (COSO, 2004) e interagiam com as duas outras faces, ou dimensões do cubo, uma na sua face superior, onde estavam indicadas as categorias de objetivos organizacionais: a) Estratégicos; b) Operacionais; c) Comunicação e; d) Conformidade; e outra dimensão na face lateral do cubo, representando as unidades operacionais da organização (COSO, 2004).

Desde sua criação, o modelo COSO de Gestão de Riscos Corporativos tem acompanhado as mudanças nos ambientes de negócios das organizações, de modo que, em 2014, foi iniciada a revisão do COSO *Enterprise Risk Management — Integrated Framework* (2004), que resultou em sua versão mais recente, o modelo COSO *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*, de 2017, que representou uma significativa evolução na forma de identificar e gerenciar os riscos a que estão sujeitas as organizações (COSO, 2017).

O modelo COSO, que em suas primeiras versões era composto por um conjunto de ferramentas de controles internos e de gestão de riscos voltados “à preservação de valor das organizações”, evoluiu para um modelo que passou a focar na “criação de valor para organizações”, enfatizando, assim, o papel da GRC como parte da definição das estratégias organizacionais (COSO, 2017).

Nesse sentido, foi alterada também a figura representativa do modelo COSO, deixando de ter a tradicional forma de cubo e passando a adotar a forma de uma hélice (COSO, 2017). A nova estrutura foi composta por um conjunto de cinco componentes inter-relacionadas: a) Governança e cultura; b) Estratégia e definição de objetivos; c) Performance; d) Revisão; e) Informação, Comunicação e Reporte. Essas componentes se apoiam em quatro princípios que perpassam a estrutura organizacional, que são: a) Missão, visão e valores fundamentais; b) Desenvolvimento de estratégia; c) Formulação de objetivos de negócio; d) Implementação e performance, todos integrados no sentido da melhoria de entrega de valor pela organização ou de valor aprimorado (COSO, 2017) - Figura 7.

Figura 7 - Hélice COSO 2017



Fonte: COSO (2017).

O modelo COSO (2017) trouxe um referencial teórico amplo e consistente para abranger os contextos de Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade a que estão expostas as organizações atualmente (Bennis; Nanus, 1985). No COSO (2017), a GRC passou a ter um papel ainda mais relevante para a garantia do desenvolvimento sustentável das organizações, fornecendo meios para a identificação, monitoramento e gerenciamento prévio de riscos potenciais, viabilizando o aumento da confiança dos investidores e, por consequência, o valor dos negócios (Lechner; Gatzert, 2017; Shad et al., 2019).

### 2.3.1.2 O modelo de Identificação de Riscos Corporativos

Para explicar os riscos a que estão sujeitas as organizações, Oliva (2016) propôs um modelo de Identificação de Riscos Corporativos considerando os ambientes de que fazem parte as organizações, denominados como Ambiente de Negócios e Ambiente de Valor. Nesses ambientes, as organizações estabelecem relações transacionais com diversos agentes (clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores e outros), seguindo a algum ordenamento preestabelecido (forças econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e ambientais), por meio do qual as empresas influenciam e são influenciadas pelos demais agentes do ambiente, sendo que os riscos corporativos são gerados a partir das relações transacionais entre os agentes que fazem parte do ambiente.

Oliva (2016) baseou seu modelo em uma estrutura conceitual assentada sobre três pilares teóricos, que são: a) Nova Economia Institucional; b) Cadeia de Suprimentos; e c) Gestão de Riscos Corporativos. A teoria da Nova Economia Institucional oferece uma visão sobre as relações que são estabelecidas entre as organizações para a consecução de seus objetivos, o que as deixa suscetíveis a riscos corporativos. Segundo essa teoria, as empresas fazem parte de ambientes organizacionais nos quais estabelecem uma série de interações negociais e relações de trocas de recursos (Coase, 1937, 1960; Williamson, 1975; North, 1990). Dessa forma, ao realizarem relações de troca, as empresas geram riscos de transações, ou riscos corporativos, tanto para si quanto para os demais agentes participantes (Oliva, 2016).

O modelo seguinte, relativo à Cadeia de Suprimentos, explica como se dá a criação de valor para as organizações por meio das relações que estabelecem com seus *stakeholders*, que usualmente são participantes da cadeia de abastecimento da organização, tais como fornecedores, distribuidores e clientes (Oliva, 2016).

O último pilar teórico utilizado por Oliva (2016) agrega ao seu modelo os conceitos, classificações, inter-relacionamentos de riscos tratados pela GRC de modo a auxiliar na identificação dos principais riscos a que podem estar sujeitas as organizações, quer sejam riscos internos às empresas ou oriundos do ambiente organizacional do qual elas fazem parte, que podem ser o Ambiente de Negócios e o Ambiente de Valor. O Ambiente de Negócios é mais abrangente, e envolve as relações com agentes ambientais, políticos, econômicos, sociais e tecnológicos presentes no ambiente, mas que não fazem parte da cadeia de valor das organizações. Por sua vez, o Ambiente de Valor está inserido no Ambiente de Negócios, e abrange os agentes com os quais a organização se relaciona, e que efetivamente criam valor

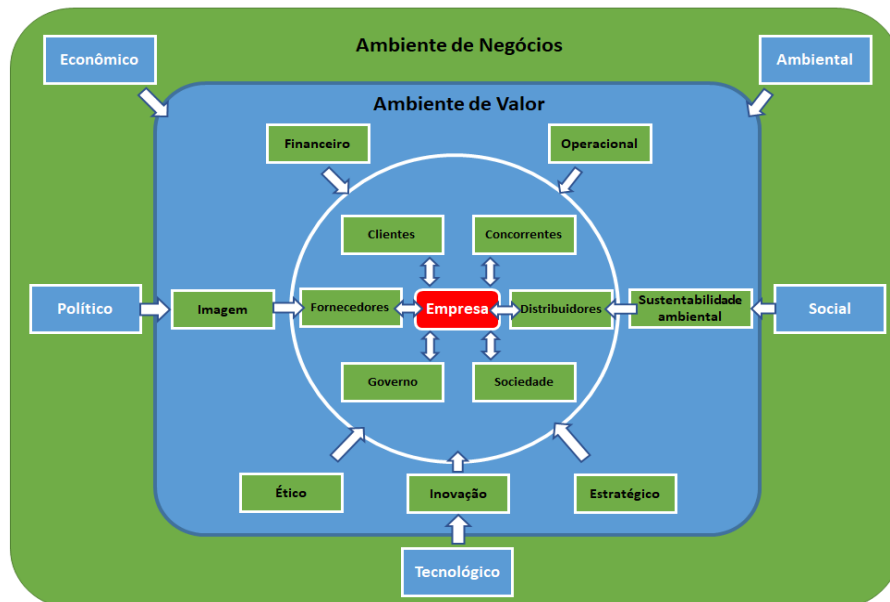


para a empresa por meio das relações que com ela estabelecem no ambiente (Oliva, 2016; Albuquerque; Couto; Oliva, 2019).

Os riscos gerados pelas relações entre os agentes dos ambientes organizacionais podem ocorrer tanto no Ambiente de Negócios quanto no Ambiente de Valor, razão pela qual as pesquisas em GRC devem estender a análise de forma sistêmica sobre ambos os ambientes de que fazem parte as organizações para, assim, alcançar uma visão holística na análise de riscos (Oliva, 2016; Albuquerque; Couto; Oliva, 2019; Santos et al., 2023).

Os principais riscos corporativos que afetam as organizações normalmente estão ligados ao Ambiente de Negócios, onde ocorrem relações entre a organização e agentes com os quais ela não compartilha objetivos em comum, resultando em riscos corporativos mais significativos nesse ambiente. É diferente do que ocorre no Ambiente de Valor, onde as relações são baseadas na confiança e na expectativa de que as partes envolvidas busquem a maximização de seus ganhos como parte da relação estabelecida, ou seja, elas agem no sentido de contribuir com o seu melhor para o sucesso da cadeia de abastecimento de que fazem parte, resultando em riscos menos significativos (Oliva, 2016) - Figura 8.

Figura 8 - Riscos corporativos nos ambientes de negócios e de valor



Fonte: Oliva (2016).

Para o fechamento deste item do referencial teórico, estão listados no Quadro 2 os principais autores considerados sobre GRC e suas principais contribuições.

Quadro 2 - Principais autores considerados em Gestão de Riscos Corporativos

<b>Autores</b>	<b>Contribuição</b>
Shad et al. (2019)	Trataram das práticas de sustentabilidade e da relação entre a GRCE o desempenho geral de empresas.
Lechner e Gatzert (2017)	Analisaram as características de empresas que determinam a implementação de GRC e seu impacto no valor da empresa para os acionistas.
COSO (2017)	Trataram do risco como parte da definição de estratégia de gestão de performance da empresa. Definiram estruturas e processos de GRC.
Fraser e Simkins (2016)	Investigaram os desafios para as empresas ao implementar a GRC e sugeriram soluções para sua execução.
Oliva (2016)	Propôs um modelo de identificação de riscos corporativos que considera as teorias da Nova Economia Institucional, Cadeia de Suprimentos e GRC.
Bromiley et al. (2015)	Trataram da gestão integrada dos riscos corporativos e seu alinhamento à governança e à estratégia das organizações.
ISO (2009)	Propôs princípios e processos de GRC para auxiliar as organizações em seus objetivos.
IBGC (2007)	Propôs um guia para o gerenciamento de riscos nas organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.4 GESTÃO DE CRISES CORPORATIVAS

Apesar da GRC constituir um importante acervo de medidas de controle para eliminar ou mitigar a maior parte dos riscos a que estão sujeitas as organizações, alguns riscos corporativos podem vir a escapar à gestão preventiva das organizações e se converterem em crises corporativas (Wybo, 2004).

Nesses casos, apenas a adoção de medidas de GRC deixa de ser suficiente, uma vez que as organizações passam a ser demandadas a responder, de maneira rápida e intensa, às severas mudanças no ambiente externo, necessitando, para isso, uma alta capacidades de coordenação interna e adaptação a variações dos cenários externos, além de, simultaneamente, precisar manter um arranjo interno unificado, com coordenação e integração de ações (Frykmer; Uhr; Tehler, 2018; Wolbers; Boersma; Groenewegen, 2018).

Em contextos de crises corporativas, as organizações precisam progredir para a adoção de medidas de GCC que tenham sido estruturadas para fazer frente a ocorrências pontuais em cenários extremamente desafiadores, dado que as crises corporativas têm o potencial de evoluir com rapidez e fazer com que um pequeno problema se converta em um evento grande o suficiente para consumir, ou alterar de forma drástica, o futuro de organizações inteiras (Kalavar; Mysore, 2017).

Os estudos iniciais sobre crises corporativas as definiam como eventos indesejados, com potencial de ameaçar significativamente a continuidade dos negócios, causar danos extensos às finanças, à reputação e à própria existência das organizações (Muller, 1985; Mitroff; Shrivastava; Udwadia, 1987).

Contudo, esse conceito vem sendo aprofundado por autores mais recentes, os quais têm alargado a definição inicial de crises corporativas, passando a descrevê-las como eventos salientes, inesperados e não rotineiros, com potencial para atingir as empresas de forma altamente impactante, podendo colocar em risco os objetivos da organização e ameaçar sua performance, bem como afetar profundamente o relacionamento com as partes interessadas na organização (Coombs, 2021; Bundy et al., 2017).

Pode-se constatar que três elementos-chave compõem a maior parte das definições de crises corporativas. O primeiro, é o fato de a crise se constituir em um evento inesperado (Pearson; Clair, 1998; Pearson; Mitroff, 1993); a segunda componente é a necessidade de uma resposta rápida (Pearson; Clair, 1998); e a última componente trata da capacidade que as crises corporativas possuem de ameaçar as metas de alta prioridade da organização, o que, segundo Chong (2004) e Farooq et al. (2021), pode colocar em risco sua estabilidade e sobrevivência.

Cabe considerar-se, ainda, a definição de Bundy et al. (2017) sobre crises corporativas. Esses autores analisaram as definições de crise nos 20 anos anteriores a sua pesquisa e concluíram que uma crise corporativa vem a ser “um evento altamente saliente, inesperado e potencialmente perturbador”.

Embora a natureza das crises varie entre as organizações, podendo estar relacionadas a eventos de natureza financeira, cibernética, reputacional, naturais, sanitárias ou outras que podem afetar as organizações (Farooq et al., 2021), da mesma forma a sua abrangência pode atingir ambientes locais, regionais e até mesmo globais (Lee et al., 2021; Lucca; Santos, 2020; ICM, 2020).

Em um mundo globalizado, com cadeias produtivas cada vez mais interligadas, as crises corporativas têm se tornado cada vez mais frequentes e impactantes, tornando relevante para as organizações a manutenção de uma boa preparação para a GCC (Kalavar; Mysore, 2017; Samra et al., 2019). A literatura atual reitera a importância de as empresas procurarem se preparar não somente preventivamente para evitar as crises, mas também, que busquem estruturar conhecimentos e condições para responder às crises quando elas ocorrerem (Abo-Murad; Abdullah; Jamil, 2019; Alexander, 2016; Alonso-Almeida; Bremser; Llach, 2015; Kyobe, 2010), uma vez que é inevitável que todas as organizações tenham que enfrentar ao menos uma crise significativa durante sua existência (Nordeman; Humanson, 2017).

A GCC pode ser definida como sendo um processo sistemático, que deve ser conduzido pelos membros de uma organização, para gerenciar com eficácia as crises que possam ocorrer (Pearson; Clair, 1998). O objetivo da GCC é auxiliar aos gestores na tomada de decisões de forma oportuna, mantendo clareza de raciocínio, para operar mesmo em condições fora da normalidade (Mitroff, 2005).

Dispondo de um planejamento prévio, com informações e recursos adequados, a GCC tem o potencial de minimizar os danos, reduzir o tempo de recuperação (Mitroff, 2005) e aumentar a sobrevivência, além de proteger a reputação (Jaques, 2014) e o desempenho das organizações (Wang; Belardo, 2005). Esse recurso envolve o emprego de técnicas de detecção, planejamento, preparação e prevenção, de modo que uma organização esteja preparada para dar respostas rápidas, estruturadas e integradas frente a uma situação de crise, para assim alcançar uma recuperação eficaz, com a proteção de sua reputação e a manutenção da sobrevivência da organização (Abo-Murad; Abdullah; Jamil, 2019).

Contudo, várias organizações ainda não estão convenientemente preparadas para realizar uma GCC adequada (Bundy et al., 2017), o que pode levar as empresas afetadas a terem perdas de cinco a dez vezes maiores das que teriam caso as crises tivessem sido tratadas adequadamente desde sua fase inicial (Kalavar; Mysore, 2017).

Todas essas implicações chamaram a atenção dos pesquisadores e os levaram à realização de estudos que explorassem, em maior profundidade, as variáveis voltadas à GCC (Mitroff, 2005; Coombs; Laufer, 2018), conforme será exposto nos modelos teóricos a seguir.

#### **2.4.1 Os modelos de Gestão de Crises Corporativas**

Para auxiliar na compreensão da dinâmica de desenvolvimento das crises corporativas e de seus processos de gestão, diversos autores propuseram modelos de GCC. Entre eles estão Fink (1986), Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988), Gonzalez-Herrero; Pratt (1996), Jaques (2007), Coombs (2007) e Bundy et al. (2017).

Uma parcela majoritária dos autores, dentre os quais estão Fink (1986), Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988), Gonzalez-Herrero e Pratt (1996), Coombs (2007) e Bundy et al. (2017), considera que as respostas a uma crise se desenvolve por meio de um processo linear, com fases independentes e sucessivas, que seguem uma dinâmica similar ao ciclo de vida orgânico, pelo que se convencionou designar esses processos como sendo de “ciclo de vida das crises”, uma vez que consideram a existência de fases no desenvolvimento das crises que envolvem seu nascimento, crescimento, maturidade e morte.

Quanto a quantidades de estágios das crises corporativas, há uma prevalência das estruturas que consideram entre três e cinco fases do ciclo de vida das crises, conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3 - Modelos de Gestão de Crises Corporativas de acordo com o número de fases

Perspectiva adotada	Autores	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase	5ª Fase
Ciclo de vida das crises	Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988)	Detecção	Prevenção	Contenção	Recuperação	Aprendizado
	Gonzalez-Herrero e Pratt (1996)	Nascimento	Crescimento	Maturidade	Declínio	-
	Coombs (2007)	Pré-crise	Crise	Pós-crise	-	-
	Bundy et al. (2017)	Pré-crise	Crise	Pós-crise	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todavia, cabe mencionar que há uma parcela de autores que divergem do entendimento de que as crises se desenvolvem de forma linear e sequencial, dentre os quais está Jaques (2007), que defende que os eventos que compõem as crises não ocorrem de forma sequencial e sucessiva, mas sim de forma simultânea e inter-relacionada.

De modo a contar com um repertório suficiente para analisar o espectro objetivado pela pesquisa, foram reunidos no referencial teórico o Modelo de Prevenção de Crises, de Mitroff et al. (1988), o Modelo de Gestão de Crises, de Gonzalez-Herrero e Pratt (1996), o Modelo de Gestão de Crises, de Coombs (2007) e o modelo de Perspectivas dos processos de Crises Corporativas, de Bundy et al. (2017).

#### 2.4.1.1 Modelo de prevenção de crises de Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988)

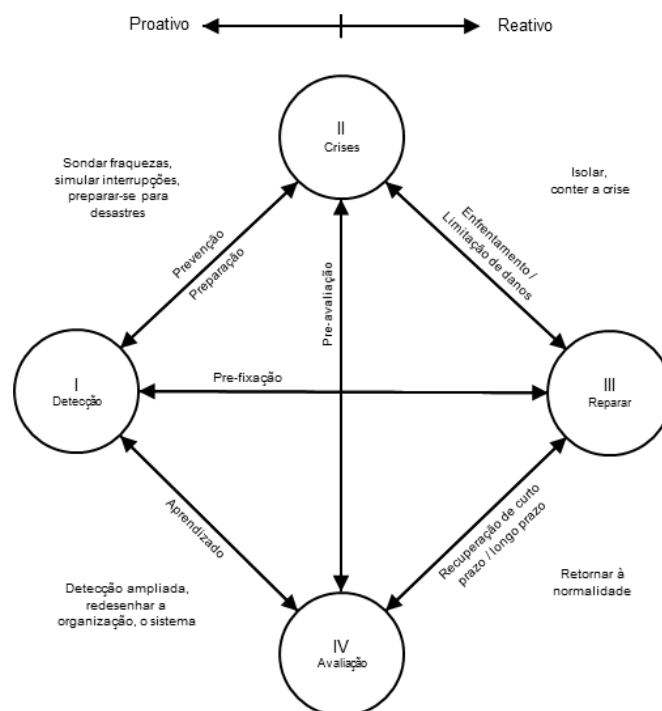
Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988) elaboraram um modelo de ciclo de vida das crises composto por cinco fases: a) Detecção de sinais; b) Prevenção; c) Contenção; d) Recuperação; e d) Aprendizagem. A primeira fase, de detecção de sinais, leva em conta os sinais precoces que podem alertar para a aproximação de uma crise, para que a estratégia de prevenção seja previamente adotada, e assim, evitar a instalação da crise.

A segunda fase, de prevenção, refere-se ao emprego de medidas capazes de reduzir os fatores de risco da crise, e pode ocorrer quase que simultaneamente com a fase de detecção de sinais. A prevenção visa tanto evitar a ocorrência das crises quanto gerenciar aquelas que, porventura, já estejam instauradas.

Em seguida vem a fase de contenção, que tem por objetivo limitar os danos e impedir que os efeitos de uma crise se espalhem para partes não afetadas da organização. A fase seguinte, de recuperação, visa conduzir o retorno às operações normais existentes antes da crise.

Por fim, na última fase, a de aprendizagem, busca-se aprender com o que funcionou bem e o que não funcionou nas ações de Gestão da Crise Corporativa, de modo que a organização se prepare melhor para fazer frente a crises futuras (Mitroff; Pauchant; Shrivastava, 1988) - Figura 9.

Figura 9 - Modelo de prevenção de crises de Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988)



Fonte: Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988).

Um ponto bastante interessante no modelo de Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988) está em seu alerta para o fato de que as organizações não conseguem estar preparadas para todos os tipos de crise, uma vez que os recursos a serem empregados nesse esforço normalmente são limitados. Para resolver essa circunstância, os autores recomendam agrupar as crises em categorias semelhantes, ou *clusters*, de modo que seja possível se desenvolverem ações de prevenção focadas nos *clusters* identificados, ao invés de tentar cobrir diversos tipos de crises individualmente. Por fim, mesmo tendo um modelo de cinco fases, Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988) enfatizam a importância de lidar prioritariamente com as fases de pré-crise, crise e pós-crise.

#### 2.4.1.2 Modelo de gestão de crises de Gonzalez-Herrero e Pratt (1996)

Gonzalez-Herrero e Pratt (1996) propuseram um modelo de gestão de crises que denominaram como “processo simétrico proativo de gestão de crises”, por meio do qual defendem que a gestão de crises tende a ser mais proativa se for combinada com a Gestão de Problemas.

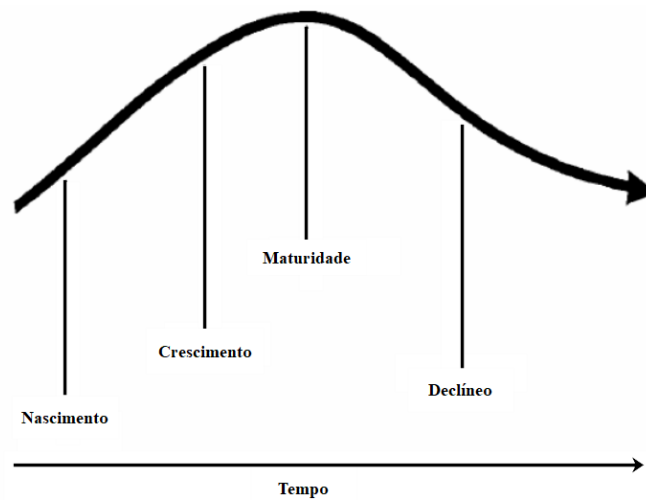
Em seu modelo, esses autores defenderam parte do ponto de vista de Mitroff (1996), com relação à importância da gestão proativa das crises, de modo a antecipar potenciais causas de problemas e minimizar os danos para a organização. Assim, postulam que a gestão de crises deve ser realizada desde seu início, seguindo com as ações necessárias à medida que as fases se sucedem, até sua finalização, momento em que sugerem a integração da GCC com a Gestão de Problemas.

Gonzalez-Herrero e Pratt (1996) consideram que o ciclo de vida de uma crise tem quatro fases, denominadas: a) Nascimento; b) Crescimento; c) Maturidade e d) Declínio, que são identificáveis de acordo com as mudanças de contexto que ocorrem conforme a crise progride - Figura 10.

De acordo com os autores, na fase de nascimento da crise deve-se realizar uma varredura ambiental para identificar problemas ou para identificar os primeiros sinais de uma crise, e assim, desenvolver ações iniciais para influenciar seu desenvolvimento e ganhar tempo para a análise e elaboração de estratégias de resposta. Em seguida, na fase de crescimento da crise, os autores recomendam fazer o planejamento para a prevenção, para tentar prevenir a instalação da crise e avaliar a ameaça representada por ela, buscando estimar os danos potenciais que a crise poderá vir a causar e definir as opções de resposta a serem empregadas.

Quando a crise atinge seu estágio de maturidade, as medidas planejadas devem ser postas em prática, e os esforços da organização devem ser direcionados a gerenciar a crise propriamente dita. O enfoque é reativo e busca responder às mudanças no ambiente externo. A fase final da crise, a fase de declínio, pode levar tanto à morte da empresa quanto à sua transformação radical, fazendo surgir quase que uma outra empresa, com novas rotinas e processos resistentes àquele tipo de crise.

Figura 10 - Modelo de gestão de crises de Gonzalez-Herrero e Pratt (1996)



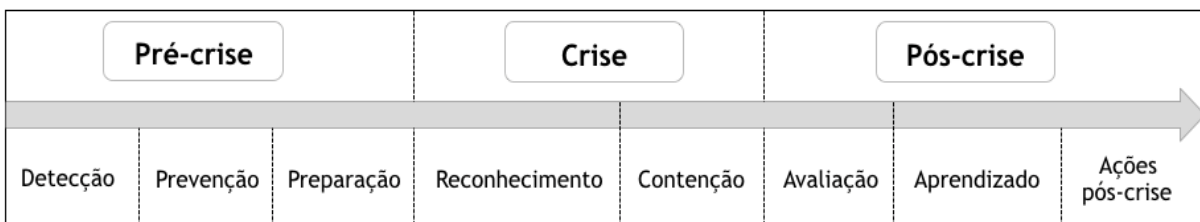
Fonte: Gonzáles-Herrero e Pratt (1996).

#### 2.4.1.3 Modelo de gestão de crises de Coombs (2007)

Coombs (2007) propôs um modelo de gestão de crises que adotou a evolução do ciclo de vida de uma crise em três fases que se sucedem: a) Pré-crise; b) Crise; e c) Pós-crise, ao longo das quais devem ser desenvolvidas as ações holísticas de GCC, de maneira a cobrir oito subfases: a) Detecção; b) Prevenção; c) Preparação; d) Reconhecimento; e) Contenção; f) Avaliação; g) Aprendizado; e h) Ações pós-crise - Quadro 4.

O estágio de pré-crise trata dos aspectos relacionados à prevenção da crise, e está dividido em três subfases. Primeiro a detecção, que aponta para os sinais de uma crise, em que a organização deve identificar potenciais contextos de crises que possam vir a atingi-la. A subfase seguinte é a prevenção, em que, tendo conhecimento do tipo de crise sinalizada, devem ser definidas ações preventivas a serem desenvolvidas antes que a crise esteja instalada. A última subfase da pré-crise é a preparação, em que a organização deve buscar desenvolver capacidades para enfrentar e resolver os problemas ao longo do desenrolar da crise, de modo a poder mitigar eventuais danos que possam vir a ocorrer (Coombs, 2009, 2021).

Quadro 4 - Fases de crises corporativas por Coombs (2007)



Fonte: Adaptado de Coombs (2007).



A segunda fase de gestão se refere à crise propriamente dita, e compreende o intervalo que vai desde o início da crise até sua finalização. É nessa etapa que são desenvolvidas, efetivamente, as atividades de resposta à crise, em que o tempo para a tomada de decisões é consideravelmente reduzido e as decisões precisam ser tomadas, mesmo com um alto nível de incerteza. Nessa fase estão previstas duas subfases: primeiro, o reconhecimento da crise, que determina o emprego dos meios de coleta de informações e se identifica efetivamente o tipo de crise que se está enfrentando; segundo a subfase de contenção da crise, em que se trata da implementação da resposta à crise, bem como se reforça a comunicação com as partes interessadas, entendida como a atividade mais crítica dessa fase.

A última fase é denominada de pós-crise, e envolve três subfases: a) Avaliação da gestão da crise; b) Aprendizado com a crise e c) Ações adicionais pós-crise. Ela começa quando a crise está controlada. Sua importância está em que a gestão da crise se estenda por algum tempo, de modo que os diversos públicos de interesse que foram envolvidos na gestão possam aprender com a crise e com os seus resultados.

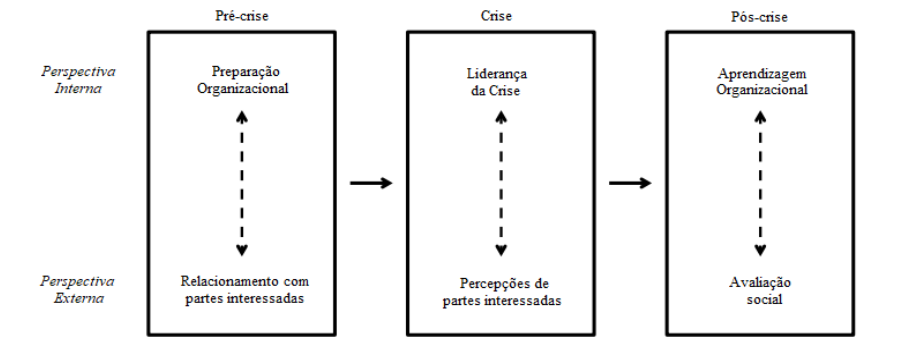
Para Coombs (2007), uma crise real oferece uma importante oportunidade de aprendizagem organizacional sobre GCC, devendo-se dar atenção especial à chance de aprender para se tornar mais resiliente com a compreensão da crise. Na subfase de aprendizado com a crise deve haver o cuidado de não permitir que o receio da atribuição de culpas crie barreiras internas ao aprendizado sobre como prevenir crises semelhantes no futuro (Coombs, 2009).

#### 2.4.1.4 Modelo de Perspectivas dos Processos de Crises Corporativas de Bundy et al. (2017)

Bundy et al. (2017) estudaram as publicações sobre GCC durante os vinte anos anteriores à publicação de sua pesquisa e, com base nessa análise, propuseram um modelo de Perspectivas dos Processos de Crises Corporativas no qual classificaram as abordagens majoritárias na literatura em duas perspectivas principais: uma Perspectiva Interna, relacionada ao gerenciamento estratégico interno da crise e à comunicação corporativa da organização, e uma Perspectiva Externa, ligada ao relacionamento com as partes interessadas externas (*stakeholders*) durante a crise.

A partir dessa observação da GCC, Bundy et al. (2017) identificaram as características da atuação das organizações durante as três fases de evolução das crises corporativas, e para representá-las, Bundy et al. (2017) adotaram um ciclo de vida das crises composto por três fases: a) Pré-crise; b) Crise e c) Pós-crise - Figura 11.

Figura 11 - Perspectivas interna e externa dos processos de crises corporativas



Fonte: Bundy et al (2017).

Bundy et al. (2017) constataram em seus estudos que, na primeira fase da crise, que é a pré-crise, considerado o ponto de vista da perspectiva interna, a preparação organizacional permite manter um alto nível de confiabilidade interna, tornando a organização mais capaz de prevenir crises. Essa confiança é resultado do desenvolvimento de uma cultura e estrutura organizacional preparada para gerir crises.

Quanto à perspectiva externa, Bundy et al. (2017) constataram que, para prevenir crises, as organizações devem priorizar o estabelecimento de relacionamentos positivos com as partes externas interessadas (*stakeholders*), gerenciando um contexto de expectativas razoáveis sobre a organização, por meio de uma comunicação aberta e transparente com as partes interessadas (Coombs, 2007; Ulmer, 2001).

Na segunda fase da crise, que é a crise propriamente dita, quanto à perspectiva interna, as organizações devem buscar atuar na liderança da crise. Os líderes têm papel fundamental nessa fase da Gestão da Crise Corporativa, sendo necessário reforçar as lideranças internas para seu enfrentamento, preparando-as para elevar o nível de riscos a serem assumidos durante a Gestão da Crise. Ao passo que, na perspectiva externa, as organizações devem buscar entender como a resposta da organização à crise pode estar influenciando as percepções das partes interessadas (Bundy; Pfarrer, 2015; Bundy et al., 2017).

Por último, na fase do pós-crise, na perspectiva interna, Bundy et al. (2017) defendem que as organizações devem aprender com as crises, promovendo condições de aprendizado organizacional e de internalização das lições obtidas com ela. Segundo esse modelo de GCC, as crises representam oportunidades de aprendizagem organizacional para futuras crises. Por sua vez, na perspectiva externa da fase de pós-crise, as organizações devem buscar capturar informações sobre as percepções causadas nos *stakeholders* durante o processo de GCC e sobre

como a organização influenciou as percepções dos *stakeholders* (Bundy; Pfarrer, 2015; Zavyalova et al., 2016).

Para o fechamento deste item do referencial teórico estão listados, no Quadro 5, os principais autores considerados sobre GCC e suas principais contribuições.

Quadro 5 - Principais autores considerados em Gestão de Crises Corporativas

<b>Autores</b>	<b>Contribuição</b>
Lee et al. (2021)	Examinaram como a formação de uma crise corporativa se constitui ameaça à empresa ou à sociedade, bem como a eficácia das mensagens de pedido de desculpas, seja emocional ou informativa.
Samra et al. (2019)	Analisaram como as empresas fazem gestão de crises em novos produtos e sugerem o papel da comunicação formal e informal durante a gestão das crises.
Coombs e Laufer (2018)	Revisaram a literatura sobre gestão global de crises e descreveram a abordagem de três fases da GCC: pré-crise, crise e pós-crise.
Bundy et al. (2017)	Analisaram as crises tanto a partir das perspectivas da dinâmica interna quanto da perspectiva dos <i>stakeholders</i> externos.
Kalavar e Mysore (2017)	Propuseram padrões e práticas de GCC baseados na experiência de ter apoiado mais de 150 empresas a enfrentar crises corporativas.
Coombs (2021)	Propôs o ciclo de vida de três fases para a GCC, envolvendo a fase pré-crise (prevenção e preparação), a fase crise (resposta) e a fase pós-crise (aprendizado e revisão).
Herrero e Pratt (1996)	Propuseram um modelo de GCC que integra a gestão de crises combinada com a gestão de problemas.
Mitroff, Pauchant e Shrivastava (1988)	Defenderam agrupar categorias ou <i>clusters</i> de crises para fazer a prevenção por tipos de crises, dada a impossibilidade de a organização se preparar para todos os tipos de crises em função de os recursos serem limitados.
Mitroff, Shrivastava e Udwadia (1987)	Analisaram os danos financeiros e reputacionais das crises em grandes organizações e defenderam a preparação das organizações para a gestão de crises.
Fink (1986)	Propôs um “modelo de desenvolvimento de crise” com quatro estágios: prodrômico, agudo, crônico e de resolução.
Muller (1985)	Propôs a gestão tridimensional de crises corporativas, composta pelas dimensões estratégica, política e organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.



### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a descrição da estratégia metodológica definida para a realização da pesquisa desta tese, a indicação dos aspectos metodológicos adotados para definir o tipo de pesquisa realizada, o caminho metodológico seguido para o atendimento ao problema de pesquisa e os objetivos propostos no estudo e, ainda, a sequência de etapas observadas para o desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A fim de responder ao problema de pesquisa e aos objetivos definidos para esta tese, adotou-se o método de pesquisa qualitativa, com preceitos de DSR e abordagem de caráter descritivo.

Segundo Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é a mais indicada quando há necessidade da compreensão de uma situação ou evento em seu contexto real. A metodologia qualitativa é recomendada também por Godoy (1995) para pesquisas descritivas, ou seja, aquelas pesquisas em que se busca o entendimento de um fenômeno na sua complexidade integral. Ainda quanto ao caráter descritivo da pesquisa, conforme orienta Gil (2019), é o método empregado para possibilitar descrever as características das variáveis estudadas e tornar mais explícitas as relações entre elas, que neste caso foram a GCD, a GRC e a GCC. Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) recomendam a utilização da abordagem descritiva nas pesquisas como guia do esforço para produzir conhecimentos que constituam artefatos, ou soluções, efetivamente aplicáveis à realidade das organizações.

O emprego do método do DSR (Simon, 1996) visou proporcionar robustez metodológica para o estudo, levando em conta não somente a pesquisa teórica, mas também a realidade prática das organizações, de modo a alcançar uma compreensão profunda dos temas em estudo para o desenvolvimento de um artefato voltado para a solução do problema identificado e a melhoria da performance das organizações com relação ao contexto explorado (Van Aken, 2005; Hambrick, 2007; Van Aken; Berends; Van Der Bij, 2012).

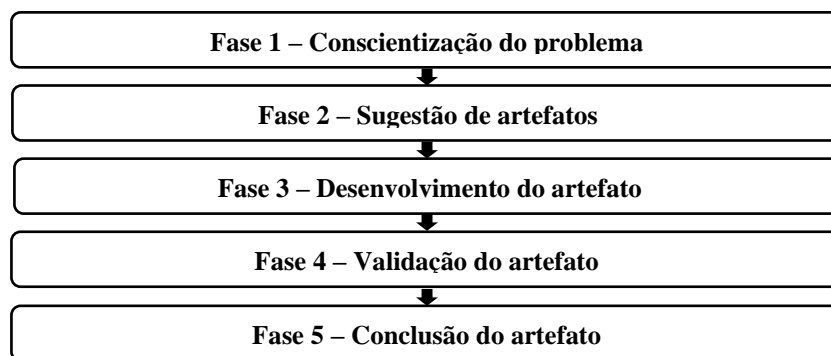
### 3.2 O MÉTODO DE *DESIGN SCIENCE RESEARCH*

O DSR é uma abordagem de pesquisa que contribui para a aproximação entre a pesquisa teórica e a realidade prática das organizações, uma vez que busca desenvolver soluções inovadoras, na forma de novos sistemas, processos, produtos ou serviços, que sejam aplicáveis para resolver problemas do cotidiano das organizações (Simon, 1996; Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015).

Para isso, estimula o exercício da criação, recombinação ou alteração de processos pré-existentes (Lacerda et al., 2013) para produzir novos artefatos que resolvam problemas ou melhorem a performance das organizações (Van Aken, 2005; Hambrick, 2007; Van Aken; Berends; Van Der Bij, 2012). As soluções desenvolvidas por meio da utilização do DSR são designadas como artefatos, que vêm a ser objetos artificiais que se destinam ao cumprimento de objetivos, funções ou propósitos, em um determinado contexto em que eles efetivamente funcionem (Simon, 1996).

Segundo o modelo de Takeda et al. (1990), o desenvolvimento e a aplicação da metodologia DSR, devem obedecer a cinco etapas distintas, iniciando com a conscientização do problema e finalizando com sua solução por meio de um artefato, conforme representado na Figura 12 e descrito a seguir.

Figura 12 - Estrutura geral do *Design Science Research*



Fonte: Adaptado de Takeda et al. (1990)

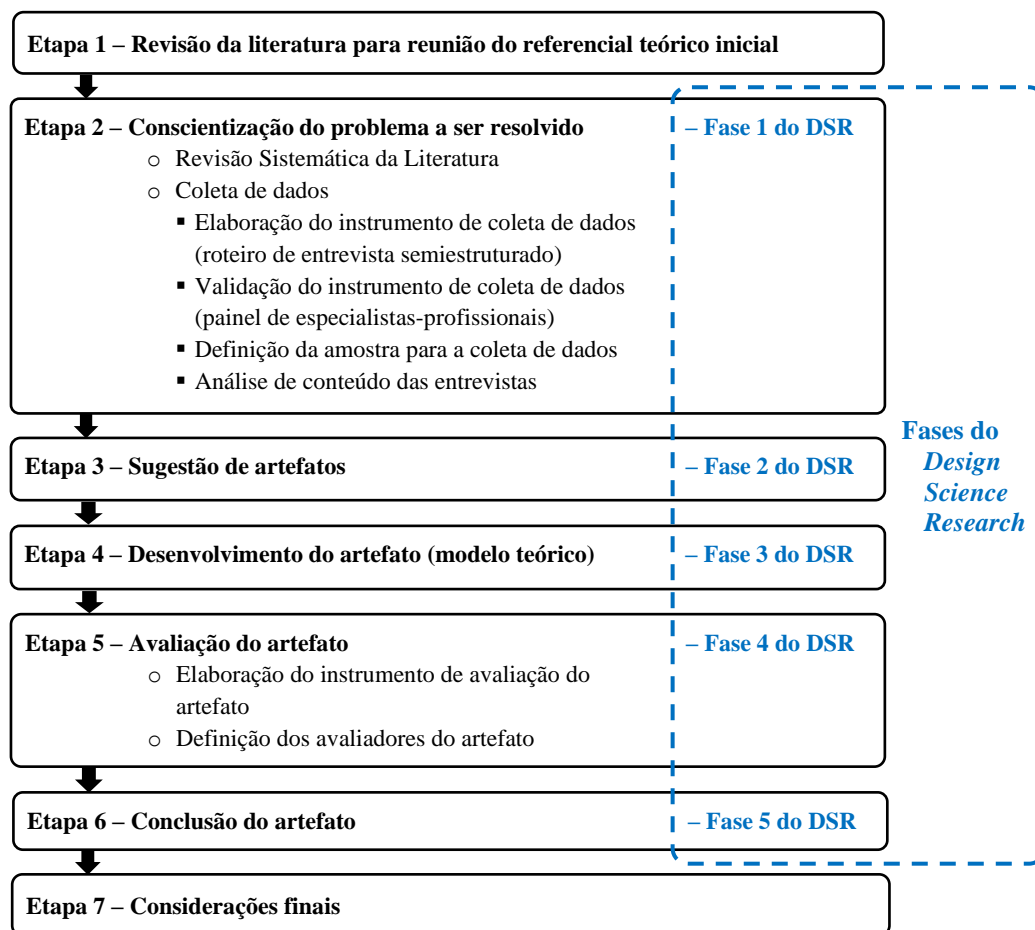
Considerando os objetivos propostos no presente estudo, foi adotado o método de DSR por sua capacidade de contribuir para o aprimoramento da pesquisa, não somente na identificação dos artefatos já existentes sobre a GCD com a GRC e a GCC nas organizações sob análise, mas também, para subsidiar a proposição de um novo artefato que responda aos objetivos do estudo, particularmente no sentido de entender como empresas de grande porte

instaladas no Brasil capturam conhecimentos dispersos e os utilizam para potencializar seus processos de GRC e de GCC.

### 3.3 CAMINHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Conforme orienta Creswell (2014), para atingir os objetivos da pesquisa e garantir validade ao modelo conceitual a ser proposto, devem ser estruturadas e informadas as etapas metodológicas que foram seguidas durante o desenvolvimento dos estudos, de modo que se possa verificar a precisão e a credibilidade das descobertas produzidas com o emprego dos procedimentos metodológicos estabelecidos para o estudo. Para isso, foi definido o caminho metodológico a ser percorrido para o desenvolvimento desta pesquisa, o qual foi estruturado levando-se em conta as correspondentes fases do DSR, conforme exposto na Figura 13.

Figura 13 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, estão descritas as atividades realizadas em cada uma das etapas do caminho metodológico da pesquisa.

### 3.3.1 Etapa 1 – Revisão da literatura para reunião do referencial teórico inicial

Como parte da primeira etapa do caminho metodológico estabelecido para responder ao problema de pesquisa e objetivos propostos para este estudo, buscou-se verificar o conhecimento teórico disponível para formar o referencial teórico inicial sobre os processos de GCD, de GRC e de GCC em organizações. Para tanto, foram selecionados sete modelos teóricos robustos sobre a tríade teórica em estudo, cuja identificação e justificativa de emprego estão indicadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Síntese da fundamentação teórica da pesquisa

Processos estudados	Modelos teóricos selecionados	Justificativa da seleção
Gestão do Conhecimento	Modelo de Memória Transativa (Tang, 2015)	Verificar como se constituíram e o funcionamento dos canais de comunicação formal e informal para acesso a conhecimentos dispersos pelas organizações estudadas.
	Modelo de barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a)	Identificar as barreiras à gestão do conhecimento e à captura do conhecimento disperso pelas organizações estudadas.
	Modelo da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995)	Investigar como os conhecimentos dispersos foram acumulados, elaborados e transferidos no interior das organizações estudadas.
Gestão de Riscos Corporativos	Modelo de identificação de Riscos Corporativos (Oliva, 2016)	Embasar a coleta de dados e a análise de conteúdo sobre as atividades de GRC nas organizações estudadas. Entender os contextos dos ambientes de Negócios e de Valor dos quais fazem parte.
	Modelo de Gestão de Riscos Corporativos do COSO (COSO, 2004, 2017)	Embasar a coleta de dados e a análise de conteúdo sobre as atividades de GRC nas organizações estudadas. Analisar como os riscos corporativos foram integrados às estratégias das empresas para suportar os processos de tomada de decisões.
Gestão de Crises Corporativas	Modelo de Gestão de Crises Corporativas (Coombs, 2021)	Embasar a coleta de dados e a análise de conteúdo sobre as atividades de GCC nas organizações estudadas. Analisar as medidas de GCC das organizações estudadas, considerando as fases de pré-crise, crise e pós-crise.
	Modelo de perspectivas dos processos de Crises Corporativas (Bundy et al., 2017).	Embasar a coleta de dados e a análise de conteúdo sobre as atividades de GCC das organizações estudadas. Analisar as medidas de GCC nas organizações estudadas, considerando a perspectiva externa, nas fases de pré-crise, crise e pós-crise.

Fonte: Elaborado pelo Autor.



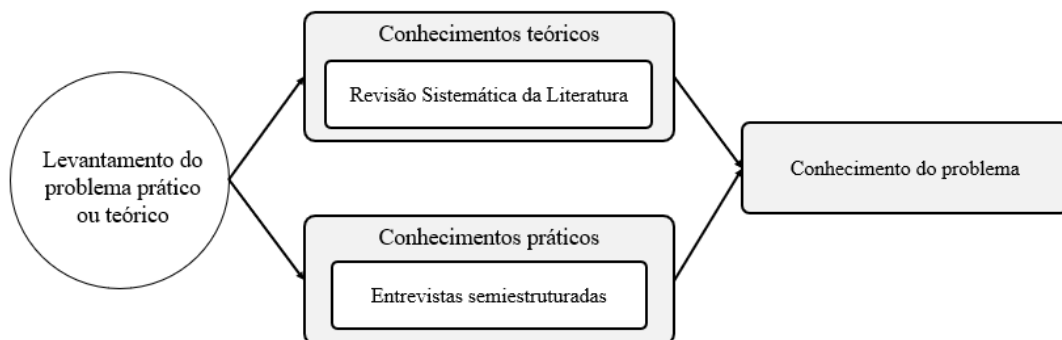
### 3.3.2 Etapa 2 – Conscientização do problema a ser resolvido (Fase 1 do *Design Science Research*)

Nesta etapa, buscou-se identificar e formalizar o problema a ser solucionado por meio do método de DSR, uma vez que, conforme orienta Lacerda et al. (2013), é a partir da compreensão e formalização do problema que nasce a oportunidade da pesquisa para buscar o desenvolvimento de novos artefatos que possam solucioná-lo. Ou seja, o DSR inicia quando o pesquisador estabelece uma “conscientização” sobre um problema e começa a buscar soluções para resolvê-lo (Silva; Costa, 2014).

Para reunir conhecimentos teóricos adicionais aos já reunidos no referencial teórico inicial, de modo a aprofundar a conscientização do problema a ser solucionado pelo DSR, deve-se realizar uma RSL, que além de ser o instrumento adequado para verificar o conhecimento científico existente sobre um assunto, está em linha com o que recomendam Lacerda et al. (2013) e Vaishnavi e Kuechler (2005) para esta fase da investigação.

Simultaneamente, para reunir subsídios práticos sobre a natureza do problema, o contexto em que está inserido, as potencialidades de repercussão para a organização e eventuais limitações existentes para a construção de uma solução, optou-se por entrevistar executivos seniores de organizações de grande porte instaladas no Brasil para, com isso, entender a realidade do cotidiano das organizações em que o artefato estará inserido - Figura 14. Seguindo o que orienta Gil (2019), foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados, na forma de roteiro de entrevistas semiestruturadas, para operacionalizar a entrevista.

Figura 14 - Conscientização do problema



Fonte: Adaptado de Lacerda et al. (2013).

### 3.3.2.1 Revisão Sistemática da Literatura

Diferentemente das demais formas de levantamento bibliográfico, a metodologia a ser utilizada para a RSL em suporte ao método do DSR buscou garantir uma abordagem objetiva para identificar estudos relevantes que pudessem subsidiar a pesquisa (Lacerda et al., 2013), garantindo, assim, um processo controlado, rigoroso, válido e verificável (Silva, 2009; Medeiros et al., 2015), que permitisse selecionar bibliografias no estado da arte sobre o assunto (Treinta et al., 2014).

Para a RSL foi utilizado o método proposto por Medeiros et al. (2015), que obedeceu às seguintes etapas: a) Determinação de objetivos; b) Definição dos descritores de busca; c) Escolha das bases de dados; d) Realização da busca; e) Filtragem da busca por critérios pré-selecionados; f) Sistematização dos conteúdos; e g) Preparação do relatório de divulgação dos resultados.

### 3.3.2.2 Coleta de dados

Para investigar a inter-relação entre os construtos GCD, GRC e GCC no cotidiano das organizações, e assim prover conhecimento prático para a identificação do problema a ser solucionado pelo artefato proposto, foram realizadas entrevistas individuais com executivos seniores de dez empresas de grande porte instaladas no Brasil.

#### 3.3.2.2.1 *Elaboração do instrumento de coleta de dados*

Dada a importância das entrevistas com os executivos das empresas selecionadas para a realização deste estudo, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturadas para apoiar a condução da coleta de dados. Optou-se por esta modalidade de abordagem de coleta de dados porque, de acordo com Laville e Dionne (1999), a entrevista semiestruturada é o instrumento recomendado para a coleta de dados qualitativos, uma vez que permite uma maior abertura ao entrevistado para expor sua percepção sobre o fenômeno, bem como uma maior flexibilidade para se perguntar sobre opiniões e experiências dos entrevistados, propiciando, assim, respostas mais completas e fidedignas (Eurostat, 2017).

Na entrevista semiestruturada, tanto o entrevistador pode apresentar perguntas adicionais que auxiliem no esclarecimento dos fatos, quanto o entrevistado pode complementar sua resposta de maneira mais livre do que em outras abordagens, permitindo que os

entrevistados falem mais livremente sobre o assunto em estudo, o que confere maior amplitude à coleta de dados (Gil, 2019). Além disso, o emprego da entrevista semiestruturada também se mostra adequado por constituir um meio recomendado para a coleta de dados em pesquisas descritivas (Mattar, 2007), que é o caso do presente estudo.

Para o desenvolvimento do roteiro de entrevistas semiestruturadas, seguiu-se o que preconiza a Eurostat (2017), garantindo a elaboração de um instrumento que propiciasse flexibilidade para a exploração dos conhecimentos dos entrevistados sobre os fenômenos em estudo e, ao mesmo tempo, o devido rigor metodológico requerido na coleta de dados.

Observou-se, ainda, o que orientam Creswell (2007) e Albuquerque, Couto e Oliva (2019), para que o roteiro fosse composto por um conjunto de questões abertas sobre os conteúdos considerados relevantes para a pesquisa, dividido em três blocos de perguntas, contendo, cada um, de quatro a cinco questões. O primeiro bloco de questões foi formado por perguntas preparatórias, cuja finalidade foi introduzir o assunto e promover um “quebra-gelo” que propiciasse um ambiente favorável à investigação do conteúdo em estudo. O segundo bloco de questões foi composto por perguntas exploratórias, ou de sondagem, que visaram aprofundar a compreensão das perspectivas e respostas dos entrevistados sobre os fenômenos em estudo. O último bloco de questões foi composto por perguntas resolutivas ou conclusivas, que tiveram por objetivo esclarecer dúvidas remanescentes sobre o conteúdo explorado, ou ainda, acrescentar informações adicionais ao tema - ANEXO A.

Uma vez elaborado o roteiro de entrevistas semiestruturadas, foram acrescentados ao instrumento de coleta de dados os parâmetros para a realização das entrevistas e os esclarecimentos aos entrevistados sobre sua participação no processo de entrevistas, em que foram informados, especialmente, sobre os aspectos relacionados a sua participação voluntária, sobre os critérios de anonimização das respostas e os cuidados tomados quanto à garantia de confidencialidade para com o registro das respostas e o tratamento das informações (Creswell, 2007). Estes cuidados tiveram como objetivo atender à orientação da *Statistics Canada* (2003) quanto à coleta de dados, no sentido de que bons questionários devem ser amigáveis tanto para os entrevistadores quanto para os respondentes, facilitando a compreensão e demandando uma baixa carga de esforço para responder aos questionamentos - ANEXO B.

### 3.3.2.2 Validação do instrumento de coleta de dados

A fim de garantir que o roteiro de entrevistas estivesse apto a coletar as informações necessárias ao estudo, procedeu-se a sua validação conforme orienta a *Eurostat* (2017) quanto a realização de pré-testes de roteiros de entrevistas para pesquisas qualitativas, no sentido de que o pré-teste pode fazer parte do processo de desenvolvimento do questionário para que se avaliem os aspectos relativos a conceitos, definições, conteúdos e conhecimentos constantes do instrumento de pesquisa, e assim, caso seja necessário, sejam feitas as correções de eventuais problemas que afetem os resultados da pesquisa.

Dentre as alternativas para a realização do pré-teste do roteiro de entrevistas, optou-se pela utilização de um painel de Especialistas-profissionais para realizar a revisão, o que, segundo a *Eurostat* (2017), constitui o formato de consulta recomendável por permitir que perspectivas diferentes sejam debatidas, oportunizando que diferentes pontos de vista sejam considerados. A avaliação de questionários por um painel de especialistas apresenta ainda, como vantagens, ser rápido, apresentar custo mais reduzido e permitir um emprego mais eficaz do tempo (*Eurostat*, 2017).

Campanelli (2008) também defende que seja feita a consulta com especialistas para validar um roteiro de entrevistas, pois permite verificar como foi a compreensão e reação dos participantes às perguntas formuladas, e dessa forma, obter *feedbacks* úteis sobre o método adotado, razão pela qual recomenda realizar a revisão em um estágio em que as mudanças sugeridas pelos avaliadores ainda possam ser agregadas ao roteiro de entrevistas. De maneira semelhante, Willis (2005) enfatiza a importância de realizar a revisão prévia do questionário para poder identificar erros ou armadilhas que venham afetar os resultados da pesquisa, e assim, fazer os ajustes necessários antes de sua aplicação efetiva.

Quanto ao tamanho e composição do painel de especialistas, é recomendado que seja pequeno, podendo ser composto por dois ou três integrantes e expandido caso haja necessidade de aprofundar a discussão de algum ponto mais complexo ou controverso (*Eurostat*, 2017). A fim de garantir que o painel de Especialistas-profissionais apresentasse condições de maturidade profissional e de conhecimento aprofundado sobre os assuntos investigados, estabeleceu-se o requisito de que os Especialistas-profissionais convidados para a validação do instrumento estivessem ocupando, ou já tivessem ocupado, cargos de Diretoria ou Gerência em uma das áreas do estudo, por ao menos três anos.

Quanto à abordagem utilizada para a realização do painel de validação do roteiro de entrevista, optou-se por realizar uma revisão estruturada, ao invés de uma abordagem informal.

Esta recomendação visou conseguir capturar dados mais abrangentes à medida que cada questão era examinada (Eurostat, 2017). Para tanto, foram utilizados critérios pré-codificados para auxiliar os revisores a identificar problemas potenciais na redação ou na estrutura das questões para, assim, evitar dificuldades de interpretação ou processamento cognitivo das questões (Biemer; Lyberg, 2003).

O esquema de codificação tomado como base foi o proposto por Lessler e Forsyth (1996), denominado de *Questionnaire Appraisal Coding System*, que vem a ser um esquema de codificação estruturado que parte de uma lista de perguntas que permite identificar mais de 25 tipos de problemas em questionários. Este instrumento conta com sete categorias principais de problemas possíveis: 1) Problemas com leitura, 2) Problemas com instruções, 3) Problemas com clareza do item, 4) Problemas com suposições, 5) Problemas com conhecimento, 6) Problemas com sensibilidades e 7) Problemas com categorias de resposta.

Vários modelos de *checklists*, denominados de sistemas de avaliação de questionários, foram desenvolvidos a partir do modelo *Questionnaire Appraisal Coding System* (Lessler; Forsyth, 1996). Para este estudo, foi utilizado como base o Sistema de Avaliação de Perguntas adaptado pelo Eurostat (2017) a partir dos estudos de Lessler e Forsyth (1996). A partir do Sistema de Avaliação de Perguntas adaptado pelo Eurostat (2017), foram realizadas adaptações para a presente pesquisa, alterando a designação das categorias de problemas para: 1) Leitura, 2) Instruções, 3) Clareza, 4) Suposições, 5) Conhecimentos, 6) Sensibilidade e 7) outros problemas, mas mantendo a estrutura original de sete categorias do instrumento. Além disso, houve a preocupação de garantir que as perguntas elaboradas fossem relevantes sobre o tema, de modo a permitirem uma coleta de dados eficiente, com um pequeno número de erros, visando facilitar a captura de informações e sua subsequente análise. A finalidade das alterações foi simplificar a compreensão do instrumento de avaliação do roteiro de entrevistas.

#### 3.3.2.2.3 Definição da amostra para a coleta de dados

Para a coleta de dados da pesquisa, optou-se por selecionar para as entrevistas uma amostra formada por executivos seniores de empresas de grande porte instaladas no Brasil, independentemente do segmento ou ramo de atuação da empresa. A razão para realizar a pesquisa com executivos de empresas de grande porte deveu-se ao fato de que, por serem empresas com estruturas administrativas mais robustas e maduras, normalmente utilizam processos e ferramentas de gestão mais atualizados, o que tende a favorecer a realização de um estudo “no estado da arte” sobre os temas objetivados.

Em paralelo, para garantir condições de replicabilidade futura da pesquisa a outras empresas que venham a enfrentar contextos semelhantes, foi adotado o critério da replicabilidade literal, que de acordo com Yin (2014), devem ser selecionadas situações similares para a análise, uma vez que a escolha de situações contrastantes resultaria em replicabilidade teórica. Assim, para a presente pesquisa, optou-se por selecionar executivos que estivessem trabalhando, ou já tivessem trabalhado, em empresas com características semelhantes.

A seleção dos entrevistados levou em conta, também, que eles tivessem elevado nível de experiência em GC, GRC ou GCC, bem como maturidade profissional e amplo conhecimento sobre as organizações em que trabalham. Com isso, procurou-se garantir entrevistados que tivessem uma visão abrangente sobre como os temas em estudo são tratados em suas organizações (Gil, 2019). Para assegurar esses requisitos, foi definido que somente seriam considerados como entrevistados indivíduos que ocupassem posições de Diretor ou Gerente, que tivessem atuado diretamente com GC, GRC ou GCC em suas empresas e que estivessem trabalhando nestas atividades há pelo menos três anos.

Quanto ao número de entrevistados, foi observado o que orienta Eisenhardt (1989), no sentido de que o número não ultrapassasse o ponto de saturação teórica para pesquisas qualitativas, ou seja, o ponto em que o acréscimo de casos não produziria informações novas em relação ao fenômeno e, a partir do qual, passasse a ocorrer redundâncias. Estimou-se que um total de até 10 entrevistados seria suficiente para atingir a saturação teórica referida por Eisenhardt (1989), mantendo, contudo, a possibilidade de acrescentar entrevistados caso fosse constatada a necessidade de fazê-lo.

#### *3.3.2.2.4 Análise de conteúdo das entrevistas*

Após a realização das entrevistas, as respostas dos entrevistados foram submetidas a um processo detalhado de análise de conteúdo, de modo a poder alcançar um conhecimento profundo sobre como as organizações capturam Conhecimentos Dispersos para subsidiar seus processos de GRC e GCC.

Para a análise dos dados coletados, foi adotado o método de análise de conteúdo de Bardin (2016), que envolve um conjunto de técnicas de análise sistemática e objetiva de discursos que permite fazer a identificação dos principais conteúdos que tenham sido acessados por meio de entrevistas (Albuquerque; Couto; Oliva, 2019).

Para tanto, as entrevistas foram transcritas e submetidas às etapas preconizadas por Bardin (2016), que compreendem: a) Pré-análise; b) Exploração do material; e c) Tratamento dos resultados.

A primeira etapa realizada foi a Pré-análise, que é uma fase de organização dos conteúdos para torná-los operacionalizáveis e para sistematizar as ideias iniciais constantes neles. Nesta fase inicial, as entrevistas devem ser transcritas para formar o *corpus* da pesquisa. Em seguida, passa-se à realização de uma leitura flutuante dos textos, de modo a verificar se as respostas atenderam ao escopo dos objetivos de pesquisa, sendo excluídos os conteúdos que não atendessem aos objetivos (Bardin, 2016).

A próxima fase a ser conduzida é a exploração do material e sua codificação de acordo com as categorias de análise previamente definidas em função do objetivo da pesquisa. É uma fase mais lenta e trabalhosa, em que se busca essencialmente a codificação dos conteúdos por categorias de análise (Bardin, 2016).

O último passo a ser realizado é a fase de tratamento dos resultados, com base na inferência e interpretação dos dados, de modo que os dados brutos sejam convertidos em resultados significativos e válidos para a pesquisa. Para tanto, são realizadas análises estatísticas básicas sobre os dados, de modo a compilá-los em quadros-síntese, diagramas e modelos que permitam condensar e tornar mais visíveis os resultados da análise do conteúdo das informações coletadas (Bardin, 2016).

A realização desse processo de análise teve como objetivo organizar e consolidar os dados coletados nas entrevistas, a fim de formar uma ampla base de informações sobre como as empresas capturam conhecimentos dispersos para subsidiar seus programas de GRC e de GCC, bem como estabelecer os requisitos para o desenvolvimento do artefato (Vaishnavi; Vaishnavi; Kuechler, 2008; Lacerda et al., 2013; Costa, 2014).

### **3.3.3 Etapa 3 – Sugestão de artefatos (Fase 2 do *Design Science Research*)**

Dando sequência às etapas do caminho metodológico da pesquisa, nesta etapa foram elaboradas alternativas, na forma de artefatos, para tentar resolver o problema identificado e formalizado na fase de conscientização do problema (Manson, 2006).

Trata-se de uma etapa de criatividade em que, com base em conhecimentos ou teorias sobre o problema, são desenvolvidos projetos preliminares e modelos experimentais que levem a sua solução (Vaishnavi; Kuechler, 2005), o que pode ser alcançado tanto pela criação de

artefatos que representem novas soluções, quanto por artefatos que incorporam melhorias de soluções já existentes (Venable, 2006).

Os artefatos podem constituir soluções ótimas ou soluções satisfatórias, sendo consideradas ótimas aquelas que tendem a solucionar problemas em um mundo simplificado, e satisfatórias, aquelas que tendem a resolver problemas do mundo real. As soluções satisfatórias podem ocorrer nos casos em que soluções ótimas seriam inviáveis de desenvolver. Os critérios para definir se um resultado é satisfatório podem ser: a) por consenso entre as partes envolvidas na solução do problema; ou b) pela melhoria de uma solução atual em comparação com versões de artefatos anteriores (Simon, 1996; Lacerda et al., 2013).

Por último, as sugestões devem considerar, em sua elaboração, que haja espaço para eventuais ajustes que venham a ser necessários na etapa de validação do artefato, normalmente em aspectos relacionados às condições do ambiente e do processo de implementação (Huff et al., 2006).

### 3.3.3.1 Tipos de artefatos possíveis

Segundo a literatura, os artefatos resultantes da aplicação do método do DSR podem ser classificados como Construtos, Modelos, Métodos e Instanciações, conforme exposto no Quadro 7.

Quadro 7 - Tipos de artefatos

Artefato	Definições
Construto	Construtos são representações mentais expressas em um vocabulário conceitual, ou de termos, que são empregados para descrever um problema e para especificar suas respectivas soluções.
Modelo	Modelo é um conjunto de proposições ou declarações que expressam as relações entre os construtos. Pode ser visto como uma representação estruturada dos aspectos fundamentais de um fenômeno, que mesmo com alguma imprecisão, demonstre a realidade de como as coisas são.
Método	Um método vem a ser uma sequência de passos a serem seguidos para executar uma tarefa ou alcançar um objetivo. Os métodos também podem ser entendidos como um conjunto de construtos subjacentes de um modelo em um espaço de solução. As etapas do método podem utilizar partes do modelo para construir um caminho, ou curso, para resolver um problema.
Instanciação	A instanciação vem a ser a operacionalização de artefatos, que podem ser construtos, modelos e métodos, em seu ambiente, de modo a demonstrar sua viabilidade e eficácia dos modelos e métodos a que se referem.

Fonte: Adaptado de March e Smith (1995), Hevner et al. (2004), Vaishnavi e Kuechler (2005) e Vaishnavi, Vaishnavi e Kuechler (2008).



De acordo com a categorização acima exposta, desde a fase de sugestão de artefatos, o artefato desenvolvido no presente estudo se caracterizou por ser um modelo teórico, uma vez que buscou estabelecer proposições que expressassem as inter-relações entre os construtos GCD, GRC e GCC, com o fim de constituir uma representação estruturada dos aspectos fundamentais do estudo que demonstrasse a realidade de como os construtos se inter-relacionam em empresas de grande porte instaladas no Brasil.

Dessa forma, seguindo o que orientam March e Smith (1995) e Vaishnavi, Vaishnavi e Kuechler (2008) sobre as definições dos tipos de artefatos, a partir deste ponto a tríade teórica até aqui referida como “processos” passará a ser designada “construtos”, que são representações mentais expressas por um vocabulário conceitual.

#### **3.3.4 Etapa 4 – Desenvolvimento do artefato (Fase 3 do *Design Science Research*)**

A próxima etapa do caminho metodológico tratou do desenvolvimento do artefato propriamente dito, em seu estado funcional, ou seja, apto a ser aplicado ao contexto real para o qual foi criado (Manson, 2006).

Tendo em conta que os objetivos e o ambiente externo do problema foram definidos na etapa de conscientização, na fase de desenvolvimento do artefato o que se buscou foi elaborar o ambiente interno do artefato (Simon, 1996). Além disso, houve a preocupação de que o artefato desenvolvido para a solução de um problema pontual pudesse atender a toda uma classe de problemas, ou seja, que se tornasse uma solução generalizável, e, portanto, útil para a sociedade (Venable, 2006; March; Smith, 1995; Vaishnavi; Kuechler, 2009; Silva; Costa, 2014).

#### **3.3.5 Etapa 5 – Avaliação do artefato (Fase 4 do *Design Science Research*)**

Uma vez elaborado o artefato, a etapa seguinte foi a de Avaliação, que levou em conta os critérios e condições estabelecidos desde a etapa de conscientização do problema (Alturki; Gable; Bandara, 2011), analisando-o rigorosamente para verificar se as expectativas estabelecidas para o artefato foram alcançadas (Silva Freitas Junior et al., 2015). Ou seja, se o artefato soluciona o problema para o qual foi criado (Alturki; Gable; Bandara, 2011; Silva; Costa, 2014). Da mesma forma, verificou-se se ele foi construído com a observância do devido rigor metodológico (Huff et al., 2006).

De acordo com Silva e Costa (2014), os critérios e condições de avaliação para aferir o desempenho do artefato normalmente são indicadores, definidos implícita ou explicitamente, na fase de identificação do problema, sendo recomendável que neles estejam claramente definidos: a) os ambientes interno, externo e os objetivos a serem atingidos; b) como o artefato será testado; e c) os mecanismos utilizados para aferir os resultados.

A etapa de avaliação contribui ainda com o processo de melhoria do artefato, uma vez que quaisquer desvios de expectativa constatados na validação sejam considerados e ajustados pelos pesquisadores, ou mesmo que desenvolvam novas sugestões para a solução, o que é importante para garantir a efetividade e qualidade do artefato que está sendo desenvolvido (Huff et al., 2006; Silva Freitas Junior et al., 2015).

#### 3.3.5.1 Elaboração do instrumento de avaliação do artefato

Existem várias propostas metodológicas para realizar a avaliação do artefato, não havendo uma metodologia majoritária para fazê-lo. Para o presente estudo, foi desenvolvido um instrumento de avaliação que utilizou como parâmetros, as conjecturas teóricas empregadas ao longo do processo de desenvolvimento do artefato, emitidas por mais de um pesquisador do método de DSR, garantindo que se pudesse alcançar um espectro amplo de avaliação do artefato proposto.

Sendo assim, o instrumento de avaliação desenvolvido permitiu verificar os seguintes aspectos do artefato: a) Avaliação geral; b) Avaliação de aceitação; c) Avaliação da viabilidade; d) Avaliação da validade; e e) Necessidades de ajustes ou melhorias - ANEXO D. É importante frisar que cada um dos aspectos foi suportado por sua respectiva abordagem teórica, com a referência aos autores, conforme explicitado abaixo.

Para a avaliação geral do artefato, foram avaliados os seguintes aspectos: a) Verificar se as expectativas inicialmente estabelecidas para o artefato foram alcançadas (Silva Freitas Junior et al., 2015); b) Verificar qual o contexto em que foi identificado o problema a ser solucionado pelo artefato (Wieringa, 2014); c) Verificar quais foram os ambientes de emprego do artefato, quer tenha sido um ambiente interno ou externo (Silva; Costa, 2014), ou o ambiente de negócios ou de valor (Oliva, 2016).

Para a avaliação de aceitação do artefato, foram avaliados os aspectos relacionados a: a) Verificar se o artefato atendeu aos critérios e condições que haviam sido previamente estabelecidos na etapa de identificação do problema (Alturki; Gable; Bandara, 2011); e b)

Verificar se o artefato resolve o problema para o qual havia sido criado (Pimentel; Filipo; Santoro, 2020).

Para a avaliação de viabilidade do artefato, foi verificado se o artefato pode ser generalizado para atender a casos semelhantes em organizações diferentes (Pimentel; Filipo; Santoro, 2020). Por último, para a avaliação da validade do artefato, foi verificado se o artefato é capaz de produzir explicações verdadeiras a partir dos dados coletados (Creswell, 2014; Gibbs, 2007).

### 3.3.5.2 Definição dos avaliadores do artefato

Quanto à definição dos avaliadores do artefato, foram utilizados os mesmos critérios utilizados no tópico 3.3.2.2.3, relativo a “Definição da amostra para a coleta de dados”, que foram: a) Serem executivos seniores de empresas de grande porte instaladas no Brasil; b) Que possuíssem elevado nível de experiência em GC, GRC ou GCC; c) Que ocupassem posições de Diretor ou Gerente; e d) Que estivessem atuando, ou tivessem atuado em GC, GRC ou GCC em suas empresas há, pelo menos, três anos.

A partir desses critérios, foram selecionados três executivos de três das organizações pesquisadas para a aplicação do instrumento de avaliação e captura das suas percepções sobre as conjecturas teóricas definidas para o atingimento do objetivo do artefato (Silva Freitas Junior et al., 2015).

Quanto à aplicação do instrumento de avaliação do artefato, foi utilizada a mesma dinâmica estabelecida no tópico 3.3.2.2.1, relativo à “Elaboração do instrumento de coleta de dados”, isto é, foram informados aos avaliadores os mesmos esclarecimentos sobre sua participação do processo de avaliação, especialmente sobre os aspectos relacionados a sua participação voluntária, aos critérios de anonimização das respostas e aos cuidados tomados quanto à garantia de confidencialidade para com o registro das respostas e o tratamento das informações fornecidas (Creswell, 2007).

Por fim, para a operacionalização da avaliação, foi solicitado que cada avaliador identificasse um evento real que tivesse ocorrido em sua organização, envolvendo os construtos GCD, GRC e GCC, para que fosse utilizado como contexto para a avaliação do artefato.

### **3.3.6 Etapa 6 – Conclusão do artefato (Fase 5 do *Design Science Research*)**

Esta etapa do caminho metodológico consolida a análise e a verificação da qualidade da solução alcançada com o emprego do artefato, assim como procura identificar e categorizar os aprendizados e conhecimentos gerados ao longo do processo de desenvolvimento do artefato (Vaishnavi; Kuechler, 2005; Huff et al., 2006).

A análise é feita a partir do confronto entre o artefato, as teorias consideradas para a sua elaboração e as expectativas iniciais de resultado, de modo que seja possível verificar se o artefato funcionou conforme era esperado, quer seja integral ou parcialmente. Nesse sentido, os artefatos podem constituir soluções ótimas ou soluções satisfatórias, sendo consideradas ótimas aquelas que tendem a solucionar problemas em um mundo simplificado, e satisfatórias aquelas que tendem a resolver problemas do mundo real (Simon, 1996), ou de casos em que soluções ótimas seriam inviáveis de desenvolver (Lacerda et al., 2013).

Os critérios para definir se um resultado é satisfatório podem ser: a) por consenso entre as partes envolvidas na solução do problema; ou b) pela melhoria de uma solução atual em comparação com versões de artefatos anteriores (Lacerda et al., 2013). No presente estudo foram buscadas soluções ótimas, uma vez que o modelo tevrá como objetivo resolver problemas em um mundo simplificado.

### **3.3.7 Etapa 7 – Considerações finais**

O capítulo de considerações finais se constitui na última etapa do caminho metodológico proposto para a pesquisa. Nele será realizada uma exposição sobre tudo o que foi investigado e sobre os trabalhos desenvolvidos para isso, assim como seus principais pontos e achados, as limitações encontradas durante o desenvolvimento da pesquisa e as conclusões a que se puderam chegar ao seu final (Marconi; Lakatos, 2017). Estão descritas também, neste capítulo, as contribuições teóricas e práticas constatadas, bem como as sugestões para novos estudos que avancem na exploração do tema.

## 4 APLICAÇÃO DO MÉTODO DO *DESIGN SCIENCE RESEARCH*

Considerando os objetivos propostos para a pesquisa, adotou-se o método do DSR por ser uma abordagem que aproxima a pesquisa teórica e a realidade prática das organizações (Dresch; Lacerda; Antunes Jr., 2015), uma vez que busca desenvolver soluções, na forma de artefatos, que resolvam problemas do cotidiano das organizações (Simon, 1996), e melhorem sua performance (Van Aken, 2005; Hambrick 2007; Van Aken; Berends; Van Der Bij, 2012).

Dessa forma, o método de DSR foi empregado por sua capacidade de contribuir com a pesquisa, não somente na identificação dos artefatos já existentes sobre a GCD com a GRC e a GCC nas organizações sob análise, mas também, para subsidiar a proposição de um novo artefato que responda aos objetivos do estudo, particularmente no sentido de entender como empresas de grande porte instaladas no Brasil capturam conhecimentos dispersos e os utilizam para potencializar seus processos de GRC e de GCC.

Seguindo o caminho metodológico a ser percorrido para o desenvolvimento da pesquisa, serão desenvolvidas todas as fases previstas para o DSR, conforme definido no capítulo de metodologia desse estudo, que são: a) Conscientização do problema a ser resolvido; b) Sugestão de artefatos; c) Desenvolvimento do artefato; d) Avaliação do artefato; e e) Conclusão do artefato.

### 4.1 ETAPA DE CONSCIENTIZAÇÃO DO PROBLEMA A SER RESOLVIDO

Seguindo o caminho metodológico constante do tópico 3.3.2, do capítulo de Metodologia, relativo à fase de “conscientização do problema” (Fase 1 do DSR), que consiste em identificar e formalizar o problema a ser solucionado por meio do método de DSR (Lacerda et al., 2013), uma vez que, é do problema que nasce a oportunidade da pesquisa e da busca de soluções para resolvê-lo (Lacerda et al., 2013; Silva; Costa, 2014).

Para reunir conhecimentos teóricos adicionais aos já reunidos no referencial teórico inicial, e assim, alcançar a conscientização do problema a ser solucionado, foi realizada uma RSL, que além de ser o instrumento adequado para verificar o conhecimento científico existente sobre um assunto, atende ao que recomendam Lacerda et al. (2013) e Vaishnavi e Kuechler (2005).

De forma semelhante, para explorar a realidade prática das organizações, foram realizadas entrevistas com executivos seniores de dez empresas de grande porte instaladas no Brasil, a respeito de como os construtos GCD, GRC e GCC interagem nas organizações, para

então determinar o contexto em que ocorre o problema a ser resolvido. Por último, foi realizada uma análise de conteúdo das respostas às entrevistas, utilizando-se o método de Bardin (2016), de modo a alcançar um conhecimento aprofundado sobre o contexto em que será aplicado o artefato proposto.

#### **4.1.1 Revisão Sistemática da Literatura**

A RSL é recomendada no desenvolvimento de pesquisas com o emprego do método do DSR para garantir uma abordagem objetiva que identifique estudos relevantes para subsidiar a pesquisa (Lacerda et al., 2013), realizada por meio de um processo controlado, rigoroso, válido e verificável (Silva, 2009; Medeiros et al., 2015) e que permita selecionar bibliografias no estado da arte sobre o assunto (Treinta et al., 2014).

Dessa forma, buscou-se, a partir da RSL, verificar os conhecimentos científicos que compõem a literatura recente, com o propósito de evidenciar a existência de um problema teórico a ser resolvido e o contexto em que está inserido, de modo a estabelecer conjecturas teóricas para a criação do artefato a ser desenvolvido para solucioná-lo.

Para o desenvolvimento da RSL foi observado o que orienta Medeiros et al. (2015) quanto às etapas a serem seguidas no processo de revisão, que são: 1) Determinação de objetivos; 2) Definição dos descritores de busca; 3) Escolha das bases de dados; 4) Realização da busca; 5) Seleção e análise dos conteúdos; 6) Sistematização dos conteúdos; e 7) Preparação do relatório de divulgação dos resultados.

##### **4.1.1.1 Estrutura da Revisão Sistemática da Literatura**

Para realizar o trabalho de RSL foi elaborado o Quadro 8 que apresenta, de forma estruturada, todas as etapas cumpridas ao longo do processo, iniciando com a determinação do objetivo da revisão, que foi definido como “identificar estudos que tenham tratado da GCD, GRC e GCC e de suas inter-relações em organizações”.

Quadro 8 - Etapas da Revisão Sistemática da Literatura

Etapas	Descrição das atividades da Revisão Sistemática da Literatura
1) Objetivo da Revisão Sistemática da Literatura	Identificar estudos que tenham tratado da GCD, GRC e GCC e de suas inter-relações em organizações.
2) Descritores de busca	<p><b>Palavras-chave:</b></p> <p>a) Para Gestão do Conhecimento Disperso: “<i>Knowledge management</i>”; “<i>dispersed</i>” e “<i>knowledge management</i>”; “<i>dispersed</i>” e “<i>knowledge</i>”.</p> <p>b) Para Gestão de Riscos Corporativos: “<i>Enterprise risk management</i>”; “<i>ERM</i>”; “<i>risk</i>” e “<i>assessment</i>”; “<i>risk</i>” e “<i>results</i>”; “<i>risk</i>” e “<i>objectives</i>”.</p> <p>c) Para Gestão da Crises Corporativas: “<i>Crisis management</i>”; “<i>crisis management</i>” e “<i>sustainability</i>”; “<i>crisis management</i>” e “<i>business</i>”.</p>
3) Base de dados utilizadas	<i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i> .
4) Critérios bibliométricos e de conteúdos empregados	<p><b>Critérios bibliométricos para inclusão:</b></p> <p>a) Artigos publicados em inglês;</p> <p>b) Artigos publicados em periódicos revisados por pares;</p> <p>c) Artigos com linhas editoriais relacionadas a administração e negócios (<i>Web of Science</i>: áreas de pesquisa de <i>business economics</i>; categorias: <i>management</i> e <i>business</i>. <i>Scopus</i>: aérea de pesquisa <i>BUSI</i>).</p> <p>d) Artigos publicados entre 2000 e 2022.</p> <p><b>Critérios bibliométricos para exclusão:</b></p> <p>a) Anais de congressos, livros, material jornalístico ou publicações não revisadas por pares.</p> <p><b>Critérios bibliométricos de compilação e eliminação por duplicidade:</b> Com base no <i>Direct Object Identifier</i> (DOI), por consulta a base <i>Crossref</i>.</p> <p><b>Critérios de conteúdo para inclusão:</b></p> <p>a) Artigos que abordem a inter-relação entre a gestão do conhecimento, a gestão de riscos corporativos e a gestão de crises corporativas.</p> <p>b) Artigos teóricos ou empíricos que abordem, ao menos duas, dentre as três modalidades de gestão em estudo: gestão do conhecimento disperso, gestão de riscos corporativos e gestão de crises corporativas.</p> <p><b>Critérios de conteúdo para exclusão:</b></p> <p>a) Temática estranha à gestão do conhecimento, gestão de riscos corporativos e a gestão de crises corporativas.</p>
5) Seleção e análise dos Conteúdos	<p><b>Critério bibliográfico para seleção e análise:</b></p> <p>a) Análise com base nos títulos e resumos para verificar se os artigos abordam ao menos duas, dentre as três modalidades de gestão em estudo: GCD, GRC e GCC.</p> <p>b) Análise com base nos resumos e palavras-chave para verificar se os artigos respondem ao objetivo da RSL.</p>
6) Síntese e sistematização dos conteúdos	Compilação dos artigos selecionados, evidenciando o título, autor, ano de publicação, temática e palavras-chaves mais utilizadas.
7) Preparação do relatório	Preparação de texto integrativo da busca, com análises e interpretações sobre os conteúdos para embasar a pesquisa.

Fonte: Adaptado de Medeiros et al. (2015).

#### 4.1.1.2 Descrição das atividades desenvolvidas na Revisão Sistemática da Literatura

##### 4.1.1.2.1 Fase 1 - Determinação do objetivo

O processo de RSL foi iniciado com a determinação do seu próprio objetivo, o que foi definido tendo em conta os objetivos da presente pesquisa, de modo que ficou definido como “identificar estudos que tenham tratado da GCD, GRC e GCC e de suas inter-relações nas organizações”.

##### 4.1.1.2.2 Fase 2 - Definição dos descritores de busca

Na fase 2 foram definidos os descritores de busca ou palavras-chave a serem empregados na RSL. Para isso, procedeu-se a uma revisão informal da literatura a fim de identificar os autores e publicações mais relevantes sobre os temas em estudo para identificar as palavras-chave iniciais para a revisão, que foram: *knowledge management, enterprise risk management, ERM e crisis management*.

Com o intuito de enriquecer a revisão da literatura, a partir das palavras-chaves iniciais, foi realizada ainda uma busca por sinônimos e outras palavras que remetessem ao assunto pesquisado. Como resultado, foram identificadas as seguintes palavras-chave adicionais: *sustainability, business, risk, assessment, results, objectives, knowledge e dispersed*, as quais foram acrescentadas àquelas inicialmente selecionadas.

##### 4.1.1.2.3 Fase 3 - Escolha das bases de dados

A fase 3 da RSL tratou da definição das bases de dados a serem utilizadas, que no caso foram a *Web of Science* e *Scopus*. Nas buscas utilizando essas bases de dados foram identificados preliminarmente 7.527 artigos com potencial interesse para o estudo. Desses artigos, 2.480 foram obtidos utilizando a base de pesquisas *Web of Science* e 5.047 artigos a partir da base *Scopus*. Esses resultados foram obtidos pela realização de buscas utilizando-se as palavras-chave *knowledge management, enterprise risk management, ERM e crisis management, sustainability, business, risk, assessment, results, objectives, knowledge e dispersed*.



#### 4.1.1.2.4 Fase 4 - Realização da busca por critérios bibliométricos e de conteúdos

Na fase 4 da RSL, relativa aos critérios bibliométricos e de conteúdos empregados, foi realizada a busca de artigos tomando-se como base cada uma das palavras-chave identificadas nos descritores de busca. Para tanto, foram aplicados os critérios bibliométricos de inclusão e de exclusão referidos. Também foi realizada a comparação dos artigos selecionados com base no seu *Direct Object Identifier* (DOI) e por seus títulos, de modo a verificar a eventual ocorrência de repetição de artigos. Nessa análise foram eliminados 2.522 artigos que se encontravam em duplicidade, restando, após essa etapa, 5.005 artigos dos 7.527 iniciais.

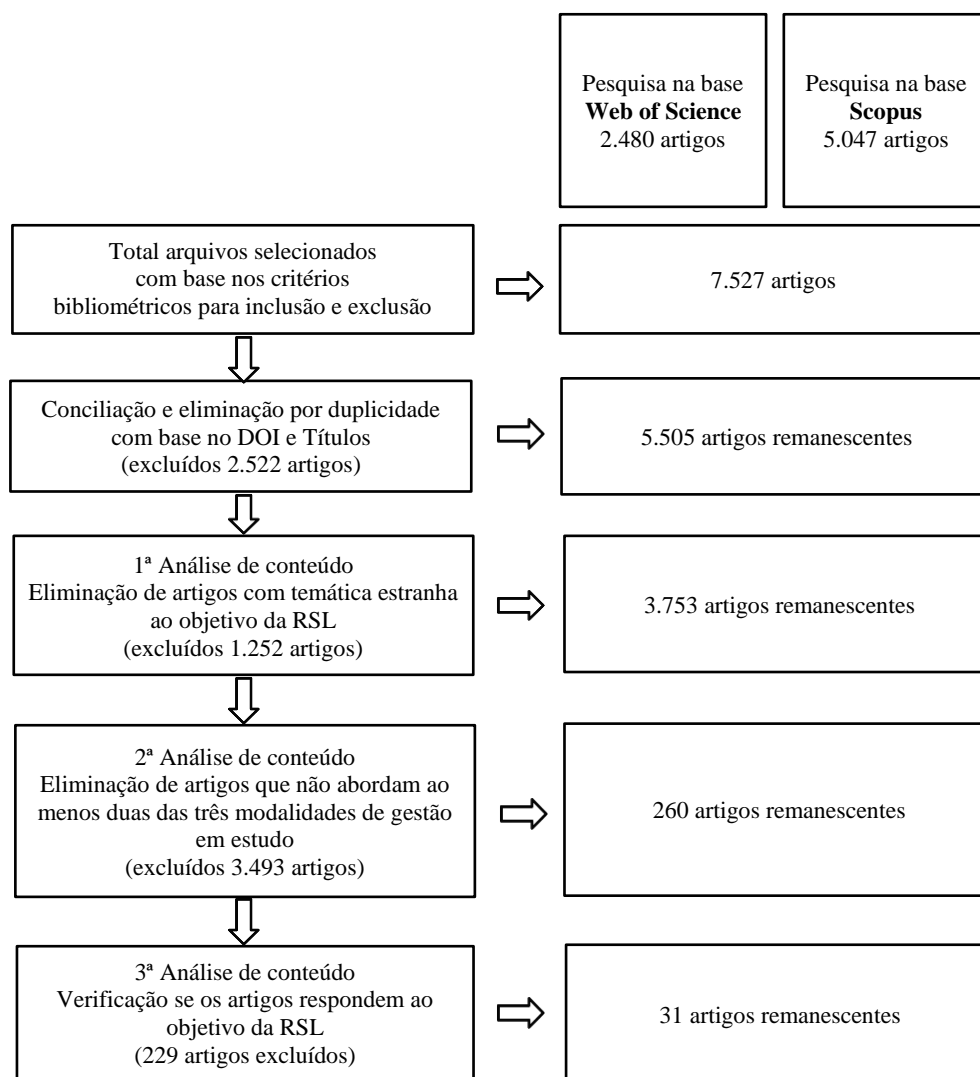
Ainda na fase 4, foi realizada a primeira análise de conteúdo com base na análise dos títulos reunidos, de modo a identificar os artigos que apresentavam conexão com o objetivo da RSL, considerados, para tanto, aqueles cujos títulos fizessem referência ao menos a dois processos integrantes da tríade teórica considerada neste estudo (GC, GRC e GCC). Nessa análise foram excluídos 1.252 artigos dos 5.005 remanescentes da etapa anterior, restando 3.753 artigos para análise na etapa seguinte.

#### 4.1.1.2.5 Fase 5 - Seleção e análise dos conteúdos

Na fase 5, relativa à seleção e análise dos conteúdos, foi realizada a segunda análise de conteúdo dos artigos, observando-se com maior profundidade os seus resumos de modo a verificar aqueles trabalhos que informavam sobre a realização de investigações que reunissem ao menos duas dentre as três componentes da tríade teórica estudada. Após essa atividade foram excluídos 3.493 artigos dos 3.753 restantes da etapa anterior, permanecendo 260 artigos para prosseguir com a RSL.

Ainda na fase 5, foi realizada a terceira análise de conteúdo sobre os resumos e palavras-chaves, em que se verificou a relevância dos artigos ao responderem, ainda que parcialmente, ao objetivo da RSL, sendo desconsiderados os artigos em desacordo com esse critério. Após essa etapa foram excluídos 229 artigos dos 260 remanescentes, restando ao final 31 artigos que prosseguiram para as etapas seguintes da RSL, conforme demonstrado na Figura 15.

Figura 15 - Sumarização dos resultados da Revisão Sistemática da Literatura



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.1.2.6 Fase 6 – Sistematização dos conteúdos

Na fase 6 da RSL, foram sintetizados e sistematizados os conteúdos dos artigos selecionados até esta etapa. Foram listados os 31 artigos selecionados a partir do processo de revisão, e foi preparado um quadro em que estão evidenciados os títulos, autores, ano de publicação, temáticas e palavras-chave mais utilizadas nos artigos (Quadro 9).

Quadro 9 - Compilação dos artigos remanescentes da Revisão Sistemática da Literatura

<b>Título</b>	<b>Autor / Ano</b>	<b>Temática</b>	<b>Principais palavras-chave</b>
<i>A model to analyze the knowledge management risks in open innovation: proposition and application with the case of GOL Airlines</i>	Oliva et al. (2021)	Investigaram os riscos associados à gestão do conhecimento disperso em arranjos intraorganizacionais e propuseram um modelo de análise de riscos da gestão do conhecimento. Consideram que o conhecimento é disperso e flui entre organizações por meio de relações no ambiente de valor.	Gestão do Conhecimento Disperso; Gestão de Riscos.
<i>Dynamic knowledge management in response to the pandemic outbreak: an interinstitutional risk-based approach to sustainability</i>	Ng, Fong e Lo (2021)	Exploraram a dinâmica interinstitucional de transferência de conhecimento e colaboração entre organizações por meio de uma abordagem baseada em risco, no contexto da pandemia do coronavírus.	Gestão de Riscos; Conhecimento dinâmico; Sustentabilidade.
<i>Synergistic triad of crisis management: leadership knowledge management and organizational learning</i>	Buhagiar e Anand (2021)	Exploraram a redução das repercussões das crises por meio de uma abordagem multidimensional com base na aprendizagem voltada à gestão eficaz de crises pela tomada de decisões calculadas e rápidas.	Crises; Gestão de Crises; Gestão do conhecimento.
<i>How do information technology and knowledge management affect SMEs' responsiveness to the coronavirus crisis?</i>	Azyabi (2021)	Investigou como a tecnologia da informação e a gestão do conhecimento ajudaram as pequenas e médias empresas a sobreviver e responder adequadamente aos desafios da crise do coronavírus.	Gestão do conhecimento
<i>Significant Stakeholders: Toward an Agile Knowledge Management System in the Time of Coronavirus Crisis</i>	Li et al. (2021)	Propuseram um sistema de gerenciamento de crises ágil para dar resposta eficaz a crises via um gerenciamento de conhecimento orientado a crises em cenários de ameaças em rápida mudança.	Gestão de Crises; Gestão do conhecimento; Artefato.
<i>Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs</i>	Hock-Doepgen et al. (2021)	Exploraram os riscos à implementação de projetos de gestão do conhecimento, ou de compartilhamento de conhecimento, devido à falta de pré-requisitos e apetite da empresa para a gestão do conhecimento.	Gestão do conhecimento
<i>Incorporating the risk of knowledge loss in supply chain risk management</i>	Daghfous et al. (2021)	Abordaram o risco da perda de conhecimento como um risco crítico para o desempenho da cadeia de suprimentos, que pode exacerbar outros tipos de riscos e impedir os esforços de mitigação.	Perda de conhecimento; Mitigação de risco
<i>A Model to Reduce the Risk of Projects Guided by the Knowledge Management Process: Application on Industrial Services</i>	Menaouer e Nada (2020)	Propuseram um modelo de gestão de risco de projetos orientado pela gestão estratégica do conhecimento. Trata da seleção da informação de inúmeras fontes e sua transformação em conhecimento útil.	Gestão do conhecimento; Mapeamento de conhecimento; Gestão de Riscos.

<b>Título</b>	<b>Autor / Ano</b>	<b>Temática</b>	<b>Principais palavras-chave</b>
<i>Using knowledge management to improve inter-institutional collaboration in crisis events</i>	Bohorquez-Lopez (2020)	Propuseram um modelo inovador de colaboração interinstitucional e diretrizes para a gestão do conhecimento sobre crises que auxiliem no sucesso em novos eventos de crise por meio da transparência, participação e colaboração entre as partes interessadas.	Gestão do conhecimento; Eventos de crises; Gestão de Crises.
<i>Beyond Coronavirus: the role for knowledge management in schools' responses to crisis</i>	Iacuzzi, Fedele e Garlatti (2020)	Investigaram como as escolas da Itália focaram em estratégias de gestão do conhecimento para reagir à crise de grande escala da pandemia de Covid-19.	Gestão do conhecimento; Gestão de Crises.
<i>Knowledge management based on information technology in response to COVID-19 crisis</i>	Wang e Wu (2020)	Abordaram o uso de mecanismos inovadores de tecnologia da informação para reduzir riscos via uso de Inteligência Artificial para a melhoria da gestão de crises e gestão do conhecimento para apoiar a tomada de decisões das organizações na crise de Covid-19.	Sistemas de Gestão do conhecimento; Gestão de Crises.
<i>Early warning of engineering project knowledge management risk based on artificial intelligence</i>	Li e Mo (2020)	Estudaram o risco da gestão do conhecimento em projetos de engenharia para auxiliar na tomada de decisões e definição de estratégias de enfrentamento e resposta a riscos.	<i>Gestão do conhecimento; alerta de riscos; Inteligência artificial.</i>
<i>The relationship between Business Process Management and Knowledge Management - selected aspects from a study of companies in Poland</i>	Bitkowska (2020)	Defendeu que a gestão de processos de negócios tem uma influência positiva sobre os processos de gestão do conhecimento, estimulando a criatividade dos colaboradores, bem como minimiza o risco de fracasso dos projetos de melhoria da organização.	<i>Gestão do conhecimento.</i>
<i>The role of knowledge management in the development of drought crisis management programmes</i>	Ahmadyousefi et al. (2020)	Investigaram o papel da gestão do conhecimento no desenvolvimento de programas de gestão de crises em áreas agrícolas afetadas por secas, integrando o conhecimento tácito explícito dos agricultores para melhorar as atividades agrícolas.	<i>Gestão do conhecimento.</i>
<i>Moderating role of organizational learning and firm size on risk management maturity in construction firms</i>	Wang et al. (2018)	Buscaram determinar como as organizações adquirem informação, fazem interpretação compartilhada e disseminação do conhecimento, bem como a produção de um impacto positivo no gerenciamento de riscos.	<i>Gestão de Riscos; Aprendizagem organizacional.</i>
<i>Enterprise risk management and business performance during the financial and economic crises</i>	Quon et al. (2012)	Propuseram uma abordagem integrada para medir e gerenciar riscos, conhecida como gestão de riscos corporativos e sua relação com a performance do negócio.	<i>Gestão de Riscos Corporativos</i>
<i>An enterprise risk management knowledge-based decision support system for construction firms</i>	Zhao et al. (2016)	Investigaram a gestão do conhecimento enquanto prática colaborativas entre arranjos intraorganizacionais para compartilhar conhecimento, e forneceram uma melhor compreensão dos fatores de gestão do conhecimento que ajudam a reduzir riscos e diferenças culturais entre as empresas.	<i>Gestão do conhecimento; tomada de decisão.</i>

<b>Título</b>	<b>Autor / Ano</b>	<b>Temática</b>	<b>Principais palavras-chave</b>
<i>Developing a tailored RBS linking to BIM for risk management of bridge projects</i>	Zou, Kiviniemi; Jones (2016)	Trataram da integração de conhecimento em gerenciamento de risco de projetos. Propuseram um modelo integrado para gestão de riscos que permite que os participantes de um projeto identifiquem riscos potenciais e busquem mitigações enquanto as informações estão sendo transferidas.	<i>Gestão de Riscos.</i>
<i>How the enterprise risk management function influences decision-making in the organization – A field study of a large global oil and gas company</i>	Meidell e Kaarbøe (2016)	Examinaram a transformação da influência da gestão de riscos corporativos na tomada de decisões nas organizações a partir de dois processos: venda de novas ideias e gestão do conhecimento além das fronteiras ao longo do tempo.	<i>Gestão de Riscos Corporativos; Gestão do conhecimento; tomada de decisão.</i>
<i>Knowledge management in support of Enterprise Risk Management</i>	Rodriguez e Edwards (2014)	Examinaram o compartilhamento de conhecimento a partir dos construtos de gestão do conhecimento e gestão de riscos. Concluíram que uma melhor gestão do conhecimento está associada a um melhor controle de riscos, mas ainda dependente de quebrar os silos organizacionais.	<i>Gestão de Riscos Corporativos; Sistemas de gestão do conhecimento; Conhecimento compartilhado; Controle de riscos.</i>
<i>Risk management in software projects through Knowledge Management techniques: Cases in Brazilian Incubated Technology-Based Firms</i>	Neves et al. (2014)	Analisaram a integração da gestão do conhecimento na gestão de riscos aplicada a projetos de desenvolvimento de software de micro e pequenas empresas brasileiras de base tecnológica incubadas, em que os objetivos geralmente não são claros ou são mal interpretados.	<i>Gestão do conhecimento, Gestão de Riscos.</i>
<i>Learning to organize risk management in organizations: What future for enterprise risk management?</i>	Schiller e Prpich (2014)	Alertaram que a gestão de riscos corporativos é fracamente enraizada na teoria organizacional, e propõe o uso da teoria da geração de conhecimento para aumentar a transferência de conhecimentos explícitos e tácitos em processos de aprendizagem organizacional.	<i>ERM; Gestão de riscos organizacionais.</i>
<i>Development and evaluation of a knowledge risk management model for project-based organizations A multi-stage study</i>	Jafari et al. (2011)	Propuseram um modelo para gerenciamento de risco de perda de conhecimento em projetos por meio da integração da gestão do conhecimento e da gestão de riscos.	<i>Gestão do conhecimento; Gestão de Riscos.</i>
<i>Understanding the relationship between Risk Management and Knowledge Management: A literature review and extension</i>	Haltiwanger et al. (2010)	Defenderam a complementaridade entre a gestão de riscos e a gestão do conhecimento e a necessidade de mais pesquisas para explorar as ligações entre elas para beneficiar tanto a academia quanto a indústria.	<i>Gestão do conhecimento; Gestão de Riscos.</i>
<i>Organizational forms for knowledge management in photovoltaic solar energy industry</i>	Chen e Pang (2010)	Propôs que os departamentos das organizações devem desenvolver relacionamentos coletivistas, em vez de individualistas, e se envolver em controvérsias construtivas para aumentar o compartilhamento de conhecimentos e a gestão produtiva do conhecimento nas organizações.	<i>Conhecimento compartilhado</i>

<b>Título</b>	<b>Autor / Ano</b>	<b>Temática</b>	<b>Principais palavras-chave</b>
<i>Knowledge risk management: a framework</i>	Massingham (2010)	Propôs um modelo para a gestão do risco do conhecimento com base na gestão do conhecimento e na gestão do risco organizacional. Sugere a melhora da precisão na avaliação de risco, reduzindo a subjetividade causada por vieses cognitivos.	<i>Gestão do conhecimento, Gestão de Riscos.</i>
<i>Study on the relationship between project risk management knowledge management and decision-making</i>	Napolitano et al. (2020)	Estudaram as relações teóricas entre a gestão do conhecimento em gerenciamento de riscos de projetos e a tomada de decisão. Propuseram um modelo que permite uma visão das inter-relações entre estes temas.	<i>Gestão do conhecimento; Gestão de riscos em projetos; tomada de decisão.</i>
<i>The Rational Choice of Not Applying Project Risk Management in Information Technology Projects</i>	Kutsch e Hall (2009)	Pesquisaram o grau de uso do gerenciamento de riscos de projetos e as barreiras que impedem os gerentes de projetos de usar o gerenciamento de riscos.	<i>Gestão de Riscos.</i>
<i>Knowledge management adoption in times of crisis</i>	Wang (2009)	Explorou o papel da gestão do conhecimento durante as crises nas organizações. As diferentes estratégias de gestão do conhecimento necessárias para alcançar resultados desejáveis no gerenciamento em diferentes etapas das crises.	<i>Gestão do conhecimento; Estratégia corporativa.</i>
<i>Responding to crisis through strategic knowledge management</i>	Shaw et al. (2007)	Examinaram uma abordagem estratégica em gestão do conhecimento para mudanças organizacionais em preparação para responder a uma crise prevista em um período de dois a três anos.	<i>Crises; Gestão de conhecimento estratégico.</i>
<i>Interaction management: The next (and necessary) step beyond knowledge management</i>	Smoliar (2003)	Questionou a compreensão de que os problemas possam ser resolvidos pela mera troca de informações no local de trabalho, bem como o tratamento do conhecimento como se fosse uma mercadoria, em oposição ao saber das pessoas.	<i>Gestão de Crises; Gestão do conhecimento; Troca de informações.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### *4.1.1.2.7 Fase 7 - Relatório de divulgação dos resultados da Revisão Sistemática da Literatura*

A fase 7 é a última fase da RSL e corresponde à preparação do relatório de divulgação dos resultados alcançados, em que foi consolidada a análise do resultado de todo o trabalho realizado de revisão da literatura, evidenciando, mais uma vez, a existência de uma lacuna teórica a ser explorada, referente a inexistência de estudos que tenham explorado, de forma integrada, a tríade teórica composta pela GCD, GRC e GCC.

Após a identificação dos 31 artigos remanescentes do processo de RSL, iniciou-se a fase de análise, compilação de dados e identificação das principais abordagens desenvolvidas pelos diversos autores nos artigos.

Ao observar-se a análise bibliométrica e de conteúdo dos artigos remanescentes, constata-se que apenas duas das componentes da tríade conceitual considerada nesse estudo (GCD, GRC e GCC) foram tratados simultaneamente nos artigos selecionados: a GRC e a GCC. Esta circunstância confirmou a constatação inicial quando da preparação do referencial teórico da pesquisa, sobre a ausência de trabalhos anteriores que tivessem explorado simultaneamente as três componentes teóricas em estudo, o que também reforça o caráter de ineditismo da pesquisa desenvolvida nesta tese.

Os resultados obtidos chegaram aos seguintes quantitativos a respeito das combinações de conceitos teóricos abordados: a) 19 artigos trataram de GC e da GRC - sem tratar, contudo, de GCC; b) 10 artigos trataram de GC e da GCC - sem tratar, contudo, de GRC; c) Apenas 01 artigo tratou da GCD, e combinada com a GRC; e d) 01 artigo tratou somente de GRC, não tendo sido encontradas abordagens que tivessem estudado a integração das três componentes teóricas objeto desta pesquisa.

Além dessas abordagens, foi constatado que os estudos trataram da aplicação da GCD, da GRC e da GCC, no desenvolvimento dos seguintes processos organizacionais: a) 07 artigos focaram na aplicação dos conceitos à gestão de projetos; b) 03 artigos enfocaram a aplicação aos processos de tomada de decisão; c) 03 artigos concentraram-se na aplicação ao desenvolvimento de arranjos intraorganizacionais; d) 02 artigos exploraram seus efeitos na gestão do desempenho organizacional; e) 01 artigo nos efeitos sobre a transferência de conhecimentos; f) 01 artigo sobre Tecnologia da Informação; g) 01 artigo sobre gestão estratégica; e h) 01 artigo sobre mudanças organizacionais.

Foram identificadas, ainda, 67 novas palavras-chave nos artigos, distribuídas conforme abaixo: a) 31 relacionadas à GC; b) 20 relativas à gestão de riscos; c) 10 ligadas à gestão de

crises; e d) 06 relativas a temas conexos, como sustentabilidade, artefatos, IA, tomada de decisão e estratégia.

Contudo, chamou a atenção o fato de a GCD propriamente dita ter aparecido apenas em um artigo, o que reforça a oportunidade e necessidade do desenvolvimento de estudos nessa área, cuja exploração acadêmica é mais recente.

Vale mencionar ainda que, além da tríade conceitual de interesse para o presente trabalho, foram identificadas outras áreas de conexão que merecem a atenção e análise ao longo da pesquisa, quais sejam: uso da IA, tomada de decisão e gestão da estratégia.

#### **4.1.2 Coleta de dados**

Simultaneamente, para reunir subsídios práticos sobre a natureza do problema a ser resolvido pelo DSR, o contexto em que ele está inserido, sua potencialidade de repercussão na organização e eventuais limitações existentes para a construção de uma solução, optou-se por entrevistar executivos seniores de organizações de grande porte instaladas no Brasil para, com isso, entender a realidade do cotidiano das organizações em que o artefato estará inserido.

##### **4.1.2.1 Elaboração do instrumento de coleta de dados**

Dada a importância das entrevistas com os executivos das empresas selecionadas para a realização deste estudo, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturadas para apoiar a condução da coleta de dados.

Optou-se por esta modalidade de abordagem de coleta de dados porque, de acordo com Laville e Dionne (1999), a entrevista semiestruturada é o instrumento recomendado para a coleta de dados qualitativos, uma vez que permite uma maior abertura ao entrevistado para expor sua percepção sobre o fenômeno, bem como uma maior flexibilidade para se perguntar sobre opiniões e experiências dos entrevistados, propiciando, assim, respostas mais completas e fidedignas (Eurostat, 2017).

Para o desenvolvimento do roteiro de entrevistas semiestruturadas, seguiu-se o que preconiza a *Eurostat* (2017), de modo a se garantir a elaboração de um instrumento que propiciasse flexibilidade para a exploração dos conhecimentos dos entrevistados e, ao mesmo tempo, atendessem ao devido rigor metodológico requerido na coleta de dados.

Seguindo o que orientam Creswell (2007) e Albuquerque, Couto e Oliva (2019), o roteiro elaborado contou com um conjunto de questões abertas sobre os conteúdos considerados



relevantes para a pesquisa. Esse conjunto foi dividido em três blocos de perguntas, contendo, cada um, de quatro a cinco questões.

O primeiro bloco de questões foi formado por perguntas preparatórias, que tiveram por finalidade introduzir o assunto e promover um “quebra-gelo” para propiciar um ambiente favorável à coleta de dados.

O segundo bloco de questões foi composto por perguntas exploratórias, ou de sondagem, que visaram aprofundar a compreensão das perspectivas e respostas dos entrevistados sobre os fenômenos em estudo.

O último bloco de questões foi composto por perguntas resolutivas ou conclusivas, que tiveram por objetivo esclarecer dúvidas remanescentes sobre o conteúdo explorado, ou ainda, acrescentar informações adicionais ao tema - ANEXO A.

Foram adicionadas ao roteiro de entrevista semiestruturada informações relativas aos parâmetros para a realização das entrevistas e os esclarecimentos aos entrevistados sobre sua participação do processo de entrevistas, tendo sido informados, especialmente, sobre os aspectos relacionados a sua participação voluntária, sobre os critérios de anonimização das respostas e os cuidados relativos à confidencialidade de informações da pesquisa (Creswell, 2007).

#### 4.1.2.2 Validação do instrumento de coleta de dados

Seguindo o que foi prescrito no tópico de Metodologia, particularmente no tocante ao que recomenda a *Eurostat* (2006) para validação de roteiros de entrevistas em pesquisas qualitativas, foi organizado um painel que contou com três Especialistas-profissionais, selecionados com base na sua experiência, conhecimento aprofundado sobre o assunto e maturidade profissional em ao menos uma das três componentes teóricas que são objeto de estudo na pesquisa, quais sejam: GC, GRC ou GCC, objetivando, com isso, que as três componentes fossem validadas.

Previamente à data da reunião para o painel de Especialistas-profissionais, foram-lhes enviadas orientações sobre como se daria o processo de validação. Da mesma forma foi disponibilizada a minuta do questionário de avaliação e um esquema de codificação padronizado, designado como Sistema de Avaliação de Perguntas, para que os Especialistas-profissionais preenchessem antes da reunião e se preparassem para o painel de validação do roteiro de entrevistas (Campanelli, 2008; Eurostat, 2006; Blake, 2015) - ANEXOS B e C.

Para cada pergunta do roteiro de entrevistas, os Especialistas-profissionais preencheram o esquema de codificação de respostas, não somente atribuindo a avaliação para cada uma das questões como também registrando comentários adicionais sobre os itens que não se enquadrassem nas categorias de codificação propostas.

A revisão por especialistas no formato de painel foi conduzida por este pesquisador, que assumiu o papel de moderador para direcionar a discussão dos tópicos, assim como para tomar notas das respectivas discussões e, ao final, para consolidar em um relatório os pontos levantados.

No início do painel foi solicitado aos Especialistas-profissionais que escutassem cuidadosamente cada uma das questões e que fizessem uma análise sobre a clareza percebida em cada uma delas, buscando verificar se as perguntas atendiam aos critérios do Sistema de Avaliação de Perguntas disponibilizado. Além disso, os especialistas puderam também fazer avaliações informais e comentários abertos sobre os itens do roteiro de entrevista (Eurostat, 2006; Willis; Lesser, 1999).

Os integrantes do painel utilizaram as anotações que haviam preparado previamente e fizeram suas observações de forma livre. As anotações com as respostas dos especialistas foram restituídas ao este pesquisador ao final do painel, a fim de realizar os ajustes considerados necessários pelos Especialistas-profissionais. As observações e recomendações externadas foram devidamente incorporadas à versão final do roteiro de entrevistas semiestruturadas.

Foram as seguintes as revisões realizadas no texto do roteiro de entrevistas final por sugestão consensada dos Especialistas-profissionais:

- 1) Desmembrar duas das questões para que se tornassem mais compreensíveis pelos respondentes;
- 2) Alterar a ordem de duas questões que pareciam desconexas onde estavam, e poderiam quebrar a linha de raciocínio dos respondentes;
- 3) Acrescentar duas questões para ampliar a abordagem explorada;
- 4) Eliminar uma das questões por estar redundante;
- 5) Aprimorar a redação de oito das questões formuladas.

Uma vez concluídos os ajustes recomendados, o roteiro de entrevistas semiestruturadas foi considerado válido, passando a ter sua versão final conforme consta do ANEXO A.

#### 4.1.2.3 Definição da amostra para a coleta de dados

Conforme definido no capítulo de Metodologia, foram selecionados, para as entrevistas, dez executivos seniores de empresas de grande porte instaladas no Brasil, independentemente do segmento ou ramo de atuação. A seleção dos executivos a serem entrevistados, assim como das organizações em que trabalhavam, buscou atender a condição de replicabilidade literal definida por Yin (2014). Assim sendo, foram selecionados executivos de empresas que guardam algumas condições de similaridade entre si, ou seja, são todas empresas de grande porte, com atuação no Brasil e com alta relevância nos seus segmentos de atuação.

As empresas selecionadas foram anonimizadas por questões de confidencialidade, passando a ser designadas apenas como “Empresa”, seguida da indicação numérica de 1 a 10, conforme consta no Quadro 10, onde estão indicados também a quantidade de unidades no Brasil, o tempo de operação no país e os cargos dos executivos considerados para as entrevistas.

Os executivos selecionados para compor a amostra da pesquisa seguiram os critérios definidos no tópico de Metodologia, quais sejam, que tivessem cargos de Diretoria e Gerência e que tivessem atuado diretamente nas tratativas e definições dos programas de GC, GRC ou GCC em suas empresas, e que estivessem trabalhando nessas atividades por ao menos três anos.

Quadro 10 - Perfis dos entrevistados e das empresas consideradas

<b>Empresas estudadas</b>	<b>Ramo de atuação da empresa</b>	<b>Número de unidades no Brasil</b>	<b>Cargo do entrevistado</b>
Empresa 1	Gestão de riscos logísticos	1	CEO
Empresa 2	Alimentos	9	Gerente de Segurança Corporativa
Empresa 3	Consultoria corporativa	15	Sócio Sênior
Empresa 4	Hospitalar	9	Diretor de RH
Empresa 5	Medicamentos	2	Diretor de Aprendizagem
Empresa 6	Tecnologia	1	Gerente Regional de Segurança LatAm Sul
Empresa 7	Tecnologia	1	Gerente de Inteligência e Proteção LatAm
Empresa 8	Consultoria corporativa	10	Gerente de Crises
Empresa 9	Agroindústria	23	Diretor Regional de EHS
Empresa 10	Hospitalar	70	Diretor Administrativo

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.2.4 Realização das entrevistas

Uma vez selecionados os executivos a serem entrevistados, foi utilizado o roteiro de entrevistas semiestruturadas para a realização das entrevistas, que foram conduzidas de maneira individual. O motivo foi oportunizar aos entrevistados que se sentissem mais à vontade para falar sobre os assuntos a serem explorados, inclusive, para falar sobre questões delicadas que pudessem surgir durante a entrevista (Gil, 2019; Eurostat, 2017).

A condução das entrevistas foi precedida de instruções sobre sua realização, principalmente sobre o caráter acadêmico da pesquisa, os aspectos relativos à participação voluntária dos entrevistados e da liberdade para saída da pesquisa a qualquer tempo, bem como sobre os critérios de anonimização, registro e confidencialidade de dados, sempre mediante a concordância dos entrevistados (Creswell, 2007).

As entrevistas ocorreram entre os meses de outubro de 2022 e maio de 2023, sendo que cinco delas foram realizadas presencialmente e cinco por meio de videoconferências. A duração média das entrevistas foi de 90 minutos e os conteúdos coletados foram registrados por meio de gravação digital, que foram posteriormente transcritas para a realização da análise de conteúdo, com exceção de uma das entrevistas, cujo registro gravado não foi autorizado, caso em que foram tomadas notas sobre as respostas.

#### 4.1.2.5 Análise do conteúdo das entrevistas

Conforme definido no tópico de “Metodologia” deste estudo, os dados coletados nas entrevistas com os executivos foram analisados seguindo o que preceitua o método de análise de conteúdo, de Bardin (2016). Para isso, foi elaborado o Quadro 11 - Estrutura da análise de conteúdo, onde estão informados todos os critérios e categorizações considerados para nortear a análise de conteúdo, seguindo rigorosamente o método de Bardin (2016).

De acordo com o quadro da estrutura da análise de conteúdo, o conjunto dos dados relativos às respostas dos entrevistados foi submetido a um processo de análise composto por três fases distintas: a) Pré-análise; b) Exploração do material e c) Tratamento dos resultados - Quadro 11.

Na primeira fase, ou fase da análise de conteúdo, ou fase de Pré-análise, as entrevistas passaram por duas etapas. Primeiro foram transcritas, para que passassem a constituir o “corpus” da pesquisa; segundo, passaram por uma “leitura flutuante”, para iniciar a organização dos dados coletados.

Na segunda fase, ou fase de exploração do material, as entrevistas foram decompostas ao nível dos conteúdos verbalizados pelos entrevistados, passando a compor séries de verbalizações que foram categorizadas de acordo com as Unidades de Codificação previamente definidas. A título de exemplificação, as séries de verbalizações foram analisadas de acordo com uma Codificação, que se subdivide em Unidades de registro, Unidades de codificação e Regras de contagem.

As Unidades de registro consideradas para classificar as verbalizações extraídas das entrevistas, são os sete modelos teóricos selecionados para compor o referencial teórico da pesquisa - Quadro 11. Por sua vez, as Unidades de codificação, em que também serão classificadas as verbalizações extraídas das entrevistas, foram os principais aspectos destes mesmos sete modelos teóricos que compõem o referencial teórico da pesquisa. Ou seja, a estrutura de codificação prévia requerida pelo método de Bardin (2016) cria compartimentos estanques onde as verbalizações extraídas das entrevistas vão sendo “armazenadas” para serem analisadas em conjunto e formarem a análise de conteúdo. Esse processo minimiza significativamente os riscos de subjetividade na análise de conteúdo.

A terceira e última fase da análise de conteúdo é a fase de Tratamento dos resultados na qual, a partir de um processo de inferência e interpretação sobre os dados já submetidos à codificação, classificação e categorização, convertem-se os dados brutos das entrevistas em resultados significativos e válidos para a pesquisa (Bardin, 2016; Câmara, 2013).

Quadro 11 - Estrutura da análise de conteúdo

<b>ESTRUTURA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO (BARDIN, 2016)</b>			
<b>FASE</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>ATIVIDADES E OBJETIVOS</b>	
Realização das entrevistas	Aplicação do roteiro de entrevista semiestruturada	Pergunta norteadora	Como empresas de grande porte instaladas no Brasil capturam Conhecimentos Dispersos sobre riscos e crises e os integram a seus processos de GRC e de GCC?
I - Pré-análise	Transcrição das entrevistas	Para formar o "corpus" da pesquisa	
	Leitura flutuante	Para permitir a realização da leitura flutuante	
II - Exploração do material	Codificação	Unidades de registro	Modelo de Memória Transativa (Tang et al., 2015)
			Modelo de barreiras à gestão do conhecimento (Oliva, 2014a)
			Modelo da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995)
			Modelo de identificação de riscos corporativos (Oliva, 2016)
			Modelo de Gestão de Riscos Corporativos (Coso, 2017)
			Modelo de Gestão de Crises Corporativas (Coombs, 2021)
			Modelo de perspectivas dos processos de crises corporativas (Bundy et al., 2017)
	Unidades de Codificação	Aspectos relacionados ao modelo de Memória Transativa (Tang et al., 2015)	Aspectos relacionados ao contexto de comunicação informal
			Aspectos relacionados ao contexto de comunicação formal
			Aspectos relacionados ao modo de comunicação face-a-face
			Aspectos relacionados ao modo de comunicação por computador

			Aspectos relacionados ao modelo de barreiras à gestão do conhecimento (Oliva, 2014a)	Aspectos relacionados às barreiras ambientais
				Aspectos relacionados às barreiras organizacionais
				Aspectos relacionados às barreiras humanas
			Aspectos relacionados ao modelo da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995)	Aspectos relacionados à Socialização dos conhecimentos
				Aspectos relacionados à Externalização dos conhecimentos
				Aspectos relacionados à Combinação dos conhecimentos
				Aspectos relacionados à Internalização dos conhecimentos
			Aspectos relacionados ao modelo de identificação de riscos corporativos (Oliva, 2016)	Aspectos relacionados aos riscos operacionais
				Aspectos relacionados aos riscos financeiros
				Aspectos relacionados aos riscos éticos e de imagem
Aspectos relacionados aos riscos de inovação				
Aspectos relacionados aos riscos estratégicos				
Aspectos relacionados ao modelo de Gestão de Riscos Corporativos (COSO, 2017)	Aspectos relacionados à revisão da GRC em face de mudanças			
	Aspectos relacionados à comunicação da GRC à organização			
	Aspectos relacionados à consideração da GRC na definição da estratégia			
	Aspectos relacionados à utilização da GRC para a definição do apetite a riscos e seu impacto na performance			
	Aspectos relacionados ao alinhamento da GRC com a missão e valores			
Aspectos relacionados ao modelo de Gestão de Crises Corporativas (Coombs, 2007)	Aspectos relacionados à fase de Pré-crise (Prevenção e Preparação)			
	Aspectos relacionados à fase de Crise (Resposta)			
	Aspectos relacionados à fase de Pós-crise (Aprendizado e Revisão)			
Aspectos relacionados ao modelo de perspectivas dos processos de crises corporativas (Bundy et al., 2017)	Aspectos relacionados à fase de Pré-crise (Relacionamento c/partes interessadas)			
	Aspectos relacionados à fase de Crise (Percepções de partes interessadas)			
	Aspectos relacionados à fase de Pós-crise (Avaliação social)			
	Regras de contagem	Contar todas as verbalizações dos entrevistados que se relacionem com as Unidades de Codificação		
Classificação	Semântica	Formação de blocos de verbalizações cujos significados se refiram às Unidades de Codificação (extraídas do referencial teórico da pesquisa)		
Categorização	Categorias identificadas a partir das falas dos entrevistados	Estabelecimento de relações entre GC, GRC e GCC.	Verbalizações que demonstram como a GCD se relaciona com a GRC e a GCC.	
			Verbalizações que demonstram como a GRC se relaciona com a GCD e a GCC.	
			Verbalizações que demonstram como a GCC se relaciona com a GCD e a Gestão de Riscos Corporativos	
III - Tratamento dos resultados	Inferência	Instrumento de indução: Roteiro de entrevista	A partir do roteiro de entrevistas busca-se investigar as causas a partir dos efeitos.	
		Variáveis inferidas: Causas		
		Variáveis de inferências: Efeitos		
	Interpretação	Interpretação de conceitos	Os conceitos derivam da cultura estudada e da linguagem dos informantes, não da definição científica.	
Interpretação das proposições		As proposições derivam da relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica da pesquisa.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após estas três fases, os dados resultantes da análise de conteúdo foram, então, organizados e consolidados em blocos de informações para que formassem uma base de dados

consistente para o entendimento sobre como as empresas capturam conhecimentos dispersos para potencializar seus programas de GRC e de GCC.

Cabe pontuar que, conforme referido no tópico “Delimitação do tema” (item 1.4), não foi objeto da pesquisa fazer a aplicação, em específico, dos modelos teóricos constantes do referencial teórico da pesquisa e do Quadro 11 – Estrutura da análise de conteúdo, mas sim utilizá-los como guia para estabelecer as Unidades de Registro e as Unidades de Codificação, requeridos para a realização do método de análise de conteúdo de Bardin (2016).

#### 4.1.2.6 Apresentação dos resultados da análise de conteúdo das entrevistas

Para a apresentação dos resultados da análise de conteúdo das entrevistas foi observada a sequência das Unidades de Codificação definidas na Estrutura de Análise de Conteúdo (Quadro 11 do tópico 4.1.2.5).

Paralelamente à apresentação dos resultados, foi realizada a discussão sobre cada Unidade de Codificação em face dos respectivos referenciais teóricos reunidos para o embasamento da pesquisa, o que corresponde às etapas de Inferência e Interpretação, que fazem parte do Tratamento dos Resultados da análise de conteúdo (Bardin, 2016; Câmara, 2013).

Para a realização da atividade de Inferência, a linguagem dos entrevistados (causas) foi considerada para a compreensão dos fenômenos (efeitos), e não sua definição científica. Enquanto para a atividade de Interpretação o que se buscou foi estabelecer a relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica da pesquisa, de modo a encontrar os reais significados dos discursos analisados (Bardin, 2016; Câmara, 2013).

Um ponto de limitação da pesquisa que cabe alertar é que, apesar de se ter buscado nas entrevistas uma abordagem abrangente sobre a GRC e a GCC, houve, por parte dos entrevistados, uma referência predominante à crise da Covid-19 em suas respostas e em alguns dos exemplos citados. Isso se deve, em boa medida, ao fato da crise da Covid-19 ter ocorrido mais recentemente.

Dessa maneira, ao realizar a análise de conteúdo, buscou-se focar sempre nos aspectos mais gerais dos discursos, abstraindo-se o foco de eventos muito específicos, que pudessem criar desvios, para não comprometer a abordagem geral objetivada na pesquisa, e mantê-la aplicável a quaisquer contextos de riscos e de crises corporativas, e não a eventos específicos.

É importante lembrar ainda que, conforme exposto no tópico “Delimitação do tema”, para fins de análise de conteúdo, as respostas das entrevistas foram consideradas em seu conjunto, como um agregado uniforme, e não individualmente para cada empresa. Dessa

maneira, a análise realizada apresenta as práticas e medidas prevalentes para o conjunto das empresas consideradas, e não uma análise individualizada por empresa ou comparativa entre elas.

Ainda, como ponto de atenção quanto à “Delimitação do tema” da pesquisa, cabe lembrar que não foi objetivo deste estudo fazer a aplicação dos sete modelos teóricos reunidos no referencial do estudo às empresas estudadas. Os modelos teóricos foram utilizados para embasar as análises realizadas ao longo da pesquisa e para estruturar as unidades de registro e as unidades de codificação do processo de análise de conteúdo constantes do método de Bardin (2016). Não foi objetivo do estudo aplicar os modelos teóricos, reunidos no referencial teórico, aos contextos de riscos e crises de cada empresa individualmente.

#### *4.1.2.6.1 Análise de conteúdo das entrevistas, para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo de Memória Transativa”*

O modelo de Memória Transativa (Tang; Mu; Thomas, 2015) baseou-se no conceito de Memória Transativa de Wegner (1986), que diz que a Memória Transativa vem a ser um tipo de memória influenciada pelo conhecimento que está disponível na memória de outra pessoa.

A partir desse conceito, Tang, Mu e Thomas (2015) constatou que a cooperação entre indivíduos para recuperar, trocar e armazenar informações de suas memórias, permite que cada indivíduo possa entender o que outra pessoa tem de conhecimento e usar esse entendimento para desenvolver seu próprio conhecimento sobre um assunto, de modo que se obtém, ao final, ganhos de conhecimento sobre aquele assunto para todo o grupo envolvido.

Segundo Tang, Mu e Thomas (2015), a troca de comunicação entre os indivíduos ocorre em contextos e modos diferentes, que são os contextos da comunicação formal ou informal, e os modos de comunicação face-a-face ou por computador, conforme explicitado no Quadro 12, onde estão consolidados os principais blocos de significados apreendidos das verbalizações dos entrevistados para cada Unidade de Codificação, bem como as inferências que se puderam fazer a partir dos discursos coletados, e suas correspondentes interpretações em face da fundamentação teórica para, ao final da análise de conteúdo, obter o sentido verdadeiro dos discursos analisados (Bardin, 2016; Câmara, 2013).

Consta ainda, do Quadro 12, a indicação da frequência de verbalizações de cada Unidade de Codificação analisada, ou seja, o quanto os entrevistados referiram-se a ela, o que permite ter uma ideia, ainda que imprecisa, da relevância daquele aspecto no todo do discurso analisado.



Quadro 12 - Resultados da análise de conteúdo para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados à Memória Transativa”

Unidades de Codificação		Contagem das verbalizações		Blocos de significado apreendidos das verbalizações dos entrevistados	Tratamento dos resultados	
					Inferência (A partir da linguagem dos informantes, não da definição científica).	Interpretação
Aspectos relacionados à Memória Transativa (Tang et al., 2015)	Aspectos relacionados ao contexto de comunicação informal	33	30 %	<p>A captura de conhecimento para a GRC e a GCC iniciou por meio de contatos informais realizados pelos funcionários sobre riscos e crises.</p> <p>Esses contatos informais, chamados pelos entrevistados de <i>benchmarks</i> informais, tornaram-se cada vez mais relevantes para as organizações.</p> <p>As empresas buscavam entender o contexto externo por meio das informações capturadas pelos funcionários.</p> <p>As atividades de trocas de informações, iniciadas espontaneamente, passaram a ser estimuladas pelas organizações como um importante meio de captura de conhecimentos dispersos.</p>	<p>A comunicação realizada em contatos informais, estabelecidos pelos funcionários das organizações com pessoas de seus círculos de relacionamento pessoal ou profissional, referida como <i>benchmarks</i> informais, constituía uma parte importante da captura de conhecimento pelas organizações sobre a GRC e GCC.</p> <p>As empresas reconheciam a captura de informações pelos funcionários como importante e passaram a estimular sua realização.</p> <p>Nesses contatos ocorria a troca de conhecimentos e experiências entre os participantes da conversação, gerando novos conhecimentos para ambos e para as organizações.</p>	<p>As organizações reconheciam e valorizavam a captura de conhecimento disperso sobre riscos e crises corporativas realizada por seus funcionários por meio de comunicações informais com indivíduos de seus círculos de relacionamento profissional e pessoal, visto que, mesmo que informais, as trocas de conhecimentos dispersos geravam vantagens para as organizações (Parrilla; Ogliara; Bittencourt, 2017), melhorando suas potencialidades e oportunidades (Chen; Huang, 2009) nas atividades de GRC e de GCC.</p> <p>Apesar dessa comunicação informal ter sido designada pelos entrevistados como <i>benchmark</i> informal, ela não se enquadra no conceito de <i>benchmark</i>, uma vez que, segundo Camp (1996), o <i>benchmark</i> é parte de um processo formal de busca por melhores práticas sobre como fazer algo, mas que obedece a um agendamento prévio, definição de objetivos, prazos para o atingimento de resultados etc.</p> <p>Ainda assim, a busca de conhecimentos dispersos, que era realizada de maneira informal pelos funcionários, encaixa-se no que prevê o modelo de Memórias Transativas, segundo o qual a interação entre pessoas para a troca de conhecimentos individuais gera novos conhecimentos para os participantes do processo de comunicação (Tang et al., 2015).</p> <p>Além do que, o fato da troca de conhecimentos entre as pessoas se dar de maneira informal e espontânea, por meio de conversas não agendadas, não impede de serem interativas e ricas (Mu et al., 2010).</p>
	Aspectos relacionados ao contexto de comunicação formal	77	70 %	<p>Com o passar do tempo, a captura de conhecimento passou a ocorrer por meio de <i>benchmarks</i> formais, com o agendamento de contatos pessoais, reuniões ou contatos virtuais por meio de dispositivos de comunicação.</p> <p>Os contatos para captura ou troca de conhecimentos deixaram de ser apenas a rede de relacionamento dos funcionários e passaram a incluir outras empresas, órgãos de governo e institutos de pesquisa.</p> <p>Além dos funcionários, as organizações passaram a contratar também serviços de consultorias especializadas na captura de conhecimento externo e interno.</p> <p>A análise do conhecimento capturado era feita em fóruns internos de diferentes níveis de autoridade e abrangência, normalmente, <i>petits comités</i> de GCC, Comitês de Gestão de Crises propriamente ditos e</p>	<p>A comunicação formal também era uma parte importante da captura de Conhecimento Disperso sobre GRC e GCC pelas organizações.</p> <p>A comunicação formal também era referida como <i>benchmark</i>, e compreendia as trocas de conhecimentos e informações realizadas com funcionários de outras empresas, de órgãos de governo e de institutos de pesquisa em reuniões previamente agendadas.</p> <p>As organizações referiram ser parte de sua cultura buscar conhecimentos dispersos no mercado para entender o que estava acontecendo.</p> <p>Além disso, as organizações passaram a contratar serviços de consultorias especializadas em GRC e GCC para realizar a captura de conhecimentos externos e internos por meio de <i>benchmarks</i> formais.</p>	<p>As organizações incentivavam a prática do <i>benchmark</i> para a captura de conhecimento disperso sobre riscos e crises corporativas. Nesse caso, seus funcionários realizavam reuniões agendadas e com objetivos definidos, com funcionários de outras organizações. Esses contatos se enquadram no conceito de <i>benchmark</i>, que é parte de um processo formal de busca por melhores práticas sobre como fazer algo (Camp, 1996).</p> <p>Além disso, as organizações promoviam a captura de conhecimento disperso por meio de contatos, consultas e trabalhos conjuntos com órgãos de governo e institutos de pesquisa.</p> <p>As organizações referiram como sendo parte de sua cultura buscar conhecimentos dispersos para entender as mudanças do ambiente.</p> <p>As organizações contratavam consultorias especializadas em GRC e GCC para realizar a captura de conhecimentos dispersos externos.</p>

				chegava aos Comitês Executivos das organizações para aprovação.	A comunicação formal ocorria ainda em reuniões internas de discussão e análise dos conhecimentos capturados, que eram realizadas em fóruns com diferentes níveis de senioridade e abrangência, desde <i>petits comités</i> de gestão de crises, os tradicionais Comitês de Gestão de Crises, e chegava até os Comitês Executivos para aprovação das medidas de resposta a riscos e crises.	Eram ainda, realizadas reuniões em fóruns internos de GRC e GCC para a captura de conhecimento disperso interno sobre riscos e crises corporativos.  Todas essas modalidades se enquadram no que prevê o modelo de Memórias Transativas (Tang et al., 2015), bem como as trocas de conhecimentos dispersos geravam vantagens para as organizações (Parrilla; Ogliaira; Bittencourt, 2017), melhorando suas potencialidades e oportunidades (Chen; Huang, 2009), mediante a influência da Cultura Organizacional (Krogh et al., 2000) nas atividades de GRC e de GCC.
	<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>			
	Aspectos relacionados ao modo de comunicação face-a-face	67	57,3 %	As diferentes modalidades de interações entre indivíduos para a troca de conhecimentos sobre a GRC e GCC, designadas como <i>benchmark</i> , eram realizadas inicialmente por meio de contatos face-a-face e depois passaram a ser virtuais (por computador, aparelho celular etc.) - muito em função das regras de distanciamento social recomendadas na crise sanitária de Covid-19.  Os contatos virtuais, mesmo que com alguma perda de interação entre as pessoas, passaram a ser encarados como muito semelhantes aos face-a-face. Praticamente, a comunicação migrou para o virtual, inclusive as reuniões e treinamentos, que antes eram impensáveis à distância, passaram a ser virtuais.	Após a pandemia de Covid-19 as interações passaram a ser realizadas, praticamente todas, por computador ou por novas tecnologias de comunicação virtual.  Os avanços tecnológicos para a interação entre as pessoas e as novas formas de trabalho a distância em substituição ao trabalho presencial eliminaram essa distinção entre virtual e presencial.  Obs.: A comunicação face-a-face e a comunicação por computador foram analisadas de maneira integrada devido à mudança de comportamento ocorrida na recente crise de Covid-19, em que os contatos virtuais foram priorizados.	No contexto atual, em que as novas tecnologias permitem que a comunicação por computador ocorra como se as pessoas estivessem em contato face-a-face, ainda que com algumas limitações, a distinção entre os modos de comunicação face-a-face ou por computador, tal qual prevista no modelo de Memórias Transativas (Tang et al., 2015) deixou de fazer sentido.  Permanece, contudo, a constatação de que, independentemente dos modos de comunicação adotados, na interação entre as pessoas para a troca de conhecimentos, o resultado era a geração de novos conhecimentos para os participantes do processo de comunicação, enquadrando-se no que prevê o modelo de Memórias Transativas (Tang et al., 2015).
	Aspectos relacionados ao modo de comunicação por computador	50	42,7 %			
	<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>			

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.2.6.1.1 *Análise dos aspectos relacionados aos contextos de comunicação formal e informal*

Conforme informado nas entrevistas dos executivos, a captura de conhecimentos dispersos para fazer frente a riscos e crises corporativos nas organizações estudadas ocorria por meio de contatos entre os funcionários das empresas e outros indivíduos que faziam parte de suas redes de relacionamento pessoal e profissional, estabelecendo contatos que, a princípio, eram informais, e posteriormente passaram a ser mais formais.

Tanto nos eventos de comunicação informal, em que a troca de conhecimentos entre as pessoas ocorria de forma espontânea, por meio de conversas não agendadas, quanto na comunicação formal, em que, apesar de seguir uma agenda predefinida (Mu et al., 2010), o objetivo era a interação entre as pessoas para a troca de conhecimentos, gerando novos conhecimentos para os participantes do processo de comunicação, o que está em linha com o modelo de Memórias Transativas (Tang, 2015; Wouters; Kirchberger, 2015; Wegner et al., 1986). Essas interações entre os indivíduos tinham a finalidade de melhorar as práticas adotadas por suas organizações (Mu et al., 2010) e repercutiam em seus processos de GRC e GCC.

Apesar dos entrevistados designarem alguns desses contatos como sendo uma maneira de *benchmark* informal, a literatura estabelece que a natureza do *benchmark* é formal, com um agendamento prévio, definição de objetivos, prazos e métodos de trabalho (Camp, 1996), de modo que o uso da terminologia *benchmark* informal é inadequada. Feita esta ressalva, há que se considerar que, tanto a comunicação informal e espontânea inicialmente mantida pelos funcionários em suas redes de relacionamento pessoal, quanto as comunicações formalmente agendadas com funcionários de outras empresas, se constituíam em contatos estabelecidos entre indivíduos para identificar as melhores práticas de realizar uma atividade em um determinado segmento para tentar alcançar resultados superiores (Camp, 1996).

Esses conhecimentos capturados pelos funcionários eram carregados para as empresas de que faziam parte, de modo que ajudavam efetivamente a compor o corpo de conhecimentos daquelas empresas para enfrentar riscos e crises corporativas. Os discursos dos entrevistados deixam claro que as empresas reconheciam a importância desse papel ativo dos funcionários como agentes de captura de conhecimento disperso para subsidiar seus processos de GRC e de GCC.

Essa modalidade de captura de conhecimento disperso, reconhecida pelas empresas, fez com que a comunicação informal ou formal com funcionários de outras empresas e órgãos externos passasse a constituir uma maneira habitual de captura e troca de conhecimentos dispersos entre os indivíduos nas últimas crises, de modo que os funcionários passaram a ter

um papel mais ativo, deixando de atuar como meros observadores e passando a atuar como agentes de captura de conhecimentos dispersos.

Como demonstração desse novo papel dos funcionários, os discursos dos entrevistados dão conta de que algumas organizações criaram estruturas formais para a GRC e a GCC, designados como *petits comités*, que passam a se constituir em fóruns iniciais de captura e análise de conhecimentos dispersos. Esses fóruns normalmente tinham uma composição multidisciplinar e eram compostos por funcionários em níveis iniciais de liderança (analistas, coordenadores e supervisores), que passaram a ter um papel mais ativo na discussão e compartilhamento de informações, antecipando análises de riscos e propondo ações que eram encaminhadas para os Comitês de Gestão de Crises propriamente ditos.

#### *4.1.2.6.1.2 Análise dos aspectos relacionados aos modos de comunicação face-a-face e por computador*

Com relação aos modos de comunicação entre os indivíduos constantes do modelo Memórias Transativas, até então diferenciadas entre comunicação face-a-face e comunicação por computador, deixaram de fazer sentido devido aos avanços tecnológicos e às restrições sanitárias experimentadas na última crise de Covid-19. Esses eventos provocaram uma intensificação dos contatos virtuais por dispositivos eletrônicos, em detrimento dos contatos face-a-face.

Dessa forma, para o presente estudo, ambos os modos de comunicação foram tratados como se fossem apenas uma modalidade, não importando se a comunicação tinha ocorrido face-a-face ou por computador, uma vez que ambas as modalidades foram utilizadas somente como contatos para a troca de Memórias Transativas (Tang et al., 2015).

#### *4.1.2.6.2 Análise de conteúdo das entrevistas para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados às Barreiras à Gestão do Conhecimento”*

Segundo Oliva (2014a), o processo de aquisição, guarda e utilização de conhecimentos nas organizações está sujeito a obstáculos que podem dificultar sua efetivação, podendo esses obstáculos serem de natureza ambiental, organizacional e humana. Para entender como essas barreiras à Gestão do Conhecimento podem afetar a GCD nas organizações, foi utilizado o modelo proposto por Oliva (2014a), que é uma das bases desta tese para a análise do conteúdo das entrevistas a esse respeito - Quadro 13.

Quadro 13 - Resultados da análise de conteúdo da Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo de barreiras a gestão do conhecimento”

Unidades de Codificação		Contagem das verbalizações		Blocos de significado apreendidos das verbalizações dos entrevistados	Tratamento dos resultados	
					Inferência (A partir da linguagem dos informantes, não da definição científica).	Interpretação
Modelo de barreiras à gestão do conhecimento, de Oliva (2014a)	Aspectos relacionados às barreiras organizacionais	41	47,7 %	<p>Não havia departamentos específicos e processos formais para a GC nas organizações, resultando em que os registros eram feitos de forma dispersa entre as áreas das organizações, ou dependiam de ações individuais dos funcionários para fazê-los, resultando em perdas de conhecimentos.</p> <p>Não havia repositórios específicos para a guarda estruturada de conhecimentos das organizações, de modo que eram armazenados em repositórios temporários, como caixas de <i>e-mails</i>, pastas eletrônicas de computadores pessoais e pastas dos departamentos, sem uma integração a sistemas de GC, o que resultava em perdas e dificuldade de acesso ao conhecimento acumulado.</p> <p>Havia aspectos culturais das organizações que levavam a subutilizar as informações sobre riscos e crises provenientes de fontes locais, em detrimento de fontes estaduais e nacionais. Isso mudou na última crise (de Covid-19), em que as fontes de conhecimento municipais foram bastante utilizadas.</p> <p>A adoção do trabalho não presencial dificultou a transferência de conhecimentos de atividades que dependiam de interação pessoal, como nas áreas de prestação de serviços e consultorias.</p> <p>Nas organizações de alta tecnologia, ninguém fica constrangido de falar que no ano passado foi de um jeito, esse ano é desse jeito, e no ano que vem vai ser de outro, é a cultura.</p> <p>A GC, a Gestão de Riscos, a Gestão de Crises são atividades fortemente ligadas à cultura organizacional, podendo facilitar ou dificultar a sua implementação.</p>	<p>Foi apontado pelos entrevistados a inexistência de áreas dedicadas à GC nas organizações, o que levava à guarda fracionada de conhecimentos sobre GRC e GCC.</p> <p>Como não havia sistemas integrados de GC para o registro e guarda estruturado das informações, a guarda ocorria de maneira intuitiva e pulverizada entre as áreas das organizações, em pastas eletrônicas pessoais e departamentais e repositórios temporários, sem compor um processo uniforme com risco de perda de conhecimentos.</p> <p>Aspectos culturais das organizações as levavam a subutilizar fontes de conhecimentos locais para orientar a GCC, sendo priorizadas fontes estaduais e nacionais.</p> <p>Com migração do trabalho para as residências, aspectos culturais das organizações levavam à dificuldade de aprendizagem dos funcionários, particularmente nas atividades que dependiam de interação pessoal.</p> <p>As estruturas mudam de maneira mais rápida nas organizações ligadas a alta tecnologia, o ambiente é muito dinâmico, requerendo igual agilidade da GRC e da GCC.</p> <p>A cultura organizacional era determinante para a GC, a GRC, a GCC.</p>	<p>As organizações não contavam com estruturas organizacionais específicas para a GC. Esta atividade estava distribuída entre diversas áreas das organizações, sem uma integração.</p> <p>Inexistiam nas organizações sistemas de informação específicos para a GC. Havia sistemas com outras finalidades, que eram utilizados complementarmente para guarda de conhecimentos.</p> <p>Aspectos culturais das organizações levaram à subutilização das fontes de conhecimentos municipais, em detrimento a fontes estaduais e federais.</p> <p>Aspectos culturais das organizações dificultaram a aprendizagem pelos funcionários com a migração do trabalho para as residências, particularmente nas atividades que requeriam interação pessoal para o aprendizado.</p> <p>A grande velocidade das mudanças nas atividades ligadas a alta tecnologia faz parte da cultura organizacional desses negócios, representando um desafio para a GRC e GCC.</p> <p>A cultura organizacional foi referida como determinante para a GC (Krogh et al., 2000), a GRC e a GCC.</p> <p>As barreiras organizacionais à GC identificadas pelos entrevistados estão abrangidas pelo modelo de Barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a), bem como são coerentes com os estudos de Krogh et al. (2000), no sentido de que barreiras estruturais, tecnológicas e relacionadas à cultura organizacional podem dificultar ou impedir o compartilhamento e utilização do conhecimento.</p>

	Aspectos relacionados às barreiras ambientais	27	31,4 %	<p>A recente migração do ambiente de trabalho corporativo para o ambiente doméstico dificultou o aprendizado de atividades pela observação e interação entre as pessoas, principalmente nas organizações de prestação de serviços e consultoria.</p> <p>A mudança do ambiente de trabalho corporativo para o ambiente doméstico reduziu a eficácia dos controles de segurança da informação, representando um obstáculo à transferência de informações e conhecimentos.</p> <p>Em crises recentes havia muita incerteza quanto à veracidade e qualidade das informações disponíveis no ambiente externo para enfrentar a crise.</p> <p>A recente crise sanitária de Covid-19 fez ampliar o horizonte de identificação de riscos pelas organizações, que até então era focada principalmente em riscos cibernéticos.</p>	<p>A mudança do ambiente de trabalho corporativo para o ambiente doméstico dificultou a transferência de conhecimentos entre os funcionários nas atividades em que a interação pessoal é necessária ao aprendizado, e provocou a perda da confidencialidade das informações.</p> <p>A crise sanitária desencadeou que as organizações mapeassem de maneira mais ampla os tipos de riscos no ambiente organizacional, deixando de manter um olhar extensivamente focado em riscos cibernéticos.</p> <p>Foi reportada, nas entrevistas, a incerteza quanto à veracidade das informações disponíveis no ambiente externo para enfrentamento à crise.</p>	<p>A mudança do ambiente de trabalho verificada na última crise sanitária, com a transferência do ambiente dos escritórios para o <i>home office</i>, reduziu o aprendizado dos funcionários em atividades que dependiam de interação pessoal.</p> <p>A mudança do ambiente de trabalho, do ambiente dos escritórios para o <i>home office</i>, reduziu o sigilo das informações.</p> <p>O fenômeno das <i>fake news</i> aumentou a incerteza quanto à qualidade das informações disponíveis no ambiente externo às organizações, que encontra amparo em estudos de Alencar et al. (2021).</p> <p>As barreiras ambientais à GC referidas pelos entrevistados estão em consonância com o que consta do modelo de Barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a).</p>
	Aspectos relacionados às barreiras humanas	18	20,9 %	<p>A falta de um sistema integrado para o registro e guarda de informações e conhecimentos das organizações resultou em uma alta dependência de condutas individuais dos funcionários para guarda de informações.</p> <p>A adoção do trabalho não presencial dificultou a transferência de conhecimentos de atividades que dependiam de interação pessoal, como as áreas de prestação de serviços e consultorias.</p> <p>As crises geravam incertezas nos funcionários quanto ao futuro, além dos riscos intrínsecos às próprias crises, inclusive com relação à manutenção dos empregos.</p>	<p>Havia alta dependência de condutas individuais para o registro e guarda dos conhecimentos gerados pelas organizações devido à falta de sistemas integrados e de estruturas formais de GC.</p> <p>Existia uma dificuldade de aprendizagem dos funcionários nas atividades que dependiam de interação pessoal, devido à migração do trabalho para as residências.</p> <p>Havia, ainda, incertezas dos funcionários quanto aos impactos que poderiam advir das crises para seu futuro profissional, dificultando a assimilação e geração de conhecimentos.</p>	<p>A inexistência de sistemas de informação específicos para a GC nas organizações gerou alta dependência de condutas individuais para o registro e guarda dos conhecimentos, que é coerente com os estudos de Oliva (2014a).</p> <p>Com migração do trabalho para as residências, houve dificuldade de aprendizagem pelos funcionários nas atividades que dependiam de interação pessoal para o aprendizado, que é coerente com os estudos de Oliva (2014a).</p> <p>Contextos de crises causavam incertezas nos funcionários quanto aos impactos que poderiam advir para seu futuro profissional, dificultando a assimilação e geração de conhecimentos, o que é explicado por Krogh et al. (2000).</p>
	<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>			

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.2.6.2.1 Aspectos relacionados às barreiras organizacionais

Uma das barreiras organizacionais à GC que se pôde constatar nos discursos dos entrevistados é a inexistência de um departamento voltado à GC. Na maioria das organizações estudadas, essa atividade era realizada de forma pulverizada por outras estruturas organizacionais, como as áreas de *Learning*, Recursos Humanos, Inteligência de Negócios, *Research and Development* e outras, de forma que a GC não recebesse um tratamento prioritário, mas exercesse um papel de atenção secundária dentro do rol de atividades rotineiras daqueles departamentos.

Essa pulverização das atividades de GC nas estruturas organizacionais dificultava o estabelecimento de práticas uniformes de registro e guarda de informações nas organizações, de modo que algumas áreas dedicavam uma atenção maior a essa atividade do que outras. Isso foi referido particularmente em verbalizações relativas ao uso de repositórios provisórios para registro e guarda habitual de conhecimentos, como por exemplo, caixas de *e-mails* e pastas de computadores individuais, que eram usadas inclusive para a guarda de informações relevantes para as organizações.

Práticas como essas dificultavam não somente o acesso adequado ao conhecimento armazenado, como também aumentavam o risco da perda de conhecimentos das organizações quando, por exemplo, as caixas de *e-mails* eram “esvaziadas” por expirar o prazo de registro, ou quando os funcionários deixavam a empresa e suas caixas de *e-mail* tinham que ser apagadas.

Outro aspecto relacionado a barreiras organizacionais à GC referido nas entrevistas foi relativo ao fato de que, antes da crise de Covid-19, por razões de cultura organizacional, ocorria uma certa subutilização das informações sobre riscos e crises que eram provenientes de órgãos de governos locais em detrimento de informações provenientes dos governos estaduais e federal, de modo que o conhecimento produzido por aquelas instituições não fosse convenientemente aproveitado. Conforme informado nas entrevistas, esse aspecto teria mudado significativamente durante a crise de Covid-19.

Ainda quanto a barreiras organizacionais à GC, foi relatado que, antes da pandemia de Covid-19, a percepção dos riscos e crises potenciais que poderiam afetar as organizações estava bastante limitado, tendendo a considerar, majoritariamente, os riscos de natureza cibernética como as principais fontes de riscos com potencial para gerar perdas e crises. Essa concepção também teria mudado com a pandemia de Covid-19, que teria feito ampliar o horizonte de percepção das organizações para outros tipos de riscos geradores de crises.

Por fim, uma informação incidental que surgiu durante as entrevistas, que pode ser considerada uma barreira organizacional à GC, foi a percepção manifestada pelos entrevistados de que, diferentemente das organizações de grande porte, que conseguiam assimilar com mais facilidade os aprendizados das crises e incorporá-los a seus processos de trabalho, isso não acontecia com as organizações de médio e pequeno porte com que se relacionavam as organizações pesquisadas. Isso se devia, principalmente, por aquelas organizações possuírem estruturas mais limitadas para realizar a GC. Dessa forma, as organizações de médio e pequeno porte vivenciaram as crises e desenvolveram soluções, mas não houve, contudo, uma aprendizagem organizacional efetiva, de sorte que, uma vez passada a crise, elas não conseguiram incorporar os aprendizados aos seus processos. Assim sendo, cada crise, por mais que fosse similar as outras já vivenciadas, era tratada como uma nova crise, partindo praticamente do zero novamente, trazendo repercussões para o ambiente de valor de que ambas faziam parte.

#### *4.1.2.6.2.2 Aspectos relacionados às barreiras ambientais*

Quanto às barreiras ambientais à GC referidas nas entrevistas, foi relatado que as empresas que passaram por processos de transferência do trabalho dos ambientes corporativos para os ambientes residenciais, principalmente na última crise sanitária (de Covid-19), enfrentaram desafios importantes.

A mudança dificultou um tipo de aprendizagem que se realizava pela observação e pela interação pessoal entre os funcionários, constituindo uma barreira ambiental à GC, mais especificamente, à transferência de conhecimentos entre os indivíduos. Isso foi mais percebido nas atividades intensivas de pessoal, como aquelas dedicadas à prestação de serviços e de consultoria.

Como forma de superar essa barreira, as empresas intensificaram a implementação de medidas alternativas, que substituíssem a interação direta até então mantida. Nesse sentido, foram intensificadas as interações virtuais por dispositivos eletrônicos de comunicação. Contudo, ainda assim foram relatadas perdas na qualidade da transmissão de conhecimentos entre os empregados.

Outra barreira à GC relatada nas entrevistas em decorrência dessa mudança do ambiente de trabalho, que passou de presencial para virtual, portanto, fora do ambiente corporativo, foi a redução da eficácia dos controles de confidencialidade sobre as informações tratadas pelas organizações, o que resultou no estabelecimento de algumas limitações ao compartilhamento



de informações consideradas sensíveis ou estratégicas pelas organizações, como a necessidade de desenvolver atividades de conscientização sobre como trabalhar com assuntos confidenciais em ambientes residenciais e a revisão dos procedimentos de controle voltados à segurança das informações.

O último ponto quanto a barreiras ambientais à GC que foi referido pelos entrevistados disse respeito às dúvidas que havia quanto à qualidade e veracidade das informações disponíveis nos ambientes externos às organizações durante os contextos de crises. Tanto na crise de Covid-19 como na crise relacionada à greve dos caminhoneiros em 2018, foi referido que havia muitas informações disponibilizadas em redes sociais e em bases de dados abertas, que posteriormente constatavam-se ser falsas. Isso criava uma condição de muita incerteza quanto à utilização das informações dispersas. O desafio que as organizações tiveram que enfrentar nesse caso foi o de gerenciar a qualidade das informações capturadas, principalmente oriundas de redes sociais, que é uma fonte de informações típica dos dias de hoje. Em decorrência, as organizações tiveram de aumentar seu nível de atenção e cuidado ao avaliar cada fonte de conhecimento externo e os conteúdos que elas disponibilizavam.

#### *4.1.2.6.2.3 Aspectos relacionados às barreiras humanas*

Quanto as barreiras humanas à GC, foi mencionada, nas respostas às entrevistas, a alta dependência de condutas individuais dos funcionários para a guarda e compartilhamento de conhecimentos capturados pelas organizações, os quais tinham que utilizar pastas de computadores pessoais ou repositórios não integrados para isso, o que gerava ineficiências e constituía uma barreira relevante à GC das organizações. Esse fato guarda conexão com a falta de estruturas e sistemas dedicados à GC, o que já havia sido referido no tópico relativo às barreiras organizacionais à GC.

Outra barreira humana à GC que também já tinha sido abordada no tópico relativo às barreiras ambientais diz respeito à limitação do aprendizado dos funcionários com a mudança dos locais de trabalho para fora dos ambientes corporativos, particularmente nas atividades em que a aprendizagem ocorrem pela interação e observação entre os colegas de trabalho e pela resolução conjunta de problemas do cotidiano que, segundo Gerber (1998), são maneiras informais mais importantes para a troca de conhecimentos e aprendizagem entre as pessoas.

Essa forma de aprendizagem sofreu uma limitação significativa quando o trabalho passou a ser realizado de forma não presencial, e apesar das organizações terem disponibilizado recursos tecnológicos para substituir a interação presencial por meio do incremento da interação

virtual, ainda assim ocorreram limitações importantes à transmissão do conhecimento devido ao fato de que, segundo os entrevistados, a interação virtual não substituiu integralmente a interação face-a-face. A menção a essas barreiras aponta para que perdas ocorreram, principalmente em atividades que, pela natureza do trabalho, necessitavam da interação e observação direta para a troca de conhecimento, como as atividades de prestação de serviços e de consultoria.

Por fim, foram relatadas limitações a processos de GC, decorrentes de incertezas vividas pelos funcionários durante a adaptação ao trabalho não presencial. Foi relatado que o afastamento do ambiente corporativo teve, como consequência humana, a sensação de incerteza gerada pela perda dos contatos pessoais com os colegas de trabalho e com o ambiente corporativo. Isso resultava em sentimento de insegurança quanto ao futuro e quanto ao horizonte de término da crise, sobre quanto tempo mais levaria e sobre o impacto que poderia representar para seus empregos e carreiras.

Uma das medidas de tratamento para esse contexto referidas nas entrevistas foi a orientação dada aos líderes de equipes para que aumentassem o número de contatos com suas equipes, mesmo que virtuais, não somente com a finalidade de coordenar tarefas e atividades, mas também para reduzir as incertezas e transmitir alguma forma de conforto aos funcionários durante as crises (este relato está ligado ao contexto da crise de Covid-19, que se estendeu por mais de dois anos).

#### *4.1.2.6.3 Análise de conteúdo das entrevistas para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo da espiral do conhecimento”*

O modelo da espiral do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1995), explica como ocorre a geração de conhecimento nas organizações com base em dois tipos de conhecimentos: o conhecimento tácito e o explícito. A geração de novos conhecimentos ocorre à medida que os conhecimentos progridem pelas fases de: a) Socialização, em que ocorre a transformação de conhecimento tácito em outro conhecimento tácito, por via da troca de experiências que gera novos conhecimentos nas mentes das pessoas; b) Externalização: em que ocorre a transformação do conhecimento de tácito em explícito, por meio da materialização do conhecimento que estava com as pessoas em algum meio físico ou virtual; c) Combinação: em que ocorre a transformação de conhecimento explícito em outro conhecimento explícito, pela combinação de conhecimentos registrados em meios físicos ou digitais; e d) Internalização, em que ocorre a transformação do conhecimento explícito em tácito, por meio da assimilação, pelas

peessoas, dos conhecimentos que estavam registrados em meios físicos ou digitais. Esse processo percorre um circuito em espiral, em que novos conhecimentos são produzidos à medida que cada novo ciclo de geração de conhecimento é completado, e assim, novos conhecimentos são gerados e sobrepostos aos existentes até então.

O que se pôde constatar nos discursos dos entrevistados é que essa dinâmica de geração de conhecimentos, decorrente da transformação de conhecimentos explícitos em tácitos e vice-versa, ao percorrer as fases de Externalização, Combinação, Internalização e Socialização de conhecimentos, era bastante presente nos processos de GRC e de GCC das organizações estudadas, já que nelas havia diversos grupos de trabalho interagindo e produzindo conhecimentos para identificar riscos e estabelecer medidas de controle. Sendo assim, constitui-se uma das evidências da forte integração entre as atividades de GC, GRC e GCC nas organizações.

Em linha com o que orientam Bardin (2016) e Câmara (2013), e seguindo a mesma lógica dos tópicos anteriores para a análise do conteúdo, foi estruturado o Quadro 14, que apresenta os principais significados apreendidos das verbalizações expressas pelos entrevistados para cada Unidades de Codificação, bem como as correspondentes inferências, fundamentações teóricas, e frequência de verbalizações.

#### *4.1.2.6.3.1 Aspectos relacionados à fase de Socialização dos conhecimentos*

Com relação à fase de Socialização, do modelo de Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), as verbalizações dos entrevistados dão conta de que a captura de conhecimentos dispersos tácitos e sua transformação em novos conhecimentos tácitos ocorria pelo contato que os funcionários das organizações mantinham com o ambiente externo, seja em oportunidades informais ou em *benchmarks*, para a busca de informações sobre melhores práticas de GRC ou de GCC. Isso também ocorria em atividades realizadas pelas áreas de inteligência corporativa das organizações que, ao coletar informações de interesse da organização, também realizavam a forma de captura de Conhecimento Disperso. Havia ainda atividades colaborativas, desenvolvidas com órgãos de governo e institutos de pesquisa sobre GRC e GCC. Além do que, uma parcela significativa da geração de novos conhecimentos tácitos, a partir da captura de conhecimentos tácitos dispersos, ocorria durante as discussões e análises realizadas em fóruns internos das organizações para tratar de assuntos relacionados à GRC e à GCC, tais como, os Comitês de GRC, os *petits comités* de GCC, os Comitês de GCC propriamente ditos e os Comitês Executivos das organizações.

Quadro 14 - Resultados da análise de conteúdo para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo da espiral do conhecimento”

Unidades de Codificação		Contagem das verbalizações		Blocos de significado apreendidos das verbalizações dos entrevistados	Tratamento dos resultados	
					Inferência (A partir da linguagem dos informantes, não da definição científica).	Interpretação
Aspectos relacionados ao modelo da espiral de conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995)	Aspectos relacionados à Socialização dos conhecimentos	45	21,2 %	<p>A prática de <i>benchmark</i> era empregada para a captura de conhecimentos dispersos tácitos sobre GRC e GCC.</p> <p>Os conhecimentos tácitos capturados eram discutidos por diferentes fóruns dentro das organizações, como <i>petits comités</i>, Comitês de GRC, Comitês de GCC e Comitês Executivos para aprovação das medidas de resposta a crises.</p> <p>As formas de transmissão de conhecimentos tácitos nas organizações se davam por meio de processos internos de aprendizagem e de treinamentos corporativos, em que os conhecimentos sobre GRC e GCC eram apreendidos pelos funcionários.</p>	<p>A transformação de conhecimentos tácitos em novos conhecimentos tácitos ocorria por meio da troca de experiências entre os funcionários das organizações e indivíduos de outras organizações, quando se dava a apreensão do conhecimento na forma de novas ideias e pensamentos pelos envolvidos.</p> <p>O conhecimento disperso tácito capturado era analisado e discutido em fóruns internos, como os <i>petits comités</i>, os Comitês de GCC propriamente ditos e os Comitês Executivos, resultando na geração de novos conhecimentos tácitos sobre GRC e GCC, que ficavam nas mentes dos participantes.</p> <p>A comunicação dos conhecimentos tácitos internamente às organizações propiciava que novos conhecimentos tácitos fossem criados à medida que eram apreendidos pelos demais funcionários da organização.</p>	<p>A transformação de conhecimentos tácitos em novos conhecimentos tácitos ocorria durante os processos de:</p> <p>Captura de conhecimentos dispersos tácitos por meio da troca de experiências entre os funcionários das organizações e indivíduos de diferentes organizações;</p> <p>Discussões internas para aprimoramento dos conhecimentos tácitos capturados em fóruns como os <i>petits comités</i>, os Comitês de Gestão de Crises propriamente ditos e os Comitês Executivos, resultando na geração de novos conhecimentos tácitos que ficavam nas mentes dos participantes;</p> <p>Comunicação e treinamento dos funcionários, o que fazia com que novos conhecimentos tácitos fossem criados à medida que novos conteúdos eram apreendidos pelos funcionários da organização.</p> <p>Essas formas de geração de novos conhecimentos tácitos entre os funcionários das organizações atendem ao que prevê o processo de Socialização de conhecimentos, do modelo da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995).</p>
	Aspectos relacionados à Externalização dos conhecimentos	52	24,5 %	<p>Os conhecimentos tácitos capturados em atividades de <i>benchmarks</i> eram transformados em conhecimentos explícitos ao serem convertidos em registros físicos ou digitais.</p> <p>As discussões realizadas em fóruns internos sobre os conhecimentos tácitos capturados resultavam, ao final, em alguma forma de materialização em registros físicos e digitais.</p> <p>As ações de inteligência corporativa também realizavam a captura de conhecimentos tácitos e sua transformação em conhecimentos explícitos via geração de relatórios de inteligência.</p>	<p>Os conhecimentos tácitos dispersos que eram capturados pelas organizações, ou que eram gerados a partir de reuniões internas, transformavam-se em conhecimentos explícitos quando eram materializados em registros físicos ou digitais, normalmente na forma de protocolos, políticas e procedimentos sobre GRC e GCC, que passavam a fazer parte dos acervos de conhecimentos das organizações.</p>	<p>A transformação de conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos ocorria durante os processos de produção de registros físicos ou digitais, a partir do conteúdo dos conhecimentos dispersos tácitos capturados pelas organizações do ambiente externo, ou desenvolvidos a partir de reuniões internas, resultando em protocolos, políticas e procedimentos, o que está em linha com o modelo da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995).</p>
	Aspectos relacionados à Combinação dos conhecimentos	53	25,0 %	<p>Os conhecimentos dispersos explícitos, capturados na forma de registros físicos ou digitais, ao serem analisados nos fóruns internos de discussão das organizações, passavam por processos de Combinação com outros conhecimentos explícitos de domínio das organizações e eram transformados em novos conhecimentos explícitos.</p> <p>Esses novos conhecimentos explícitos passavam, então, a compor os inventários de conhecimentos das organizações sobre riscos e crises corporativas.</p>	<p>Os conhecimentos dispersos explícitos capturados eram combinados com outros conhecimentos de posse das organizações e resultavam em novos conhecimentos explícitos, normalmente materializados na forma de mapas de riscos, relatórios, protocolos, procedimentos, políticas ou outros registros em meios físicos.</p> <p>Parte desse conhecimento era compartilhado também com clientes, empresas parceiras, institutos de pesquisa e órgãos de governo, na forma de artigos, manuais de boas práticas, protocolos e outros documentos.</p>	<p>A transformação de conhecimentos explícitos em novos conhecimentos explícitos ocorria durante:</p> <p>As atividades dos empregados nos processos de GRC e GCC, em que produziam novos registros físicos ou digitais a partir dos registros anteriores (relatórios, procedimentos, artigos e protocolos);</p> <p>A produção de conhecimentos explícitos em parceria com outras empresas, órgãos governamentais ou institutos de ensino e pesquisa;</p>

				Parte desse conhecimento era materializado para compartilhamento externo, com clientes, empresas parceiras, institutos de pesquisa e órgãos de governo.		O compartilhamento de conhecimentos explícitos com clientes, empresas parceiras, institutos de pesquisa e órgãos de governo, na forma de documentos físicos ou digitais.  Estas formas de geração de novos conhecimentos explícitos se enquadram no que prevê o modelo da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995).
	Aspectos relacionados à Internalização dos conhecimentos	62	29,2 %	Eram gerados novos conhecimentos tácitos por meio de discussões nos diversos fóruns de GRC e de GCC, em que conhecimentos explícitos eram analisados e assimilados.  As organizações realizavam treinamentos para seus funcionários sobre os novos conhecimentos explícitos, quer fossem capturados externamente ou desenvolvidos internamente, sendo que a transformação em conhecimentos tácitos ocorria à medida que eles eram assimilados pelos funcionários.  Esses conhecimentos passavam a ser incorporados ao conhecimento pessoal dos funcionários, constituindo-se em conhecimento tácito que ficava na mente dos funcionários.	A transformação de conhecimentos explícitos em tácitos se dava pelo aprendizado dos funcionários durante a realização de suas atividades de trabalho, quando os conhecimentos eram internalizados pelos funcionários.  A internalização de conhecimentos podia ocorrer a partir da análise e discussão de manuais, procedimentos, protocolos etc., que aconteciam nos fóruns de GRC e de GCC,  A assimilação de conhecimento ocorria também a partir do acesso a sistemas informatizados de aprendizagem que eram mantidos pelas organizações.	A transformação de conhecimentos explícitos em conhecimentos tácitos ocorria durante:  Discussões sobre os manuais, procedimentos, protocolos etc. nos fóruns de GRC e de GCC, gerando conhecimentos tácitos (novas ideias de posse dos indivíduos);  Treinamentos em que eram transmitidos conhecimentos a partir de registros físicos ou digitais (documentos, relatórios, procedimentos, artigos e protocolos), que eram assimilados pelos empregados e se transformavam em conhecimentos tácitos em suas mentes.  Esta forma de geração de conhecimentos tácitos está de acordo com o que prevê o modelo da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995).
	<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>100 %</b>			

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.2.6.3.2 Aspectos relacionados à fase de Externalização dos conhecimentos

Quanto à fase de Externalização do modelo de Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), as verbalizações dos entrevistados dão conta de que os conhecimentos dispersos tácitos, capturados interna ou externamente, eram materializados em registros físicos ou digitais, resultando em novos conhecimentos explícitos.

Isso ocorria tanto em decorrência das atividades de *benchmark*, que por sua natureza formal gerava registros físicos ou digitais por meio da produção de relatórios, anotações, fotos etc., quanto decorria das discussões em fóruns internos sobre riscos e crises corporativas, como a GRC, os *petits comités* de GCC, os Comitês de GCC propriamente ditos e os Comitês Executivos das organizações, que materializavam suas decisões por meio de registros físicos ou eletrônicos, na forma de protocolos, políticas e procedimentos, *softwares* e sistemas informatizados, mapas de riscos e publicações científicas.

Processos de Externalização do conhecimento também foram identificados nos relatos dos entrevistados, ao se referirem à contratação de empresas de consultoria especializadas em processos de GRC e de GCC. Essas empresas também realizavam a captura de conhecimentos tácitos dispersos e a produção de conhecimentos explícitos por meio da elaboração de documentos físicos ou digitais, tais como recomendações, planos de ação e procedimentos de trabalho para o enfrentamento a riscos e crises, gerando, assim, novos conhecimentos explícitos.

Por último, algumas das organizações desenvolviam atividades de Externalização do conhecimento por meio do registro de conhecimentos explícitos em *softwares* corporativos de compartilhamento de conteúdo, que eram mantidos para acesso pelos funcionários por meio de “comunidades de conhecimento”, de modo que funcionavam como repositórios de conhecimentos explícitos em registros digitais, que compunham o acervo de conhecimentos das organizações.

#### 4.1.2.6.3.3 Aspectos relacionados à fase de Combinação dos conhecimentos

Quanto à fase de Combinação do modelo de Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), as verbalizações dos entrevistados dão conta de que os conhecimentos explícitos dispersos sobre GRC e GCC, capturados externa ou internamente, eram combinados com os conhecimentos explícitos já existentes internamente nas organizações, gerando novos conhecimentos explícitos.

A captura de conhecimentos dispersos explícitos ocorria por vários meios, que podiam

ser por atividades de *benchmark*, pela consulta ou realização de atividades conjuntas com órgãos governamentais e institutos de pesquisas, por buscas em redes sociais e páginas de *internet* etc.

A partir da captura desses conhecimentos dispersos explícitos, novos conhecimentos explícitos eram gerados internamente às organizações, nos diversos fóruns de discussão sobre GRC e GCC, os quais, a partir de conhecimentos materializados em registros físicos ou digitais, combinavam conhecimentos e produziam novos conhecimentos explícitos que eram materializados de diversas formas, como protocolos, políticas, procedimentos, *softwares*, vídeos, sistemas informatizados e publicações científicas. De modo que estes novos conhecimentos explícitos passavam, então, a compor o acervo de conhecimentos das organizações para serem utilizados em contextos de GRC e de GCC.

#### 4.1.2.6.3.4 Aspectos relacionados à fase de Internalização dos conhecimentos

Quanto à fase de Internalização do modelo de Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), as verbalizações dos entrevistados dão conta de que as principais atividades em que ocorria a transformação de conhecimentos explícitos em tácitos sobre GCC, GCD e GRC, se dava normalmente nas reuniões de trabalho sobre esses assuntos, em que os conteúdos materializados na forma de conhecimentos explícitos eram acessados e apreendidos pelos funcionários para, então, planejar as ações que seriam desenvolvidas para o enfrentamento de contextos de riscos ou de crises.

O mesmo ocorria durante as atividades de treinamento e capacitação desenvolvidas junto às equipes nos diversos níveis da organização, em que ocorria a internalização dos conhecimentos. Algumas organizações mantinham, inclusive, *softwares* de compartilhamento de conhecimentos voltados a manter processos de autoaprendizagem, em que os funcionários podiam acessar conhecimentos explícitos individualmente e apreender seus conteúdos, de modo que os conhecimentos explícitos que estavam registrados digitalmente eram transformados em conhecimentos tácitos à medida que passavam a estar nas mentes das pessoas.

#### *4.1.2.6.4 Análise de conteúdo das entrevistas para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo de identificação de riscos corporativos”*

Conforme exposto no tópico “Delimitação do tema” da pesquisa sobre a análise de conteúdo das entrevistas sobre os riscos corporativos, o modelo de identificação de riscos corporativos de Oliva (2016) foi tomado como base teórica para realizar a tipificação de riscos na forma de Unidades de Codificação, conforme requeridos pelo método de análise de conteúdo de Bardin (2016).

Contudo, é importante ressaltar que a tipologia de Oliva (2016) não foi utilizada para identificar os riscos específicos a que estão sujeitas as organizações, uma vez que, como as informações das entrevistas estão sendo tratadas de maneira agrupada a fim de garantir a confidencialidade dos dados, não há como identificar riscos em específicos de cada empresa.

Uma vez feito esse esclarecimento, o desenvolvimento da análise de conteúdo dos riscos corporativos seguiu a mesma lógica utilizada nos itens anteriores, iniciando pela contagem das verbalizações, seguida pela compilação dos principais blocos de verbalizações, e então, o desenvolvimento de inferências e interpretações - conforme exposto no Quadro 15.

##### *4.1.2.6.4.1 Aspectos relacionados aos riscos operacionais*

De um modo geral, foi consenso entre os entrevistados que as crises fazem com que as empresas aprendam a operar em novos contextos, a testar sua flexibilidade e a se reorganizar para enfrentar os novos riscos que aparecem no seu decorrer. Contudo, um ponto de atenção que tornou a surgir nos discursos, conforme já havia sido referido no tópico relativo às barreiras organizacionais à GC. Esse ponto foi relativo à percepção dos entrevistados de que as grandes empresas conseguiram aprender e melhorar seus processos de GRC e de GCC, o que não era a realidade das empresas de médio e pequeno porte, devido a contarem com estruturas organizacionais mais limitadas. Esse ponto foi ressaltado nos aspectos relacionados aos riscos operacionais como um risco adicional, uma vez que as empresas de médio e pequeno porte fazem parte da cadeia de valor das organizações de grande porte, sendo uma questão que merece especial atenção do ponto de vista da GRC e da GCC.



Quadro 15 - Resultados da análise de conteúdo para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo de identificação de riscos corporativos”

Unidades de Codificação		Contagem das verbalizações		Blocos de significado apreendidos das verbalizações dos entrevistados	Tratamento dos resultados	
					Inferência (A partir da linguagem dos informantes, não da definição científica).	Interpretação
Modelo de identificação de riscos corporativos (Oliva, 2016)	Aspectos relacionados aos riscos operacionais	76	33,0 %	<p>Na crise de Covid-19, o risco de paralização total das atividades passou a estar presente para as organizações.</p> <p>A migração de atividades presenciais para virtuais, fora dos ambientes corporativos, aumentou o risco de perda da confidencialidade das informações.</p> <p>O risco de desagregação das equipes de trabalho devido a implantação do trabalho a distância fez com que as empresas tivessem que reinventar formas de estar em contato com os funcionários.</p>	<p>A interrupção do trabalho presencial na maior parte das empresas durante a crise de Covid-19 tornou mais visível esse risco operacional e outros ligados a crises sanitárias.</p> <p>As atividades presenciais foram transformadas em trabalho a distância, de modo virtual, fazendo com que novos riscos surgissem para as organizações, como os riscos ligados à redução da segurança das informações e a desagregação das equipes de trabalho.</p>	<p>A interrupção do trabalho presencial na maior parte das organizações durante a última crise sanitária (Covid-19) e sua transformação em trabalho a distância gerou novos riscos operacionais, como a redução da segurança das informações e a desagregação das equipes.</p> <p>A alteração nas formas de realizar trabalhos durante as crises requereu das organizações maior capacidade de adaptação para continuar operando.</p> <p>As crises alteravam o ambiente externo das organizações e a forma de realizar o trabalho frente a novos riscos operacionais (um exemplo foi a crise de Covid-19, que tornou mais visível o impacto de riscos sanitários).</p> <p>Esses aspectos reforçam a importância das empresas desenvolverem capacidades de adaptação em resposta a contextos voláteis e incertos como os de crises corporativas (Oliva, 2016; Duchek, 2020).</p>
	Aspectos relacionados aos riscos estratégicos	52	20,1 %	<p>Havia preocupação com riscos que afetassem a sustentabilidade e as marcas das organizações.</p> <p>Foi referida a importância estratégica da área de inteligência corporativa para prover informações confiáveis para os tomadores de decisão.</p> <p>Foi referida a importância da integração das atividades de GRC e de GCC como parte da estratégia de resposta das organizações a eventos adversos.</p> <p>Os Comitês Executivos participavam ativamente das discussões e decisões sobre riscos e crises corporativas, por fazerem parte das estratégias das organizações.</p>	<p>Havia forte preocupação com aspectos relacionados a riscos estratégicos que afetassem a sustentabilidade e as marcas das organizações.</p> <p>Isso fez a GRC ganhar importância como parte da estratégia de redução de incertezas e mitigação de riscos.</p> <p>As áreas de inteligência corporativa das organizações foram aprimoradas e o papel dos <i>Security Officers</i> ganhou destaque para a mitigação de riscos.</p> <p>Aumentou a participação direta dos Comitês Executivos nas definições da GRC.</p> <p>Foi referido que as atividades de GRC e de GCC são complementares e deveriam estar integradas.</p>	<p>As mudanças provocadas pelas crises nos ambientes de negócios e de valor das organizações afetaram as relações entre os agentes ambientais, gerando novos riscos corporativos estratégicos.</p> <p>As mudanças nos ambientes das organizações fizeram aumentar a atenção aos impactos que os riscos corporativos pudessem trazer aos objetivos estratégicos, particularmente no tocante à sustentabilidade.</p> <p>A GRC ganhou importância como parte da estratégia para reduzir incertezas e mitigar os riscos (COSO, 2017).</p> <p>O papel dos <i>Security Officers</i> ganhou destaque e as áreas de inteligência corporativa das organizações foram aprimoradas para a captura de conhecimentos dispersos ligados à identificação de riscos estratégicos.</p> <p>As atividades de GRC e de GCC passaram a ser vistas como complementares, devendo estar integradas.</p> <p>A cultura organizacional era determinante para a GRC.</p> <p>Os aspectos listados encontram suporte nos estudos de Oliva (2016), sobre maturidade das organizações para a GRC, do COSO (2017) sobre a GRC, e de Cokins (2012) sobre a GRC como parte da estratégia de criar valor de forma sustentável.</p>

Aspectos relacionados aos riscos de inovação	45	17,4 %	<p>A identificação de riscos em processos de inovação era feita por meio de atividades de inteligência corporativa e uso de IA.</p> <p>As empresas mantinham parcerias com institutos de pesquisa para o desenvolvimento de pesquisas científicas voltadas à melhoria de processos internos.</p> <p>Mesmo durante as crises, as empresas dedicavam atenção ao desenvolvimento de novos produtos e serviços que pudessem resolver problemas de seus clientes.</p>	<p>Havia uma busca permanente das organizações pelo desenvolvimento de inovação, tanto para fazer frente a riscos e crises corporativas que elas mesmas enfrentavam quanto para desenvolver novos produtos e serviços que solucionassem problemas de seus clientes.</p> <p>Esse trabalho envolvia o estabelecimento de parcerias e pesquisas voltadas ao desenvolvimento de novas tecnologias e processos de trabalho.</p> <p>As organizações buscavam ampliar suas áreas de inteligência corporativa e do uso de IA.</p>	<p>As organizações seguiram com o desenvolvimento de inovações mesmo em contextos de riscos e crises, com vistas a liderar em seus segmentos.</p> <p>As crises foram entendidas como oportunidades para desenvolver soluções inovadoras para problemas dos clientes, que posteriormente foram incorporadas ao portfólio de produtos das organizações (o emprego de medidas de inteligência corporativa e de ferramentas de IA foram exemplos citados).</p> <p>O desenvolvimento de inovação em novas tecnologias e processos de trabalho passava pelo estabelecimento de parcerias em pesquisas com empresas e instituições públicas e privadas.</p> <p>Os aspectos relacionados a riscos corporativos no desenvolvimento de inovações contavam com a participação e análise de GRC, prática que está em linha com o que preconizam Oliva (2016) e Fontão (2012).</p>
	41	15,9 %	<p>Havia a preocupação de que as organizações não colocassem em risco os funcionários, os clientes e a comunidade em geral.</p> <p>Havia a preocupação de mitigar riscos relacionados a temas ligados à ética e à responsabilidade social que pudessem impactar os negócios.</p> <p>Havia a precaução com riscos que repercutissem em suas marcas, principalmente com riscos de falsificação, exposição inadequada da marca e associação a <i>fake news</i>.</p> <p>As organizações buscavam promover ações filantrópicas e de apoio às comunidades de que fazem parte.</p>	<p>Foram relatadas as preocupações das organizações sobre seu papel quanto a ética e responsabilidade social, particularmente no sentido de não expor a riscos os seus públicos de interesse e a comunidade em geral.</p> <p>Também havia uma preocupação com suas marcas e imagem, no sentido de que não houvesse associações prejudiciais relacionadas a falsificações, exposição indevida ou associação a <i>fake news</i>.</p> <p>As organizações mantinham programas filantrópicos e de desenvolvimento nas comunidades de que fazem parte, com doações ou programas de desenvolvimento social.</p>	<p>As mudanças nos ambientes das organizações fizeram aumentar a atenção aos impactos que os riscos corporativos pudessem trazer à sustentabilidade, reputação, imagem e marcas.</p> <p>As organizações tinham como valor não colocar em risco os funcionários, os clientes e a comunidade em geral.</p> <p>As organizações mantinham programas filantrópicos e de desenvolvimento das comunidades de que fazem parte.</p> <p>Havia a preocupação de que não houvesse associações prejudiciais, relacionadas a <i>fake news</i>, falsificações e exposição indevida, com suas marcas e imagem.</p> <p>Os aspectos referidos estão de acordo com o que preconizam Oliva (2016), quanto à GRC, e Alencar et al. (2021), quanto à associação da imagem com <i>fake news</i>.</p>
	16	6,2 %	<p>Havia a preocupação em continuar atendendo os clientes, faturando e buscando atingir suas metas de resultados financeiros, mesmo durante as crises.</p> <p>Havia a preocupação dos impactos que os demais tipos de riscos representariam para o resultado financeiro das organizações caso não fossem adequadamente gerenciados.</p> <p>Havia um envolvimento forte das lideranças no processo de GRC, no sentido de reduzir impactos nos resultados financeiros das organizações.</p>	<p>As respostas dos entrevistados não trataram de riscos propriamente financeiros, mas sim dos impactos financeiros que os demais tipos de riscos corporativos poderiam causar.</p> <p>As organizações buscavam desenvolver flexibilidade para aumentar sua capacidade de resposta a riscos e crises de modo a continuar operando, atendendo os compromissos assumidos e faturando mesmo durante as crises.</p>	<p>Havia uma preocupação com os impactos que os demais tipos de riscos corporativos pudessem causar nos resultados das organizações.</p> <p>Havia a preocupação de continuar atendendo os clientes, faturando e perseguindo suas metas de resultados financeiros mesmo durante as crises.</p> <p>Com o aumento das incertezas nos ambientes externo e interno durante as crises, aumentava o envolvimento das lideranças no processo de GRC e GCC para reduzir os impactos nos resultados financeiros das organizações.</p>
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100 %</b>			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os relatos dos entrevistados abordaram, ainda, as mudanças causadas nos processos operacionais das organizações em função da recente crise de Covid-19, principalmente devido à transferência de boa parte das atividades dos ambientes corporativos para as residências dos funcionários, na modalidade de trabalho à distância. Desse modo, as organizações tiveram que se reinventar e descobrir novas formas de trabalhar para continuar operando em meio à crise, mesmo que a distância, desenvolvendo novas estruturas e protocolos, aumentando as medidas de segurança da informação e os programas de conscientização sobre confidencialidade, estabelecendo novos fluxos de governança e de transferência de conhecimentos de forma virtual entre os empregados.

O que se pôde constatar ao analisar os relatos dos executivos, no tocante aos desafios apresentados pelos riscos operacionais decorrentes de mudanças ambientais, muito ligados à Crise de Covid-19, é que esse contexto ainda é bastante presente para as organizações, que continuam vivenciando ciclos de adaptação para fazer a gestão desses riscos operacionais, aspecto esse que reforça a importância de as empresas desenvolverem capacidades de adaptação em resposta a contextos voláteis e incertos como os de crises corporativas (Oliva, 2016; Duchek, 2020; Jaiswall; Prabhakaran, 2024).

#### *4.1.2.6.4.2 Aspectos relacionados aos riscos estratégicos*

As referências aos riscos relacionados à estratégia apareceram em segundo lugar nos discursos dos entrevistados, o que sinalizou a importância da GRC como parte do planejamento estratégico das organizações e como base para a definição do apetite a riscos pelas empresas.

Foi referido com frequência pelos entrevistados o envolvimento dos Comitês Executivos na análise da performance geral das organizações e na tomada de decisões estratégicas, particularmente nos períodos de crises. A principal preocupação manifestada nas verbalizações dos entrevistados foi quanto à possibilidade de que riscos relacionados à reputação, à imagem e às marcas das organizações afetassem diretamente os resultados e a sustentabilidade financeira das empresas.

Dessa forma, as empresas realizavam mapeamentos periódicos de riscos, cuja frequência era aumentada significativamente em contextos de crises. Temas como estratégias de reorganização, adequação de estruturas funcionais para resposta a riscos, redução de “silos” internos, melhoria dos fluxos de comunicação e incremento do papel da área de inteligência corporativa foram referidos com frequência nas respostas às entrevistas.

#### 4.1.2.6.4.3 Aspectos relacionados aos riscos de inovação

Quanto aos aspectos relacionados à inovação, foram referidas nas entrevistas as ações voltadas a capturar, selecionar, armazenar e utilizar conhecimentos que estivessem dispersos no interior ou além dos limites das organizações para desenvolver inovações nos processos de GCD, GRC e GCC, demonstrando a importância que as organizações davam para as ações voltadas a capturar conhecimentos dispersos relevantes para inovação.

Nesse sentido, foram referidas iniciativas de utilização de ferramentas de IA para identificar e capturar conhecimento disperso a partir de bases de dados informatizadas e transformá-las em conhecimentos úteis para as organizações. Além disso, foi referido nas entrevistas o uso de atividades de inteligência corporativa como meio para antecipar riscos corporativos. Ambas as atividades foram mencionadas como sendo pontos de contato entre a GRC, GCC e as iniciativas de inovação das organizações, estando em processo de ampliação do seu emprego.

Os respondentes relataram também os esforços das organizações na área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, para o que foram estabelecidas parcerias com universidades e institutos de pesquisas públicos e privados, sendo que essas iniciativas apareceram com mais intensidade nas respostas dos gestores de empresas dos segmentos de saúde e de medicamentos. Nesse sentido, foi mencionada a continuidade da produção de novos protocolos, métodos e procedimentos de trabalho, os quais, posteriormente, passaram a se constituir em inovações incorporadas ao acervo de conhecimentos das organizações para a GRC e GCC.

Por sua vez, as empresas das áreas de prestação de serviços e de consultoria relataram manter ações permanentes de identificação de novas necessidades dos clientes, mesmo durante as crises, para com isso desenvolver soluções inovadoras que não somente resolvessem problemas dos clientes, mas que também se convertessem em novos produtos ou serviços.

Os entrevistados informaram que as organizações mantiveram esforços permanentes de desenvolvimento de inovação durante as crises como forma de mantê-las operando com alta performance mesmo em face das restrições impostas por contextos de crises, e atender sua permanente necessidade de desenvolvimento de inovações e novas tecnologias para operar de maneira diferenciada, aproveitando o fato de que, segundo os entrevistados, as crises exercem um papel potencializador de geração de soluções inovadoras, como ocorreu com a antecipação de soluções para o trabalho virtual, ou a distância, em função das restrições apresentadas pela crise de Covid-19.

#### 4.1.2.6.4.4 Aspectos relacionados aos riscos éticos e de imagem

Quanto aos aspectos relacionados aos riscos éticos e de imagem, os entrevistados se referiram principalmente ao papel social das organizações durante as crises. Nesse sentido, foi relatado que a primeira preocupação manifestada pelas organizações era com relação a não colocar em risco as pessoas, não somente os seus funcionários, mas também os funcionários de seus clientes e as pessoas das coletividades com que as organizações se relacionavam.

Além disso, as empresas buscavam participar de esforços sociais de combate às crises, fornecendo auxílio para as coletividades em que estavam inseridas, realizando ações de fornecimento de itens de saúde e outros materiais de atendimento a crises sempre que necessário. Essas práticas visavam corresponder às expectativas de relacionamento ético com seus públicos de interesse, e assim, fortalecer sua imagem e buscar construir relações de sustentabilidade de longo prazo.

Um dos riscos relatados nas entrevistas que poderiam ter repercussão ética era o risco de integridade de marca, que fazia com que as organizações dedicassem esforços significativos para o combate a falsificações e a informações falsas que afetassem seus produtos, mencionados como risco de *fake news*. Esse risco foi relatado como de alto potencial de impacto na imagem das organizações, dada a velocidade com que podiam ser disseminadas por meio das redes sociais, o que está de acordo com o que alerta Alencar et al. (2021).

De modo semelhante, foi relatada a preocupação com a garantia da confidencialidade das informações de seus clientes e públicos de interesse, para que estivessem protegidos de violação de dados. Essa preocupação coincidiu com o aumento do risco de perda de confidencialidade, já relatado no tópico relativo às barreiras ambientais à GC, em decorrência da mudança dos locais de trabalho, do ambiente corporativo para os ambientes domésticos (vide item 4.1.2.6.2.2).

Para prevenir e mitigar essas principais fontes de riscos de repercussão ética e de imagem, os entrevistados referiram-se a importância da atuação dos Comitês de Gestão de Riscos Corporativos, dos Comitês de GCC, dos comitês de Ética, das áreas de Assuntos Corporativos e de Relações Públicas, bem como da participação direta dos Comitês Executivos das organizações nos esforços de prevenção e mitigação de riscos que pudessem ter o potencial de causar danos à imagem e à reputação das organizações.

#### 4.1.2.6.4.5 Aspectos relacionados aos riscos financeiros

Com relação aos aspectos relacionados aos riscos financeiros, os entrevistados focaram seus relatos principalmente nas consequências de natureza financeira que poderiam decorrer dos demais tipos de riscos, como os sanitários, os de qualidade, os de exposição inadequada de marca, os sociais e éticos que tivessem potencial de impactar os resultados financeiros das organizações.

Um aspecto enfatizado pelos entrevistados de maneira geral foi a necessidade de as organizações desenvolverem flexibilidade suficiente para adequar seus processos durante os períodos de crise, capacidade essa que foi definida como “reinventar a organização”, não somente para atender aos compromissos assumidos com clientes, mas também para continuar faturando e existindo.

Por fim, foi mencionada a importância de que as organizações mantivessem estruturas de GRC e GCC em condições de identificar antecipadamente e reagir a novos contextos de riscos e crises de forma a minimizar a chance de impactos financeiros que decorressem desse tipo de eventos.

#### 4.1.2.6.5 Análise de conteúdo das entrevistas para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados à Gestão de Riscos Corporativos - COSO”

A respeito dos aspectos relacionados à Gestão de Riscos Corporativos – COSO, as entrevistas relataram que eram realizados mapeamentos de riscos periódicos para identificar mudanças no ambiente externo e providenciar as adequações necessárias nos planos de GRC.

Normalmente eram contratadas empresas de consultoria para realizar o mapeamento de riscos, além de também ser mantida a prática de realizar *benchmarks* sobre os novos riscos identificados. Ambas as atividades, de mapeamento de riscos e de *benchmark*, foram reputadas pelos entrevistados como modalidades de captura de GCD.

A revisão dos programas de GRC passava pela aprovação de diferentes níveis de lideranças das organizações, normalmente iniciando em *petits comités* e chegando ao Comitê Executivo para aprovação final. As respostas dos entrevistados reforçaram, em diversas ocasiões, a participação ativa da alta administração das empresas nas discussões sobre a GRC.

As verbalizações dos entrevistados também deram conta de que, após aprovadas as revisões dos planos de GRC, a comunicação ao corpo da organização se dava por meio de sua incorporação a políticas e procedimentos, de modo que as informações chegassem àqueles que

precisassem recebê-las. Em algumas empresas, essa comunicação ficava a cargo de áreas de Comunicações Internas, e em outras, era realizado por diferentes áreas, que ficavam responsáveis por fazer a informação circular nas organizações.

No tocante ao alinhamento da GRC com a missão e valores das organizações, os entrevistados fizeram, em sua maioria, referências indiretas, no sentido de que, como havia uma participação ativa dos Comitês Executivos nas discussões sobre riscos corporativos, e como aquele comitê era responsável pela definição da missão e valores das organizações, então, entendiam que esse alinhamento ocorria naturalmente - Quadro 16.

#### *4.1.2.6.5.1 Aspectos relacionados à “revisão da Gestão de Riscos Corporativos em face de mudanças”*

Os entrevistados expuseram que os planos de GRC das organizações eram revisados quando ocorriam mudanças nos ambientes de que faziam parte, de modo a mantê-los adequados às mudanças e aos desafios que poderiam ter que enfrentar. Para a identificação de riscos decorrentes de mudanças, eram realizados mapeamentos de riscos periódicos, com frequência não inferior a um ano, por meio de atividades de *benchmark* e da contratação de empresas de consultoria especializadas em mapeamento de riscos. Ambas as atividades constituem formas de captura de conhecimentos dispersos para subsidiar os programas de GRC das organizações.

Quanto aos mapeamentos de riscos, foi relatado pelos entrevistados que, em função da última crise sanitária de Covid-19, as organizações passaram a ampliar seu horizonte de consideração de potenciais riscos, que até então era muito concentrado na possibilidade da ocorrência de riscos cibernéticos e financeiros, mas que a crise sanitária fez com passassem a observar mais atentamente outros tipos de riscos, como parte de uma análise mais holística no mapeamento de riscos corporativos.

Quanto a execução da revisão do mapeamento de riscos corporativos, foi relatado pelos entrevistados terem optado pela contratação de empresas especializadas em GRC, ao invés de fazê-lo com pessoal próprio, o que tem se mostrado como uma alternativa viável para as organizações que fizeram essa opção.

Quadro 16 - Resultados da análise de conteúdo para os aspectos da Unidade de Codificação “Aspectos relacionados a Gestão de Riscos Corporativos - COSO”

Unidades de Codificação		Contagem das verbalizações		Blocos de significado apreendidos das verbalizações dos entrevistados	Tratamento dos resultados	
					Inferência (A partir da linguagem dos informantes, não da definição científica).	Interpretação
Aspectos relacionados à Gestão de Riscos Corporativos, COSO (2017)	Aspectos relacionados à revisão da GRC em face de mudanças	67	29,6 %	<p>A GRC era revisada pelas empresas à medida que ocorriam mudanças no ambiente.</p> <p>Periodicamente eram realizados <i>benchmarks</i> e contratações de consultorias especializadas para identificar mudanças e mapear os riscos.</p> <p>As lideranças eram envolvidas nos processos de avaliação de riscos e na correspondente definição de suas medidas de controle.</p> <p>À medida que novos contextos de riscos eram identificados, os protocolos e procedimentos de resposta eram revisados e atualizados.</p>	<p>A GRC era revisada e adequada pelas organizações à medida que mudanças eram identificadas no ambiente externo.</p> <p>Para realizar mapeamento de novos riscos, eram realizadas atividades de <i>benchmark</i> e eram contratadas consultorias específicas para mapeamento de riscos.</p> <p>As revisões da GRC passavam pela aprovação dos diferentes níveis de lideranças, desde <i>petits comités</i>, que era um nível de liderança inicial, até os Comitês Executivos.</p> <p>Após analisadas e aprovadas, as mudanças eram, então, refletidas em políticas, manuais e procedimentos para que chegassem a todos os funcionários.</p>	<p>As organizações mantinham rotinas de revisão de seus programas de GRC, que eram adequados à medida que mudanças eram identificadas nos ambientes externo e interno.</p> <p>Para realizar mapeamento de novos riscos, eram adotadas atividades de <i>benchmark</i> e de contratação de consultorias específicas para mapeamento de riscos, que constituíam ações de captura de conhecimentos dispersos.</p> <p>Após analisadas e aprovadas, as mudanças eram, então, refletidas em políticas, manuais e procedimentos.</p> <p>As práticas adotadas pelas organizações para a revisão dos programas de GRC, atendem ao que preconizam COSO (2017) e Pierce e Goldstein (2018).</p>
	Aspectos relacionados à comunicação da GRC à organização	58	25,7 %	<p>As empresas mantinham processos de comunicação para fazer com que as decisões sobre riscos corporativos chegassem a todos os funcionários que deveriam recebê-las.</p> <p>As áreas de Comunicações das empresas eram bastante atuantes na divulgação das informações de riscos a todos os funcionários que deveriam ser comunicados.</p> <p>Os conhecimentos reunidos sobre riscos eram cascadeados para as diversas áreas das empresas por meio de protocolos, procedimentos e treinamentos.</p> <p>Eram realizados amplos programas de conscientização sobre riscos.</p>	<p>A comunicação da GRC ocorria primeiro entre os comitês que tratavam de riscos em diferentes níveis hierárquicos das organizações, desde os <i>petits comités</i> até os Comitês Executivos.</p> <p>Depois, as informações eram transformadas em conhecimentos, que eram veiculados por meio de procedimentos e protocolos, de modo a que chegassem a quem precisasse recebê-las.</p> <p>Em algumas empresas, a comunicação das revisões era feita pelas áreas de Comunicações Internas; em outras, era feita por áreas diferentes.</p> <p>Havia a preocupação de aprimorar os canais de comunicação com os funcionários, de modo a garantir que as informações em geral, e particularmente aquelas relativas a riscos, chegassem a quem precisasse recebê-las.</p> <p>Para isso, as organizações investiam na utilização de novas tecnologias de compartilhamento de conhecimentos.</p>	<p>Havia, nas organizações, processos voltados a garantir que a GRC fosse comunicada de maneira uniforme aos funcionários que precisavam ter conhecimento dos riscos corporativos.</p> <p>As informações eram transformadas em conhecimentos, que eram veiculados por meio de procedimentos e protocolos.</p> <p>Em algumas empresas a comunicação era feita pelas áreas de Comunicações Internas e em outras, por áreas diferentes, que ficavam responsáveis por fazer a informação transitar.</p> <p>Esses processos de comunicação da GRC atendem ao que é recomendado pelo COSO (2017).</p>
	Aspectos relacionados à consideração da GRC na definição da estratégia	51	22,6 %	<p>As organizações realizavam reuniões periódicas de análise de performance e de mapeamento de riscos para subsidiar as decisões estratégicas.</p> <p>Os Comitês Executivos, que eram os definidores das estratégias das organizações, participavam ativamente das discussões e aprovações das medidas de Gestão de Riscos Corporativos, reforçando a consideração do assunto riscos nas estratégias das organizações.</p>	<p>Das respostas dos entrevistados pôde-se inferir que sim, que havia uma participação ativa da alta administração das empresas, representada por seus Comitês Executivos, nas discussões sobre riscos corporativos, o que fazia com que a GRC fosse considerada na definição das estratégias e objetivos das organizações.</p>	<p>A GRC era considerada como parte do processo de definição da estratégia das organizações pelos níveis gerenciais e pela alta administração das organizações, estando em linha como que orienta Cokins (2012).</p> <p>Os Comitês Executivos, que eram os responsáveis finais pela definição da estratégia organizacional, participavam diretamente das discussões e aprovações da GRC, o que garantia que ela fosse considerada na estratégia das</p>



						organizações, atendendo ao que preconizam COSO (2017) e Pierce e Goldstein (2018).
Aspectos relacionados à utilização da GRC para a definição do apetite a riscos e seu impacto na performance	37	16,4 %	<p>A gestão de riscos era uma das componentes das discussões sobre riscos e impactos nos resultados das organizações.</p> <p>Eram realizadas reuniões periódicas de análise de performance, em que eram discutidos os riscos a serem assumidos, mitigados ou terceirizados.</p> <p>As empresas consideravam a alternativa de terceirização de riscos quando, mesmo sendo mitigados, excedessem o apetite a riscos previamente definido e pudessem afetar sua performance.</p> <p>A gestão de riscos fazia parte da identificação de oportunidades para desenvolver vantagens competitivas e melhorias de performance.</p>	<p>Os entrevistados se manifestaram no sentido de que a GRC era utilizada para definir o apetite ao risco das organizações e seu potencial impacto na performance.</p> <p>Eram realizadas avaliações de performance periodicamente, e o assunto GRC era um dos itens que faziam parte dessa avaliação, na qual a alta administração das organizações aprovava as propostas sobre quais riscos seriam administrados, terceirizados ou rejeitados.</p>	<p>As organizações realizavam avaliações de performance periodicamente, e a GRC era um dos itens verificados.</p> <p>A alta administração das organizações avaliava os riscos mapeados e as ações de GRC planejadas para sua mitigação. Com base nisso definia o apetite ao risco e os resultados de performance esperados.</p> <p>Na definição de apetite a riscos, eram considerados aqueles riscos que seriam aceitos e as formas de seu gerenciamento, de modo que não houvesse comprometimento das metas e resultados estabelecidos.</p> <p>A forma como as organizações utilizavam a GRC para definição do apetite a riscos e impactos potenciais na performance está em linha com o que recomendam COSO (2017) e Cokins (2012).</p>	
Aspectos relacionados ao alinhamento da GRC com a missão e valores	13	5,8 %	<p>Apenas três dos dez entrevistados referiram-se explicitamente à existência de alinhamento entre a GRC e a missão e valores das organizações. Os demais entrevistados fizeram relatos de que esse alinhamento ocorria de forma indireta.</p> <p>Foi manifestada a ligação da GRC a outros temas das organizações que eram diretamente alinhados com a missão e valores, como sustentabilidade, responsabilidade social, <i>core business</i>, imagem corporativa etc.</p>	<p>As verbalizações dos entrevistados quanto ao alinhamento da GRC com a missão e valores foram, na maior parte, referências indiretas.</p> <p>Como havia uma participação ativa dos Comitês Executivos na avaliação e aprovação das medidas de Gestão de Riscos Corporativos, e como eles eram responsáveis pela definição da missão e valores das organizações, pôde-se inferir que existia um alinhamento entre a GRC e a missão e valores das organizações.</p>	<p>As verbalizações dos entrevistados quanto ao alinhamento da GRC com a missão e valores foram, na maior parte, referências indiretas, não sendo mencionado explicitamente.</p> <p>Contudo, as referências frequentes dos entrevistados sobre a participação ativa dos Comitês Executivos, responsáveis pela definição da missão e valores das organizações, nas definições das medidas de GRC, permitem supor que havia o alinhamento entre a missão e valores e a GRC, o que atende ao que recomenda o COSO (2017).</p>	
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>100 %</b>				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação aos fóruns dedicados à discussão dos planos de Gestão de Riscos Corporativos, a maior parte das organizações declarou estar utilizando fóruns iniciais que designavam como *petits comités* de GRC, entendidos como um nível anterior aos comitês de GRC propriamente ditos (o mesmo tem sido feito com relação à GCC). Esses *petits comités* eram compostos por funcionários em estágios de liderança iniciais que passavam a analisar os riscos corporativos antes de escalar o assunto para os comitês tradicionais de GRC, com a vantagem de ter mais um nível de análise de riscos que poderia resolver de pronto, problemas de menor complexidade e, ao mesmo tempo, criar um espaço para treinar funcionários para a atividade de GRC.

#### 4.1.2.6.5.2 Aspectos relacionados à “comunicação da Gestão de Riscos Corporativos à organização”

As respostas da maior parte dos entrevistados foram no sentido de que sim, de que a GRC era comunicada a todo o tecido corporativo das empresas estudadas. De modo geral, as informações sobre o processo de GRC eram refletidas nos procedimentos e protocolos, para então serem cascadeadas para toda a organização.

Segundo as verbalizações dos entrevistados, já existiam fluxos formais para que os conhecimentos fluíssem pelo tecido corporativo das organizações, mas havia a preocupação de que esses fluxos fossem continuamente aprimorados, principalmente utilizando novas tecnologias de compartilhamento de informações, como redes sociais internas e de *softwares* de compartilhamento de conhecimentos (formação de comunidades digitais de conhecimento), que conferem maior agilidade ao acesso a informações pelos funcionários. No caso da recente crise de Covid-19, a maior parte das organizações pesquisadas acelerou a implementação de ferramentas digitais de compartilhamento de informações, particularmente para assuntos ligados à GRC e GCC.

As organizações mantinham dinâmicas próprias para a comunicação com seu público interno. Algumas delas mantinham departamentos específicos de Comunicações Internas, que eram responsáveis por informar os funcionários, enquanto outras organizações delegavam essa responsabilidade a departamentos diversos que desenvolviam essa atividade, apesar de que o faziam com algumas limitações.

#### 4.1.2.6.5.3 Aspectos relacionados à “consideração da Gestão de Riscos Corporativos na definição da estratégia”

As respostas dos entrevistados foram bastante alinhadas, no sentido de que sim, a GRC era considerada na definição da estratégia das organizações estudadas. Alguns aspectos dispersos nas respostas ajudaram evidenciar essa condição.

Foi referido nas entrevistas que, periodicamente, eram realizadas reuniões para realizar análises amplas sobre a performance das organizações, exatamente com finalidade de subsidiar decisões estratégicas das organizações. Sendo que, independentemente da frequência ou formato das referidas reuniões variarem de uma empresa para outra, todas as organizações mantinham reuniões semelhantes como parte de suas rotinas. A maioria dos executivos entrevistados confirmou que não somente havia a participação do pessoal responsável pela GRC nas organizações como também a própria GRC era um dos itens que compunham a pauta das reuniões.

Além disso, também foi informado pelos entrevistados que, por haver uma participação bastante ativa dos Comitês Executivos das organizações nas discussões sobre riscos corporativos, bem como na aprovação dos planos de Gestão de Riscos Corporativos, e como os Comitês Executivos eram os responsáveis finais pelas decisões estratégicas das organizações, naturalmente a GRC era considerada na definição das estratégias.

#### 4.1.2.6.5.4 Aspectos relacionados à “utilização da Gestão de Riscos Corporativos para a definição do apetite ao risco e seu impacto na performance”

A análise de conteúdo das respostas dos entrevistados permitiu constatar que a GRC era levada em conta para determinar o apetite a riscos das organizações quando da tomada de decisões relacionadas à performance. Isso pôde ser verificado nas menções à realização de análises holísticas da performance feitas periodicamente por comitês multidisciplinares seniores, em que a GRC fazia parte desses comitês, normalmente representada pela figura dos *Security Officers*.

Algumas empresas mantinham cargos de *Security Officers* em sua estrutura, como responsáveis pela GRC das organizações, outras contratavam parte desse trabalho externamente, e outras ainda atribuíam esta atividade como encargos de outras funções corporativas, como de Operações ou de Finanças, mas independentemente da forma de execução, havia a participação da GRC na definição do apetite a riscos e seus impactos na

performance das empresas.

Nessas avaliações eram verificados itens como *Key Performance Indicators*, planos de ação, dados históricos e os mapeamentos de riscos realizados para avaliar que riscos poderiam ser gerenciados internamente, quais deveriam ser terceirizados e quais deveriam ser rejeitados. Essas reuniões tinham, dentre seus objetivos, definir os patamares de riscos aceitáveis para operar em seus tipos de negócios. Riscos que não pudessem ser aceitos por apresentarem um potencial que comprometesse o desempenho das organizações tinham seu gerenciamento terceirizado, ou mesmo eram rejeitados.

#### 4.1.2.6.5.5 *Aspectos relacionados ao “alinhamento da Gestão de Riscos Corporativos com a missão e valores”*

Apesar das verbalizações terem sido menos assertivas a respeito do alinhamento da GRC com a missão e valores das organizações, elas levam a crer que sim, que nas empresas pesquisadas havia esse alinhamento. Três dos dez executivos entrevistados foram específicos ao dizer que havia a preocupação em manter o alinhamento GRC com a missão e os valores de suas organizações.

Os demais entrevistados também disseram que havia esse alinhamento, contudo, o fizeram por meio de menções indiretas a respeito, por exemplo, informaram que a GRC fazia parte de outras discussões que, obrigatoriamente mantinham alinhamento com a missão e os valores das organizações, como discussões sobre sustentabilidade, governança, responsabilidade social, reputação corporativa e imagem das organizações, o que demonstraria, então, que a GRC também estaria alinhada.

Outra informação constante das respostas dos entrevistados para evidenciar que esse alinhamento com a missão e valores das organizações existia era o fato de que, como havia uma participação ativa dos Comitês Executivos nas discussões sobre riscos corporativos e como aquele comitê era responsável pela definição da missão e valores das organizações, então, entendiam que esse alinhamento ocorria naturalmente, como uma forma de alinhamento tácito com a missão e valores.

#### 4.1.2.6.6 *Análise de conteúdo das entrevistas para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo de Gestão de Crises Corporativas” de Coombs (2007)*

Para a abordagem realizada neste estudo, dentre os quatro modelos de GCC reunidos no referencial teórico, foram selecionados os estudos de Coombs (2007) e de Bundy et al. (2017) como base para a análise de conteúdo das entrevistas.

Esta opção foi feita por serem modelos que privilegiam a corrente majoritária na literatura, que considera a existência de ciclos de vida para as crises, cuja gestão pode ser consolidada em três fases sucessivas, que correspondem às fases de: a) Pré-crise, em que são feitos os planos preparatórios para a crise; b) Crise, caracterizada pela resposta durante a crise; e c) Pós-crise, com a análise final da crise e o aprendizado obtido (Coombs, 2007; Pearson, 2007; Crandall; Parnell; Spillan, 2014).

Assim, neste capítulo será realizada a análise de conteúdo das entrevistas tomando como base o modelo de Gestão de Crises Corporativas de Coombs (2007) de modo a analisar a gestão da crise da perspectiva das organizações, e no próximo capítulo será adotado o método de Bundy et al. (2017), que apesar de sua similaridade com o modelo de Coombs (2007) quanto ao número de fases do ciclo de vida das crises, diferenciando-se por sua análise sobre as perspectiva externas dos processos de crises corporativas, buscando entender como os públicos de interesse (*stakeholders*) percebem a gestão da crise feita pelas organizações. Dessa forma, espera-se fazer uma análise de conteúdo que cubra, de maneira mais completa, a manifestação dos entrevistados sobre a GCC - Quadro 17.

##### 4.1.2.6.6.1 *Aspectos relacionados à “fase de Pré-crise”*

Segundo as verbalizações dos entrevistados, as empresas tendiam a considerar a GCC como uma atividade muito próxima da Gestão de Riscos Corporativos, identificando-as como complementares, interdependentes e que se retroalimentavam com o conhecimento disperso capturado sobre ambos os assuntos.

A fase de Pré-crise começava efetivamente com a GRC atuando na prevenção de que crises ocorressem. Para isso, buscavam identificar os riscos que pudessem ser de difícil contenção e que apresentassem potencial para se converter em crises corporativas.

Quadro 17 - Resultados da análise de conteúdo para os aspectos da Unidade de Codificação “Aspectos relacionados à Gestão de Crises Corporativas” – Coombs (2007)

Unidades de Codificação		Contagem das verbalizações		Blocos de significado apreendidos das verbalizações dos entrevistados	Tratamento dos resultados	
					Inferência (A partir da linguagem dos informantes, não da definição científica).	Interpretação
Modelo de Gestão de Crises Corporativas (Coombs, 2007)	Aspectos relacionados à fase de Pré- crise (Prevenção e Preparação)	49	36,0 %	<p>A GRC era entendida como uma atividade de prevenção as crises.</p> <p>A captura de conhecimento disperso era intensificada para antecipar a ocorrência de crises e estabelecer ações de resposta.</p> <p>Havia rotinas de mapeamento e avaliação periódicas de riscos corporativos para identificar riscos que pudessem vir a se transformar em crises corporativas.</p> <p>Os mapeamentos de riscos corporativos eram realizados pelas áreas de inteligência corporativa e por consultorias especializadas em riscos corporativos.</p> <p>As equipes de GCC preparavam planos para responder aos cenários previamente mapeados.</p> <p>Eram realizados treinamentos periódicos de simulação de crises para manter a acuracidade das equipes de GCC.</p>	<p>As empresas entendiam a GCC como uma atividade complementar da GRC, e a esta caberia mapear riscos que tivessem potencial para se converter em crises, enquanto àquela caberia estar em condições de gerenciar esses riscos caso viessem a se transformar em crises corporativas.</p> <p>Ambas as atividades eram vistas como interligadas e interdependentes e que, portanto, se retroalimentavam de informações.</p> <p>Planos de GCC eram previamente preparados para os riscos que fossem mapeados e tivessem potencial de se converter em crises corporativas.</p> <p>Eram realizados exercícios de simulação de crises para treinamento das equipes envolvidas na GCC.</p>	<p>A GRC e a GCC eram entendidas como atividades distintas, mas fortemente inter-relacionadas, que se retroalimentavam com conhecimentos sobre riscos e crises.</p> <p>A importância da GRC estava na identificação, avaliação e mitigação de ameaças potenciais antes que elas se transformassem em crises corporativas - foi referida a contratação de consultorias especializadas para apoiar na GRC.</p> <p>O papel da GCC era prevenir e gerenciar as crises corporativas que pudessem decorrer dos riscos corporativos identificados.</p> <p>O conhecimento disperso capturado pelas organizações servia para a identificação dos riscos que tivessem potencial de se converter em crises corporativas e para a preparação de planos de GCC.</p> <p>Os planos de GCC eram submetidos à aprovação dos Comitês Executivos das organizações e então eram comunicados aos funcionários que precisavam ter conhecimento deles.</p> <p>Os planos de GCC ficavam disponíveis para a realização de exercícios de simulação e treinamento das equipes envolvidas na GCC.</p> <p>Os aspectos referidos estão de acordo com o que preconizam Oliva (2016) sobre a GRC e Coombs (2006) para a fase de Pré- crise.</p>
	Aspectos relacionados à fase de Crise (Resposta)	39	28,7 %	<p>As organizações se concentravam em conter os danos, restaurar o que havia sido danificado, manter os negócios funcionando e voltar ao <i>status</i> anterior à crise.</p> <p>A captura de conhecimento disperso era intensificada para estabelecer ações de resposta.</p> <p>Os principais instrumentos de captura de conhecimentos dispersos eram o <i>benchmark</i>, a contratação de consultorias especializadas e a busca de informações com órgãos de governo e instituições de pesquisa.</p> <p>As ações propostas dos comitês de gestão de crises que implicassem em decisões críticas eram submetidas à aprovação prévia dos Comitês Executivos das empresas.</p> <p>A comunicação corporativa assumia um papel relevante no processo resposta a crises corporativas.</p>	<p>A captura de conhecimento disperso para resposta a crises era feita por meio de <i>benchmarks</i>, buscas na <i>internet</i> e consultas a agências de governo e institutos de pesquisa.</p> <p>Os agentes de captura de conhecimento eram os funcionários e empresas de consultoria – também foi citado pelos entrevistados o uso de IA para essa atividade.</p> <p>Os comitês de gestão de crises atuavam propondo medidas de resposta à crise, que eram submetidas à aprovação dos Comitês Executivos das empresas.</p> <p>Os planos de gestão de crises eram informados a quem precisava ter conhecimento dessa informação nas organizações.</p>	<p>Em ocorrendo uma crise corporativa, as organizações se concentravam em conter os danos, restaurar o que tinha sido danificado, manter os negócios funcionando e trabalhar para voltar ao <i>status</i> anterior à crise.</p> <p>Nas crises, a captura de conhecimento disperso para reforçar as ações de resposta era intensificada. Para isso, eram utilizados contatos informais, <i>benchmarks</i>, buscas feitas por consultorias especializadas, consultas a agências de governo, a institutos de pesquisa e uso de IA.</p> <p>O conhecimento disperso capturado pelas organizações servia para que os Comitês de Gestão de Crises identificassem riscos e definissem medidas de resposta às crises corporativas.</p> <p>Algumas empresas optavam por contratar consultorias especializadas para apoiá-las nas ações da GCC.</p>

	Aspectos relacionados à fase de Pós-crise (Aprendizado e Revisão)	48	35,3 %	<p>Havia a preocupação em manter registros explícitos dos conhecimentos aprendidos durante a GCC.</p> <p>Era reputado importante a integração das bases de informações da GRC e da GCC.</p> <p>Foi referido o uso de sistemas tecnológicos, como a IA, para a captura de conhecimentos dispersos de forma mais rápida e eficiente.</p> <p>Eram utilizadas ferramentas tecnológicas para a GC e para comunicá-los nas organizações.</p>	<p>O aprendizado com as crises era considerado importante e servia para capacitar os times de GCC.</p> <p>A GRC e a GCC eram entendidas como atividades distintas, mas fortemente inter-relacionadas.</p> <p>Havia uma clara percepção da importância do uso de tecnologias de informática para a captura e tratamento do conhecimento disperso no combate às crises.</p> <p>Havia a percepção da necessidade de registrar os conhecimentos gerados durante a GCC, bem como de aprimorar os registros feitos pelas áreas de gestão administrativa das organizações.</p>	<p>O aprendizado com as crises era considerado importante e servia para capacitar os times de GCC para futuros eventos de crise.</p> <p>Foi referida a importância do uso de tecnologias de informática, como a IA, para a captura e tratamento do conhecimento disperso no combate a crises.</p> <p>Foi referida a importância de registrar os conhecimentos (tácitos) gerados durante a GCC para subsidiar análises e ações pós-crise.</p> <p>Os aspectos relacionados ao aprendizado com as crises, a materialização de conhecimentos tácitos e seu uso para capacitar os times de GCC estão alinhados com o que orientam Devereil e Olsson (2010), Bundy et al. (2017) e Nonaka e Takeuchi (1995).</p>
	<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100 %</b>			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, a GRC tinha, além do papel de mapear os riscos críticos, o de avaliar sua possibilidade de gerar crises, e ainda o de mitigar as ameaças potenciais antes que elas se transformassem em crises corporativas. Foi afirmado que algumas das empresas optaram pela contratação de consultorias especializadas para apoiar as áreas de GRC nessas atividades.

Por sua vez, ainda na fase de Pré-crise, a GCC tinha o papel de preparar as organizações para prevenir e gerenciar as crises que decorrentes dos riscos corporativos identificados. Dessa forma, ficava responsável por manter atualizados os planos de gestão de crises e capacitar as organizações a gerenciar e responder a potenciais contextos de crises corporativas que viessem a ocorrer, realizando, para isso, o treinamento das equipes envolvidas e a aplicação de exercícios de simulação de crises corporativas.

#### 4.1.2.6.6.2 Aspectos relacionados à “fase de Crise”

Quanto à fase de Crise propriamente dita, a análise de conteúdo das entrevistas mostrou que, para estarem preparadas para gerenciar as crises, as empresas buscavam desenvolver planos de GCC que permitissem, por um lado, minimizar o impacto de potenciais crises, e por outro, manter as organizações operando mesmo nos contextos de crise.

Para isso, era relevante para as empresas a captura de conhecimentos dispersos sobre as crises e sobre o ambiente de que faziam parte as organizações e as demais empresas que compunham a mesma cadeia de valor (Oliva, 2016). Com base nessas informações, as organizações conseguiam comparar as ações e respostas que estavam sendo adotadas pelas empresas mais próximas ou semelhantes.

Ao mesmo tempo, as organizações também buscavam capturar conhecimentos dispersos no ambiente de negócios (Oliva, 2016), onde se obtinham informações de órgãos oficiais e de instituições de pesquisa sobre a crise.

Para a captura de conhecimentos dispersos externos, as empresas realizavam atividades de *benchmark* com outras empresas e com clientes, além de fazer buscas de informações na *internet* e junto às agências governamentais. Algumas empresas utilizavam, além de seu próprio pessoal, a contratação de consultorias especializadas em GCC.

A partir do conhecimento disperso capturado, as organizações elaboravam planos de GCC escritos, a partir dos quais capacitavam os comitês de GCC para responderem a eventos de crise de maneira rápida quando necessário.

Foi ainda relatado, nas entrevistas, que algumas organizações trabalhavam no sentido de incorporar o uso de novas tecnologias de informática, como *softwares* de busca e integração



das informações; sistemas de IA, para a captura de conhecimento disperso; e *softwares* de comunicação, para o acionamento rápido dos funcionários em caso de crises corporativas.

Por fim, foi reportada, nas entrevistas, a importância de manter uma comunicação interna eficaz com os funcionários durante a fase de Crise, não somente para manter a organização informada sobre as medidas que estavam sendo adotadas, mas também para reduzir as incertezas e transmitir segurança psicológica aos funcionários.

#### *4.1.2.6.6.3 Aspectos relacionados à “fase de Pós-crise”*

A análise de conteúdo das entrevistas mostrou que as empresas valorizam o aprendizado obtido com as crises passadas como meio de preparação para eventos futuros. Foi mencionada a importância de que os conhecimentos desenvolvidos durante os períodos de crise fossem incorporados aos mapas de riscos das organizações para embasar novas situações semelhantes.

Nesse sentido, um dos aprendizados manifestados pelos entrevistados foi com relação à importância da integração entre as atividades de GRC e de GCC que, em alguns momentos, chegavam a ser referidas como se fossem um único processo, cuja distinção era apenas o momento em que cada um era desenvolvido. Algumas verbalizações referiram-se à GCC como uma “camada adicional” à GRC, que seria empregada sempre que uma crise se materializasse. Essa forte proximidade reforçava a percepção manifestada nas entrevistas, sobre a necessidade de que ambas as atividades se retroalimentem com informações e conhecimentos para, dessa maneira, contribuírem mais efetivamente na prevenção e resposta a contextos de crises corporativas.

Outra referência importante dos entrevistados foi a importância de materializar, de forma explícita, os aprendizados decorrentes dos conhecimentos desenvolvidos durante a GCC, e não os deixar somente de maneira tácita na memória das pessoas que atuaram nas ações de enfrentamento às crises, uma vez que eles podem se perder à medida que as pessoas deixam as organizações. Mesmo reconhecendo essa importância, alguns entrevistados referiram que isso ocorria com alguma frequência, mas pela forma dispersa com que eram guardados os registros produzidos, ficando a cargo das diversas áreas e departamentos das organizações, sua localização para uso no enfrentamento a riscos e crises futuras tornava-se difícil.

Essa situação está ligada ao que já foi constatado no tópico sobre as Barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a), isto é, a inexistência de áreas com a responsabilidade específica de GC nas organizações para a guarda de conhecimentos sobre GRC e GCC.

Um achado incidental que apareceu nos relatos dos executivos foi quanto à percepção

de que existe uma distância entre a quantidade e qualidade dos registros (protocolos, procedimentos e relatórios) produzidos pelas áreas tipicamente técnicas (Operações, Engenharias, de Ciências da Saúde etc.) daqueles produzidos pelas áreas de gestão administrativa (Recursos Humanos, Marketing, Administração etc.), que normalmente não produzem registros na mesma quantidade e detalhamento, não somente com relação a registros de conhecimentos sobre crises, mas de modo geral.

*4.1.2.6.7 Análise de conteúdo das entrevistas para a Unidade de Codificação “Aspectos relacionados ao modelo de perspectivas dos processos de crises corporativas de (Bundy et al., 2017)”*

De modo a tornar mais completa a análise de conteúdo das entrevistas nos aspectos relativos à Unidade de Registro “Processos de Gestão de Crises Corporativas”, além do modelo de Coombs (2007) escolheu-se também o modelo de Bundy et al. (2017) que, apesar de considerar igualmente três estágios para o ciclo de vida das crises corporativas (Pré-crise, Crise e Pós-crise), faz uma abordagem que prioriza a perspectiva externa dos processos de GCC, particularmente no tocante ao gerenciamento do relacionamento com as partes interessadas nas organizações, ou seus *stakeholders* externos. A partir dessa perspectiva externa buscou-se identificar as práticas que, em geral, eram empregadas em cada uma das fases da GCC pelas organizações.

Conforme procedido nos tópicos anteriores, fez-se a contagem das verbalizações dos entrevistados para cada item, a extração dos principais significados de cada bloco de verbalizações e, ao final, o desenvolvimento das inferências e interpretações correspondentes aos mesmos, conforme o Quadro 18.

Quadro 18 - Resultados da análise de conteúdo para os aspectos da Unidade de Codificação “Aspectos relacionados à perspectiva externa dos Processos de Crises Corporativas - Bundy et al. (2017)”

Unidades de Codificação		Contagem das verbalizações		Blocos de significado apreendidos das verbalizações dos entrevistados	Tratamento dos resultados	
					Inferência (A partir da linguagem dos informantes, não da definição científica).	Interpretação
Modelo de Gestão de Crises Corporativas (Coombs, 2007)	Aspectos relacionados à fase de Pré- crise (Relacionamento c/partes interessadas)	24	32,9 %	<p>Havia a preocupação em manter um bom relacionamento com partes interessadas antes das crises.</p> <p>Havia uma preocupação em identificar previamente os riscos corporativos que pudessem dar início a crises, quer fossem riscos para as organizações ou para as partes interessadas.</p> <p>Havia uma preocupação para com os impactos éticos, sociais, de imagem e de reputação que as empresas viessem a provocar em partes interessadas.</p> <p>As organizações desenvolviam atividades de compartilhamento de conhecimentos e auxílio em emergências voltadas a seus públicos de interesse.</p> <p>Havia uma predisposição efetiva das empresas em participar da construção de soluções para os problemas de seus clientes.</p>	<p>Havia a preocupação em manter um bom relacionamento com partes interessadas antes das crises.</p> <p>Previamente às crises, as empresas demonstravam uma forte atenção aos riscos que pudessem resultar em impactos éticos, sociais, de imagem e de reputação frente às partes interessadas nas organizações.</p> <p>As organizações monitoravam permanentemente as mudanças no contexto de riscos do ambiente externo e desenvolviam atividades voltadas a apoiar seus públicos de interesse.</p> <p>As organizações buscavam apoiar ações voltadas a desenvolver soluções para problemas das coletividades onde estavam instaladas e de partes interessadas.</p>	<p>Mesmo antes de momentos de crise, as organizações desenvolviam ações voltadas a estabelecer e manter relacionamentos positivos com seus principais públicos de interesse.</p> <p>Esse modelo de relacionamento, estabelecido antes das crises, contribuía para fortalecer a imagem das organizações junto a partes interessadas quanto houvesse crises.</p> <p>As organizações demonstravam uma atenção aos riscos que pudessem resultar em impactos éticos, sociais, de imagem e de reputação frente a partes interessadas.</p> <p>As organizações buscavam construir uma imagem positiva junto a partes interessadas, e assim formar um amortecedor de proteção para os momentos de crise.</p> <p>As ações referidas estão em linha com o que orientam Bundy e Pfarrer (2015) e Bundy et al. (2017) para a fase de Pré- crise, e de Tang et al. (2015) sobre Memória Transativa.</p>
	Aspectos relacionados à fase de Crise (Percepções de partes interessadas)	21	28,8 %	<p>Havia uma permanente leitura dos riscos externos, sua relevância, probabilidade e impacto éticos, sociais, de imagem e de reputação nas ações das organizações frente a partes interessadas.</p> <p>As organizações mantinham o desenvolvimento de projetos de parceria com entidades de governo, bem como com entidades de ensino e pesquisa durante as crises.</p> <p>Havia um sentido de construção de soluções também para os problemas de seus clientes durante as crises.</p> <p>Havia uma preocupação em compartilhar conhecimentos para melhorar as coletividades de que faziam parte.</p>	<p>Na fase de Crise, as organizações davam continuidade às abordagens e ações iniciadas na fase de Pré- crise.</p> <p>Era ampliada a atenção aos riscos com potencial para resultar em impactos éticos, sociais, de imagem e reputacionais junto a partes interessadas.</p> <p>O monitoramento das mudanças do contexto e riscos no ambiente externo era mantido elevado.</p> <p>Eram mantidas as ações iniciadas no Pré- crise, com as agências de governo e institutos de pesquisa para ações de cooperação, filantropia e apoio em emergências.</p> <p>A atenção ao desenvolvimento de soluções que atendessem as necessidades dos clientes era intensificada na crise.</p>	<p>O modelo de relacionamento estabelecido durante a fase de pré- crise contribuía para manter a imagem positiva das organizações nos momentos de crise, em que algumas eram consideradas referência para partes interessadas quanto à GCC.</p> <p>As preocupações com boa reputação, legitimidade e aprovação social contribuía para manter relações de confiança com partes interessadas das organizações durante as crises.</p> <p>Havia uma permanente leitura dos riscos externos, sua relevância, probabilidade e impacto éticos, sociais, de imagem e de reputação frente a partes interessadas.</p> <p>Eram mantidos os relacionamentos de cooperações com as agências de governo e institutos de pesquisa iniciados no Pré- crise.</p> <p>Era intensificada, na crise, a atenção ao desenvolvimento de soluções que atendessem às necessidades dos clientes.</p> <p>Essas ações estão em linha com o que orientam Bundy e Pfarrer (2015); Bundy et al. (2017) para a fase de Crise; e Tang et al. (2015) sobre Memória Transativa.</p>

	Aspectos relacionados à fase de Pós-crise (Avaliação social)	28	38,4 %	<p>As organizações buscavam identificar as ações que tiveram efeito positivo, na percepção de partes interessadas, quanto à forma com que conduziram a gestão das crises.</p> <p>Havia a preocupação de reunir os conhecimentos sobre as ações bem-sucedidas durante a gestão das crises.</p> <p>Novos protocolos e procedimentos foram produzidos e incorporados às rotinas do Pós-crise.</p> <p>Alguns dos entrevistados informaram que suas organizações tinham produzido livros e publicações científicas sobre as boas práticas nas crises.</p> <p>As soluções desenvolvidas para clientes durante as crises tornaram-se novos produtos após as crises.</p>	<p>As organizações valorizavam a geração e guarda de registros sobre as ações que geraram uma percepção positiva de partes interessadas a seu respeito durante as crises.</p> <p>As organizações tornavam públicos os resultados produzidos nas parcerias com entidades de governo e instituições de ensino e pesquisa realizadas durante as crises.</p> <p>As organizações buscavam transformar em produtos as soluções desenvolvidas para resolver problemas dos clientes durante as crises.</p>	<p>As organizações desenvolviam ações que gerassem percepções positivas em partes interessadas que fortalecessem seu capital reputacional no Pós-crise.</p> <p>As organizações buscavam se tornar referência nas ações de gestão de crise em seus segmentos.</p> <p>As organizações fortaleciam o relacionamento com as coletividades de que faziam parte.</p> <p>As organizações davam seguimento às parcerias e atividades de cooperação com órgãos públicos e institutos de pesquisa no desenvolvimento de soluções inovadoras.</p> <p>As organizações transformavam em produtos as soluções desenvolvidas para resolver problemas dos clientes durante as crises.</p> <p>Essas ações estão em linha com o que orientam Bundy; Pfarrer (2015); Bundy et al. (2017) para a fase de Crise; e Tang et al. (2015) sobre Memória Transativa.</p>
	Total	<b>178</b>	<b>100 %</b>			

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.2.6.7.1 Aspectos relacionados à “fase de Pré-crise”

Iniciando pelo estágio de Pré-crise, que enfoca o relacionamento com partes interessadas, foi possível constatar nas verbalizações dos entrevistados a preocupação das organizações, mesmo antes de contextos de crise, que suas decisões e ações criassem repercussões negativas quanto a aspectos éticos, sociais e de imagem junto a partes interessadas. Havia a preocupação de desenvolver ações que criassem e mantivessem relacionamentos positivos com seus principais públicos de interesse.

Para tanto, buscavam manter um bom relacionamento com as partes interessadas nas organizações, seus *stakeholders* externos. Isso pode ser percebido desde o uso frequente de expressões que transmitiam a ideia de integração com clientes, funcionários e comunidades que faziam parte das metas pessoais dos funcionários e de projetos desenvolvidos pelas organizações.

Foram relatadas, também, iniciativas voltadas a monitorar e identificar previamente os riscos corporativos que impactassem negativamente a relação que as organizações mantinham com seus *stakeholders* externos, ou que dessem início a crises, quer fossem riscos para as organizações em si ou para partes interessadas, particularmente os riscos éticos, de imagem e sociais que, sendo identificados, alertavam as organizações para que iniciassem análises para a definição de medidas de prevenção e mitigação.

Aqueles riscos considerados de muito difícil gestão ou mitigação passavam pela análise dos Comitês de GCC a fim de que fossem elaborados os potenciais cenários de crise e fossem definidas medidas de resposta para os três estágios do ciclo de vidas de crises. Além disso, a maior parte das empresas analisadas desenvolviam atividades voltadas a seus públicos de interesse externos, mesmo fora das crises. Foram referidas ações sociais voltadas às coletividades das regiões onde estavam instaladas, projetos de pesquisas com universidades e institutos públicos e particulares e ações de apoio e troca de experiências com agências governamentais em preparação para enfrentar emergências ou catástrofes naturais.

Essas ações podem ser entendidas como parte das ações voltadas a atender o que prevê a fase de Pré-crisis, no sentido de que contribuem para a manutenção de um bom relacionamento com seus *stakeholders* externos antes das crises corporativas, e assim, estabelecer um relacionamento positivo, que contribuísse para fortalecer o apoio às organizações nos contextos de crise.

#### 4.1.2.6.7.2 Aspectos relacionados à “fase de Crise”

Também na fase da Crise propriamente dita, os relatos das entrevistas dão conta de que as organizações mantinham permanente atenção aos impactos éticos, sociais, de imagem e reputacionais que pudessem ser associados às medidas que adotavam para a GCC. O modelo de relacionamento estabelecido durante a fase de Pré-crise contribuía para manter a imagem positiva das organizações nos momentos de crise.

Dentre as medidas adotadas, estavam aquelas ligadas à manutenção de uma boa reputação, de legitimidade, de credibilidade e aprovação social junto a seus *stakeholders*. Para tanto, as áreas de *Compliance* das organizações faziam parte dos comitês de GCC e desenvolviam um papel importante na garantia das regras de conformidade assumidas.

As referências foram constantes quanto a não colocar em risco seus funcionários e clientes, bem como à proteção e à integridade das marcas e dos direitos de propriedade intelectual. As organizações buscavam manter uma boa reputação, legitimidade e aprovação social como forma de manter relações de confiança com partes interessadas das organizações durante as crises. Ao mesmo tempo, procuravam reforçar as ações voltadas a capturar conhecimentos dispersos que permitissem avaliar a percepção dos *stakeholders* externos sobre como a Gestão da Crise Corporativa estava sendo conduzida.

Além disso, as organizações mantinham os projetos de cooperação e de pesquisa com universidades e institutos de pesquisas para desenvolver iniciativas e conhecimentos sobre medidas de resposta à crise, ou que representassem soluções que atendessem a necessidades de partes interessadas e clientes.

#### 4.1.2.6.7.3 Aspectos relacionados à “fase de Pós-crise”

No Pós-crise, as organizações identificavam e mantinham os aspectos que mais haviam contribuído para construir uma percepção positiva das partes interessadas a seu respeito, dentre as quais estavam as iniciativas desenvolvidas durante a crise, com foco na solução de problemas de seus clientes e de apoio às coletividades de que faziam parte e que permitiam fortalecer vínculos positivos com as partes interessadas.

Outro ponto referido como relevante para as organizações foi o desenvolvimento de novos conhecimentos, materializados em procedimentos, protocolos e publicações, que além de robustecerem seus processos após as crises, fortaleceram também os vínculos desenvolvidos nos projetos de parceria estabelecidos com órgãos públicos e institutos de pesquisa durante as

crises.

Nesse sentido, alguns dos entrevistados reportaram que parte das inovações e conhecimentos desenvolvidos por suas organizações passou a ser adotada como referência em seus segmentos nas ações de GCC, principalmente nas áreas de saúde e de consultoria em gestão de crises.

Por último, as organizações identificaram quais iniciativas desenvolvidas durante a crise contribuíram efetivamente para a consolidação de uma boa imagem das organizações junto a partes interessadas e que, portanto, deveriam ser incorporadas a seus processos e práticas correntes no Pós-crise. Alguns dos entrevistados informaram que suas organizações estavam trabalhando na preparação de publicações e audiovisuais para compartilhar as experiências obtidas durante a última crise (Covid-19) com os seus públicos de interesse e a coletividade em geral.

#### *4.1.2.6.8 Consolidação dos resultados da análise de conteúdo das entrevistas*

Ainda como parte da fase de tratamento dos resultados, que é última etapa da análise de conteúdo, segundo a metodologia de Bardin (2016), os resultados obtidos por meio da inferência e interpretação dos blocos de verbalizações dos entrevistados (Quadros 12 a 18) foram submetidos a análises estatísticas básicas e compilados em quadros-síntese, para condensar e tornar mais visíveis os resultados da análise do conteúdo, convertendo os dados inicialmente brutos em resultados significativos e válidos para a pesquisa (Bardin, 2016; Câmara, 2013).

Para tanto, foi elaborado o Quadro 19, que consolida os resultados das interpretações dos dados de cada Unidade de Codificação da análise de conteúdo das entrevistas. A sequência observada para o lançamento das interpretações obedeceu a mesma sequência utilizada para as Unidades de Codificação nos Quadros 12 a 18. Dessa forma, foi organizada uma base de informações que facilita a verificação dos dados, compondo uma ampla base de informações sobre o problema que está sendo estudado.

A partir do extenso rol de interpretações constantes do Quadro 19, passou-se à última etapa da análise de conteúdo das entrevistas em que, considerando-se os objetivos da presente tese, foi realizado um nível adicional de condensação dos resultados das interpretações e, por meio da elaboração do Quadro 20, resumiu-se somente os resultados da análise de conteúdo que se referem, exclusivamente, à GC, GCD, GRC e GCC. É oportuno comentar que o método de análise de conteúdo de Bardin (2016) permite esta complementação quando para adequar a

apresentação dos resultados do modelo à necessidade da análise que se está fazendo em específico, desde que não seja reduzido o rigor metodológico do instrumento (Bardin, 2016, Câmara, 2013), que é o que se está fazendo neste caso.

No Quadro 20, além de manter, exclusivamente, os itens que se referem à GC, GCD, GRC e GCC, os dados foram agrupados de acordo com a ideia central que cada conjunto de interpretações apresenta, bem como foram destacadas as partes das sentenças das interpretações que se ligam à ideia central de que fazem parte. Além disso, foi acrescentada a informação da quantidade de interpretações que compõe cada grupo (frequência) da análise de conteúdo. Com isso, pretende-se permitir uma mensuração da relevância de cada ideia central que apareceu na análise realizada.

Os resultados apresentados no Quadro 20 resumizam a análise do extenso conjunto de dados coletados por meio das entrevistas realizadas com executivos seniores das organizações estudadas e, por meio da aplicação do método de análise de conteúdo de Bardin (2016), condensaram-se as ideias centrais constantes das respostas dos executivos entrevistados. Entre essas ideias centrais aparece, como uma das duas maiores frequências, a inter-relação entre os construtos GRC, GCC e GCD.

Dessa forma, seguindo o caminho metodológico constante do tópico 3.3.2 sobre a Conscientização do problema a ser resolvido (Fase 1 do DSR), para identificar e formalizar o problema a ser solucionado (Lacerda et al., 2013), ficou demonstrada a existência da inter-relação entre os construtos GRC, GCC e GCD como uma realidade prática nas organizações estudadas.



Quadro 19 - Consolidação dos resultados da análise de conteúdo das entrevistas por Unidade de Codificação

Unidades de Codificação		Consolidação das interpretações da análise de conteúdo
Gestão do Conhecimento		Aspectos relacionados ao contexto de comunicação informal
	Memória Transativa (Tang et al., 2015)	Aspectos relacionados ao contexto de comunicação formal
		Aspectos relacionados aos Modos de Comunicação “face-a-face” ou “por computador”
	Análise de Barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a)	Aspectos relacionados às barreiras organizacionais

- As organizações reconheciam e valorizavam a captura de conhecimento disperso sobre riscos e crises corporativas realizada por seus funcionários por meio de comunicações informais com indivíduos de seus círculos de relacionamento profissional e pessoal, visto que, mesmo informais, as trocas de conhecimentos dispersos geravam vantagens para as organizações (Parrilla; Ogliara; Bittencourt, 2017), melhorando suas potencialidades e oportunidades (Chen; Huang, 2009) nas atividades de GRC e de GCC.
- Apesar dessa comunicação informal ter sido designada pelos entrevistados como *benchmark* informal, ela não se enquadra no conceito de *benchmark*, uma vez que, segundo Camp (1996), o *benchmark* é parte de um processo formal de busca por melhores práticas sobre como fazer algo, mas que obedece a um agendamento prévio, definição de objetivos, prazos para o atingimento de resultados etc.
- Ainda assim, a busca de conhecimentos dispersos, que era realizada de maneira informal pelos funcionários, se encaixa no que prevê o modelo de Memórias Transativas, segundo o qual a interação entre pessoas para a troca de conhecimentos individuais gera novos conhecimentos para os participantes do processo de comunicação (Tang et al., 2015).
- Além do que, o fato de a troca de conhecimentos entre as pessoas dar-se de maneira informal e espontânea, por meio de conversas não agendadas, não faz com que deixem de ser interativas e ricas (Mu et al., 2010).

- As organizações incentivavam a prática do *benchmark* para a captura de conhecimento disperso sobre riscos e crises corporativas. Nesse caso, seus funcionários realizavam reuniões agendadas e com objetivos definidos com funcionários de outras organizações. Esses contatos enquadram-se no conceito de *benchmark*, que é parte de um processo formal de busca por melhores práticas sobre como fazer algo (Camp, 1996).
- Além disso, as organizações promoviam a captura de conhecimento disperso por meio de contatos, consultas e trabalhos conjuntos com órgãos de governo e institutos de pesquisa.
- As organizações referiram como sendo parte de sua cultura buscar conhecimentos dispersos para entender as mudanças do ambiente.
- As organizações contratavam consultorias especializadas em GRC e GCC para realizar a captura de conhecimentos dispersos externos.
- Eram, ainda, realizadas reuniões em fóruns internos de GRC e GCC para a captura de conhecimento disperso interno sobre riscos e crises corporativas.

Todas essas modalidades se enquadram no que prevê o modelo de Memórias Transativas (Tang et al., 2015), bem como as trocas de conhecimentos dispersos geravam vantagens para as organizações (Parrilla; Ogliara; Bittencourt, 2017), melhorando suas potencialidades e oportunidades (Chen; Huang, 2009), mediante a influência da Cultura Organizacional (Krogh et al., 2000) nas atividades de GRC e de GCC.

- No contexto atual, em que as novas tecnologias permitem que a comunicação por computador ocorra como se as pessoas estivessem em contato face-a-face, ainda que com algumas limitações, a distinção entre os modos de comunicação face-a-face ou por computador, tal qual prevista no modelo de Memórias Transativas (Tang et al., 2015) deixou de fazer sentido.
- Permanece, contudo, a constatação de que, independentemente dos modos de comunicação adotados, a interação entre as pessoas para a troca de conhecimentos, tinha como resultado a geração de novos conhecimentos para os participantes do processo de comunicação, enquadrando-se no que prevê o modelo de Memórias Transativas (Tang et al., 2015).

- As organizações não contavam com estruturas organizacionais específicas para a GC. Esta atividade estava distribuída entre diversas áreas das organizações, sem uma integração.
- Inexistiam nas organizações sistemas de informação específicos para a GC. Havia sistemas com outras finalidades, que eram utilizados complementarmente para a guarda de conhecimentos.

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos culturais das organizações levaram à subutilização das fontes de conhecimento municipais, em detrimento das fontes estaduais e federais.</li> <li>• Com a migração do trabalho para as residências, aspectos culturais das organizações dificultavam a aprendizagem dos funcionários, particularmente nas atividades que requeriam interação pessoal para o aprendizado.</li> <li>• A grande velocidade das mudanças nas atividades ligadas à alta tecnologia faz parte da cultura organizacional desses negócios, representando um desafio para a GRC e GCC.</li> <li>• A cultura organizacional foi referida como determinante para a GC (KROGH et al., 2000), a GRC e a GCC.</li> </ul> <p>As barreiras organizacionais à GC identificadas pelos entrevistados estão abrangidas pelo modelo de Barreiras à GC (OLIVA, 2014a), bem como são coerentes com os estudos de Krogh et al. (2000), no sentido de que barreiras estruturais, tecnológicas e relacionadas à cultura organizacional podem dificultar ou impedir o compartilhamento e utilização do conhecimento.</p>
		Aspectos relacionados às barreiras ambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mudança do ambiente de trabalho verificada na última crise sanitária, com a transferência do ambiente dos escritórios para o <i>home office</i> reduziu o aprendizado dos funcionários em atividades que dependiam de interação pessoal.</li> <li>• A mudança do ambiente de trabalho, do ambiente dos escritórios para o <i>home office</i>, reduziu o sigilo das informações.</li> <li>• O fenômeno das <i>fake news</i> aumentou a incerteza quanto à qualidade das informações disponíveis no ambiente externo às organizações, o que encontra amparo em estudos de Alencar et al. (2021).</li> </ul> <p>As barreiras ambientais à GC referidas pelos entrevistados estão em consonância com o que consta do modelo de Barreiras à GC (Oliva, 2014a).</p>
		Aspectos relacionados às barreiras humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A inexistência de sistemas de informação específicos para a GC nas organizações, gerava alta dependência de condutas individuais para o registro e guarda dos conhecimentos, o que é coerente com os estudos de Oliva (2014a).</li> <li>• Com migração do trabalho para as residências, houve dificuldade dos funcionários para a aprendizagem das atividades que dependiam de interação pessoal para o aprendizado, o que é coerente com os estudos de Oliva (2014a).</li> <li>• Contextos de crises causavam incertezas nos funcionários quanto aos impactos que poderiam advir para seu futuro profissional, dificultando a assimilação e geração de conhecimentos, o que é explicado por Krogh et al. (2000).</li> </ul>
	Espiral do Conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995)	Aspectos relacionados à Socialização dos conhecimentos	<p>A transformação de conhecimentos tácitos, em novos conhecimentos tácitos ocorria durante os processos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Captura de conhecimento dispersos tácitos por meio da troca de experiências entre os funcionários das organizações e indivíduos de diferentes organizações;</li> <li>• Discussões internas para aprimoramento dos conhecimentos tácitos capturados, em fóruns como os <i>petits comités</i>, os Comitês de Gestão de Crises propriamente ditos e os Comitês Executivos, resultando na geração de novos conhecimentos tácitos que ficavam nas mentes dos participantes;</li> <li>• Comunicação e treinamento aos funcionários, o que fazia com que novos conhecimentos tácitos fossem criados à medida que novos conteúdos eram apreendidos pelos funcionários da organização.</li> </ul> <p>Essas formas de geração de novos conhecimentos tácitos entre os funcionários das organizações atendem ao que prevê o processo de Socialização de conhecimentos, do modelo da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995).</p>
		Aspectos relacionados à Externalização dos conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A transformação de conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos ocorria durante os processos de produção de registros físicos ou digitais, a partir do conteúdo dos conhecimentos dispersos tácitos capturados pelas organizações do ambiente externo, ou desenvolvidos a partir de reuniões internas, resultando em protocolos, políticas e procedimentos, o que está em linha com o modelo da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995).</li> </ul>
		Aspectos relacionados à	A transformação de conhecimentos explícitos em novos conhecimentos explícitos ocorria durante:

		<p>Combinação dos conhecimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades dos empregados nos processos de GRC e GCC, em que produziam novos registros físicos ou digitais a partir dos registros anteriores (relatórios, procedimentos, artigos e protocolos).</li> <li>• A produção de conhecimentos explícitos em parcerias com outras empresas, órgãos governamentais ou institutos de ensino e pesquisa.</li> <li>• O compartilhamento de conhecimentos explícitos com clientes, empresas parceiras, institutos de pesquisa e órgãos de governo, na forma de documentos físicos ou digitais.</li> </ul> <p>Essas formas de geração de novos conhecimentos explícitos se enquadram no que prevê o modelo da espiral do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995).</p>
		<p>Aspectos relacionados à Internalização dos conhecimentos</p>	<p>A transformação de conhecimentos explícitos em conhecimentos tácitos ocorria durante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussões sobre os manuais, procedimentos, protocolos etc., nos fóruns de GRC e de GCC, gerando conhecimentos tácitos (novas ideias de posse dos indivíduos).</li> <li>• Treinamentos em que eram transmitidos conhecimentos a partir de registros físicos ou digitais (documentos, relatórios, procedimentos, artigos e protocolos), que eram assimilados pelos empregados e se transformavam em conhecimentos tácitos em suas mentes.</li> </ul> <p>Essa forma de geração de conhecimentos tácitos está de acordo com o que prevê o modelo da Espiral do Conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995) para a fase de Internalização.</p>
<p>Gestão de Riscos Corporativos</p>	<p>Aspectos relacionados à Identificação de Riscos Corporativos (OLIVA, 2016)</p>	<p>Aspectos relacionados aos riscos operacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A interrupção do trabalho presencial na maior parte das organizações durante a última crise sanitária (Covid-19) e sua transformação em trabalho a distância fez com que novos riscos operacionais aparecessem, como a redução da segurança das informações e a desagregação das equipes de trabalho.</li> <li>• A alteração nas formas de realizar trabalhos durante as crises requereu das organizações maior capacidade de adaptação para poder continuar operando.</li> <li>• As crises alteravam o ambiente externo das organizações e a forma de realizar o trabalho frente a novos riscos operacionais (um exemplo foi a crise de Covid-19, que tornou mais visível o impacto de riscos sanitários).</li> </ul> <p>Esses aspectos reforçam a importância das empresas desenvolverem capacidades de adaptação em resposta a contextos voláteis e incertos como os de crises corporativas (Oliva, 2016; Duchek, 2020).</p>
		<p>Aspectos relacionados aos riscos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As mudanças provocadas pelas crises nos ambientes de negócios e de valor das organizações afetaram as relações entre os agentes ambientais, gerando novos riscos corporativos estratégicos.</li> <li>• As mudanças nos ambientes das organizações fizeram aumentar a atenção aos impactos que os riscos corporativos pudessem trazer aos objetivos estratégicos, particularmente no tocante à sustentabilidade.</li> <li>• A GRC ganhou importância como parte da estratégia para reduzir incertezas e mitigar os riscos (COSO, 2017).</li> <li>• O papel dos <i>Security Officers</i> ganhou destaque e as áreas de inteligência corporativa das organizações foram aprimoradas para a captura de conhecimentos dispersos ligados a identificação de riscos estratégicos.</li> <li>• As atividades de GRC e de GCC passaram a ser vistas como complementares, devendo estar integradas.</li> <li>• A cultura organizacional era determinante para a GRC (Oliva, 2014<sup>o</sup>).</li> </ul> <p>Os aspectos listados encontram suporte nos estudos de Oliva (2016), sobre maturidade das organizações para a GRC; do COSO (2017) sobre a GRC; e de Cokins (2012) sobre a GRC como parte da estratégia de criar valor de forma sustentável.</p>
		<p>Aspectos relacionados aos riscos de inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações seguiram com o desenvolvimento de inovações mesmo em contextos de riscos e crises, com vistas a liderar em seus segmentos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• As crises foram entendidas como oportunidades para desenvolver soluções inovadoras para problemas dos clientes, que posteriormente foram incorporados ao portfólio de produtos das organizações (o emprego de medidas de inteligência corporativa e de ferramentas de IA foram exemplos citados).</li> <li>• O desenvolvimento de inovação em novas tecnologias e processos de trabalho passava pelo estabelecimento de parcerias em pesquisas com empresas e instituições públicas e privadas.</li> </ul> <p>Os aspectos relacionados a riscos corporativos no desenvolvimento de inovações contavam com a participação e análise de Gestão de Riscos Corporativos, prática que está em linha com o que preconizam Oliva (2016) e Fontão (2012).</p>
		<p>Aspectos relacionados aos riscos éticos e de imagem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As mudanças nos ambientes das organizações fizeram aumentar a atenção aos impactos que os riscos corporativos pudessem trazer à sustentabilidade, reputação, imagem e marcas.</li> <li>• As organizações tinham como valor não colocar em risco os funcionários, os clientes e a comunidade em geral.</li> <li>• As organizações mantinham programas filantrópicos e de desenvolvimento das comunidades de que fazem parte.</li> <li>• Havia a preocupação de que não houvesse associações prejudiciais, relacionadas a <i>fake news</i>, falsificações e exposição indevida, com suas marcas e imagem.</li> </ul> <p>Os aspectos referidos estão de acordo com o que preconizam Oliva (2016), quanto à Gestão de Riscos Corporativos, e Alencar et al. (2021), quanto à associação da imagem com <i>fake news</i>.</p>
		<p>Aspectos relacionados aos riscos financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Havia uma preocupação com os impactos que os demais tipos de riscos corporativos poderiam causar nos resultados das organizações.</li> <li>• Havia a preocupação de continuar atendendo os clientes, faturando e perseguindo suas metas de resultado financeiros mesmo durante as crises.</li> <li>• Com o aumento das incertezas nos ambientes externo e interno durante as crises, aumentava o envolvimento das lideranças no processo de GRC e GCC para reduzir os impactos nos resultados financeiros das organizações.</li> </ul>
	<p>Aspectos relacionados ao modelo de Gestão de Riscos Corporativos do COSO (COSO 2004; 2017)</p>	<p>Aspectos relacionados à revisão da GRC em face de mudanças</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações mantinham rotinas de revisão de seus programas de GRC, que eram adequados à medida que mudanças eram identificadas nos ambientes externo e interno.</li> <li>• Para realizar mapeamento de novos riscos, eram adotadas atividades de <i>benchmark</i> e de contratação de consultorias específicas para mapeamento de riscos, que constituíam ações de captura de conhecimentos dispersos.</li> <li>• Após analisadas e aprovadas, as mudanças eram, então, refletidas em políticas, manuais e procedimentos.</li> </ul> <p>As práticas adotadas pelas organizações para a revisão dos programas de GRC atendem ao que preconizam COSO (2017) e Pierce e Goldstein (2018).</p>
		<p>Aspectos relacionados à comunicação da GRC à organização</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Havia, nas organizações, processos voltados a garantir que a GRC fosse comunicada de maneira uniforme aos funcionários que precisavam ter conhecimento dos riscos corporativos.</li> <li>• As informações eram transformadas em conhecimentos, que eram veiculados por meio de procedimentos e protocolos.</li> <li>• Em algumas empresas, a comunicação era feita pelas áreas de Comunicações Internas e em outras, por áreas diferentes, que ficavam responsáveis por fazer a informação transitar.</li> </ul> <p>Esses processos de comunicação da GRC atendem ao que é recomendado pelo COSO (2017).</p>
		<p>Aspectos relacionados à consideração da GRC na</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A GRC era considerada parte do processo de definição da estratégia das organizações pelos níveis gerenciais e pela alta administração das organizações, estando em linha com o que orienta Cokins (2012).</li> </ul>

		definição da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os Comitês Executivos, responsáveis finais pela definição da estratégia organizacional, participavam diretamente das discussões e aprovações da Gestão de Riscos Corporativos, o que garantia que a GRC fosse considerada na estratégia das organizações, atendendo ao que preconizam COSO (2017) e Pierce e Goldstein (2018).</li> </ul>
		Aspectos relacionados à utilização da GRC para a definição do apetite a riscos e seu impacto na performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>As organizações realizavam avaliações de performance periodicamente, em que a GRC era um dos itens verificados.</li> <li>A alta administração das organizações avaliava os riscos mapeados e as ações de GRC planejadas para sua mitigação. Com base nisso definia o apetite ao risco e os resultados de performance esperados.</li> <li>Na definição de apetite a riscos, eram considerados aqueles riscos que seriam aceitos e as formas de seu gerenciamento, de modo que não houvesse comprometimento das metas e resultados estabelecidos.</li> </ul> <p>A forma como as organizações utilizavam a GRC para definição do apetite a riscos e impactos potenciais na performance está em linha com o que recomendam COSO (2017) e Cokins (2012).</p>
		Aspectos relacionados ao alinhamento da GRC com a missão e valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>As verbalizações dos entrevistados quanto ao alinhamento da GRC com à missão e valores foram, na maior parte, referências indiretas, não sendo referido explicitamente.</li> <li>Contudo, as referências frequentes dos entrevistados sobre a participação ativa dos Comitês Executivos, que são responsáveis pela definição da missão e valores das organizações, nas definições das medidas de GRC, permitem supor que havia o alinhamento entre a missão e valores e a GRC, o que atende ao que recomenda o COSO (2017).</li> </ul>
	Aspectos relacionados ao modelo de Gestão de Crises Corporativas (Coombs, 2007)	Aspectos relacionados à fase de Pré- crise (Prevenção e preparação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>A GRC e a GCC eram entendidas como atividades distintas, mas fortemente inter-relacionadas, que se retroalimentavam com conhecimentos sobre riscos e crises.</li> <li>A importância da GRC estava na identificação, avaliação e mitigação de ameaças potenciais antes que elas se transformassem em crises corporativas - foi referida a contratação de consultorias especializadas para apoiar na GRC.</li> <li>O papel da GCC estava em prevenir e gerenciar as crises corporativas que pudessem decorrer dos riscos corporativos identificados.</li> <li>O conhecimento disperso capturado pelas organizações servia para a identificação dos riscos que tivessem potencial de se converter em crises corporativas e para a preparação de planos de GCC.</li> <li>Os planos de GCC eram submetidos à aprovação dos Comitês Executivos das organizações e então eram comunicados aos funcionários que precisavam ter conhecimento deles.</li> <li>Os planos de GCC ficavam disponíveis para a realização de exercícios de simulação e treinamento das equipes envolvidas na GCC.</li> </ul> <p>Os aspectos referidos estão de acordo com o que preconizam Oliva (2016) sobre a GRC e Coombs (2006) para a fase de Pré- crise.</p>
		Aspectos relacionados à fase de Crise (Resposta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em ocorrendo uma crise corporativa, as organizações se concentravam em conter os danos, restaurar o que tinha sido danificado, manter os negócios funcionando e trabalhar para voltar ao <i>status</i> anterior à crise.</li> <li>Nas crises, a captura de conhecimento disperso para reforçar as ações de resposta era intensificada. Para isso, eram utilizados contatos informais, <i>benchmarks</i>, buscas feitas por consultorias especializadas, consultas a agências de governo, a institutos de pesquisa e uso de IA.</li> <li>O conhecimento disperso capturado pelas organizações servia para que os Comitês de Gestão de Crises identificassem riscos e definissem medidas de resposta às crises corporativas.</li> <li>Algumas empresas optavam por contratar consultorias especializadas para apoiar nas ações da GCC.</li> </ul>
		Aspectos relacionados à	<ul style="list-style-type: none"> <li>O aprendizado com as crises era considerado importante e servia para capacitar os times de GCC para futuros eventos de crise.</li> </ul>

	fase de Pós- crise (Aprendizado e revisão)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi referida a importância do uso de tecnologias de informática, como a IA, para a captura e tratamento do conhecimento disperso no combate às crises.</li> <li>• Foi referida a importância de registrar os conhecimentos (tácitos) gerados durante a GCC para subsidiar análises e ações pós-crise.</li> </ul> <p>Os aspectos relacionados ao aprendizado com as crises, a materialização de conhecimentos tácitos e seu uso para capacitar os times de GCC estão alinhados com o que orientam Deverell e Olsson (2010), Bundy et al. (2017) e Nonaka e Takeuchi (1995).</p>
Aspectos relacionados ao modelo de perspectivas dos processos de crises corporativas de (Bundy et al., 2017)	Aspectos relacionados à fase de Pré-crise (Relacionamento com partes interessadas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesmo antes de momentos de crise, as organizações desenvolviam ações voltadas a estabelecer e manter relacionamentos positivos com seus principais públicos de interesse.</li> <li>• Esse modelo de relacionamento, estabelecido antes das crises, contribuía para fortalecer a imagem das organizações junto a partes interessadas quanto houvesse crise.</li> <li>• As organizações demonstravam uma atenção aos riscos que pudessem resultar em impactos éticos, sociais, de imagem e de reputação frente a partes interessadas.</li> <li>• As organizações buscavam construir uma imagem positiva junto a partes interessadas, e assim formar um amortecedor de proteção para os momentos de crise.</li> </ul> <p>As ações referidas estão em linha com os que orientam Bundy e Pfarrer (2015) e Bundy et al. (2017) para a fase de Pré-crise e de Tang et al. (2015) sobre Memória Transativa.</p>
	Aspectos relacionados à fase de Crise (Percepções de partes interessadas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O modelo de relacionamento estabelecido durante a fase de pré-crise contribuía para manter a imagem positiva das organizações nos momentos de crise, em que algumas eram consideradas referência para partes interessadas quanto à GCC.</li> <li>• As preocupações com boa reputação, legitimidade e aprovação social contribuía para manter relações de confiança com partes interessadas das organizações durante as crises.</li> <li>• Havia uma permanente leitura dos riscos externos, sua relevância, probabilidade e impacto éticos, sociais, de imagem e de reputação frente a partes interessadas.</li> <li>• Eram mantidos os relacionamentos de cooperações com as agências de governo e institutos de pesquisa iniciados no Pré-crise.</li> <li>• Era intensificada, na crise, a atenção ao desenvolvimento de soluções que atendessem às necessidades dos clientes.</li> </ul> <p>Essas ações estão em linha com o que orientam Bundy e Pfarrer (2015); Bundy et al. (2017) para a fase de Crise, e de Tang et al. (2015) sobre Memória Transativa.</p>
	Aspectos relacionados à fase de Pós-crise (Aprendizagem organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações buscavam desenvolver ações que gerassem percepções positivas em partes interessadas que fortalecessem seu capital reputacional no Pós-crise.</li> <li>• As organizações buscavam se tornar referências nas ações de gestão de crise em seus segmentos.</li> <li>• As organizações buscavam fortalecer o relacionamento com as coletividades de que faziam parte.</li> <li>• As organizações buscavam dar seguimento às parcerias e atividades de cooperação com órgãos públicos e institutos de pesquisa no desenvolvimento de soluções inovadoras.</li> <li>• As organizações buscavam transformar em produtos, as soluções desenvolvidas para resolver problemas dos clientes durante as crises.</li> </ul> <p>Essas ações estão em linha com os que orientam Bundy; Pfarrer (2015); Bundy et al. (2017) para a fase de Crise, e de Tang et al. (2015) sobre Memória Transativa.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 20 - Síntese das ideias centrais resultantes da análise de conteúdo das entrevistas sobre Gestão de Riscos Corporativos, Gestão de Crises Corporativas e Gestão do Conhecimento Disperso

Quantidade	Ideia central	Extratos dos resultados das interpretações da análise de conteúdo
9	Inter-relação entre os construtos GCD, GRC e GCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações reconheciam e valorizavam a captura de conhecimento disperso sobre riscos e crises corporativas realizada por seus funcionários por meio de comunicações informais com indivíduos de seus círculos de relacionamento profissional e pessoal.</li> <li>• As atividades de GRC e de GCC passaram a ser vistas como complementares, devendo estar integradas.</li> <li>• A GRC e a GCC eram entendidas como atividades distintas, mas fortemente inter-relacionadas, que se retroalimentavam com conhecimentos sobre riscos e crises.</li> <li>• As atividades dos empregados nos processos de GRC e GCC, em que produziam novos registros físicos ou digitais a partir dos registros anteriores (relatórios, procedimentos, artigos e protocolos).</li> <li>• Eram, ainda, realizadas reuniões em fóruns internos de GRC e GCC para a captura de conhecimento disperso interno sobre riscos e crises corporativas.</li> <li>• Discussões sobre os manuais, procedimentos, protocolos etc. nos fóruns de GRC e de GCC, gerando conhecimentos tácitos (novas ideias de posse dos indivíduos).</li> <li>• As organizações contratavam consultorias especializadas em GRC e GCC para realizar a captura de conhecimentos dispersos externos.</li> <li>• O papel dos <i>Security Officers</i> ganhou destaque e as áreas de inteligência corporativa das organizações foram aprimoradas para a captura de conhecimentos dispersos ligados à identificação de riscos estratégicos.</li> <li>• Discussões internas para aprimoramento dos conhecimentos tácitos capturados em fóruns como os <i>petits comités</i>, os Comitês de Gestão de Crises propriamente ditos e os Comitês Executivos, resultando na geração de novos conhecimentos tácitos que ficavam nas mentes dos participantes.</li> </ul>
8	Identificação de novos riscos corporativos que pudessem afetar as organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações mantinham rotinas de revisão de seus programas de GRC, que era adequada à medida que mudanças eram identificadas nos ambientes externo e interno.</li> <li>• Para realizar mapeamento de novos riscos, eram adotadas atividades de <i>benchmark</i> e de contratação de consultorias específicas para mapeamento de riscos, que constituíam ações de captura de conhecimentos dispersos.</li> <li>• A importância da GRC estava na identificação, avaliação e mitigação de ameaças potenciais antes que elas se transformassem em crises corporativas.</li> <li>• O papel da GCC estava em prevenir e gerenciar as crises corporativas que pudessem decorrer dos riscos corporativos identificados.</li> <li>• O conhecimento disperso capturado pelas organizações servia para a identificação dos riscos que tivessem potencial de se converter em crises corporativas e para a preparação de planos de GCC.</li> <li>• O conhecimento disperso capturado pelas organizações servia para que os Comitês de Gestão de Crises identificassem riscos e definissem medidas de resposta às crises corporativas.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações demonstravam uma atenção aos riscos que pudessem resultar em impactos éticos, sociais, de imagem e de reputação frente a partes interessadas.</li> <li>• Havia uma permanente leitura dos riscos externos, sua relevância, probabilidade e impacto éticos, sociais, de imagem e de reputação frente a partes interessadas.</li> </ul>
7	Influência de aspectos ligados às mudanças ambientais na GCD, GRC e GCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações mantinham rotinas de revisão de seus programas de GRC, que eram adequados à medida que mudanças eram identificadas nos ambientes externo e interno.</li> <li>• A transferência do ambiente dos escritórios para o <i>home office</i> reduziu o aprendizado dos funcionários.</li> <li>• A transformação em trabalho a distância fez com que novos riscos operacionais aparecessem, como a redução da segurança das informações e a desagregação das equipes de trabalho.</li> <li>• As mudanças provocadas pelas crises nos ambientes de negócios e de valor das organizações afetaram as relações entre os agentes ambientais, gerando novos riscos corporativos estratégicos.</li> <li>• As mudanças nos ambientes das organizações fizeram aumentar a atenção aos impactos que os riscos corporativos pudessem trazer aos objetivos estratégicos, particularmente no tocante à sustentabilidade.</li> <li>• As mudanças nos ambientes das organizações fizeram aumentar a atenção aos impactos que os riscos corporativos pudessem trazer à sustentabilidade, reputação, imagem e marcas.</li> <li>• As crises alteravam o ambiente externo das organizações e a forma de realizar o trabalho frente a novos riscos operacionais.</li> </ul>
6	Influência de aspectos ligados à imagem das organizações na GCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esse modelo de relacionamento, estabelecido antes das crises, contribuía para fortalecer a imagem das organizações junto a partes interessadas quanto houvesse crise.</li> <li>• As organizações buscavam construir uma imagem positiva junto a partes interessadas, e assim formar um amortecedor de proteção para os momentos de crise.</li> <li>• O modelo de relacionamento estabelecido durante a fase de pré-crise contribuía para manter a imagem positiva das organizações nos momentos de crise, em que algumas eram consideradas referência para partes interessadas quanto à GCC.</li> <li>• As preocupações com boa reputação, legitimidade e aprovação social contribuía para manter relações de confiança com partes interessadas das organizações durante as crises.</li> <li>• As organizações buscavam desenvolver ações que gerassem percepções positivas em partes interessadas que fortalecessem seu capital reputacional no pós-crise.</li> <li>• Mesmo antes de momentos de crise as organizações desenvolviam ações voltadas a estabelecer e manter relacionamentos positivos com seus principais públicos de interesse.</li> </ul>
6	Influência de aspectos ligados à GCD, GRC e GCC na aprendizagem organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A transferência do ambiente dos escritórios para o <i>home office</i> reduziu o aprendizado dos funcionários.</li> <li>• O aprendizado com as crises era considerado importante e servia para capacitar os times de GCC para futuros eventos de crise.</li> <li>• Foi referida a importância de registrar os conhecimentos (tácitos) gerados durante a GCC para subsidiar análises e ações pós-crise.</li> <li>• As organizações buscavam se tornar referências nas ações de gestão de crise em seus segmentos.</li> <li>• Crises causavam incertezas nos funcionários, dificultando a assimilação e geração de conhecimentos.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os planos de GCC ficavam disponíveis para a realização de exercícios de simulação e treinamento das equipes envolvidas na GCC.</li> </ul>
5	Inter-relação entre aspectos de Gestão da Performance e os construtos GRC e GCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações realizavam avaliações de performance periodicamente, em que a GRC era um dos itens verificados.</li> <li>• As trocas de conhecimentos dispersos, mesmo que informais, geravam vantagens para as organizações, melhorando suas potencialidades e oportunidades nas atividades de GRC e de GCC.</li> <li>• Havia uma preocupação com os impactos que os demais tipos de riscos corporativos pudessem causar nos resultados das organizações.</li> <li>• Na definição de apetite a riscos, eram considerados aqueles riscos que seriam aceitos e as formas de seu gerenciamento, de modo que não houvesse comprometimento das metas e resultados estabelecidos.</li> <li>• Em ocorrendo uma crise corporativa, as organizações se concentravam em conter os danos, restaurar o que tinha sido danificado, manter os negócios funcionando e trabalhar para voltar ao status anterior à crise.</li> </ul>
5	Envolvimento das lideranças das organizações na GRC e GCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com o aumento das incertezas nos ambientes externo e interno durante as crises, aumentava o envolvimento das lideranças no processo de GRC e GCC para reduzir os impactos nos resultados financeiros das organizações.</li> <li>• Os Comitês Executivos, que eram os responsáveis finais pela definição da estratégia organizacional, participavam diretamente das discussões e aprovações da GRC.</li> <li>• Os planos de GCC eram submetidos à aprovação dos Comitês Executivos das organizações e então eram comunicados aos funcionários que precisavam ter conhecimento deles.</li> <li>• A alta administração das organizações avaliava os riscos mapeados e as ações de GRC planejadas para sua mitigação. Com base nisso definia o apetite ao risco e os resultados de performance esperados.</li> <li>• Contudo, as referências frequentes dos entrevistados sobre a participação ativa dos Comitês Executivos, que são responsáveis pela definição da missão e valores das organizações, nas definições das medidas de GRC, permitem supor que havia o alinhamento entre a missão e valores e a GRC.</li> </ul>
5	Utilização do <i>benchmark</i> como instrumento de captura de conhecimento disperso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações reconheciam e valorizavam a captura de conhecimento disperso sobre riscos e crises corporativas realizada por seus funcionários nas atividades de GRC e de GCC.</li> <li>• As organizações incentivavam a prática do <i>benchmark</i> para a captura de conhecimento disperso sobre riscos e crises corporativas.</li> <li>• As organizações promoviam a captura de conhecimento disperso por meio de contatos, consultas e trabalhos conjuntos com órgãos de governo e institutos de pesquisa.</li> <li>• Para realizar mapeamento de novos riscos, eram adotadas atividades de <i>benchmark</i> e de contratação de consultorias específicas para mapeamento de riscos, que constituíam ações de captura de conhecimentos dispersos.</li> <li>• Para isso, eram utilizados contatos informais, <i>benchmarks</i>, buscas feitas por consultorias especializadas, consultas a agências de governo e a institutos de pesquisa e o uso de IA.</li> </ul>
4	Contratação de consultorias especializadas em GRC e GCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações contratavam consultorias especializadas em GRC e GCC para realizar a captura de conhecimentos dispersos externos.</li> <li>• Para realizar mapeamento de novos riscos, eram adotadas atividades de <i>benchmark</i> e de contratação de consultorias específicas para mapeamento de riscos, que constituíam ações de captura de conhecimentos dispersos.</li> <li>• Para isso, eram utilizados contatos informais, <i>benchmarks</i>, buscas feitas por consultorias especializadas, consultas a agências de governo e a institutos de pesquisa e o uso de IA.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algumas empresas optavam por contratar consultorias especializadas para apoiá-las nas ações da GCC.</li> </ul>
3	Participação da GRC e da GCC na definição da estratégia das organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A GRC ganhou importância como parte da estratégia para reduzir incertezas e mitigar os riscos (COSO, 2017).</li> <li>• A GRC era considerada como parte do processo de definição da estratégia das organizações pelos níveis gerenciais e pela alta administração das organizações.</li> <li>• Os Comitês Executivos, que eram os responsáveis finais pela definição da estratégia organizacional, participavam diretamente das discussões e aprovações da GRC.</li> </ul>
2	Utilização de contatos informais como instrumento de captura de conhecimento disperso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A busca de conhecimentos dispersos, que era realizada de maneira informal pelos funcionários, se encaixa no que prevê o modelo de Memórias Transativas.</li> <li>• Para isso, eram utilizados contatos informais, <i>benchmarks</i>, buscas feitas por consultorias especializadas, consultas a agências de governo e a institutos de pesquisa e o uso de IA.</li> </ul>
3	Ausência de estruturas dedicadas à GC nas organizações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações não contavam com estruturas organizacionais específicas para a GC.</li> <li>• Inexistiam nas organizações sistemas de informação específicos para a GC.</li> <li>• A inexistência de sistemas de informação específicos para a GC nas organizações fazia com que houvesse alta dependência de condutas individuais para o registro e guarda dos conhecimentos.</li> </ul>
3	Inter-relação entre aspectos de inovação e os construtos GRC e GCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações seguiram com o desenvolvimento de inovações mesmo em contextos de riscos e crises, com vistas a liderar em seus segmentos.</li> <li>• Era intensificada, na crise, a atenção ao desenvolvimento de soluções que atendessem às necessidades dos clientes.</li> <li>• As organizações buscavam transformar em produtos as soluções desenvolvidas para resolver problemas dos clientes durante as crises.</li> </ul>
2	Utilização de contatos informais como instrumento de captura de conhecimento disperso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A busca de conhecimentos dispersos, que era realizada de maneira informal pelos funcionários, se encaixa no que prevê o modelo de Memórias Transativas.</li> <li>• Para isso, eram utilizados contatos informais, <i>benchmarks</i>, buscas feitas por consultorias especializadas, consultas a agências de governo e a institutos de pesquisa e o uso de IA.</li> </ul>
2	Influência da Tecnologia da Informação na GRC, GCC e GCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi referida a importância do uso de tecnologias de informática, como a IA, para a captura e tratamento do conhecimento disperso no combate às crises.</li> <li>• Para isso, eram utilizados contatos informais, <i>benchmarks</i>, buscas feitas por consultorias especializadas, consultas a agências de governo e a institutos de pesquisa e o uso de IA.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.1.3 Identificação e formalização do problema a ser resolvido

Uma vez concluídas as atividades de Revisão Sistemática da Literatura e de Coleta de dados, o passo seguinte para concluir a Etapa 2 do caminho metodológico (Conscientização do problema) é a identificação e formalização do problema a ser resolvido com o uso do método do DSR (Vaishnavi; Vaishnavi; Kuechler, 2008; Lacerda et al., 2013; Silva; Costa, 2014).

Conforme exposto no item 4.1.1.4 desta pesquisa, o resultado da Revisão Sistemática da Literatura evidenciou a existência de uma lacuna teórica a ser explorada, referente à ausência de estudos que tivessem investigado, de forma integrada, a tríade teórica de interesse desta pesquisa, composta por GCD, GRC e GCC, haja vista que não foram encontradas publicações em que elas aparecem sendo tratadas simultaneamente.

Por sua vez, conforme foi exposto no item 4.1.2.6.8 acima, no resultado da análise de conteúdo realizada a partir dos dados coletados nas entrevistas com os executivos das organizações consideradas para esta pesquisa, ficou demonstrada a ocorrência prática da inter-relação entre as componentes da mesma tríade teórica (GRC, GCC e GCD) na realidade das organizações estudadas.

Confrontando-se estas duas circunstâncias complementares, foi possível identificar e formalizar o problema a ser solucionado por meio do emprego do artefato desenvolvido e proposto por esta tese, cuja redação é *entender como os construtos GCD, GRC e GCC se inter-relacionam no contexto de empresas de grande porte instaladas no Brasil*.

Este problema está inserido no âmbito do desenvolvimento de medidas de enfrentamento a contextos de riscos e de crises corporativas em organizações, em que a ausência de integração entre a GCD, GRC e GCC pode não somente resultar no comprometimento do atingimento dos objetivos organizacionais, no caso da ausência ou deficiência na GRC (COSO, 2004; ISO, 2009; Oliva, 2016), como também pode resultar na inviabilização da própria existência sustentável das organizações, no caso da inexistência ou deficiência na GCC (Muller, 1985; Mitroff; Shrivastava; Udwadia, 1987; Coombs, 2021; Bundy et al., 2017), sendo que a atuação eficaz de ambas depende de sua integração com a GCD, que provê subsídios de conhecimentos para que ambas possam ser desenvolvidas de maneira eficaz.

A fase seguinte do DSR é a etapa da “Sugestão de artefatos” (Vaishnavi; Vaishnavi; Kuechler, 2008; Lacerda et al., 2013; Silva; Costa, 2014), em que se buscou, com base no referencial teórico reunido e na realidade prática das organizações, elaborar alternativas de artefatos que sejam aptos a resolver o problema identificado (Manson, 2006; Pimentel; Fillipo; Santoro, 2020).

## 4.2 ETAPA DE SUGESTÃO DE ARTEFATOS

Com base no referencial teórico e nos conhecimentos práticos reunidos na etapa de Conscientização do problema, assim como observando rigorosamente o que estabelece a metodologia do DSR para a pesquisa, foram elaboradas duas sugestões de artefatos para a solução do problema identificado, que foi “*entender como os construtos GCD, GRC e GCC se inter-relacionam no contexto de empresas de grande porte instaladas no Brasil*”.

Conforme orientam March e Smith (1995), os modelos teóricos vêm a ser artefatos compostos por “um conjunto de proposições que expressam as relações entre construtos, apresentando uma representação estruturada dos aspectos fundamentais de um fenômeno, que mesmo com alguma imprecisão, demonstra a realidade de como as coisas são”, validando, com isso, como o referido fenômeno ocorre na realidade.

Dessa forma, os artefatos ora sugeridos e o artefato proposto classificam-se como modelos teóricos, uma vez que foram desenvolvidos para expressar as inter-relações existentes entre os construtos GCD, GRC e GCC, de modo a apresentar uma representação estruturada dos aspectos fundamentais desse fenômeno na realidade das organizações estudadas.

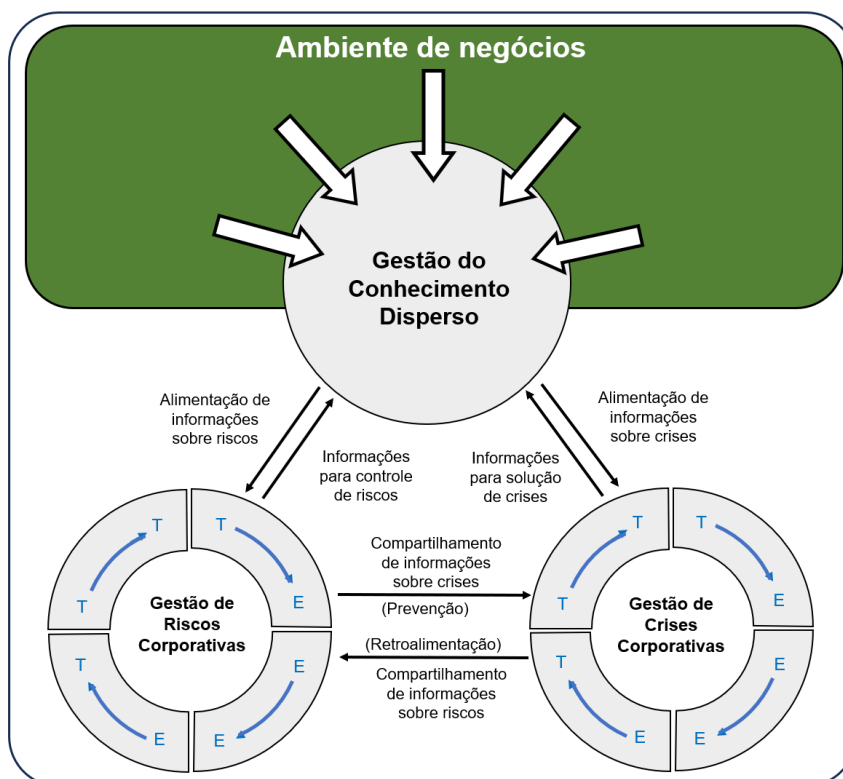
Cabe destacar que a construção dos dois artefatos sugeridos e do artefato proposto ocorreram ao longo dos dois anos de desenvolvimento desta tese; devido a isso, ao explicar cada um deles, foi respeitado o processo cronológico de desenvolvimento e mantidas, a cada passo, as informações que se tinha naquele momento. Com o andar dos estudos, incrementos e melhorias foram descobertos e acrescentados às duas sugestões iniciais do artefato, mas que, para a compreensão clara de como o artefato foi sendo construído, não serão relatadas antecipadamente, e sim na sequência em que, de fato, foram incorporadas ao modelo.

### 4.2.1 Primeira sugestão de artefato

Na primeira sugestão de artefato, apresentada na Figura 16, o construto GCD está representado por um círculo que tem contato direto com o Ambiente de Negócios em que está inserida a organização. Isso porque, assim como é no Ambiente de Negócios que são gerados os riscos corporativos, ou riscos de transação, que podem afetar os resultados da organização por meio das relações entre a organização e os demais agentes ambientais, também é no Ambiente de Negócios que estão dispersos os conhecimentos que podem ser utilizados para fazer frente aos riscos corporativos.

Por essa razão, o artefato apresenta setas em sua parte superior, que partem do Ambiente de Negócios e adentram no círculo que representa a GCD, representando a captura dos conhecimentos dispersos no ambiente e seu direcionamento para a estrutura de GCD da organização.

Figura 16 - Primeira sugestão de artefato



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida, conforme indicado pelas setas que partem do círculo representativo da GCD em direção às estruturas de GRC e de GCC, os conhecimentos que foram capturados pela GCD são direcionados para a GRC e a GCC, também representadas por círculos brancos, na parte inferior do artefato.

No caso da GRC, os conhecimentos capturados do Ambiente de Negócios servem para que a organização possa atuar na identificação, prevenção, mitigação ou eliminação dos riscos corporativos. E no caso da GCC, ocorre a mesma dinâmica com relação àqueles riscos corporativos que ultrapassam a capacidade de resposta da GRC e atingem a condição de crises corporativas, passando a requerer a adoção de medidas de GCC propriamente ditas como resposta.

Por sua vez, estabelece-se um intercâmbio de informações internamente à organização, em que as estruturas de GRC e de GCC, ao atuar no desenvolvimento de suas atividades

rotineiras de enfrentamento a contextos de riscos e crises corporativas, desenvolvem ciclos de geração de novos conhecimentos por meio da transformação de Conhecimentos Tácitos em Conhecimentos Explícitos e vice-versa, percorrendo circuitos de geração de conhecimentos na forma prevista no modelo da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995). Assim, os círculos que representam a GRC e a GCC têm, em sua extremidade, quatro setas na forma de segmentos de círculos, em que estão inseridas as letras T e E, que correspondem, respectivamente, a Conhecimentos Tácitos em Conhecimentos Explícitos.

Dessa forma, o modelo explica a geração de novos conhecimentos no interior da organização, pelas estruturas de GRC e de GCC, as quais se retroalimentam à medida que utilizam os conhecimentos dispersos capturados para desenvolver suas atividades fazendo com que informações sobre riscos mais severos sejam compartilhadas pela GRC com a GCC, permitindo à organização se preparar para o risco de futuras crises. Ao mesmo tempo, quando uma crise é gerenciada, a área de GCC compartilha com a GRC as experiências que podem desenvolver e que servirão para mitigar riscos semelhantes no futuro. No modelo sugerido, essa relação de retroalimentação é demonstrada por setas que indicam os fluxos de troca de informações entre os construtos GRC e GCC.

O artefato ora sugerido apresenta a representação simplificada de uma dinâmica que, mesmo que de maneira intuitiva e não estruturada, ocorre no dia-a-dia das organizações e que ainda não havia sido capturada e explicada pela academia de maneira integral, uma vez que os estudos existentes haviam analisado cada um dos construtos apenas de forma isolada ou, no máximo, observando dois deles simultaneamente, mas não abrangendo a integralidade das inter-relações que se estabelecem entre os construtos GCD, GRC e GCC.

Dessa forma, o artefato sugerido apresenta e descreve o papel de cada um dos construtos que o compõe, no caso a GCD, a GRC e GCC individualmente, explicando as inter-relações existentes entre eles no cotidiano das organizações de grande porte instaladas no Brasil.

Ao lançar luz sobre essa dinâmica e mostrar de maneira estruturada como ela ocorre, bem como os fundamentos teóricos e empíricos que suportam a constatação de sua existência - demonstrado pelas sustentações teóricas e práticas da sugestão de artefato, expostas nos tópicos a seguir - o modelo espera contribuir com a abertura de novas oportunidades de estudos acadêmicos que permitam explorar o modelo em profundidade, e assim, incrementar sua eficiência teórica, bem como que o modelo auxilie as organizações e gestores a visualizar um conjunto de inter-relações entre as atividades de GCD, GRC e GCC que podem aumentar a eficiência dos processos organizacionais, além de reduzir o potencial de danos a que estão sujeitas as organizações no caso da gestão inadequada de riscos e crises corporativas.

#### 4.2.1.1 Sustentação prática da primeira sugestão de artefato

A construção de soluções para problemas por meio da utilização do DSR busca conferir robustez metodológica para o estudo (Simon, 1996), levando em conta não somente a pesquisa teórica, mas também a realidade prática das organizações para que se alcance uma compreensão aprofundada sobre os temas em estudo, e assim desenvolver artefatos que resolvam os problemas ou melhorem a performance das organizações (Simon, 1996; Van Aken, 2005; Hambrick, 2007; Van Aken; Berends; Van Der Bij, 2012).

Com o objetivo de dar o devido suporte fático à primeira sugestão de artefato, conectando os elementos coletados da realidade do dia a dia das organizações sobre a inter-relação existente entre os construtos GCD, GRC e GCC, e a justificativa de sua inclusão no artefato sugerido, foi elaborado o Quadro 21, em que são apresentados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os executivos das organizações. O objetivo desta sustentação prática foi garantir que o artefato fosse visto como “uma representação estruturada dos aspectos fundamentais do fenômeno, que mesmo com alguma imprecisão, demonstre a realidade de como as coisas são” (March; Smith, 1995).

Os conteúdos extraídos das falas dos executivos entrevistados demonstram a existência de uma estreita inter-relação entre as atividades de GCD, de GRC e de GCC no contexto da realidade prática das organizações.

Quadro 21 - Extratos da análise de conteúdo das entrevistas que suportaram a primeira sugestão de artefato

Justificativa de inclusão na proposta de artefato	Extratos dos resultados das interpretações da análise de conteúdo das entrevistas
Justificativas da captura de conhecimentos dispersos no ambiente de negócios pelas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações reconheciam e valorizavam a captura de conhecimento disperso sobre riscos e crises corporativas realizada por seus funcionários por meio de comunicações informais com indivíduos de seus círculos de relacionamento profissional e pessoal.</li> <li>• As organizações contratavam consultorias especializadas em GRC e GCC para realizar a captura de conhecimentos dispersos externos.</li> <li>• O papel dos <i>Security Officers</i> ganhou destaque e as áreas de inteligência corporativa das organizações foram aprimoradas para a captura de conhecimentos dispersos ligados à identificação de riscos estratégicos.</li> <li>• As organizações mantinham rotinas de revisão de seus programas de GRC, que eram adequados à medida que mudanças eram identificadas nos ambientes externo e interno.</li> <li>• Para realizar mapeamento de novos riscos, eram adotadas atividades de <i>benchmark</i> e de contratação de consultorias específicas para mapeamento de riscos, que constituíam ações de captura de conhecimentos dispersos.</li> <li>• O conhecimento disperso capturado pelas organizações servia para a identificação dos riscos que tivessem potencial de se converter em crises corporativas e para a preparação de planos de GCC.</li> <li>• O conhecimento disperso capturado pelas organizações servia para que os Comitês de Gestão de Crises identificassem riscos e definissem medidas de resposta às crises corporativas.</li> <li>• Ainda assim, a busca de conhecimentos dispersos, que era realizada de maneira informal pelos funcionários, se encaixa no que prevê o modelo de Memórias Transativas.</li> </ul>
Justificativas da transferência do conhecimento disperso capturado para as atividades de GRC e GCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conhecimento disperso capturado pelas organizações servia para a identificação dos riscos que tivessem potencial de se converter em crises corporativas e para a preparação de planos de GCC.</li> <li>• O conhecimento disperso capturado pelas organizações servia para que os Comitês de Gestão de Crises identificassem riscos e definissem medidas de resposta às crises corporativas.</li> </ul>
Justificativas da geração de novos conhecimentos pelas atividades de GRC e GCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussões sobre os manuais, procedimentos, protocolos etc. nos fóruns de GRC e de GCC, gerando conhecimentos tácitos (novas ideias de posse dos indivíduos).</li> <li>• Discussões internas para aprimoramento dos conhecimentos tácitos capturados, em fóruns como os <i>petits comités</i>, os Comitês de Gestão de Crises propriamente ditos e os Comitês Executivos, resultando na geração de novos conhecimentos tácitos que ficavam nas mentes dos participantes.</li> <li>• Foi referida a importância de registrar os conhecimentos (tácitos) gerados durante a GCC para subsidiar análises e ações pós-crise.</li> <li>• Visto que, mesmo que informais, as trocas de conhecimentos dispersos geravam vantagens para as organizações, melhorando suas potencialidades e oportunidades nas atividades de GRC e de GCC.</li> </ul>



Justificativa da inter-relação entre as atividades de GRC e GCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A GRC e a GCC eram entendidas como atividades distintas, mas fortemente inter-relacionadas, que se retroalimentavam com conhecimentos sobre riscos e crises.</li> </ul>
Justificativas da inter-relação entre a GCD, GRC e GCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades dos empregados nos processos de GRC e GCC, [...] que produziam novos registros físicos ou digitais a partir dos registros anteriores (relatórios, procedimentos, artigos e protocolos).</li> <li>• Eram ainda, realizadas reuniões em fóruns internos de GRC e GCC para a captura de conhecimento disperso interno sobre riscos e crises corporativos.</li> <li>• Visto que, mesmo que informais, as trocas de conhecimentos dispersos geravam vantagens para as organizações, melhorando suas potencialidades e oportunidades nas atividades de GRC e de GCC.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.1.2 Sustentação teórica da primeira sugestão de artefato

Tendo em conta que, ao construir soluções para problemas das organizações, o DSR busca contemplar não somente a realidade prática das organizações, mas também a fundamentação teórica dos artefatos propostos (Dresch; Lacerda; Antunes Júnior, 2015), foram reunidos os referenciais teóricos que suportam o primeiro artefato sugerido, de modo a fornecer os subsídios que, uma vez aplicados ao modelo, permitam aprimorar os processos de GCD, GRC e GCC.

##### 4.2.1.2.1 *Justificativa teórica para o emprego do construto Gestão do Conhecimento Disperso*

Com relação à GCD, a representação adotada na sugestão do artefato, relativa à captura de conhecimento disperso sobre riscos corporativos no ambiente de que faz parte a organização, está suportada por Abbott (2015), uma vez que, dada a natureza dispersa do conhecimento, aqueles conhecimentos de interesse das organizações para a solução de seus problemas podem estar dispersos não somente na organização, mas também além dos seus limites, em uma multiplicidade de informações fragmentadas e não ordenadas sobre determinado assunto, na forma de artefatos, esboços, protótipos, modelos, imagens, mapas e outros meios (García; Alvarez, 2015; Wouters; Kirchberger, 2015).

Tendo em vista que a globalização e os avanços tecnológicos das últimas décadas têm promovido o aumento na geração de conhecimentos, fazendo com que se tornem ainda mais dispersos (Cowen; Parker, 1997), as organizações precisam desenvolver capacidades que lhes permitam capturar o conhecimento disperso no ambiente de que fazem parte, de modo a se adaptarem e se manterem eficazes nas atividades que realizam (Denison; Mishra, 1995; Krause, 2012).

O ambiente externo está representado no artefato pelo Ambiente de Negócios que, segundo Oliva (2016), é o ambiente em que as organizações estabelecem relações com outros agentes ambientais, que apesar de relevantes, não estão diretamente ligados aos objetivos e à cadeia de suprimentos da organização (agentes ambientais, políticos, econômicos, sociais e tecnológicos), fazendo com seja o ambiente onde normalmente são gerados os riscos corporativos mais significativos para as organizações. A esse respeito, Oliva et al. (2021) constataram riscos para a GC gerados a partir das relações entre agentes ambientais em processos de inovação.

Para explorar as capacidades das organizações de capturar conhecimentos dispersos e assim elaborar o artefato sugerido, foram utilizados como base três modelos teóricos que tratam da GC: o modelo de Memória Transativa (Tang et al., 2015), o modelo de Geração de Conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995) e o modelo de Barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a).

O modelo de Memória Transativa, de Tang, Mu e Thomas (2015) explica a importância da comunicação nas organizações e como as trocas de informações entre as pessoas geram conhecimentos novos, uma vez que a interação entre grupos de indivíduos que cooperam para recuperar, trocar e armazenar informações de suas memórias transativas torna possível a cada indivíduo entender o que outra pessoa conhece e usar esse entendimento para desenvolver seu próprio conhecimento complementar.

Por sua vez, o modelo de Geração de Conhecimento, ou o modelo da Espiral do Conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1995), explica o processo de criação de conhecimento nas organizações por meio da transformação de conhecimento tácito em Explícito, que ocorre à medida que o conhecimento é transferido, desenvolvendo, para isso, movimentos em espiral, em que o conhecimento novo sobrepõe o conhecimento anterior a cada ciclo percorrido na espiral do conhecimento, em que são desenvolvidas as fases de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização do conhecimento.

Por último, o modelo de Barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a) foi considerado na formulação do presente artefato em função de que, ao desenvolver processos de GC, ou de GCD, as organizações podem enfrentar barreiras que dificultem sua realização, sendo as principais barreiras identificadas por Oliva (2014a) as associadas a questões humanas e organizacionais, normalmente nas etapas de aquisição, disseminação e avaliação do processo de GC.

A relevância do construto GCD para o artefato sugerido reside no fato de que, após capturados os conhecimentos sobre riscos e crises corporativas, eles são transferidos para as atividades de GRC e de GCC, quando ocorrem, efetivamente, as etapas de armazenamento, aplicação e geração de conhecimentos.

Em contrapartida, as atividades de GRC e de GCC, ao serem realizadas, produzem novos conhecimentos e informações sobre riscos, que retornam para a GCD, estabelecendo um fluxo de duplo sentido que auxilia as organizações na prevenção e reação a eventos que possam vir a afetar seus objetivos. Essa dinâmica tende a realizar-se em um fluxo contínuo de emprego e geração de novos conhecimentos que se sobrepõem em camadas sucessivas, na forma da espiral de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995).

#### 4.2.1.2.2 *Justificativa teórica para o emprego do construto Gestão de Riscos Corporativos*

A GRC faz parte da presente sugestão de artefato devido a sua importância para o cotidiano das organizações, uma vez que auxilia na identificação de eventos que constituam riscos corporativos, os quais, caso se concretizem, afetariam de maneira importante a realização dos objetivos organizacionais (ISO, 2009; Olson; Wu, 2020; IBGC, 2015; Oliva, 2014b, 2016).

Em posse dos conhecimentos capturados pela GCD a partir do Ambiente de Negócios, a GRC realiza análises holísticas dos contextos interno e externo, possibilitando à organização entender, de forma sistêmica, os riscos corporativos gerados a partir das relações estabelecidas com os agentes ambientes, e assim seja capaz de identificar, prevenir, mitigar ou eliminar os riscos (Oliva, 2016; Albuquerque; Couto; Oliva, 2019).

O enfrentamento aos riscos corporativos requer das organizações o desenvolvimento de programas de GRC que ampliem a capacidade das organizações para identificar potenciais riscos corporativos e assim estabelecer medidas para a sua prevenção, eliminação ou mitigação (Bernstein, 1997; ISO, 2009; COSO, 2013; Desitter, 2015; COSO, 2017; Oliva, 2016).

Dessa forma, foram utilizados dois modelos relativos à GRC para prover a sustentação teórica do artefato sugerido, o modelo de Identificação de Riscos Corporativos (Oliva, 2016) e o modelo COSO de GRC (COSO, 2017).

O modelo de Identificação de Riscos Corporativos (Oliva, 2016) considera a existência dos Ambientes de Negócios e de Valor, já referidos neste trabalho, dos quais as organizações fazem parte ao desenvolver atividades voltadas à realização de seus objetivos, estabelecendo, para isso, relações transacionais com diversos outros agentes ambientais (clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores e outros), obedecendo a algum ordenamento preestabelecido (forças econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e ambientais) e por meio dos quais as organizações influenciam e são influenciadas pelos demais agentes, resultando disso a geração de riscos de relação, ou riscos corporativos.

De acordo com Oliva (2016), os principais riscos corporativos estão ligados, normalmente, ao Ambiente de Negócios, devido ao fato de que, nesse ambiente, as organizações estabelecem relações com agentes que não estão diretamente vinculados às suas atividades e objetivos, e, portanto, onde podem ser gerados os riscos corporativos mais significativos.

Por sua vez, o modelo COSO de GRC (COSO, 2017), ou *COSO Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*, foi uma evolução do tradicional *COSO - Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (COSO, 2004). Na sua

versão de 2017, o modelo COSO evoluiu, passando de um modelo focado na gestão de riscos voltada à “preservação de valor das organizações” para um modelo voltado à “criação de valor para as organizações”, enfatizando, assim, o papel da GRC como parte necessária para a definição das estratégias das organizações (COSO 2017).

Para tanto, o modelo COSO (2017) adotou uma estrutura composta por um conjunto de cinco componentes inter-relacionados: a) Governança e cultura; b) Estratégia e definição de objetivos; c) Performance; d) Revisão; e) Informação, Comunicação e Reporte, que se apoiam em quatro princípios que perpassam a estrutura organizacional, que são: a) Missão, visão e valores fundamentais; b) Desenvolvimento de estratégia; c) Formulação de objetivos de negócio; d) Implementação e performance, todos integrados no sentido da melhoria de entrega de valor pela organização.

A relevância de ambos os modelos para o construto ora sugerido está em proverem o suporte teórico para as inter-relações que estão representadas entre o construto GCD, os dois outros construtos e os demais elementos que compõem o artefato sugerido, bem como em tratar, de um lado, das barreiras que o construto enfrenta para sua efetivação nas organizações, e de outro, a participação do modelo em suporte às definições estratégicas das organizações.

#### *4.2.1.2.3 Justificativa teórica para o emprego do construto Gestão de Crises Corporativas*

Para a sugestão desse artefato, foi considerada ainda a GCC, tendo em vista a necessidade das organizações de atuar, tanto preventiva quanto reativamente, em resposta aos riscos que possam escapar à GRC e virem a se tornar crises corporativas (Wybo, 2004) e atingir as empresas de forma altamente impactante, a ponto de colocar em risco não somente seus objetivos, mas até mesmo a sua existência (Muller, 1985; Mitroff; Shrivastava; Udwadia, 1987; Coombs, 2021; Bundy et al., 2017).

Dada a crescente interligação das cadeias produtivas, o risco de crises corporativas tem se tornado cada vez mais frequentes e impactantes para as organizações, tornando-se cada vez mais relevante manterem-se preparadas para desenvolver processos de GCC (Kalavar; Mysore, 2017; Samra et al., 2019).

O objetivo da GCC é auxiliar na tomada de decisões oportunas, mantendo clareza de raciocínio para operar sob condições fora da normalidade (Mitroff, 2005), respondendo de forma rápida, estruturada e integrada a uma situação de crise corporativa (Abo-Murad; Abdullah; Jamil, 2019).

Dentre os modelos reunidos no referencial teórico deste estudo, foram selecionados o modelo de Gestão de Crises Corporativas (Coombs, 2007) e o modelo de Perspectivas dos Processos de Crises Corporativas (Bundy et al., 2017) para suportar a presente sugestão de artefato.

O modelo de Gestão de Crises Corporativas (Coombs, 2007) considera a evolução do ciclo de vida de uma crise em três estágios sucessivos: a) Pré-crise; b) Crise; e c) Pós-crise, ao longo dos quais devem ser desenvolvidas as ações de GCC para cobrir os aspectos relacionados à prevenção, resposta e aprendizado com uma crise, resultando em uma organização mais resiliente e apta a prevenir e responder melhor a crises semelhantes no futuro (Coombs, 2007, 2009).

Por sua vez, o modelo de Perspectivas dos Processos de Crises Corporativas (Bundy et al., 2017) analisa as perspectivas interna e externa da GCC, envolvendo o gerenciamento estratégico interno da organização e da sua comunicação corporativa como perspectiva externa, no tocante ao relacionamento com as partes interessadas externas (*stakeholders*). A partir dessas perspectivas, os autores identificaram as características da atuação das organizações durante as três fases de evolução das crises corporativas referidas por Coombs (2021).

Com relação ao primeiro estágio da crise, ou de Pré-crise, considerada a perspectiva interna, as organizações devem preparar-se para a crise, ao passo que, na perspectiva externa, elas procuram manter o relacionamento com suas partes interessadas externas (*stakeholders* externos). Em seguida, no segundo estágio, que é da Crise propriamente dita, é recomendado que as organizações busquem atuar na sua liderança quanto à perspectiva interna, e capturar as percepções das partes interessadas na perspectiva externa. Por último, no Pós-crise, quanto à perspectiva interna, as organizações devem se concentrar na aprendizagem organizacional sobre o gerenciamento realizado da crise, e na perspectiva externa, buscar capturar informações relacionadas à avaliação social de partes interessadas com relação à atuação da organização durante e após a crise (Bundy et al., 2017).

#### 4.2.1.2.4 *Justificativa teórica para o emprego da componente Ambiente de Negócios*

Oliva (2016) propôs um modelo de Identificação de Riscos Corporativos considerando os ambientes de que as organizações fazem parte, quais sejam, os Ambientes de Negócios e o Ambiente de Valor. Nesses ambientes, as organizações estabelecem relações transacionais com diversos agentes (clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores e outros), seguindo a algum ordenamento pré-estabelecido (forças econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e

ambientais), por meio do qual as empresas influenciam e são influenciadas pelos demais agentes do ambiente.

Para tanto, Oliva (2016) baseou seu modelo em uma estrutura conceitual assentada sobre três pilares teóricos, que são: a) Nova Economia Institucional; b) Cadeia de Suprimentos; e c) GRC. Desses três pilares, mais especificamente no último deles, sobre GRC, Oliva (2016) ensina os conceitos, classificações, inter-relacionamentos de riscos corporativos, conforme já referido com mais detalhe no tópico 4.2.1.2.2.

Os riscos gerados pelas relações entre as organizações e os agentes ambientais podem ocorrer tanto no Ambiente de Negócios quanto no Ambiente de Valor, contudo, os principais riscos corporativos normalmente estão ligados ao Ambiente de Negócios, que envolve as relações entre as organizações e forças econômicas, sociais, políticas e tecnológicas, sobre as quais as organizações não possuem controle (Oliva, 2016; Testi et al., 2022).

Por essa razão, foi decidido considerar o Ambiente de Negócios nesta primeira sugestão de artefato, uma vez que é o local onde se originam os principais riscos corporativos e, por consequência, também é o local onde as organizações irão capturar conhecimentos dispersos para subsidiar suas ações de GRC e de GCC.

#### **4.2.2 Segunda sugestão de artefato**

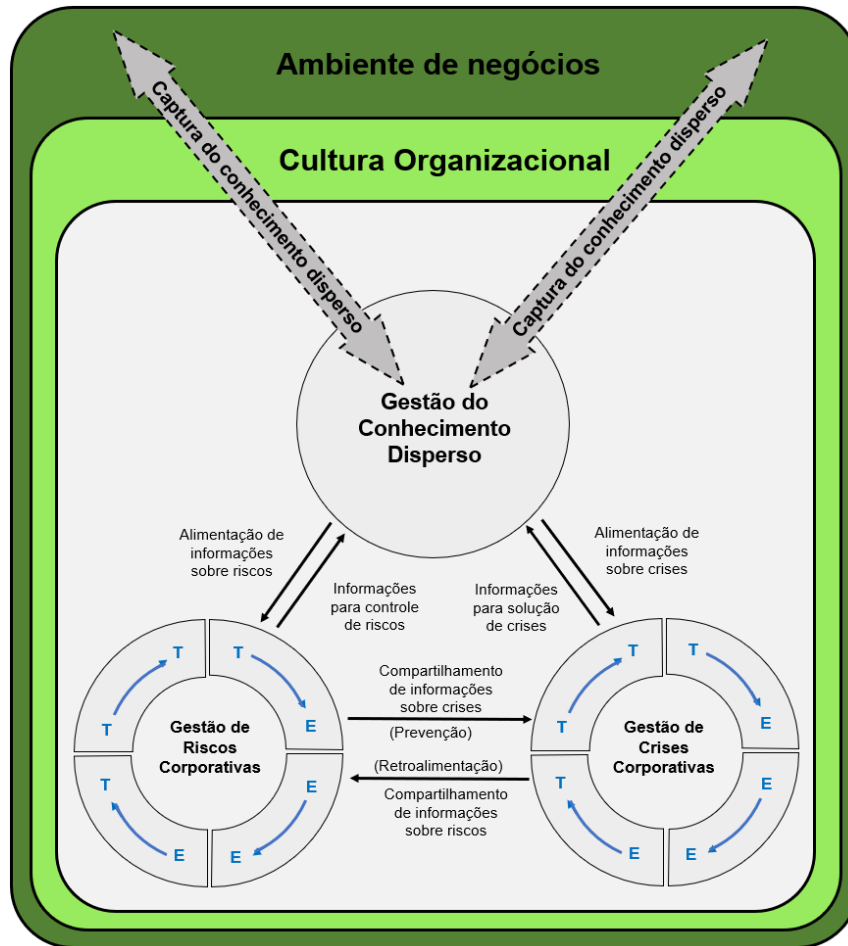
Com o aprofundamento da pesquisa e acesso a novos conteúdos teóricos e práticos sobre os temas em estudo, percebeu-se a necessidade de proceder a três alterações na estrutura do artefato inicialmente sugerido, para que ele passasse a representar mais adequadamente as referências encontradas na literatura e as menções expressas pelos executivos entrevistados.

As alterações realizadas foram: a ampliação da representação do Ambiente de Negócios no artefato em relação à inicialmente sugerida, a inclusão da Cultura Organizacional como componente do artefato e o ajuste na quantidade e no desenho das setas que representam a captura de conhecimentos dispersos. Não se procederam outras alterações, permanecendo válidas as demais estruturas, descrições e inter-relacionamentos que fazem parte da primeira sugestão de artefato – Figura 17.

A primeira alteração referida no artefato foi relativa à ampliação do papel do Ambiente de Negócios. Essa alteração teve por finalidade dar uma maior ênfase a essa componente no conjunto do modelo, agora representada por um retângulo maior, que envolve toda a organização. Com isso, buscou-se demonstrar que o Ambiente de Negócios não aparece apenas como o local onde a organização captura conhecimentos dispersos e onde são gerados os

principais riscos corporativos, mas passa a representar o espaço em que a empresa está imersa e no qual interage com organizações e agentes variados, que não fazem parte de sua cadeia de suprimentos, para estabelecer relações de compartilhamento de conhecimentos sobre riscos e crises corporativas.

Figura 17 - Segunda sugestão de artefato



Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda alteração no artefato sugerido foi a inclusão da componente Cultura Organizacional no modelo, que está representada por um quadro que envolve e estabelece o limite entre a organização e o ambiente externo. A razão para esta inclusão reside na importância da Cultura Organizacional para as organizações estudadas de uma maneira geral, e particularmente, para o desenvolvimento de atividades voltadas à GCD, GRC e GCC nas organizações, sobre as quais a influência da Cultura Organizacional é determinante. Essa importância ficou evidenciada tanto nos discursos dos executivos entrevistados quanto na



literatura sobre Cultura Organizacional. Dessa forma, sua ausência no modelo o tornaria incompleto como representação da realidade.

Complementarmente a essas duas mudanças na estrutura do segundo artefato sugerido, ajustou-se o desenho das setas que representam as ações de captura de conhecimento disperso, que passaram de cinco setas com bordas sólidas e apenas um sentido de orientação, para duas setas com as bordas tracejadas e duplo sentido de orientação, apontando tanto na direção da organização quanto do Ambiente de Negócios. O objetivo dessa alteração foi representar melhor a permeabilidade da atividade de captura de conhecimentos, quer seja para absorver conhecimentos dispersos a partir do Ambiente de Negócios ou para trocar conhecimentos dispersos com o ambiente.

As setas ficam posicionadas parte no Ambiente de Negócios e parte no interior das organizações, transpassando a Cultura Organizacional, com que os conhecimentos dispersos capturados interagem antes de chegarem ao círculo que representa a GCD para serem incorporados à organização. Dessa forma, quer-se representar também que captura de conhecimentos dispersos para alimentar os programas de GRC e GCC ocorre tanto externa quanto internamente às organizações.

#### 4.2.2.1 Sustentação prática da segunda sugestão de artefato

A sustentação prática da segunda sugestão de artefato aproveita integralmente a sustentação já feita com relação aos três construtos que embasam o modelo e os demais itens já referidos na primeira sugestão de artefato. Dessa forma, seguindo a mesma lógica utilizada no Quadro 21, relativo à primeira sugestão de artefato, foi elaborado o Quadro 22, com os extratos das interpretações da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, em que aparecem as manifestações sobre a existência dos elementos e contextos referidos na realidade prática das organizações, justificando as adequações procedidas para aprimorar o artefato, mais especificamente, a ampliação da relevância do Ambiente de Negócios, a inserção da Cultura Organizacional no modelo e a alteração na quantidade, permeabilidade e sentido das setas que representam a captura de conhecimento disperso.

Quadro 22 - Extratos da análise de conteúdo das entrevistas que suportaram a segunda sugestão de artefato

Justificativa de inclusão na proposta de artefato	Extratos dos resultados das interpretações da análise de conteúdo das entrevistas
Justificativas para a ampliação da representação do Ambiente de Negócios no conjunto o artefato sugerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O fenômeno das <i>fake news</i> aumentou a incerteza quanto à qualidade das informações disponíveis no ambiente externo às organizações.</li> <li>• As mudanças provocadas pelas crises nos ambientes de negócios e de valor das organizações afetam as relações entre os agentes ambientais, gerando novos riscos corporativos estratégicos.</li> <li>• As mudanças nos ambientes das organizações fizeram aumentar a atenção aos impactos que os riscos corporativos pudessem trazer à sustentabilidade, reputação, imagem e marcas.</li> <li>• As organizações buscavam dar seguimento às parcerias e atividades de cooperação com órgãos públicos e institutos de pesquisa no desenvolvimento de soluções inovadoras.</li> <li>• As organizações incentivavam a prática do <i>benchmark</i> para a captura de conhecimento disperso sobre riscos e crises corporativos. Nesse caso, seus funcionários realizavam reuniões agendadas e com objetivos definidos, com funcionários de outras organizações.</li> <li>• Além disso, as organizações promoviam a captura de conhecimento disperso por meio de contatos, consultas e trabalhos conjuntos com órgãos de governo e institutos de pesquisa.</li> <li>• Captura de conhecimento dispersos tácitos por meio da troca de experiências entre os funcionários das organizações e indivíduos de diferentes organizações.</li> <li>• A produção de conhecimentos explícitos em parcerias com outras empresas, órgãos governamentais ou institutos de ensino e pesquisa.</li> <li>• O compartilhamento de conhecimentos explícitos com clientes, empresas parceiras, institutos de pesquisa e órgãos de governo, na forma de documentos físicos ou digitais.</li> <li>• Nas crises a captura de conhecimento disperso para reforçar as ações de resposta era intensificada. Para isso, eram utilizados contatos informais, <i>benchmarks</i>, buscas feitas por consultorias especializadas, consultas a agências de governo, a institutos de pesquisa e o uso de IA.</li> </ul>
Justificativas para a inclusão da Cultura Organizacional no artefato sugerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações referiram como sendo parte de sua cultura buscar conhecimentos dispersos para entender as mudanças do ambiente.</li> <li>• Aspectos culturais das organizações faziam com que se subutilizassem as fontes de conhecimentos municipais, em detrimento das fontes estaduais e federais.</li> <li>• A grande velocidade das mudanças nas atividades ligadas a alta tecnologia faz parte da cultura organizacional destes negócios, representando um desafio para a GRC e GCC.</li> <li>• A cultura organizacional foi referida como determinante para a GC, a GRC e a GCC.</li> <li>• A cultura organizacional era determinante para a GRC.</li> </ul>
Justificativas para a alteração da quantidade, permeabilidade e sentido das setas representativas da captura do conhecimento disperso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações reconheciam e valorizavam a captura de conhecimento disperso sobre riscos e crises corporativas realizada por seus funcionários por meio de comunicações informais com indivíduos de seus círculos de relacionamento profissional e pessoal.</li> <li>• Ainda assim, a busca de conhecimentos dispersos, que era realizada de maneira informal pelos funcionários, se encaixa no que prevê o modelo de Memórias Transativas.</li> <li>• As organizações incentivavam a prática do <i>benchmark</i> para a captura de conhecimento disperso sobre riscos e crises corporativos. Nesse caso, seus funcionários realizavam reuniões agendadas e com objetivos definidos, com funcionários de outras organizações.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Além disso, as organizações promoviam a captura de conhecimento disperso por meio de contatos, consultas e trabalhos conjuntos com órgãos de governo e institutos de pesquisa.</li><li>• Captura de conhecimento dispersos tácitos por meio da troca de experiências entre os funcionários das organizações e indivíduos de diferentes organizações.</li><li>• A produção de conhecimentos explícitos em parcerias com outras empresas, órgãos governamentais ou institutos de ensino e pesquisa.</li><li>• O compartilhamento de conhecimentos explícitos com clientes, empresas parceiras, institutos de pesquisa e órgãos de governo, na forma de documentos físicos ou digitais.</li><li>• Nas crises a captura de conhecimento disperso para reforçar as ações de resposta era intensificada. Para isso, eram utilizados contatos informais, <i>benchmarks</i>, buscas feitas por consultorias especializadas, consultas a agências de governo, a institutos de pesquisa e o uso de IA.</li></ul>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2.2.2 Sustentação teórica da segunda sugestão de artefato

A sustentação teórica da segunda sugestão de artefato aproveita integralmente o referencial teórico já apresentado com relação aos três construtos e os demais componentes da primeira sugestão de artefato. Dessa forma, o suporte teórico acrescido neste tópico diz respeito apenas às três alterações implementadas na segunda sugestão de artefato, que se referem à ampliação da relevância do Ambiente de Negócios, à inserção da Cultura Organizacional no modelo e à alteração nas setas que representam a captura de conhecimento disperso, alterações essas realizadas em resposta a constatações teóricas verificadas na literatura com o avanço da pesquisa.

##### 4.2.2.2.1 *Justificativa teórica para a ampliação do Ambiente de Negócios*

A ampliação da componente Ambiente de Negócios na segunda sugestão de artefato, teve por finalidade dar uma maior ênfase a esta componente no conjunto do modelo, de modo a demonstrar que o Ambiente de Negócios não está ligado apenas à ideia de que se trata do local onde se originam os riscos corporativos mais significativos para os objetivos das organizações (Bromiley et al., 2015; Oliva, 2016; Albuquerque; Couto; Oliva, 2019).

O que se pretende demonstrar com esta alteração no artefato é que se trata de um ambiente igualmente significativo em termos de oferecer oportunidades para a captura e troca de conhecimentos dispersos que auxiliem os agentes que fazem parte do ambiente por meio do estabelecimento de relações de compartilhamento de conhecimentos dispersos sobre riscos e crises corporativas. Apesar de no Ambiente de Negócios as relações serem estabelecidas com agentes políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, que não possuem interesses em comum de geração de benefícios recíprocos com as organizações e que não fazem parte da mesma cadeia de geração de valor (Bromiley et al., 2015; Oliva, 2016, Albuquerque; Couto; Oliva, 2019), os agentes que compõem esses ambientes possuem uma capacidade bastante relevante para produzir conhecimentos que podem ser de interesse das organizações em geral sobre a GRC e GCC, dada a sua abrangência de atuação junto a diversas organizações privadas e públicas relevantes (Bohorquez-Lopez, 2020).

Por essa razão, decidiu-se ampliar a representação do Ambiente de Negócios na segunda sugestão de artefato, uma vez que é o local onde as organizações poderão capturar conhecimentos dispersos de importância significativa para subsidiar suas ações de GRC e de GCC.

#### 4.2.2.2.2 *Justificativa teórica para a inclusão da componente Cultura Organizacional*

A inserção da Cultura Organizacional na segunda sugestão de artefato deu-se em função da alta relevância que ela tem para as organizações, influenciando toda a vida organizacional. Esta importância pode ser percebida na referência feita por Schein (1992), de que a Cultura Organizacional não é apenas algo que uma empresa “tem”, mas sim como a empresa “é”, o que demonstra o quão fundamental é a Cultura Organizacional para a própria sobrevivência de uma empresa.

Freitas (2007) enfatiza que o sucesso na implantação de projetos e programas nas organizações requer uma atenção especial à influência da Cultura Organizacional para que não falhem, o que se aplica também à implementação de programas de GCD, GRC e GCC, dado que a Cultura Organizacional é um dos fatores determinantes para o desenvolvimento e a implantação de programas de GRC e de GCC (Nordeman; Humanson, 2017; Kimbrough; Componation, 2009; Gates; Hexter, 2005), podendo ser tanto um fator de facilitação e incentivo ao seu desenvolvimento, como podendo se constituir em um dos seus principais obstáculos (Gates; Hexter, 2005; Thomya; Saenchaiyathon, 2015).

A *North Carolina State University* e a Protiviti (2018) realizaram estudos em que constataram a existência de culturas organizacionais resistentes a temas ligados à GRC, que podem afetar a vida das organizações. Em outra pesquisa, realizada pela KPMG (2018) sobre a maturidade dos processos de GRC no Brasil, a Cultura Organizacional foi identificada como o principal obstáculo à implantação da GRC. De modo semelhante, a Deloitte e o IBGC (IBGC, 2019) realizaram estudos em que demonstraram que a Cultura Organizacional representa o principal desafio à implantação da GRC nas organizações.

A Cultura Organizacional também exerce um papel determinante na preparação das organizações para a implantação da GCC (Abo-Murad; Abdullah; Jamil, 2019), podendo tanto representar um fator de facilitação à sua implantação (Marra, 1998; Abo-Murad; Abdullah; Jamil, 2019) quanto representar uma barreira (Deverell; Olsson, 2010; Topper; Lagadec, 2013; Abo-Murad; Abdullah; Jamil, 2019).

Dessa forma, considerou-se importante incluir a Cultura Organizacional na segunda sugestão de artefato, dado que sua ausência tornaria incompleta a representação da realidade que se pretende com o modelo proposto.

#### 4.2.2.2.3 *Justificativa teórica para a alteração das setas que representam a captura do conhecimento disperso*

As alterações feitas nesta segunda sugestão de artefato, em que o desenho das setas que representam as ações de captura de conhecimento disperso passou a ter bordas tracejadas em vez de bordas em traço sólido e a indicação de duplo sentido de orientação, apontando tanto na direção da organização quanto do Ambiente de Negócios, visaram conferir uma maior precisão do modelo ao representar os eventos que ele manifesta.

A inclusão das bordas tracejadas, em vez de bordas em traço sólido, teve por objetivo representar melhor o sentido de permeabilidade que a captura de conhecimentos dispersos deve ter para absorver conhecimentos e informações de interesse da organização, quer seja no Ambiente de Negócios, quer no interior da organização. Tanto que as setas ficam posicionadas, parte no Ambiente de Negócios, parte transpondo a Cultura Organizacional e parte no interior das organizações.

Este posicionamento das setas é coerente com a noção de que o conhecimento é de natureza essencialmente dispersa, estando fragmentado e espalhado em todos os lugares (Hayek, 1988; Pinto, 2009; Abbott, 2015), sendo que parte dos conhecimentos necessários à solução de problemas das organizações pode estar disperso além dos seus limites, no ambiente de que fazem parte (García-Alvarez, 2015; Spacey, 2016; Wouters; Kirchberger, 2015).

Outro aspecto representado nas setas da sugestão do artefato é a indicação de que, como parte do processo de captura do conhecimento, antes de ingressar na organização e chegar ao círculo que representa a GCD, os conhecimentos capturados têm que passar pela Cultura Organizacional, que representa o limite da organização. Esta representação está em linha com a percepção de que a Cultura Organizacional contém os valores e os pressupostos básicos da organização (Pettigrew, 1996; Schein, 1992; Alvesson, 2002), representando um filtro que, indiretamente, permite observar o alinhamento dos conhecimentos capturados com a Cultura Organizacional antes que sejam incorporados à organização.

Por último, o duplo sentido incluído nas setas transmite a ideia de compartilhamento de conhecimentos dispersos com os demais agentes ambientais com que interagem as organizações, o que é mais coerente com o contexto de captura de conhecimento disperso atual, baseado no desenvolvimento de conversas colaborativas para a solução de problemas, que busca, independentemente de limitações geográficas e organizacionais, obter e compartilhar conhecimentos (Archer-Brown; Kietzmann, 2018). De forma semelhante, o modelo de Memórias Transativas também considera as trocas de conhecimento disperso entre indivíduos

que cooperam com conhecimentos dispersos (Memórias Transativas) para a solução de problemas (Tang; Mu; Thomas, 2015). Dessa forma, ao contar com setas em duplo sentido, o modelo tende a representar melhor este contexto de troca de conhecimentos dispersos que, conforme já referido, ocorre entre as organizações estudadas e o Ambiente de Negócios.

### 4.3 ETAPA DE DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

Tendo sido superadas as etapas do DSR relativas à Conscientização do Problema e à Sugestão de Artefatos, passou-se à fase de Desenvolvimento do Artefato (Simon, 1996; Manson, 2006; Vaishnavi; Vaishnavi; Kuechler, 2008), cuja finalidade é fazer com que o artefato esteja pronto para sua aplicação efetiva na solução do problema para o qual foi criado (Manson, 2006) e, ao mesmo tempo, que possa ser generalizado para atender a problemas similares em outras organizações, de modo a se tornar útil para a sociedade em geral (Venable, 2006; March; Smith, 1995; Vaishnavi; Kuechler, 2009).

Para o desenvolvimento do artefato tomou-se como ponto de partida os dois artefatos sugeridos nos tópicos 4.2.1 e 4.2.2, a partir dos quais se buscou evoluir na proposta de um artefato que considerasse, além dos construtos que o compõe e dos aspectos relativos à Cultura Organizacional e Ambiente de Negócios, também a influência de outras componentes organizacionais e ambientais que podem afetar a implantação e o desenvolvimento da GCD, GRC e GCC nas organizações.

Para tanto, seguiu-se o mesmo processo empregado na elaboração das duas sugestões iniciais de artefatos, de modo que as novas componentes acrescentadas ao artefato foram devidamente suportadas com base na realidade prática das organizações, identificada na análise de conteúdo das entrevistas com os executivos das organizações estudadas, e nos achados do referencial teórico reunido ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Dessa forma, cada nova componente acrescentada ao artefato foi analisada e descrita individualmente, para que seus respectivos referenciais práticos e teóricos fossem agregados ao artefato, formado assim, um todo harmônico que representasse os fenômenos estudados, conforme está explicitado nos tópicos a seguir.

#### 4.3.1 Proposta do artefato

Após terem sido desenvolvidas as duas sugestões de artefato, passou-se à fase de desenvolvimento do artefato, em que foram revisados todos os conteúdos práticos e teóricos

reunidos até esta fase da elaboração do artefato. Nesta revisão foi possível confrontar cada elemento proposto para compor a segunda sugestão de artefato com a realidade prática acessada por meio das entrevistas com os executivos das organizações, assim como confrontar os elementos do artefato com os referenciais teóricos reunidos ao longo da pesquisa.

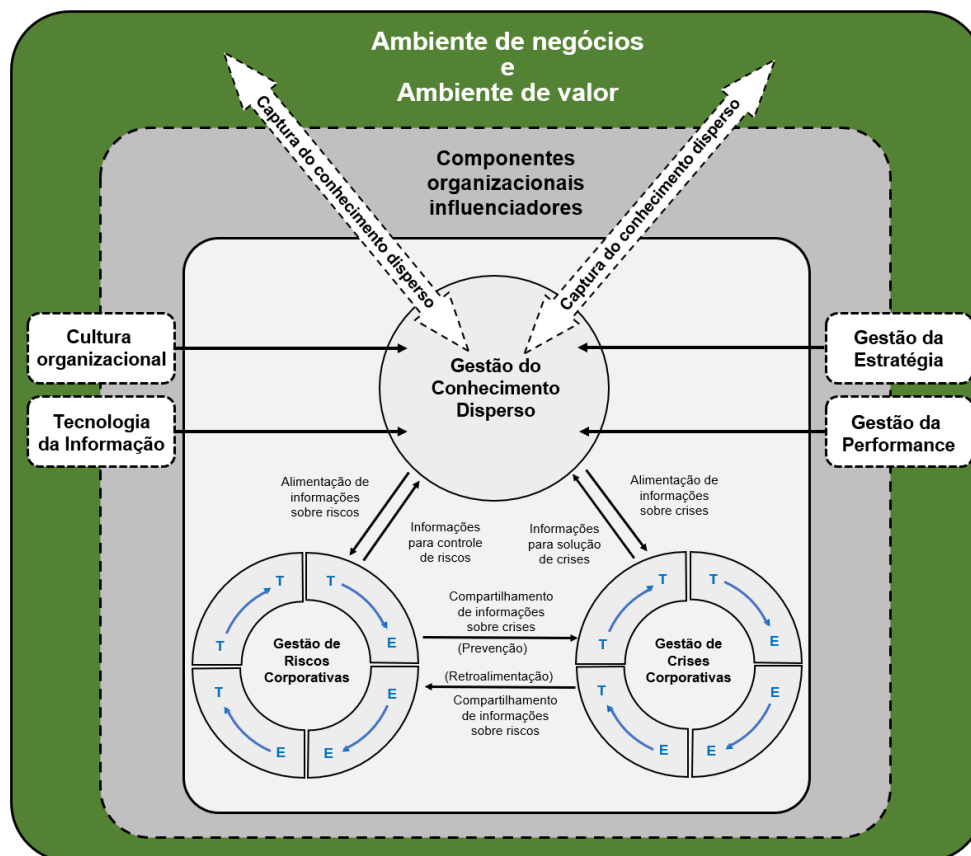
Para tanto foi utilizado, preliminarmente, o instrumento de avaliação do artefato desenvolvido no capítulo de Metodologia (descrito no item 3.3.5.1), em que haviam sido definidos os parâmetros e as conjecturas teóricas a serem consideradas para verificar se o artefato estava apto a solucionar o problema para que foi criado. O instrumento de avaliação do artefato considerava os seguintes aspectos de verificação: a) Avaliação geral; b) Avaliação de aceitação; c) Avaliação da viabilidade; d) Avaliação da validade; e e) Necessidades de ajustes ou melhorias, sendo cada um desses aspectos suportado por sua respectiva abordagem teórica, conforme consta do ANEXO D desta tese.

Na avaliação geral do artefato foi verificado: a) Se as expectativas inicialmente estabelecidas para o artefato tinham sido alcançadas (Silva Freitas Junior et al., 2015); b) Se foi possível identificar o contexto do problema a ser solucionado pelo artefato (Wieringa, 2014); e c) Se o modelo permitia estabelecer os ambientes de emprego do artefato (Silva; Costa, 2014; Oliva, 2016). Para a avaliação de aceitação do artefato, foi verificado: a) Se o artefato atendeu aos critérios e condições que haviam sido previamente estabelecidos na etapa de identificação do problema (Alturki; Gable; Bandara, 2011); e b) Se o artefato resolve o problema para o qual havia sido criado (Pimentel; Filipo; Santoro, 2020). Para a avaliação de viabilidade do artefato, foi verificado se o artefato pode ser generalizado para atender a casos semelhantes em organizações diferentes (Pimentel; Filipo; Santoro, 2020). Por último, para a avaliação da validade do artefato, foi verificado se o artefato é capaz de produzir explicações verdadeiras a partir dos dados coletados (Creswell, 2014; Gibbs, 2007).

Com relação à revisão procedida sobre a segunda sugestão de artefato, foi possível constatar que o artefato sugerido respondeu de maneira bastante adequada aos parâmetros previamente estabelecidos, tendo sido identificadas, contudo, uma necessidade de ajuste e uma oportunidade de melhoria no artefato para alcançar sua versão final - Figura 18.



Figura 18 - Modelo de inter-relação entre a Gestão do Conhecimento Disperso, Gestão de Riscos Corporativos e Gestão de Crises Corporativas



Fonte: Elaborado pelo autor.

O ajuste a ser realizado foi relativo à necessidade de inclusão da componente Ambiente de Valor junto ao Ambiente de Negócios, já existente no modelo, que se deu em função da constatação, com o avançar da pesquisa, de que é relevante para o modelo apresentar a diferenciação entre os dois ambientes externos às organizações, os quais são identificados na realidade prática das organizações e reconhecidos nas abordagens teóricas sobre o assunto. Esta alteração permitiu, inclusive, fazer o mesmo acréscimo no instrumento de avaliação do artefato, de modo a aprimorá-lo.

Quanto à oportunidade de melhoria identificada, a alteração se referiu ao acréscimo de três novas componentes organizacionais junto à Cultura Organizacional, que foram a Tecnologia da Informação, a Gestão da Estratégia e a Gestão da Performance, que junto com a Cultura Organizacional passaram a estabelecer o limite entre a organização e o ambiente externo em um espaço identificado como “Componentes Organizacionais Influenciadoras”. Neste espaço que faz o limite da organização com o ambiente externo, as quatro componentes organizacionais influenciadoras foram representadas, cada uma, por um “balão” delimitado por

uma linha tracejada e que possui uma seta apontando para o construto GCD. As linhas tracejadas representam a permeabilidade das estruturas para capturar conhecimentos dispersos e direcioná-los para o construto GCD, que então direciona para os construtos GRC e GCC, a partir de onde as estruturas remanescentes e a dinâmica de funcionamento do artefato seguem ao que já estava estabelecido para a segunda sugestão de artefato.

Acredita-se que, com as alterações realizadas, foi possível aprimorar as sugestões de artefato até então apresentadas e chegar à composição de uma proposta de artefato que atingiu uma maior completude e abrangência ao representar a inter-relação entre os construtos GCD, GRC e GCC em organizações de grande porte que atuam no Brasil.

#### 4.3.1.1 Sustentação prática da proposta de artefato

A sustentação prática da proposta de artefato aproveita integralmente a sustentação prática já feita com relação aos construtos e demais itens que compõem o modelo até a segunda sugestão de artefato. Agora, seguindo a mesma lógica utilizada nos Quadros 21 e 22, relativos à primeira e segunda sugestões de artefato, foi elaborado o Quadro 23, em que constam os extratos das interpretações da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, nos quais aparecem as manifestações sobre a efetiva existência dos elementos e contextos na realidade prática das organizações, de modo a, assim, justificar suas inclusões como ajuste ou melhoria do artefato. Nesse caso, foram incluídas, como ajuste, a componente Ambiente de Valor, junto ao Ambiente de Negócios e, como melhoria, foram acrescentadas três novas componentes organizacionais junto à Cultura Organizacional, que foram: a Tecnologia da Informação, a Gestão da Estratégia e a Gestão da Performance.

Quadro 23 - Extratos da análise de conteúdo das entrevistas que suportaram o artefato proposto

Justificativa de inclusão na proposta de artefato	Extratos dos resultados das interpretações da análise de conteúdo das entrevistas
Justificativas para o acréscimo do Ambiente de Valor junto ao Ambiente de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As mudanças provocadas pelas crises <b>nos ambientes</b> de negócios e <b>de valor</b> das organizações, afetando as relações entre os agentes ambientais, gerando novos riscos corporativos estratégicos.</li> <li>• As mudanças <b>nos ambientes das organizações</b> fizeram aumentar a atenção aos impactos que os riscos corporativos pudessem trazer aos objetivos estratégicos, particularmente no tocante a sustentabilidade.</li> <li>• As mudanças <b>nos ambientes das organizações</b> fizeram aumentar a atenção aos impactos que os riscos corporativos pudessem trazer à sustentabilidade, reputação, imagem e marcas.</li> <li>• O fenômeno das <i>fake news</i> aumentou a incerteza quanto à qualidade das informações disponíveis <b>no ambiente externo às organizações</b>.</li> <li>• Com o aumento das incertezas <b>nos ambientes externo e interno</b> durante as crises, aumentava o envolvimento das lideranças no processo de GRC e GCC para reduzir os impactos nos resultados financeiros das organizações.</li> <li>• As organizações mantinham rotinas de revisão de seus programas de GRC, que eram adequados à medida que mudanças eram identificadas nos <b>ambientes externo e interno</b>.</li> </ul>
Justificativas para a inclusão da Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contexto atual, em que <b>as novas tecnologias</b> permitem que a comunicação por computador ocorra como se as pessoas estivessem em contatos face-a-face, ainda que com algumas limitações, a distinção entre os modos de comunicação face-a-face ou por computador deixou de fazer sentido.</li> <li>• Inexistiam nas organizações <b>sistemas de informação</b> específicos para a GC. <b>Havia sistemas com outras finalidades</b>, que eram utilizados complementarmente para guarda de conhecimentos.</li> <li>• A grande velocidade das mudanças nas atividades <b>ligadas a alta tecnologia</b> faz parte da cultura organizacional destes negócios, representando um desafio para a GRC e de GCC.</li> <li>• A inexistência de <b>sistemas de informação</b> específicos para a GC nas organizações, fazia com que houvesse alta dependência de condutas individuais para o registro e guarda dos conhecimentos.</li> <li>• A transformação de conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos ocorria durante os processos de <b>produção de registros</b> físicos ou <b>digitais</b>, a partir do conteúdo dos conhecimentos dispersos tácitos capturados pelas organizações do ambiente externo, ou desenvolvidos a partir de reuniões internas, resultando em protocolos, políticas e procedimentos.</li> <li>• As atividades dos empregados nos processos de GRC e GCC, em que <b>produziam novos registros</b> físicos ou <b>digitais</b> a partir dos registros anteriores (relatórios, procedimentos, artigos e protocolos).</li> <li>• O compartilhamento de conhecimentos explícitos com clientes, empresas parceiras, institutos de pesquisa e órgãos de governo, <b>na forma de documentos</b> físicos ou <b>digitais</b>.</li> <li>• Treinamentos em que eram transmitidos <b>conhecimentos a partir de registros</b> físicos ou <b>digitais</b> (documentos, relatórios, procedimentos, artigos e protocolos), que eram assimilados pelos empregados e se transformavam em conhecimentos tácitos em suas mentes</li> <li>• O desenvolvimento de inovação em <b>novas tecnologias</b> e processos de trabalho passava pelo estabelecimento de parcerias em pesquisas com empresas e instituições públicas e privadas.</li> <li>• As crises foram entendidas como oportunidades para desenvolver soluções inovadoras para problemas dos clientes, que posteriormente foram incorporados ao portfólio de produtos das organizações (o emprego de medidas de inteligência corporativa e de <b>ferramentas de IA foram exemplos citados</b>).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nas crises a captura de conhecimento disperso para reforçar as ações de resposta era intensificada. Para isso, eram utilizados contatos informais, <i>benchmarks</i>, buscas feitas por consultorias especializadas, consultas a agências de governo e a institutos de pesquisa e o <b>uso de IA</b>.</li> <li>Foi referida a importância do <b>uso de tecnologias de informática, como a IA</b>, para a captura e tratamento do conhecimento disperso no combate as crises.</li> </ul>
Justificativas para a inclusão da Gestão da Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>As mudanças provocadas pelas crises nos ambientes de negócios e de valor das organizações, afetando as relações entre os agentes ambientais, <b>gerando novos riscos corporativos estratégicos</b>.</li> <li>As mudanças nos ambientes das organizações fizeram aumentar a atenção aos impactos que os riscos corporativos pudessem trazer <b>aos objetivos estratégicos</b>, particularmente no tocante a sustentabilidade.</li> <li>A GRC ganhou importância como <b>parte da estratégia para reduzir incertezas</b> e mitigar os riscos.</li> <li>A GRC era considerada como sendo <b>parte do processo de definição da estratégia das organizações</b> pelos níveis gerenciais e pela alta administração das organizações.</li> <li>Os Comitês Executivos, que eram os responsáveis finais pela <b>definição da estratégia organizacional</b>, participavam diretamente das discussões e aprovações da GRC, o que acabava por garantir a <b>GRC fosse considerada na estratégia das organizações</b>.</li> </ul>
Justificativas para a inclusão da Gestão da Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Havia uma preocupação com os impactos que os demais tipos de riscos corporativos poderiam causar <b>nos resultados das organizações</b>.</li> <li>Havia a preocupação de continuar atendendo os clientes, faturando e perseguindo suas <b>metas de resultado financeiros</b> mesmo durante as crises.</li> <li>As organizações <b>realizavam avaliações de performance</b> periodicamente, em que a GRC era um dos itens verificados.</li> <li>A alta administração das organizações avaliava os riscos mapeados, e as ações de GRC planejadas para sua mitigação. Com base nisso definia o apetite ao risco e <b>os resultados de performance esperados</b>.</li> <li>Na definição de apetite a riscos, eram considerados aqueles riscos que seriam aceitos e as formas de seu gerenciamento, de modo que não houvesse <b>comprometimento das metas e resultados estabelecidos</b>.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.1.2 Sustentação teórica da proposta do artefato

O suporte teórico da proposta de artefato aproveita integralmente o referencial teórico relativo aos construtos GCD, GRC e GCC, bem como as demais partes integrantes do artefato que já foram apresentados e sustentados nas duas sugestões de artefatos iniciais.

Assim, a sustentação teórica acrescida neste tópico trata exclusivamente das alterações realizadas nesta proposta de artefato, as quais se referem à inclusão da componente Ambiente de Valor junto ao Ambiente de Negócios e o acréscimo de três novas componentes organizacionais junto à Cultura Organizacional, que foram: a Tecnologia da Informação, a Gestão da Estratégia e a Gestão da Performance que, junto com a Cultura Organizacional, passaram a estabelecer o limite entre a organização e seu ambiente externo, em um espaço identificado como “Componentes Organizacionais Influenciadoras”.

##### 4.3.1.2.1 *Justificativa teórica para a inclusão da componente Ambiente de Valor*

Apesar de inicialmente ter sido considerado somente o Ambiente de Negócios como parte das duas primeiras sugestões de artefatos, à medida que se aprofundou a análise de conteúdo das entrevistas dos executivos ouvidos, a menção aos riscos corporativos gerados também no Ambiente de Valor apareceu de forma importante como parte do contexto de riscos das organizações, a ponto de se perceber que somente a presença do Ambiente de Negócios no modelo não seria suficiente para bem representar os fenômenos em estudo. Dessa forma, se entendeu ser necessário incluir o Ambiente de Valor, junto ao Ambiente de Negócios, na proposta do artefato.

A justificativa teórica para esta inclusão vem do modelo de Identificação de Riscos Corporativos, de Oliva (2016), em que ele explicou a origem dos riscos corporativos a que podem estar sujeitas as organizações. Segundo Oliva (2016), os riscos corporativos podem ser tanto internos quanto externos, sendo os riscos externos relacionados com ambientes de que as organizações fazem parte. Esses ambientes são diferenciados por Oliva (2016) como Ambiente de Negócios e Ambiente de Valor, e se constituem nos locais onde as organizações estabelecem transações com diversos outros agentes dos ambientes, resultando delas a geração de riscos corporativos. Alguns desses agentes ambientais estão mais distantes das organizações, fazendo parte do Ambiente de Negócios, que são os agentes políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, enquanto outros estão mais próximos das organizações, compondo o Ambiente de Valor, tais como clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores e outros que fazem parte

da cadeia de valor das organizações. Nesse contexto, os riscos corporativos se originam das relações transacionais que as organizações estabelecem com estes agentes ambientais, tanto no Ambiente de Negócios quanto no Ambiente de Valor.

Ocorre que, como no Ambiente de Negócios são estabelecidas relações com agentes que não estão diretamente vinculados, ou interessados, nas cadeias de suprimentos das organizações, os riscos corporativos gerados podem ser mais impactantes (Oliva, 2016), por essa razão é que nas primeiras duas sugestões de artefatos foi priorizado manter o Ambiente de Negócios no modelo, ao invés de ambos os ambientes. Contudo, ao avançar na compreensão do contexto das organizações, confrontando essa compreensão com o referencial teórico reunido, entendeu-se que era necessário incluir o Ambiente de Valor no modelo.

#### *4.3.1.2.2 Justificativa teórica para a inclusão da componente Tecnologia da Informação*

A necessidade da inclusão da Tecnologia da Informação no artefato proposto foi percebida por dois motivos: primeiro, em função das referências feitas pelos executivos entrevistados quanto a participação da Tecnologia da Informação no dia a dia das organizações e, segundo, pelas referências constantes da literatura acadêmica reunida, que apontaram a relevância que a Tecnologia da Informação tem para as organizações.

A esse respeito, uma das definições que se tem da Tecnologia da Informação, considerada sua grande abrangência, é: um conjunto de tecnologias e soluções computacionais inter-relacionadas que permitem coletar, processar, armazenar e distribuir dados e informações que apoiem a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização (Laudon; Laudon, 2006). Esta conceituação já permite perceber a relevância que a Tecnologia da Informação tem para o artefato proposto. Iniciando pela influência que exerce na GCD, em que a Tecnologia da Informação é essencial para a captura de conhecimentos relevantes dentre a quantidade de conhecimentos dispersos nos ambientes de que fazem parte as organizações.

Além disso, é perceptível que o desenvolvimento da GC passa, inevitavelmente, pelo uso de Tecnologias de Informação como meio para fazer avançar as capacidades na GCD. Esta foi também uma das frentes referidas pelos executivos entrevistados como importante para o desenvolvimento das capacidades para a captura de conhecimentos dispersos, referindo-se ainda ao uso de recursos de IA para auxiliar as organizações na identificação de dados para sustentar processos de tomada de decisões, o que é suportado pela literatura (Nabil; Abderraouf, 2018; Santaella, 2014; Dialani, 2020).

Da mesma forma, a Tecnologia da Informação tem influência significativa para a obtenção de ganhos de eficácia em programas de GRC (Yegon, 2014), a respeito do que Teymouri e Ashoori (2011) realizaram estudos em que confirmaram a influência da Tecnologia da Informação para alcançar resultados positivos no tempo de execução e no desempenho de processos de Gerenciamento de Riscos Corporativos em empresas de petróleo.

Em relação à GCC, Esbensen e Krisciunas (2008) constataram que a Tecnologia da Informação pode influenciar positivamente os processos de gestão de crises, além de facilitar a comunicação durante uma crise, reduzindo atrasos, sobrecargas, omissões e processamento inadequado de informações (Cutter Consortium, 2011).

Dessa forma, a Tecnologia da Informação tem um papel relevante não somente para a GCD, mas também para os processos de GRC (Teymouri; Ashoori, 2011) e de GCC (Esbensen & Krisciunas, 2008), razão pela qual se entendeu ser importante sua inserção na proposta de artefato, como uma componente organizacional influenciadora dos construtos que formam o modelo proposto.

#### *4.3.1.2.3 Justificativa teórica para a inclusão da componente Gestão da Estratégia*

A necessidade da inclusão da Gestão da Estratégia no artefato proposto foi identificada a partir das referências feitas pelos executivos entrevistados quanto a sua alta relevância para a definição dos rumos e tomadas de decisões do dia a dia das organizações, relevância esta que também foi confirmada pelas investigações constantes do referencial teórico reunido para a pesquisa, que reiteram a influência Gestão da Estratégia para o desenvolvimento dos construtos que compõem o modelo.

A estratégia organizacional pode ser entendida como “uma força mediadora entre a organização e o seu ambiente” (Mintzberg, 1993), uma vez que é por meio da estratégia que a organização interpreta o ambiente e estabelece as linhas de ação que lhe permitam gerenciar as condições desse ambiente (Desitter, 2015; Al-Khrabsheh, 2018).

Considerando que as organizações atuam em ambientes complexos e desafiadores, particularmente no que diz respeito a geração de riscos corporativos, a Gestão da Estratégia torna-se fundamental para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais (Ocloo; Akaba; Worwui, 2014; Nickols, 2016; Elbanna, 2016), bem como para, se possível, transformar os riscos em oportunidades de geração de valor e construção de vantagem competitiva para as organizações (Teller; Kock, 2013; Desitter, 2015).

Contudo, uma Gestão da Estratégia bem-sucedida pressupõe, dentre outros fatores, de que seja estabelecida uma GRC alinhada com a estratégia da organização (Damodaran, 2009), o que está de acordo, também, com o que diz o modelo COSO (2017), de que a GRC deve estar alinhada com a Gestão da Estratégia, no sentido de atuar como um instrumento de “criação de valor para organizações”. E ainda, de forma semelhante, a *Internacional Organization for Standardization* (ISO) se posiciona no sentido de que a GRC faça parte da Gestão Estratégica das Organizações (ISO, 2009).

Por sua vez, ao tratar dos riscos corporativos, que podem vir a resultar em crises corporativas e comprometer a própria continuidade das organizações, a Gestão da Estratégia também aparece como balizador necessário para a elaboração dos planos de GCC (Olawale, 2014; Al-Khrabsheh, 2018).

A *Forbes Insights* e Deloitte realizaram uma pesquisa em 2015, com mais de 300 membros de conselhos de grandes corporações globais, sobre a prontidão das empresas para crises, e constataram que a ocorrência de uma crise para uma organização não é uma questão de “se” ela vai ocorrer, mas apenas de “quando” vai ocorrer, o que reforça a importância estratégica da GCC para as organizações (Forbes Insights; Deloitte, 2016).

Dessa forma, para lidar adequadamente com eventos de crise, a Gestão da Estratégia deve considerar o desenvolvimento da GCC no planejamento de resposta às crises (Coombes, 2021; Maia; Chaves, 2016), de modo a tornar as empresas mais resilientes e preparadas para lidar com imprevistos como são as crises corporativas (Maia; Chaves, 2016; Forbes Insights; Deloitte, 2016) e assim, manter as condições de performance das organizações mesmo frente a momentos de incerteza e desaceleração produzidos pelas crises. (Farooq et al., 2021).

Por último, com relação à influência da Gestão da Estratégia sobre o desenvolvimento da GC, Nadai et al. (2021) realizaram estudos em universidades públicas em que evidenciaram e propuseram um modelo teórico sobre a Gestão da Estratégia vinculando a realização da GC em projetos científicos aos objetivos estratégicos das organizações. De maneira semelhante, Snyman e Kruger (2004) realizaram estudos em que evidenciaram a interdependência entre a Gestão da Estratégia e a GC nas organizações.

Dessa forma, dada a relevância da Gestão da Estratégia para a GC, GRC e GCC nas organizações, entendeu-se a importância da sua inclusão na proposta de artefato, como uma das componentes organizacionais que influencia o desenvolvimento dos construtos que formam o modelo proposto.



#### 4.3.1.2.4 *Justificativa teórica para a inclusão da componente Gestão da Performance*

De forma semelhante ao que foi exposto com relação a Gestão da Estratégia, também para a Gestão da Performance as manifestações dos executivos entrevistados sinalizaram sua relevância para o cotidiano das organizações. Sendo esta indicação igualmente corroborada pelo constante do referencial teórico reunido para a pesquisa, no sentido de confirmar a ligação entre a Gestão da Performance e os construtos que compõem o modelo ora proposto.

Não são raras as pesquisas que demonstram a conexão positiva que existe entre a Gestão do Performance Organizacional e a GRC, o que pode, em boa medida, ser explicado pelas sinergias e semelhança que existem entre os dois processos de gestão (Beasley et al., 2006; Ojiako, 2012), uma vez que ambos direcionam os esforços organizacionais no sentido de reduzir as incertezas que possam inviabilizar o cumprimento dos objetivos organizacionais (PwC, 2011). Isso ocorre porque, ao utilizar as informações adequadas sobre riscos e incertezas, os líderes conseguem alcançar uma melhor qualidade na tomada de decisões, elevando a confiança no processo de gestão como um todo, e melhorando os resultados gerais de performance das organizações (Arena; Arnaboldi, 2014). O contrário também é verdadeiro, quando a Gestão de Performance e a gestão de riscos são tratadas separadamente, as organizações têm uma menor condição de gerenciar e reduzir as incertezas, afetando ao final a performance das organizações (IBM, 2008). Em linha com esses achados, a norma ISO 31000 (ISO, 2009) tem orientado que a GRC seja considerada nos processos de tomada de decisão, de modo a aumentar a performance das organizações em sua capacidade de atingir objetivos.

Por sua vez, com relação às crises corporativas, uma crise relacionada a performance organizacional é caracterizada pela ocorrência de falhas persistentes, que comprometem o atingimento das metas ou objetivos de uma empresa e sua prosperidade a longo prazo (Muller, 1985; Alzatari; Ramzani, 2019). Nessas situações, a falta de uma estrutura de GCC alinhada com processo de Gestão de Performance pode dificultar significativamente a saída da crise, colocando em risco a estabilidade (Farooq et al., 2021) e a performance das organizações. Nesses contextos, para que a GCC contribua com a performance geral da empresa mesmo durante as crises, é necessário que ela esteja inserida no planejamento de performance da organização (Olawale, 2014).

A respeito da relação entre a Gestão de Performance e a GC, Nguyen e Nguyen (2022) realizaram processos de inovação que comprovaram a importância da GC na Gestão de Performance de organizações. Os resultados da investigação indicaram que a GC impactava a performance organizacional. Também propuseram construções teóricas sugerindo que medidas

de Gestão da Performance podem melhorar o desenvolvimento da GC para a inovação. E ainda, Del-Rey-Chamorro et al. (2003) realizaram estudos para avaliar a importância dos processos de GC para o desempenho de organizações, e encontraram resultados que indicam uma forte relação positiva entre o processo de GC e o desempenho de organizações.

Em síntese, a Gestão de Performance possui pontos de contato importantes como direcionador da GRC, GCC e GC, de modo que a sua utilização combinada resulta em benefícios perceptíveis para a performance das organizações (IBM, 2008; Fadlallah, 2018), razão pela qual se justifica a inclusão da Gestão da Performance como componente organizacional no artefato ora proposto.

#### 4.3.1.3 Dinâmica de operacionalização do artefato proposto

O artefato proposto na Figura 18 buscou representar os ambientes de que fazem parte as organizações e nos quais elas interagem com os demais agentes ambientais, gerando, em decorrência dessas interações, riscos corporativos ou riscos de transação. Estes ambientes estão identificados como Ambiente de Negócios e Ambiente de Valor, sendo que os riscos corporativos mais significativos são gerados no Ambiente de Negócios, onde ocorrem relações entre a organização e agentes ambientais com os quais ela não compartilha objetivos em comum, o que é diferente do que ocorre no Ambiente de Valor, em que os agentes de relação fazem parte da mesma cadeia de suprimentos e têm objetivos recíprocos de geração de valor ao longo da cadeia de valor (Oliva, 2016).

Da mesma forma que riscos corporativos são gerados nos Ambientes de Negócios e de Valor, nestes ambientes também se encontram os conhecimentos dispersos que podem ser usados para fazer frente aos riscos corporativos, ainda que uma parcela desses conhecimentos esteja dispersa no interior das próprias organizações (García-Alvarez, 2015; Wouters; Kirchberger, 2015; Abbott, 2015; Oliva, 2016).

Para identificar e capturar os conhecimentos dispersos que podem auxiliar na mitigação de riscos corporativos ou na resposta a crises corporativas, as organizações desenvolvem atividades de GCD, que podem ser desenvolvidas por meio de estruturas organizacionais formais ou informais. No artefato ora proposto, a GCD é um dos construtos do modelo teórico, e está representada pelo círculo superior no centro da figura.

Na parte superior da Figura 18 estão indicados os ambientes de Negócios e de Valor, de onde partem duas setas que convergem para o construto GCD, representando a captura de Conhecimento Disperso e seu direcionamento para o interior da organização. Contudo, antes

de acessar o interior da organização, esses conhecimentos vão passar por uma estrutura retangular que limita a organização, identificada como Componentes Organizacionais Influenciadoras, sobre os quais estão posicionados quatro balões com setas também convergindo para o construto GCD, sendo que tanto a estrutura retangular quanto os quatro balões possuem perímetros formados por linhas tracejadas, que representam sua permeabilidade para capturar conhecimentos dispersos. Os quatro balões representam as componentes organizacionais Cultura Organizacional, Tecnologia da Informação, Gestão da Estratégia e Gestão da Performance, as quais, por sua especialidade e relevância para a organização, também capturam conhecimentos dispersos especializados, bem como atuam como uma espécie de filtro para deixar passar conhecimentos relevantes e de qualidade, os quais também direcionam para o construto GCD.

Por sua vez, a estrutura de GCD direciona os conhecimentos capturados para os construtos GRC e GCC, que estão representados por dois círculos segmentados localizados na parte inferior do retângulo que representa a organização. Dessa forma, os três círculos centrais da Figura 18 representam os três construtos que compõem a tríade teórica que suporta o modelo.

Durante o processo de tratamento de riscos corporativos, feito pela Gestão de Riscos Corporativos, ou de resposta a crises corporativas, realizada pela GCC, é realizado um processo de geração de novos conhecimentos nesses dois construtos, que se realiza por meio da espiral de conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995), em que ocorre a geração de novos conhecimentos à medida em que o conhecimento ao percorre as quatro fases do modelo da Espiral de Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), representadas pelos quatro segmentos circulares, com as letras T (tácito) e E (explícito), sobre ambos os círculos da GRC e GCC, onde os conhecimentos capturados desenvolvem movimentos em espiral, em que os conhecimentos são transformados de conhecimento tácito para explícito e vice-versa.

Enquanto esse processo ocorre no interior dos círculos que representam os construtos GRC e GCC, um outro fluxo de informações ocorre entre os três construtos que compõem o artefato, havendo uma troca de conhecimentos em fluxos de duplo sentido, em que os conhecimentos considerados úteis para a solução dos problemas da organização são compartilhados entre os três construtos do artefato, de modo a se retroalimentarem com informações sobre os riscos e crises identificados, e assim, criar condições para que as organizações possam prevenir, preparar ou reagir a novos eventos imprevistos com potencial para afetar a organização.

#### 4.4 ETAPA DE AVALIAÇÃO DO ARTEFATO

Uma vez concluída a etapa de Desenvolvimento do artefato, avançou-se para a próxima etapa prevista no caminho metodológico, que é etapa de Avaliação do artefato, uma das etapas imprescindíveis no emprego do DSR (Silva; Costa, 2014; Huff et al., 2006).

É por meio da Avaliação do artefato que se verifica se foram atendidos todos os critérios e condições que haviam sido estabelecidos desde a Etapa de Conscientização do Problema (Alturki; Gable; Bandara, 2011; Angeluci et al., 2020), ou seja, se o artefato está pronto e apto a solucionar o problema para o qual foi criado (Alturki; Gable; Bandara, 2011).

##### 4.4.1 Seleção e orientação dos avaliadores

Conforme foi estabelecido nos itens 3.3.2.2.2 e 3.3.2.2.3 do capítulo de Metodologia sobre a avaliação do artefato, foram selecionados, para atuar como avaliadores, três executivos seniores de empresas de grande porte instaladas no Brasil, os quais passarão a ser identificados como Especialistas-profissionais.

Para a seleção dos Especialistas-profissionais foram atendidos os requisitos previamente especificados, quais sejam: a) Ser executivo sênior de empresa de grande porte instalada no Brasil; b) Possuir elevado nível de experiência em GC, GRC ou GCC; e c) Ocupar posições de Diretor ou Gerente, com atuação em GC, GRC ou GCC em sua empresa há, pelo menos, três anos.

Para atender à necessidade de generalização do artefato, de modo que pudesse vir a atender a casos semelhantes em diferentes organizações (Pimentel; Fillipo; Santoro, 2020), foram selecionados Especialistas-profissionais oriundos de empresas de segmentos diferentes, para, assim, poder verificar como o artefato respondia a contextos de riscos e crises corporativas semelhantes, mas em segmentos diferentes. Da mesma forma, para atender também à condição de replicabilidade da pesquisa, que se tratava de replicabilidade literal (Yin, 2014), foram selecionados contextos similares para a análise, visto que a escolha de situações contrastantes resultaria em replicabilidade teórica, o que não foi previsto para a pesquisa.

Em seguida, foram realizadas reuniões individuais com cada um dos Especialistas-profissionais, nas quais lhes foi informado, detalhadamente: a) O conceito de artefato e de modelo teórico; b) A dinâmica de operacionalização do artefato proposto, e c) O problema que se esperava solucionar com o artefato. Também foram esclarecidos aos Especialistas-profissionais os aspectos relacionados a sua participação na pesquisa, particularmente sobre a

participação voluntária, os critérios de anonimização das respostas, os cuidados relativos à confidencialidade das respostas e sobre a liberdade para interromperem sua participação na pesquisa a qualquer momento que desejassem (Creswell, 2007).

#### **4.4.2 Preparação para a aplicação do instrumento de avaliação do artefato**

Inicialmente, é importante esclarecer que, apesar de que seria interessante que o instrumento pudesse ser testado em um caso real, não havia uma crise real ocorrendo no momento da pesquisa para fazê-lo, e mesmo que houvesse, não seria adequado aplicar um teste em um momento que iria requerer um gerenciamento efetivo. Assim, como forma de suprir essa circunstância, foi solicitado a cada um dos Especialistas-profissionais que relatassem um evento de GRC e GCC que houvesse sido experienciado por sua organização, em que eles tivessem participado ativamente do processo de gestão, tanto da fase de risco corporativo quanto de crise corporativa, de modo que o instrumento pudesse ser testado mediante a sua aplicação a um caso verdadeiro, mesmo que passado.

Com isso, objetivou-se capturar a percepção dos Especialistas-profissionais sobre a dinâmica dos construtos GCD, GRC e GCC, atuando na gestão de cada etapa do evento que viessem a relatar, possibilitando verificar se foram evidenciadas as conjecturas inicialmente definidas como necessárias para o atingimento do objetivo do artefato (Silva Freitas Junior et al., 2015), e assim, verificar se o artefato conseguia resolver o problema para o qual foi criado (Pimentel et al., 2020), produzindo explicações verdadeiras a partir dos dados coletados (Creswell, 2014; Gibbs, 2007).

Para a realização das sessões de validação do artefato, foi utilizado o instrumento de Avaliação do artefato (ANEXO D), além do que, observando o que orientam Silva e Costa (2014), optou-se por realizar entrevistas abertas com os Especialistas-profissionais, de modo a possibilitar que expressassem livremente suas impressões sobre o uso do artefato e sobre sua capacidade de solucionar o problema inicialmente identificado. As entrevistas foram gravadas, sempre mediante autorização dos entrevistados, e posteriormente transcritas para análise mais apurada.

Por último, cabe recordar que o artefato poderia constituir uma solução ótima ou satisfatória, sendo considerada ótima aquela que tendesse a solucionar problemas em um mundo simplificado, e satisfatória aquela que tendesse a solucionar problemas do mundo real (Simon, 1996), ou que se aplicam a casos em que as soluções ótimas seriam inviáveis de desenvolver (Lacerda et al., 2013). Os critérios para definir um resultado satisfatório podem ser: a) por

consenso entre as partes envolvidas na solução do problema; b) pela melhoria de uma solução atual em comparação com versões de artefatos anteriores (Simon, 1996). Dessa forma, o presente estudo foi voltado a resolver problemas do mundo simplificado, com base no consenso entre as partes envolvidas na solução do problema e desenvolvendo soluções do tipo ótimas (Simon, 1996).

#### **4.4.3 Caso real referido pelos Especialistas-profissionais**

Coincidentemente, os três Especialistas-profissionais escolheram um mesmo evento para a validação do artefato, que foi a paralisação de caminhoneiros ocorrida no Brasil entre os dias 21 e 31 de maio de 2018. Muito provavelmente, esta escolha idêntica ocorreu por ter sido aquele evento, a última crise de grande porte ocorrida no país antes da pandemia de Covid-19, e que afetou indistintamente a todos os segmentos de negócios. Foi uma crise que durou onze dias e bloqueou as principais rodovias em todo o país, impedindo a movimentação de alimentos, combustíveis e insumos diversos. A crise de Covid-19 foi descartada por ter se tratado de um evento atípico, que se estendeu por mais de dois anos, o que dificultaria um teste adequado de validação do artefato.

A paralisação de caminhoneiros de 2018 começou apenas como o risco de uma possível paralisação, mas que rapidamente progrediu para uma condição de crise corporativa. A possibilidade do risco inicial era considerada como normal dentro do apetite ao risco das organizações que faziam transportar seus produtos, ou seja, era parte de seus processos de mapeamento e análise de riscos logísticos regulares, e para o qual cada empresa desenvolvia ações de GRC.

Contudo, um conjunto de fatores ambientais, sociais, políticos e econômicos ocorreram (no Ambiente de Negócios), que fez com que a situação de risco potencial fosse ultrapassada, progredindo para uma situação de crise corporativa e se tornando uma das mais significativas crises já ocorridas no país (Oliveira, 2021), levando a maior parte das organizações do país a ativarem seus programas de GCC.

O motivo que fez com que a situação de risco corporativo escalasse para uma situação de crise corporativa, em 2018, foi uma série de sucessivas elevações no preço do óleo diesel, decorrentes de alterações na política de reajustes de preços definidos pela Petrobrás no ano de 2017 (Petrobrás, 2017).

Isso levou os caminhoneiros autônomos a iniciarem paralisações e protestos, que foram divulgados rapidamente nas redes sociais da *internet*, fazendo com que o movimento crescesse

e fosse acompanhado pelos caminhoneiros de empresas de transporte, elevando o número de adesões ao movimento de forma que a manifestação se espalhasse e gerasse bloqueios de estradas por todo o país (Moura et al., 2019; Oliveira, 2021).

Dada a magnitude que alcançou, a crise gerou uma disrupção das cadeias de suprimentos e afetou, em maior ou menor grau, a todos os segmentos econômicos do país naquele ano de 2018. Foram estimadas perdas de 10% da produção industrial no mês de maio daquele ano, o que resultou em perdas totais entre R\$ 75 bilhões a R\$ 100 bilhões para a economia brasileira como um todo (Lourenço, 2018; Borges, 2018; Moura et al., 2019).

A greve somente foi encerrada após um conjunto de ações do governo federal que resultaram na redução do preço do óleo diesel nos postos de combustíveis, assim como a criação de isenções em taxas de pedágios, suspensão de multas e estabelecimento de uma política de preços mínimos de fretes (Moreno; Tenente; Regadas; Fajardo, 2018).

#### **4.4.4 Aplicação do instrumento de avaliação do artefato**

Antes de cada entrevista, o artefato foi apresentado individualmente para os Especialistas-profissionais, de modo que cada um deles pudesse conhecê-lo em detalhes e entender como se daria sua aplicação a um contexto de teste. A partir daí foi solicitado aos Especialistas-profissionais que, considerando a perspectiva das organizações em que trabalham, visualizassem a utilização do artefato para a GCD, a GRC e a GCC no evento que escolheram para a avaliação do artefato, que no caso fora a paralisação de caminhoneiros ocorrida no Brasil em 2018 (item 4.4.3).

Com base no contexto do referido evento, foi solicitado que cada especialista-profissional fizesse uma análise aprofundada sobre o funcionamento do artefato, procurando verificar se o artefato atenderia ao objetivo do seu desenvolvimento, que era de “entender como as organizações reúnem CD para suportar seus programas de GRC e GCC”.

#### **4.4.5 Considerações sobre a avaliação do artefato**

Antes de passar aos resultados da avaliação do artefato propriamente dita, cabe relembrar que uma das limitações do estudo reside no fato de que o artefato não pôde ser implementado a um caso real em andamento, mas sim a um caso real vivenciado pelas três organizações, isso porque nenhuma delas estava, na ocasião da pesquisa, enfrentando uma situação de Gestão de Crise Corporativa e Gestão de Riscos Corporativos. Razão pela qual

optou-se por resgatar um evento que tivesse ocorrido no passado recente das organizações de que fazem parte os Especialistas-profissionais. Entretanto, esta condição não impediu a aplicação do artefato e a avaliação da sua utilização para a compreensão de como se inter-relacionam os construtos em contextos reais experimentados pelas três organizações.

É importante também complementar a delimitação do estudo, esclarecendo que não foi objetivo desta avaliação de artefato aprofundar a gestão, em específico, realizada pelas organizações sobre o evento selecionado para a aplicação do instrumento de avaliação, que no caso, foi a paralisação de caminhoneiros ocorrida em 2018, mas sim utilizar o evento como “pano de fundo” para que os avaliadores rememorassem circunstâncias e avaliassem se a utilização da ferramenta seria aceita, viável, válida e se seriam necessários ajustes ou melhorias no artefato. Por essa razão, não aparecerão na avaliação, comentários aprofundados, ou detalhes sobre as medidas de gestão que cada empresa realizaria com relação ao evento da paralisação dos caminhoneiros em 2018, mas sim a percepção dos avaliadores sobre o emprego do instrumento para gerenciar contextos de riscos e crises corporativas.

Por último, as manifestações dos Especialistas-profissionais expressam suas impressões e opiniões pessoais sobre a prática de emprego do artefato e suas partes componentes, e não uma análise teórica sobre o funcionamento dos construtos. O que se esperava dos Especialistas-profissionais era, precisamente, a avaliação do artefato com base na vasta experiência profissional que cada um dos avaliadores reunia sobre os temas abordados nesta etapa da pesquisa, o que se entendeu com suficiente para conferir credibilidade e valor empírico das avaliações por eles formuladas.

#### **4.4.6 Apresentação das respostas dos Especialistas-profissionais ao instrumento de avaliação do artefato**

A seguir estão apresentadas as respostas formuladas pelos Especialistas-profissionais aos cinco aspectos abordados pelo instrumento de avaliação do artefato, sobre o caso escolhido para a validação do artefato, no caso a paralisação dos caminhoneiros ocorrida no Brasil em 2018 - Quadro 24.



Quadro 24 - Respostas dos Especialistas-profissionais ao instrumento de avaliação do artefato ajustado ao caso real

Conjecturas teóricas		Critérios de avaliação	Síntese das avaliações dos Especialistas-profissionais (EP)
Avaliação geral do artefato	As expectativas inicialmente estabelecidas para o artefato foram alcançadas? (Silva Freitas Junior et al., 2015)	O modelo permite entender como os construtos GCD, GRC e GCC se inter-relacionaram no contexto do evento “paralisação dos caminhoneiros no Brasil”, de 2018?	<p><b>Especialista-profissional 1:</b>            Sim, o modelo permite entender perfeitamente a organização de ideias representada pelos construtos que o compõem. Os riscos potenciais eram conhecidos, mas não existia uma centralização dos conhecimentos sobre os impactos que poderiam decorrer de uma paralisação dos caminhoneiros. O conhecimento sobre como gerenciar o risco da paralisação dos caminhoneiros, e depois a crise que decorreu dela, existia de forma dispersa, mais na cabeça dos indivíduos dentro das áreas envolvidas. A representação dos conhecimentos tácitos e explícitos nos construtos de gestão de riscos e de crises é bastante coerente. Os riscos são eventos mantidos sob controle por meio do gerenciamento de riscos, mas que se relacionam com as crises, que são eventos de maior magnitude, que se instalam quando os riscos se desenvolvem em cadeia, esgotando a capacidade de resposta da organização, sendo necessárias então, ações de maior impacto. Que na paralisação dos caminhoneiros a gestão de riscos, empregada normalmente para garantir que os produtos chegassem ao destino, deixou de ser suficiente quando o risco ganhou magnitude e se tornou uma crise, passando a gerar perdas financeiras e afetando o resultado da organização. Isso tornou necessário escalar para a gestão de crises, em que se utilizaram conhecimentos dispersos para estabelecer uma estratégia de resposta rápida. O modelo mostra isso.</p> <p><b>Especialista-profissional 2:</b>            Sim, o modelo está bastante claro, principalmente no que se refere à necessidade de capturar conhecimentos dispersos para retroalimentar com informações a gestão de riscos e a gestão de crises. A aplicação do modelo permite “visualizar” muito bem os construtos “girando” entre si, quando são utilizados para analisar eventos de riscos e crises já vivenciados pela organização, particularmente às crises da paralisação dos caminhoneiros, de 2018, e a crise de Covid-19, de 2020. Disse que as setas que ligam os construtos deixam bastante claro seu funcionamento no modelo proposto. Que a influência da Cultura Organizacional, da Tecnologia da Informação, da Gestão da Estratégia e da Gestão da Performance, mostradas no modelo, são claras e refletem a influência dessas atividades na realidade das organizações.</p> <p><b>Especialista-profissional 3:</b>            Sim, o modelo fornece uma representação clara e simplificada da relação entre a gestão de riscos, a gestão de crises e a GC nas organizações, e que pode esta inter-relação ocorreu na gestão da crise dos caminhoneiros, que iniciou como risco, progrediu para crise e demandou a captura de conhecimentos dispersos para sua gestão. O modelo facilita a compreensão de como os construtos são interrelacionados no dia a dia das organizações, auxiliando os gestores a que tenham uma visão clara dos eventos. A GC é uma necessidade na maioria das organizações, uma vez que apesar de ser realizado por meio de iniciativas isoladas, ainda não é tão estruturado nas empresas.</p>
	Qual o contexto em que foi identificado o problema a ser solucionado pelo artefato? (Wieringa, 2014)	O modelo permite identificar o(s) contexto(s) do problema a ser solucionado pelo artefato no evento “paralisação dos caminhoneiros no Brasil”, de 2018?	<p><b>Especialista-profissional 1:</b>            Sim, o modelo permite identificar os contextos da gestão de riscos, gestão de crises e GC relativas à paralisação dos caminhoneiros, de 2018. Naquele evento nós tínhamos volumes sendo transportados em diferentes modais. Isso nos levava a considerar o risco de bloqueio em uma rodovia significativa. Então definíamos nossa capacidade de redirecionar a produção por uma alternativa, que era nosso plano de gestão de riscos. Contudo, a estratégia deve estar tanto na gestão de riscos quanto na gestão de crises, mas para isso precisávamos de conhecimento, que está disperso. O que mostra a inter-relação de ambos com a GC. O modelo auxilia os gestores a organizar as ideias sobre a gestão de riscos e de crises, mostrando a conexão que existe entre esses contextos e sua remediação com o emprego dos construtos na prática. É possível “olhar” através do modelo proposto e ver os três pilares (construtos) no contexto da gestão de riscos e de crises.</p> <p><b>Especialista-profissional 2:</b>            O modelo permite não somente identificar, como também, interpretar os contextos de riscos e crises que a empresa estiver vivenciando.</p>

			<p>O modelo deixa visível cada um dos construtos que o compõe, e as relações de retroalimentação de informações (conhecimentos) entre eles. Isso ocorria constantemente na paralisação dos caminhoneiros, em 2018. Nós estávamos constantemente capturando conhecimento para avaliar riscos e, naquele caso, responder à crise que se instalou.</p> <p>O modelo permite, ainda, identificar contextos de eventos relacionados a riscos ou a crises, mesmo quando eles ocorrem de maneira individualizada.</p> <p><b>Especialista-profissional 3:</b> Conforme exposto no modelo, a GC tem importante papel na identificação do contexto de risco ou de crise que estiver sendo gerenciada. Na crise da paralisação dos caminhoneiros, ocorrida em 2018, o contexto pôde ser apreendido pelas informações capturadas a partir de diversas fontes, tanto internas quanto externas.</p> <p>Além de identificar os contextos, o modelo permite estabelecer as relações da GCD com a gestão de riscos e a gestão de crises que estiverem sendo administrados pelas organizações.</p> <p>Utilizando o modelo, os gestores podem identificar mais facilmente as inter-relações que ocorrem quando estão gerenciando riscos ou crises.</p>
	Quais os ambientes de emprego do artefato, quer seja, o ambiente interno ou o ambiente externo (Silva; Costa, 2014) e ambiente de negócios ou de valor (Oliva, 2016)?	O modelo permite estabelecer o(s) ambiente(s) em que ocorreu o evento “paralisação dos caminhoneiros no Brasil”, de 2018?	<p><b>Especialista-profissional 1:</b> Sim, o modelo permite identificar os ambientes em que ocorreu a paralisação de caminhoneiros, em 2018. Naquela ocasião tratou-se de uma crise que afetou o ambiente externo, mas com influência no ambiente interno. Também foi uma crise que iniciou com a concretização de riscos que alcançaram tanto o ambiente de valor quanto de negócios. Para gerenciar riscos e crises é preciso ter uma consciência situacional a partir do ambiente externo, para interpretar os impactos no ambiente interno, e então, reunir conhecimento disperso. O modelo auxilia na realização desta análise de ambientes.</p> <p><b>Especialista-profissional 2:</b> Sim, o modelo permite identificar os ambientes de negócio e de valor, bem como, as componentes organizacionais influenciadoras da gestão de riscos e de crises.</p> <p>Utilizando o modelo para observar a crise dos caminhoneiros, de 2018, a identificação dos ambientes abrangidos fica muito clara. Com a identificação dos ambientes é possível entender onde se pode buscar os conhecimentos que forem necessários para gerenciar riscos ou crises.</p> <p>A partir da identificação dos ambientes em que ocorreram os eventos é possível aproveitar parte do “caminho já desenvolvido” pela organização (conhecimentos), que estavam no ambiente interno, sem que ninguém se desse conta.</p> <p><b>Especialista-profissional 3:</b> Sim, o modelo permite identificar os ambientes relacionados à gestão de riscos e de crises e inter-relacionar o papel dos construtos que o compõem.</p> <p>O emprego do modelo pode auxiliar os gestores não somente a identificar a ocorrência de eventos de riscos e crises nos ambientes externo e interno das organizações, mas também a estabelecer as inter-relações entre eles.</p>
Avaliação de aceitação do artefato	O artefato atende aos critérios e condições que haviam sido previamente estabelecidos na Etapa de Identificação do Problema? (Alturki; Gable; Bandara, 2011)	O modelo seria aplicável para a GCD, GRC e GCC a empresas de grande porte que operassem no Brasil no evento “paralisação dos caminhoneiros no Brasil”, de 2018?	<p><b>Especialista-profissional 1:</b> Acho que o modelo é aplicável tanto para empresas de grande porte, quanto para empresas de médio e pequeno porte. As empresas de grande porte terão mais facilidade devido a normalmente possuírem estruturas mais robustas de GRC e GCC, mas o modelo é útil para empresas de qualquer tamanho.</p> <p>O modelo potencializa a resposta das organizações por permitir aumentar a consciência situacional na gestão de riscos ou de crises.</p> <p>O modelo oferece um referencial para implementar a GRC e GCC, com base em conhecimentos capturados e disponibilizados na organização.</p> <p><b>Especialista-profissional 2:</b> Sim, seria totalmente aplicável na gestão da crise dos caminhoneiros, independentemente do porte da organização.</p> <p>O modelo auxilia os gestores a ter uma compreensão mais apurada do contexto geral da crise, de como ela se desenrola no ambiente externo e de como ocorrem as inter-relações entre a GRC, a GCC e a GC. Isso independe do tamanho da empresa.</p> <p><b>Especialista-profissional 3:</b> Sim, o modelo é aplicável a empresas de grande porte, servindo como uma guia para estruturarem suas atividades de gestão de riscos e de crises.</p> <p>O modelo permite, ainda, compreender como a GC fornece subsídios para a GRC e para a GCC, não somente em empresas de grande porte, mas também em empresas de médio e pequeno porte.</p>
	O artefato resolve o problema para o qual	O modelo permite entender como os construtos GCD, GRC e GCC se inter-	<p><b>Especialista-profissional 1:</b> Conforme foi respondido na primeira questão, sim, o modelo permite entender perfeitamente a inter-relação entre os construtos GRC e GCC, e sobre a retroalimentação de informações que a GC provê para ambos.</p>

	foi criado? (Pimentel; Fillipo; Santoro, 2020 et al., 2020).	relacionam com o evento “paralisação dos caminhoneiros no Brasil”, de 2018, em empresas de grande porte instaladas no Brasil?	<p>Na paralisação dos caminhoneiros em 2018, os riscos eram conhecidos, mas não existia uma gestão dos conhecimentos para fazer frente a eles. O conhecimento para gerenciar o risco, e depois a crise, estava disperso tanto interna quanto externamente. A captura de conhecimentos foi realizada para permitir o gerenciamento dos riscos para garantir que os produtos chegassem ao destino. Porém, isso deixou de ser suficiente quando a crise se instalou. Então se passou a uma gestão de crises, em que também foram utilizados conhecimentos dispersos para estabelecer uma estratégia de resposta rápida à crise.</p> <p><b>Especialista-profissional 2:</b> De maneira semelhante ao respondido na questão 01, acredito que sim, que o modelo permite “visualizar” a aplicação dos construtos “girando” entre si, isso significa que o modelo permite uma alta compreensão de como eles se inter-relacionam nos eventos de riscos e crises. Isso é válido para o evento de paralisação dos caminhoneiros de 2018, ou outros eventos semelhantes que se esteja gerenciando.</p> <p><b>Especialista-profissional 3:</b> Sim, o modelo permite uma compreensão clara sobre como a GC fornece subsídios para a gestão de riscos e para a gestão de crises, não somente em empresas de grande porte, mas também em empresas de médio e pequeno porte.</p>
Avaliação da viabilidade do artefato	O artefato possui capacidade de generalização para atender a casos semelhantes em diferentes organizações? (Pimentel; Fillipo; Santoro, 2020).	O modelo pode ser aplicado para a GCD, a GRC e a GCC no evento “paralisação dos caminhoneiros no Brasil”, de 2018, em empresas diferentes?	<p><b>Especialista-profissional 1:</b> Sim, o modelo pode ser empregado a empresas de diferentes segmentos e tamanhos. As estruturas que compõem o modelo lhe conferem flexibilidade para ajustar-se e representar eventos de riscos e crises em organizações e contextos diferentes.</p> <p><b>Especialista-profissional 2:</b> Sim, o modelo pode ser aplicado a diversos tipos de risco e crises que podem acometer uma organização, quer sejam eventos de grande magnitude ou impacto, em grandes organizações, como também podem ser situações de ruptura em cadeias produtivas menores, mas igualmente relevantes. O modelo possui flexibilidade suficiente para ser aplicado para identificar eventos de riscos ou crises, reunir conhecimento disperso e, com base neles, preparar medidas de mitigação de riscos e de resposta a crises.</p> <p><b>Especialista-profissional 3:</b> Sim, o modelo é abrangente o suficiente para ser aplicado a empresas distintas, quer seja em tamanho, segmento, número de funcionários etc. A estrutura de construtos que compõe o modelo é compatível com estruturas organizacionais e contextos distintos, mantendo sua capacidade de representar a inter-relação entre GC, gestão de riscos e gestão de crises em diferentes organizações.</p>
Avaliação da validade do artefato	O artefato é capaz de produzir explicações verdadeiras a partir dos dados coletados? (Creswell, 2014; Gibbs, 2007)	A partir dos dados coletados no evento “paralisação dos caminhoneiros no Brasil”, de 2018, o artefato seria capaz de produzir explicações verdadeiras sobre como se inter-relacionaram os construtos GCD, GRC e GCC?	<p><b>Especialista-profissional 1:</b> O modelo consegue identificar contextos a partir de informações (conhecimentos), oriundos de fontes diversas, ainda que não sistematizadas. Ele permite reconhecer e identificar as informações úteis e, a partir delas, produzir explicações verdadeiras. Com informações, ou conhecimentos, o modelo permite interpretar os cenários existentes e produzir explicações verdadeiras sobre o que está acontecendo.</p> <p><b>Especialista-profissional 2:</b> Sim, o modelo funciona como uma lente, por meio da qual se pode compreender e estabelecer a inter-relação entre as necessidades da GCD, da gestão de riscos e da gestão de crises. Dessa forma, o modelo é capaz de produzir explicações verdadeiras sobre as inter-relações existentes entre seus construtos.</p> <p><b>Especialista-profissional 3:</b> Sim, o modelo permite coletar dados e informações de eventos da vida real e, a partir deles, estabelecer as inter-relações descritas no modelo para, então, produzir explicações verdadeiras do contexto. Isso ficou muito nítido para mim ao analisar a paralisação dos caminhoneiros de 2018, em que necessitávamos de conhecimentos dispersos, que foram reunidos à medida que os riscos e crises se consolidavam, e que foram utilizados para a gestão de riscos em um primeiro momento e, na sequência, para a gestão da crise que acabou por se instalar.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4.7 Sumarização dos resultados da avaliação do artefato

Para dar sequência ao processo de avaliação do artefato proposto, procedeu-se a uma sumarização das respostas expressas pelos Especialistas-profissionais ao instrumento de avaliação utilizado, para o que foi observada a mesma sequência dos cinco aspectos de verificação, que foram: a) Avaliação geral; b) Avaliação de aceitação; c) Avaliação da viabilidade; d) Avaliação da validade; e e) Necessidades de ajustes ou melhorias, de modo a concluir a verificação sobre a aptidão do artefato para resolver o problema “entender como as organizações coletam conhecimentos dispersos para suportar seus programas de Gestão de Riscos e Gestão de Crises”.

##### 4.4.7.1 Avaliação geral do artefato

No tocante à avaliação geral do artefato, as respostas dos avaliadores foram positivas no sentido de que o artefato atendeu às conjecturas teóricas apresentadas sobre o problema a ser resolvido pelo artefato. Também se o artefato permitiu entender a inter-relação entre os construtos GCD, GRC e GCC, fornecendo uma representação clara e simplificada da inter-relação entre os construtos quando aplicado ao evento de validação considerado, cuja aplicação foi iniciada pela GRC, progredindo para a GCC e demandando, nos dois momentos, da GCD para embasar ambos os processos de gestão.

Ainda a respeito da capacidade do artefato em auxiliar na percepção do contexto em que foi identificado o problema a ser solucionado, também as respostas foram positivas, tendo sido particularmente interessante a menção feita pelo Especialista-profissional 2, que se referiu ao modelo como um instrumento que permitiu “visualizar” os construtos como se estivessem “girando” ao serem empregados para avaliar o evento em referência.

Ao ser solicitado para explicitar o que quis dizer com as expressões “visualizar” os construtos “girando”, o Especialista-profissional 2 disse que percebeu o modelo como uma lente, por meio da qual ele podia ver as partes componentes do modelo se interrelacionando em face do contexto e das múltiplas ações que estavam sendo desenvolvidas simultaneamente.

Esta percepção não foi expressa da mesma maneira pelos dois outros avaliadores, mas ambos se referiram ao modelo como uma ferramenta útil para auxiliar os gestores de riscos e crises a perceber o contexto em que ocorre o evento e as inter-relações entre os construtos durante os processos de GCD, GRC e GCC.

Quanto ao questionamento sobre se o modelo permitia estabelecer o(s) ambiente(s) em que ocorreria o evento de referência, os Especialistas-profissionais também responderam positivamente. Inclusive, acrescentando que o modelo permitiu diferenciar os ambientes interno e externo do contexto em que se desenvolvia o evento (Silva; Costa, 2014), bem como o Ambiente de Negócios e o Ambiente de Valor (Oliva, 2016), e a influência deles no ambiente interno das organizações durante os processos de GRC e GCC. O que permitia aumentar a consciência situacional necessária para conduzir os referidos processos de gestão e, particularmente, para definir que informações seriam necessárias e relevantes da GCD para suportar os eventos que estavam sendo tratados.

#### 4.4.7.2 Avaliação de aceitação do artefato

A avaliação de aceitação do artefato envolveu duas conjecturas teóricas, que foram: a) Se o artefato atendeu aos critérios e condições que haviam sido estabelecidos na Etapa de Identificação do Problema (Alturki; Gable; Bandara, 2011), que tratavam da aplicabilidade do modelo para a GCD, GRC e GCC em empresas de grande porte que operassem no Brasil por ocasião do evento de referência. b) Se o artefato resolveu o problema para que foi criado (Pimentel; Fillipo; Santoro, 2020), no caso, se o modelo permitiu entender como os construtos GCD, GRC e GCC se inter-relacionavam na gestão do evento de referência.

As respostas dos avaliadores também foram positivas quanto a ambas as conjecturas teóricas propostas. Com relação à primeira conjectura, a resposta dos Especialistas-profissionais foi de que o modelo era plenamente aplicável a empresas de grande porte, com a menção de que, nestas organizações, o artefato seria melhor aproveitado em função da existência de estruturas organizacionais mais completas e robustas, mas isso não impediria que fosse útil também para empresas de médio e pequeno porte, dado que seria de grande valor para auxiliar na estruturação e implementação de processos de GCD, GRC e GCC naquelas empresas.

Quanto à segunda conjectura teórica, relativa à capacidade de resolução do problema para o qual foi criado o artefato, que no caso foi, “entender como as organizações coletam conhecimento disperso para suportar seus programas de GRC e GCC”, os avaliadores foram unânimes em confirmar a capacidade do modelo para propiciar uma compreensão clara da inter-relação entre os construtos que compõem o modelo, no qual a GCD tem o papel de fornecer subsídios para a GRC e para a GCC, com base nos quais, ambas geram conhecimentos novos a partir da utilização dos conhecimentos inicialmente capturados.

#### 4.4.7.3 Avaliação da viabilidade do artefato

A avaliação de viabilidade do artefato considerou, como conjectura teórica, a capacidade de generalização do artefato, ou seja, a capacidade de ser aplicado para a solução de outros contextos semelhantes em organizações diferentes (Hevner, 2007; Wieringa, 2014; Pimentel; Fillipo; Santoro, 2020). Para este estudo, a escolha de um mesmo evento para a avaliação do artefato, que foi a paralisação dos caminhoneiros ocorrida no Brasil em 2018, porém, analisado a partir de três empresas diferentes, contribuiu para avaliar a capacidade de generalização do modelo.

A esse respeito, os três avaliadores se posicionaram no sentido de que sim, o modelo pode ser empregado em diferentes empresas, uma vez que a estrutura dos construtos que o compõem lhe confere amplitude e flexibilidade suficientes para proporcionar uma representação da realidade de forma esquematizada, e assim facilitar a compreensão do contexto em que interagem a GCD, GRC e GCC. Esta capacidade se repetiu, mesmo com os avaliadores analisando o evento a partir da perspectiva de três organizações de segmentos diferentes.

#### 4.4.7.4 Avaliação da validade do artefato

Por sua vez, a avaliação de validade do artefato envolveu, como conjectura teórica, a capacidade do artefato de produzir explicações verdadeiras a partir dos dados coletados do evento de referência (Creswell, 2014; Gibbs, 2007).

As respostas dos avaliadores foram positivas quanto à capacidade do modelo para identificar contextos a partir de conhecimentos oriundos de fontes diversas, ainda que não sistematizadas e, a partir delas, interpretar os cenários existentes e produzir explicações verdadeiras sobre o que está acontecendo. Ou seja, o modelo funciona como uma lente, por meio da qual se pôde compreender e estabelecer a inter-relação entre as necessidades de conhecimento disperso para a GRC e a GCC, o que é essencial para as respostas das organizações a eventos adversos.

Nesse sentido, com base na manifestação geral dos Especialistas-profissionais, pode-se dizer que o artefato tem alta adesão à realidade.

#### 4.4.7.5 Necessidades de ajustes ou melhorias

Apesar de ter sido reiteradamente questionado aos avaliadores sobre a eventual necessidade de realizar ajustes no artefato, a resposta foi negativa quanto a esta necessidade. Ao contrário, os Especialistas-profissionais reforçaram sua compreensão sobre a adequação do artefato para atender aos requisitos constantes do instrumento de avaliação, e ainda, exceder estes requisitos, como por exemplo, ao manifestarem a possibilidade do artefato ser aplicado também para empresas de médio e pequeno porte, nas quais, segundo os avaliadores, o artefato pode auxiliar a introduzir e desenvolver os assuntos relacionados à GCD, GRC e GCC.

Ainda assim, espera-se que futuros estudos sobre o artefato aprofundem a análise sobre novos contextos e abordagens, e identifiquem oportunidades de melhorias ou de novas utilizações do modelo para a solução de problemas organizacionais.

##### *4.4.7.5.1 Comentários adicionais dos avaliadores sobre a capacidade de generalização do artefato*

Por último, em acréscimo às respostas às questões formuladas para a avaliação do artefato, dois dos Especialistas-profissionais expressaram suas percepções adicionais que enfatizam características do artefato e ampliam seu alcance, de modo a representar contextos que sequer haviam sido pensados quando da elaboração do artefato. Pelo que, nos pareceu ser relevante fazer constarem do estudo por ampliarem o espectro de emprego do artefato.

Isso, ao mesmo tempo, mantém consonância com o referencial teórico relativo à capacidade de generalização do artefato, de que além de estar pronto para sua aplicação efetiva na solução do problema para o qual foi criado (Manson, 2006), o artefato possa, ao mesmo tempo, ser generalizado para atender a problemas similares e se tornar útil para a sociedade em geral (Venable, 2006; March; Smith, 1995; Vaishnavi; Kuechler, 2009).

Conforme transcrito abaixo, foram as seguintes as menções feitas pelos Especialistas-profissionais, que se referiram à possibilidade do uso do artefato para atividades cotidianas, da vida das pessoas, e à possibilidade de uso do artefato para introduzir e ensinar as pessoas sobre o assunto GCD, GRC e GCC:

**Especialista-profissional 1:** Há um empirismo muito grande no modelo. Ele é aplicável à nossa vida. Por exemplo, na minha casa, no meu trabalho, no meu deslocamento, eu faço isso sem nem pensar que o estou aplicando. Eu faço a gestão de crises antes de sair de casa, quando eu começo a reunir conhecimento disperso sobre como vai estar o trânsito, o clima etc. Para isso eu uso a Tecnologia da

Informação, pois eu acesso as redes sociais. Então eu começo a fazer a Gestão da Estratégia, sobre que alternativas de caminho eu devo utilizar. Mas eu sei que existem riscos, e que eles podem se agravar e eu posso enfrentar algo mais severo, talvez eu tenha que gerenciar uma crise. O que eu preciso é garantir que vou chegar ao meu trabalho, onde eu tenho um contrato de performance a cumprir, e onde eu entrego resultados (para a empresa). Ou seja, o modelo serve para muito mais do que explicar o que ocorre nas empresas. O que muda é a magnitude e a complexidade dos contextos vivenciados, mas entendendo as inter-relações existentes, o modelo é generalizável a situações distintas.

**Especialista-profissional 2:** O modelo também auxilia a introduzir e explicar a inter-relação entre os processos de gerenciamento de riscos e crises em organizações, para pessoas que não tratam diretamente com estes assuntos nas suas atividades cotidianas. Ele pode auxiliar a ambientar as pessoas sobre como atuar em contextos que requeiram a gestão de riscos ou de crises, e particularmente, a considerar a importância da GCD para isso.

#### 4.4.7.6 Menções dos avaliadores quanto às componentes organizacionais influenciadoras do artefato

Adicionalmente às avaliações manifestadas pelos Especialistas-profissionais nas respostas às perguntas constantes do instrumento de avaliação do artefato, os avaliadores expressaram, ainda, percepções específicas com relação às componentes organizacionais influenciadoras dos construtos do artefato (Cultura Organizacional, Tecnologia da Informação, Gestão da Estratégia e Gestão da Performance), que apesar de não terem recebido perguntas diretas no instrumento de avaliação, foram alvo de manifestações espontâneas sobre a influência prática dessas atividades na realidade das organizações, coincidindo com as justificativas teóricas que embasaram a proposta do artefato (item 4.3.1), sendo elas:

- a) Cultura Organizacional – A Cultura Organizacional foi referida como determinante para o desenvolvimento da GCD nas organizações, uma vez que, em contextos de uma Cultura Organizacional desfavorável ao estabelecimento de práticas de GC consistentes e alinhadas com a estratégia da organização, o conhecimento interno vai continuar disperso em repositórios departamentais e na cabeça das pessoas, deixando de estar acessível para utilização quando necessário. Assim, a Cultura Organizacional é determinante para que seja dada efetividade à GCD.
- b) Tecnologia da Informação - A Tecnologia da Informação está presente em todos os momentos e ambientes da vida das pessoas e organizações. Ela é um facilitador imprescindível para a captura e análise eficaz do Conhecimento Disperso. Da mesma forma, ela é fundamental para a difusão dos conhecimentos relevantes na organização. Quanto mais eficiente for a Tecnologia da Informação da organização,



mais rápido as informações estarão disponíveis para quem precisa delas, principalmente para suportar a qualidade da tomada de decisões e a velocidade de respostas da organização.

- c) Gestão da Estratégia – A estratégia é o elo entre todas as ações de uma pessoa ou de uma organização, desde sair de casa pela manhã até escolher o melhor caminho para o deslocamento de cargas dentro de um país. À medida que se tem uma estratégia, tem-se controle sobre o ambiente, mas o oposto também é verdadeiro, sem estratégia a organização perde a capacidade de escolher alternativas e de responder adequadamente a desafios. A estratégia deve ligar a GRC e GCC, e ambas, à GC.
- d) Gestão da Performance - A Gestão da Performance se liga com a ideia de que as empresas têm contratos a cumprir, e isso é verdade mesmo se estiverem enfrentando eventos de riscos e crises. A organização tem a responsabilidade de cumprir seus contratos nas formas e datas acordadas. Discussões judiciais posteriores vão tratar da força-maior e ser discutidas, mas antes disso, as organizações precisam perseguir o cumprimento de seus contratos.

Dessa forma, os Especialistas-profissionais concluíram esses comentários adicionais, manifestando posicionamentos no sentido de que as quatro componentes influenciadoras que compõem o artefato desempenham papéis fundamentais para garantir que os construtos GCD, GRC e GCC alcancem seu potencial nas organizações.

#### 4.5 ETAPA DE CONCLUSÃO DO ARTEFATO

A última etapa do método do DSR é a etapa de Conclusão do artefato, na qual se consolida a análise da qualidade do artefato produzido, o que é feito tomando-se como base os referenciais teóricos considerados para sua criação (Quadro 25), e confrontando-os com o resultado de sua avaliação, para então verificar se o artefato funcionou conforme o esperado para resolver o problema para o qual foi criado, quer seja total ou parcialmente (Vaishnavi; Kuechler, 2005; Manson, 2006).

A confrontação entre o referencial teórico utilizado para o desenvolvimento do artefato proposto (Quadro 25) e as constatações manifestadas pelos Especialistas-profissionais ao aplicar o artefato na etapa de avaliação (Quadro 24) permitiram constatar sua capacidade para solucionar o problema para o qual foi elaborado.

Para isso, partindo do problema identificado, que foi “entender *como os construtos GCD, GRC e GCC se inter-relacionam no contexto de empresas de grande porte instaladas no Brasil*”, os Especialistas-profissionais procederam a aplicação do artefato a um caso concreto e, ao final, realizaram a análise sobre os resultados alcançados com o emprego do artefato, tendo sido constatado pelos Especialistas-profissionais (avaliadores) que ele permitiu a solução do problema, conforme as conjecturas teóricas definidas durante sua elaboração.

Quanto ao tipo de solução oferecida, entende-se que o artefato se constituiu em uma solução ótima, uma vez que tende a solucionar problemas em um mundo simplificado (Simon, 1996). Ou seja, o modelo proposto permite a compreensão de como os construtos GCD, GRC e GCC se inter-relacionam no contexto de empresas de grande porte instaladas no Brasil, com generalidade para ser aplicado a contextos semelhantes em distintos tipos de empresas.

Quadro 25 - Referencial teórico utilizado para sustentação do artefato proposto

Componentes do artefato		Autores considerados para fundamentar o artefato	Abordagens teóricas que suportaram o desenvolvimento do artefato
Construtos do artefato	Gestão do Conhecimento Disperso	Cowen e Parker (1997)	Defendem que a globalização e os avanços tecnológicos das últimas décadas aumentaram a geração de conhecimentos.
		Abbott (2015)	Tratou da natureza dispersa do conhecimento.
		García e Alvarez (2015) Wouters e Kirchberger (2015)	Defendem que os conhecimentos relevantes podem estar dispersos no interior da organização ou além dos seus limites.
		Denison e Mishra (1995) Krause (2012)	Para serem eficazes, as organizações precisam ser capazes de capturar o conhecimento disperso no ambiente.
		Tang et al. (2015)	<b>Modelo de Memória Transativa</b> - a interação entre grupos de indivíduos que cooperam para a troca de memórias transativas contribui para a geração e captura de conhecimentos.
		Nonaka e Takeuchi (1995)	<b>Modelo de Geração de Conhecimento</b> - a geração de conhecimento ocorre pela transformação de conhecimento tácito em Explícito, em ciclos de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.
		Oliva (2014a)	<b>Modelo de Barreiras à Gestão do Conhecimento Organizacional</b> - as organizações podem enfrentar barreiras à captura de conhecimento, associadas às questões humanas, organizacionais e ambientais.
	Gestão de Riscos Corporativos	ISO (2009) Olson e Wu (2020) IBGC (2015) Oliva (2014b, 2016)	A GRC auxilia na identificação de eventos que se constituam riscos corporativos e que podem afetar a realização dos objetivos organizacionais.
		Oliva (2016) Albuquerque, Couto e Oliva (2019)	A partir da captura de conhecimentos dispersos, a GRC realiza análises holísticas dos contextos interno e externo para identificar os riscos corporativos gerados nas relações com os ambientes de negócios e de valor, e assim, preveni-los, mitigá-los ou eliminá-los.
		Bernstein (1997) ISO (2009) COSO (2013, 2017) Desitter (2015) Oliva (2016)	As organizações precisam desenvolver programas de GRC para ampliar sua capacidade de identificar, prevenir, eliminar ou mitigar potenciais riscos corporativos.
		Oliva (2016)	<b>Modelo de Identificação de Riscos Corporativos</b> - Defende a existência dos Ambientes de Negócios e de Valor nos quais são gerados riscos corporativos em decorrência das relações entre as organizações e diversos agentes ambientais (clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores e outros).
		COSO (2017)	<b>Modelo COSO de GRC</b> – Enfatiza o papel da GRC como parte necessária à estratégia das organizações. Para isso propõe um modelo integrado que melhora a entrega de valor pelas organizações.
		Gestão de Crises Corporativas	Muller (1985) Mitroff, Shrivastava e Udwadia (1987) Coombs (2021) Bundy et al. (2017)
	Kalavar e Mysore (2017) Samra et al. (2019)		Realizaram estudos sobre a preparação das organizações para a GCC em face da crescente interligação das cadeias produtivas.
	Abo-Murad; Abdullah; Jamil (2019)		Recomendam responder de forma rápida, estruturada e integrada a situação de crise, para uma recuperação eficaz, proteção da reputação e sobrevivência da organização.
	Mitroff (2005)		Abordou a GCC como meio de auxílio à tomada de decisões para operar mesmo sob condições fora da normalidade.

		Coombs (2007 e 2009, 2021)	<b>Modelo de Gestão de Crises Corporativas</b> - considera a existência de três estágios no ciclo de vida das crises: Pré-crise; Crise; e Pós-crise, ao longo dos quais devem ser desenvolvidas as ações de prevenção, resposta e aprendizado, de modo a que a organização se torne mais resiliente a eventos semelhantes no futuro.
		Bundy et al. (2017)	<b>Modelo de Perspectivas dos Processos de Crises Corporativas</b> - analisa como as organizações devem conduzir as três fases de evolução das crises corporativas referidas por Coombs (2007) considerando as perspectivas interna e externa da crise, envolvendo o gerenciamento estratégico interno, comunicação corporativa e o relacionamento com as partes interessadas externas.
<b>Componentes do artefato</b>	<b>Cultura Organizacional</b>	Schein (1992) Pettigrew (1996) Alvesson (2002)	Trataram do papel central da Cultura Organizacional na vida das organizações.
		Freitas (2007)	O sucesso da implantação de projetos nas organizações requer a atenção especial à influência da Cultura Organizacional, o que se aplica também à GCD, GRC e GCC.
		Gates e Hexter (2005) Thomya e Saenchaiyathon (2015)	A Cultura Organizacional pode tanto ser um fator de facilitação e incentivo à GRC, quanto pode ser um dos seus principais obstáculos.
		Barton, Shenkir e Walker (2002)	Expressões como “o gerenciamento de riscos está profundamente enraizado na cultura da empresa” evidenciam o papel da Cultura Organizacional como um facilitador da implantação da GRC.
		North Carolina State University e Protiviti (2018)	Constatarem a existência de Culturas Organizacionais resistente a temas ligados à GRC nas organizações.
		KPMG (2018) IBGC (2019)	Identificaram a Cultura Organizacional como o principal desafio à implantação da GRC em organizações no Brasil.
		Thomya e Saenchaiyathon (2015) Kimbrough e Componation (2009)	A Cultura Organizacional contribui para que a GRC seja efetiva.
		Muralidhar (2010)	Constatou a importância de fazer uma preparação prévia da Cultura Organizacional para evitar que se torne uma barreira a implementação da GRC nas organizações.
		Abo-Murad, Abdullah e Jamil (2019) Marra (1998) Deverell e Olsson (2010) Topper e Lagadec (2013)	A Cultura Organizacional também exerce um papel determinante na implantação da GCC, podendo tanto facilitar sua implantação quanto representar uma barreira.
	<b>Tecnologia da Informação</b>	Laudon e Laudon (2006)	A Tecnologia da Informação pode ser entendida como um conjunto de tecnologias e soluções computacionais inter-relacionadas que permite coletar, processar, armazenar e distribuir dados e informações para apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.
		Parrilla, Ogliara e Bittencourt (2017) Rodgers, Mubako e Hall (2017) Lim et al. (2017)	Referiram-se ao desenvolvimento da Tecnologia da Informação a partir do final do século XX, que multiplicou a circulação do conhecimento no mundo, levando as organizações a empregar, cada vez mais, sistemas informatizados para identificar, organizar e fazer fluir as informações relevantes.
		Yegon (2014) Nabil e Abderraouf (2018)	Analysaram os ganhos produzidos pela Tecnologia da Informação para as organizações e os novos riscos corporativos decorrentes deles.
		Teymouri e Ashoori (2011) Esbensen e Krisciunas (2008)	Comentaram o papel relevante da Tecnologia da Informação nos processos de GRC e de GCC.
		Moore (2005) Machado (2012).	Relataram a relevância das empresas compreenderem e responderem adequadamente aos riscos corporativos inerentes à Tecnologia da Informação e seus potenciais impactos nos resultados dos negócios.
		COSO (2017)	Recomenda medidas específicas de GRC voltadas a controle e mitigação de riscos ligados à Tecnologia da Informação (COSO, 2017).
		Archer-Brown e Kietzmann (2018)	Trataram do uso de redes de comunicação informatizada e de mídias sociais para superar barreiras para a transferência de conhecimentos dispersos.
	<b>Gestão da Estratégia</b>	Damodaran (2009).	Defende que o sucesso da Gestão da Estratégia está ligado a uma gestão adequada da exposição aos riscos presentes no ambiente.
		Teller e Kock (2013) Desitter (2015)	Propõem que as organizações busquem transformar os riscos ambientais em oportunidades para a geração de valor e obtenção de vantagem competitiva.

<b>Gestão da Performance</b>	Desitter (2015) Al-Khrabsheh (2018)	Veem a estratégia como meio para a organização interpretar o ambiente e estabelecer as linhas de ação para gerenciar as condições ambientais.
	COSO (2004, 2009 e 2017)	Defende que a GRC faça parte do planejamento estratégico das organizações. Na versão mais recente, de 2017, reforçou o papel da GRC para a “criação de valor para organizações”.
	ISO (2009)	Recomenda que a GRC seja parte da Gestão Estratégica das Organizações.
	Coombs (2021) Maia e Chaves (2016)	Recomendam que a GCC faça parte da Gestão da Estratégia para tornar as empresas resilientes e preparadas para lidar com as crises.
	Olawale (2014) Al-Khrabsheh (2018)	Defendem a importância da elaboração de estratégias de GCC alinhada com a Gestão da Estratégia das organizações.
	Woods (2008) COSO (2017)	Constataram que a GRC é importante componente da Gestão de Performance para que as organizações realizem seus objetivos.
	IBM (2008)	Realizou pesquisa com 1200 profissionais de finanças de empresas globais e constatou que as empresas com melhor performance financeira eram aquelas que tinham uma GRC mais eficaz.
	Gates, Nicolas e Walker (2012) Arena e Arnaboldi (2014)	Constataram que, tendo informações adequadas sobre riscos, os líderes conseguem tomar decisões de melhor qualidade, melhorando os resultados gerais de performance das organizações.
	COSO (2017)	Apresentou a performance organizacional como um dos elementos da Hélice COSO que atuam de forma inter-relacionada como parte da GRC.
	Yegon (2018)	Realizou estudos em que constatou que os investimentos em GRC também melhoravam a performance financeira das empresas.
	Fadlallah (2018)	Defende que a GCC contribui para que sejam mantidas as atividades de planejamento, controle e avaliação de resultados da organização durante as crises.
	Deloitte e IBGC (2019)	Realizaram pesquisa em que constataram que a GRC é um dos principais direcionadores para a melhoria da performance das organizações.
	Abo-Murad, Abdullah e Jamil (2019)	A GCC tem o potencial de induzir a melhoria dos resultados da performance geral das organizações mesmo fora das crises.
	Farooq et al. (2021)	Propõem que se deve buscar desenvolver estratégias de GCC que permitam que o desempenho da instituição possa ser mantido ou melhorado durante as crises.

Fonte: Elaborado pelo autor.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme informado no tópico de justificativa desta tese (item 1.3), a pesquisa realizada buscou preencher uma lacuna teórica identificada com relação a realização de estudos acadêmicos que interrelacionassem os construtos GCD, GRC e GCC. Uma vez que os esforços de pesquisa identificados até então foram somente no sentido de tratar de cada um dos construtos individualmente ou, em alguns casos, abordando, no máximo, dois dos construtos simultaneamente.

Contudo, as informações colhidas da realidade das organizações evidenciaram a existência de uma estreita inter-relação prática entre a GCD, a GRC e a GCC, que ocorre, inclusive, quando essas atividades não possuem estrutura formalmente identificadas com esses nomes. Portanto, ficou evidenciada a oportunidade e relevância de realizar estudos para *entender como empresas de grande porte instaladas no Brasil capturam conhecimentos dispersos e os utilizam para potencializar seus processos de GRC e de GCC.*

Em função do acima exposto, este capítulo descreve as investigações realizadas no âmbito desta tese para suprir a lacuna teórica identificada, e responder aos objetivos da pesquisa, utilizando, para isso, preceitos do método do DSR, bem como, para desenvolver um modelo teórico que explicasse como ocorrem as inter-relações entre a GCD, a GRC e a GCC em organizações brasileiras de grande porte. Estão descritas também, neste capítulo, as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, as limitações encontradas durante seu desenvolvimento e as sugestões para novos estudos.

### 5.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da presente pesquisa foi *analisar como as organizações de grande porte instaladas no Brasil capturam conhecimentos dispersos sobre riscos e crises corporativos e os integram a seus processos de GRC e GCC.*

Para alcançar esta compreensão, o objetivo geral foi desmembrado em três objetivos específicos: a) *Identificar as práticas adotadas na captura de Conhecimento Disperso por organizações de grande porte instaladas no Brasil para subsidiar seus processos de GRC e a GCC;* b) *Entender como a GCD, a GRC e a GCC se inter-relacionam no contexto de empresas de grande porte instaladas no Brasil;* e c) *Propor um modelo de GCD que integre GC, GRC e GCC.*

A fim de alcançar o primeiro objetivo específico, foram realizadas entrevistas com dez executivos seniores de empresas de grande porte instaladas no Brasil, visando, com isso, coletar dados sobre as práticas relativas à GCD realizadas pelas empresas para subsidiar suas atividades de GRC e de GCC.

Por meio das entrevistas foi possível constatar que a captura do conhecimento disperso pelas organizações ocorria, principalmente, por meio das seguintes ações:

- Contatos informais realizados pelos empregados com sua rede de relacionamento pessoal.
- *Benchmarks* realizados pelos funcionários com outros profissionais, instituições e órgãos de governo.
- Desenvolvimento de estruturas internas de inteligência para acompanhamento de mídias e redes sociais.
- Criação de fóruns internos, como os *petits comités*, para a captura de conhecimento disperso interno.
- Contratação de consultorias especializadas em GRC e GCC para realizar a captura de conhecimentos dispersos externos.
- Fortalecimento do papel dos *Security Officers* na captura de conhecimentos dispersos relacionados a riscos estratégicos.

Para atender ao segundo objetivo específico, foi empregado do método do DSR, tomando-se como base, tanto os conhecimentos práticos obtidos a partir das entrevistas com os executivos das organizações estudadas, como os conhecimentos teóricos reunidos ao longo da pesquisa. Com base nos conhecimentos práticos e teóricos acessados, e o emprego do DSR, foi possível desenvolver uma análise que combinou a realidade prática das organizações e o conhecimento teórico da pesquisa, ampliando a compreensão sobre como se dá a interrelação entre a GCD, a GRC e GCC nas organizações, ficando evidenciado que:

- As organizações reconheciam e valorizavam a captura de conhecimentos dispersos sobre riscos e crises corporativas.
- As atividades de GRC e GCC eram entendidas como atividades distintas, mas complementares e fortemente inter-relacionadas, que se retroalimentavam de conhecimentos.
- O conhecimento disperso capturado era utilizado para a identificação dos riscos que pudessem vir a se converter em crises corporativas, assim como, para a preparação de planos de gestão e resposta a crises.
- Eram realizadas reuniões internas sobre GRC e GCC para a análise dos conhecimentos dispersos capturados referentes a riscos e crises corporativos.



- O aumento das incertezas nos ambientes externo e interno, durante as crises, fazia aumentar o envolvimento das lideranças nos processos de GRC e GCC.

O terceiro objetivo específico foi atingido por meio da elaboração de um modelo teórico, com a utilização do método de DSR, que partiu da compreensão das práticas realizadas nas organizações, e do conhecimento teórico existente sobre os construtos GCD, da GRC e da GCC, para oferecer uma representação estruturada e generalizável sobre como ocorre sua inter-relação nos ambientes de organizações de grande porte instaladas no Brasil.

## 5.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

De modo a garantir o devido rigor teórico e metodológico, bem como a precisão e credibilidade das respostas ao problema e objetivos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, com adoção do método descritivo e emprego de preceitos de DSR, visando proporcionar robustez teórica à pesquisa para alcançar uma compreensão profunda dos temas em estudo, e para o desenvolvimento de um artefato voltado à solução do problema identificado. Para isso, foi definido o caminho metodológico da pesquisa, composto por cinco etapas, conforme descrito a seguir:

A primeira etapa tratou da reunião de referenciais teóricos preliminares para a compreensão da tríade teórica composta por GCD, GRC e GCC. Para tanto, foram identificados os referenciais teóricos iniciais que suportaram a pesquisa, dentre os quais, estavam referenciais relativos aos modelos teóricos: a) Modelo de Memória Transativa (Tang; Mu; Thomas, 2015); b) Modelo de Barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a); c) Modelo de Geração de Conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995); d) Modelo de Identificação de Riscos Corporativos (Oliva, 2016); e) Modelo de Gestão de Riscos Corporativos (COSO, 2017); f) Modelo de Gestão de Crises Corporativas (Coombs, 2007); e g) Modelo de Perspectivas dos Processos de Crises Corporativas (Bundy et al., 2017). Posteriormente, procedeu-se a uma Revisão Sistemática da Literatura, conduzida como requisito específico do método de DSR, que proporcionou referenciais teóricos adicionais para a pesquisa.

Na segunda etapa do estudo, iniciaram-se os procedimentos metodológicos relativos ao DSR, começando com a “conscientização do problema a ser resolvido”. Nesta etapa, procedeu-se ao confronto entre os conhecimentos teóricos e práticos reunidos sobre o problema de pesquisa. Para tanto, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura, de modo a aprofundar conhecimentos teóricos sobre o assunto, e para subsidiar a preparação do instrumento de coleta de dados sobre os conhecimentos práticos relacionados à tríade teórica considerada na pesquisa.

A Revisão Sistemática da Literatura identificou, inicialmente, 7.527 publicações de potencial interesse, que após as devidas considerações e filtros, chegou a 31 publicações efetivamente relevantes para o estudo, sendo: a) 19 artigos sobre GC e GRC; b) 10 artigos sobre GC e GCC; c) 01 artigo sobre GCD combinada com a GRC; e d) 01 artigo sobre GRC. Não foram encontrados artigos que tivessem abordado as inter-relações entre as três componentes teóricas da pesquisa.

A fase de coleta de dados foi iniciada com o desenvolvimento de um roteiro de entrevistas semiestruturadas, que teve como base o referencial teórico inicial e a literatura adicional selecionada na Revisão Sistemática da Literatura. Ainda como parte de sua elaboração, o roteiro de entrevistas semiestruturadas foi submetido a um processo de validação por um painel de Especialistas-profissionais convidados. Em seguida, o roteiro de entrevistas foi aplicado a dez executivos seniores de organizações de grande porte instaladas no Brasil. As respostas dos entrevistados foram submetidas a uma análise de conteúdo em que se utilizou o método de Bardin (2016), que permitiu alcançar uma compreensão profunda sobre as inter-relações práticas existentes entre a GCD, a GRC e a GCC nas organizações estudadas.

Na terceira etapa, da “sugestão de artefatos”, segundo o método do DSR, foram desenvolvidas duas sugestões de artefatos do tipo modelo teórico, que tinham por objetivo solucionar o problema identificado na etapa de “conscientização”. As sugestões de artefatos foram elaboradas com base nos conhecimentos práticos e teóricos reunidos a respeito das inter-relações existentes entre os construtos que formam a tríade teórica considerada na pesquisa. Ao longo de seu processo de elaboração, as sugestões de artefatos sofreram melhorias, inicialmente com a inclusão da componente Cultura Organizacional e com a reconfiguração do espaço representativo do ambiente de negócios no modelo.

A quarta etapa da pesquisa foi a de “desenvolvimento do artefato”, em que, a partir do segundo artefato sugerido, procedeu-se a inclusão de três componentes adicionais, que, junto com a Cultura Organizacional, passaram a ser designados como “componentes organizacionais influenciadoras” dos construtos do modelo. O objetivo das alterações foi torná-lo apto a responder, de maneira abrangente, aos contextos prático e teórico identificados, respectivamente, nos discursos dos executivos entrevistados e na literatura reunida. As componentes organizacionais acrescentadas ao modelo foram a Tecnologia da Informação, a Gestão da Estratégia e a Gestão da Performance, além da representação do ambiente de valor.

A seguir, procedeu-se à quinta etapa do DSR, que corresponde à “avaliação do artefato”. Para isso, foi desenvolvido um instrumento de avaliação do artefato, que teve como parâmetros

as conjecturas teóricas definidas ao longo do processo de desenvolvimento do artefato, envolvendo os seguintes aspectos: a) Avaliação geral; b) Avaliação de aceitação; c) Avaliação da viabilidade; d) Avaliação da validade; e e) Necessidades de ajustes ou melhorias. Para proceder à avaliação do artefato, foram selecionados três executivos seniores, que assumiram o papel de Especialistas-profissionais no processo de avaliação. Os critérios de seleção dos avaliadores foi o mesmo utilizado anteriormente para selecionar os executivos que participaram das entrevistas de coleta de dados. A avaliação do artefato constituiu de sua aplicação a um mesmo caso verdadeiro, que foi vivenciado pelas três organizações de que faziam parte os avaliadores. Com isso, objetivou-se avaliar a capacidade do artefato em, com base nas conjecturas propostas durante sua elaboração, solucionar o problema para o qual foi criado. Ao final do processo de avaliação, o artefato foi considerado válido e apto a solucionar o problema para o qual foi elaborado, não sendo apontadas necessidades de ajustes ou melhorias. Ao contrário, os Especialistas-profissionais indicaram a existência de capacidades adicionais do artefato para a aplicação a contextos adicionais aos inicialmente previstos.

A sexta etapa da pesquisa foi a de “conclusão do artefato”, em que foi analisada a qualidade da solução obtida. Para tanto, o artefato foi confrontado com as teorias consideradas para a sua criação e com as expectativas iniciais de resultado, de modo a verificar se funcionou conforme o esperado, integral ou parcialmente. A conclusão alcançada nesta pesquisa foi de que o artefato funcionou conforme o esperado e superou em sua capacidade de generalização, constituindo uma solução ótima, ou seja, que tende a solucionar problemas em um mundo simplificado (Simon, 1996).

A sétima e última etapa do caminho metodológico da pesquisa refere-se às considerações finais sobre o estudo realizado, de modo a evidenciar o atendimento ao problema proposto, aos seus objetivos e aos aspectos metodológicos, bem como às contribuições teóricas e práticas propiciadas com o estudo, o que se fez neste capítulo final.

### 5.3 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DA PESQUISA

A presente tese produziu contribuições teóricas relevantes sobre o tema estudado, sendo a primeira delas a proposição de um modelo teórico que explica e representa as inter-relações entre a GCD, a GRC e a GCC em empresas de grande porte instaladas no Brasil.

Por meio desta contribuição, a pesquisa preencheu uma lacuna teórica importante que havia nos estudos sobre a tríade teórica enfocada na pesquisa em organizações brasileiras. Além

disso, ao propor um modelo teórico que explica as inter-relações entre a GCD, a GRC e a GCC em organizações brasileiras, a pesquisa contribui para o desenvolvimento de novos estudos acadêmicos que possam aprofundar, ainda mais, as discussões sobre o assunto, com perspectivas e abordagens adicionais sobre sistemas de proteção das organizações a contextos de riscos e crises corporativas.

Outra contribuição teórica da pesquisa está no fato de que, ao elaborar um novo modelo teórico sobre a GCD, a GRC e a GCC, foram construídas novas conexões lógicas e possibilidades de aplicação dos referenciais teóricos utilizados no modelo apresentado, o que amplia a perspectiva de novas abordagens para a exploração do assunto. Isso ocorre, por exemplo, na demonstração de que o modelo Geração de Conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1995), explica a geração de novos conhecimentos durante o desenvolvimento das atividades de GRC e de GCC para tratar o conhecimento disperso capturado. Pode-se, ainda, relatar a conexão entre as atividades de *benchmark*, realizadas com intensidade pelas organizações para capturar conhecimentos dispersos, e a teoria de memórias transativas, de Tang et al. (2015), que trata da interação entre indivíduos para a troca de memórias transativas, gerando novos conhecimentos para os indivíduos que dela participam.

Ou seja, o modelo proposto na tese estabelece novas conexões teóricas, em que o modelo de memórias transativas (Tang; Mu; Thomas, 2015) se conecta com o modelo de Geração de Conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995), e ambos, com o modelo de Barreiras à Gestão do Conhecimento (Oliva, 2014a), os quais, por sua vez, se conectam com os demais três modelos teóricos que suportaram a tese, o modelo de Gestão de Riscos Corporativos (COSO, 2017), o modelo de Gestão de Crises Corporativas (Coombs, 2007) e o modelo de Perspectivas dos Processos de Crises Corporativas (Bundy et al., 2017). Estas conexões propiciam novas perspectivas de emprego desses modelos teóricos, tendendo a ampliar o alcance desses modelos em novas pesquisas que promovam abordagens integradoras para investigar a GCD, a GRC e a GCC.

#### 5.4 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS DA PESQUISA

De acordo com o objetivo do método do DSR, que é de desenvolver soluções para solucionar problemas ou melhorar a performance das organizações, a presente tese apresentou como contribuição prática o desenvolvimento de um modelo teórico que poderá auxiliar os tomadores de decisão, nas organizações, a resolver problemas relacionados à integração das atividades de GCD, de GRC e de GCC, e assim, não somente, reduzir as incertezas no

gerenciamento de eventos críticos, como, aprimorar os processos de preparação das organizações para fazer frente a contextos de riscos e crises corporativas.

Outra contribuição prática da tese está em ter evidenciado a efetiva existência da integração entre as atividades de GCD, GRC e GCC na prática das organizações, mesmo que as áreas ou processos que as realizam não estejam formalmente estruturadas ou designadas por esses nomes. Ao evidenciar a existência da integração dessas atividades nas organizações, a pesquisa estimula os decisores a repensar as estruturas organizacionais, de modo a potencializar o alcance e efetividade dos processos de GCD, GRC e GCC.

Por fim, a partir da demonstração da existência de diferentes graus de maturidade nos processos de GCD, GRC e GCC nas organizações, a pesquisa contribui com a promoção de reavaliações e melhorias, particularmente no tocante à GCD, que na maioria das organizações é realizado de maneira descentralizada e com estruturas físicas e digitais subdimensionadas ou inadequadas.

Em resumo, o modelo teórico desenvolvido poderá fornecer aos gestores e tomadores de decisão nas organizações, um referencial que os auxilie na solução de problemas de integração entre as atividades de GCD, de GRC e de GCC, para, assim, aprimorar os processos de proteção das organizações frente a contextos de riscos e crises corporativas.

## 5.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Por natural, o estudo enfrentou limitações que poderão vir a ser superadas em novas pesquisas. Uma das limitações constatadas estava na grande proximidade ainda existente entre os conceitos de GC e GCD, particularmente para os executivos das organizações, de modo que, mesmo tendo sido feitos esclarecimentos prévios, os dois termos foram tratados, em alguns momentos, como sinônimos.

Outra limitação enfrentada na pesquisa foi a impossibilidade de realizar a validação do artefato aplicando-o a um evento que estivesse em andamento, que reunisse os três construtos do modelo, ao invés de aplicá-lo a um contexto pretérito vivenciado pelas organizações. Apesar de não ter sido percebida perda na avaliação realizada, seria interessante ver o modelo funcionando em um contexto em andamento. Todavia, é possível que esta limitação seja intransponível para realizar testes de avaliação, uma vez que eventos desse tipo são inesperados e imprevisíveis.

Por fim, apesar de ter sido realizada uma validação rigorosa do instrumento de coleta de dados, inclusive com um painel de Especialistas-profissionais e realização de pré-teste,

algumas questões provocaram respostas repetitivas, mais especificamente as questões 4 e 12, e 8 e 9, do ANEXO - A. Isso não trouxe prejuízo à pesquisa, contudo, perdeu-se a oportunidade de explorar respostas diferentes, de modo que, em uma nova aplicação da ferramenta, seria recomendável uma revisão de questões cujo conteúdo ficou muito próximo, para substituí-las por questões que permitam expandir a coleta de dados. Sugere-se que futuras pesquisas tentem refinar ainda mais as questões do roteiro de entrevistas semiestruturadas utilizado no presente estudo.

## REFERÊNCIAS

- ABBOTT, J. H. The Problem of Dispersed Knowledge in Corporate Management. **Journal of Entrepreneurship & Organization Management**, v. 4, Issue 3, 2015.
- ABO-MURAD, M.; ABDULLAH, A.; JAMIL, R. Effect of the Organizational Culture on Crisis Management in hotel industry: A qualitative exploration. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 23, issue 2, 2019.
- AHMADYOUSEFI, R.; CHOOBCHIAN, S.; CHIZARI, M.; AZADI, H. The role of knowledge management in the development of drought crisis management programs, **Knowledge Management Research & Practice**, 2020.
- ALBUQUERQUE, M.; COUTO, M.; OLIVA, F. Identification and analysis of enterprise risks associated with the value environment of the Cargill cocoa business. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, jan./mar. 2019.
- ALEXANDER, D. E. The game changes: Disaster prevention and management after a quarter of a century. **Disaster Prevention and Management**, v. 25, n. 1, p. 2-10, 2016.
- ALENCAR, N. E. S.; LIMA, F. F. F.; GOUVEIA, M. T. O.; SILVA, G. R. F. Notícias falsas em tempos de pandemia pelo novo coronavírus: uma análise documental. **Revista Cuidarte**, v. 12, n. 2, p. e1297, 2021.
- AL-KHRABSHEH, A. A. Impact of strategic planning on crisis management in the profit and non-profit sector in Jordan. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 17, Issue 5, 2018.
- ALONSO-ALMEIDA, M. D. M.; BREMSER, K.; LLACH, J. Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: Effects on capabilities, organizations and competitive advantage. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 7, p. 1641-1661, 2015.
- ALTURKI, A; GABLE, G. G.; BANDARA, W. A Design Science Research Roadmap. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON DESIGN SCIENCE RESEARCH IN INFORMATION SYSTEMS*. Berlin, Heidelberg: Springer, p. 107-123, 2011.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage Publications, 2002.
- ALZATARI, M.; RAMZANI, S. Crisis Management Factors that Affect the Organizational Sustainability through the Organizational Performance in Palestinian Listed companies; Moderation Interaction of Transformational Leadership. **Journal of Business and Management**, v. 21, Issue 4, Ser. V, 2019.
- ANGELUCI, A. C. B.; REDIGOLO, G. L.; ARAKAKI, P. J.; SILVA, P. S. F. Design Science Research como método para pesquisas em TDIC na educação. CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS, ENCONTRO DE PESQUISADORES EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, UFSCar, 2020.
- ARCHER-BROWN, C.; KIETZMANN, J. Strategic knowledge management and enterprise social media, **Journal of Knowledge Management**, forthcoming, v. 22, n. 6, 2018.

ARDITO, L.; FERRARIS, A.; PETRUZZELLI, A. M.; BRESCIANI, S.; DEL GIUDICE, M. The role of universities in the knowledge management of smart city projects. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 142, p. 312-321, 2019.

ARENA, M.; ARNABOLDI, M. Risk and performance management: are they easy partners? **Management Research Review**, v. 37, n. 2, p. 152-166, 2014.

AZYABI N.G. How do information technology and knowledge management affect SMEs' responsiveness to the coronavirus crisis? **Business Informatics**, v. 15, n. 2, p. 75-90, 2021.

BACON, E.; WILLIAMS, M. D.; DAVIES, G. H. Recipes for success: conditions for knowledge transfer across open innovation ecosystems. **International Journal of Information Management**, v. 49, p. 377-387, 2019. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.012.

BAHAR, N.; BAHRI, S. Knowledge management process model for healthcare organisation: a case of a public hospital. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 7, n. 1/2, p. 18, 2016. DOI: 10.1504/IJKMS.2016.080221.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRIOS HERNÁNDEZ, K.; OLIVERO VEGA, E.; ACOSTA PRADO, J. C.; MEÑACA GUERRERO, I.; CAZALLO ANTÚNEZ, A. M.; MEDINA CARRASCAL, H. J.; ... HERNÁNDEZ ARIZA, O. **Gestión del conocimiento y capacidad de innovación**. Modelos, Sistemas y Aplicaciones. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar, 2017.

BARTON, T. L.; SHENKIR W. G.; WALKER, P. L. **Making Enterprise Risk Management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management**, Financial Times/ Prentice Hall PTR, 2002.

BBC BRASIL. **Greve dos caminhoneiros: a cronologia dos 10 dias que pararam o Brasil**. 30 de mai. de 2018. Disponível em: < <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-44302137>>. Acesso em: 23 dez. 2023.

BEASLEY, M.; CHEN, A.; NUNEZ, N.; WRIGHT, L. Working hand in hand: balanced scorecard and enterprise risk management. **Strategic Finance**, p. 49-55, 2006.

BELLOTTI, P. Gestão do Conhecimento: como mensurar o capital intelectual? **Administração & Ciências Contábeis**. Rev n°. 2 ago/dez, 2009. Disponível em: < [https://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n2/n2\\_Artigo\\_Patricia\\_Bellotti\\_2009\\_.pdf](https://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n2/n2_Artigo_Patricia_Bellotti_2009_.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2022.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. Harper and Row, Publishers, Inc. New York, NY, 1985.

BERGAMINI JUNIOR, S. **Controles Internos como um instrumento de governança corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.

BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos deuses: A fascinante história do risco**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1997.

BIEMER, P. P.; LYBERG, L. E. **Introduction to Survey Quality**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.



BITKOWSKA, A. The relationship between Business Process Management and Knowledge Management - selected aspects from a study of companies in Poland. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 16, n. 1, p. 169-193, 2020.

BLACKMAN, D.; KENNEDY, M.; RICHTIE, B. Knowledge Management: The missing link in DMO crisis management? **Current Issues in Tourism**, v. 14, n. 4, p. 337-354, 2011.

BLAKE, M. Other pre-testing. *In: Cognitive Interviewing Practice*, Debbie Collins (Ed), Sage Publications, 2015.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods**. 5th ed. Boston, MA: Pearson, 2007.

BOHORQUEZ-LOPEZ, V. W. Using knowledge management to improve inter-institutional collaboration in crisis events. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 11, n. 3, p. 211-228, aug. 13, 2020.

BOLISANI, E.; BRATIANU, C. Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 2, p. 233-253, 2017.

BORGES, R. **Nove dias de greve dos caminhoneiros, bilhões de reais em prejuízos e más notícias para o PIB**. El País. São Paulo, SP: 30 de mai de 2018. Disponível em: < [https://brasil.elpais.com/brasil/2018/05/29/economia/1527609161\\_667090.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/05/29/economia/1527609161_667090.html) > Acesso em: 23 jan. 2023.

BRANDT, D.; HARTMANN, E. Editorial: research topics and strategies in socio-technical systems. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, v. 9 n. 3, p. 241-243, 1999.

BROMILEY, P.; MC SHANE, M.; NAIR, A.; RUSTAMBEKOV, E. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. **Long Range Planning**, 48, 2015.

BUNDY, J.; PFARRER, M. D. A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. **Academy of Management Review**, 40, p. 345-369, 2015.

BUNDY, J.; PFARRER, M. D.; SHORT, C. E.; COOMBS, W. T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. **Journal of Management**, v. 43 n. 6, p. 1661-1692, 2017.

BUHAGIAR, K.; ANAND, A. Synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organizational learning. **International Journal of Organizational Analysis**, 2021.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul - dez, 2013.

CAMP, R. C. **Benchmarking dos processos de negócios: Descobrendo e Implementando as Melhores Práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.

CAMPANELLI, P. Testing survey questions. *In*: Leeuw E. D., J. H. Joop and D. Dillman (Eds), **International Handbook of Survey Methodology**. New York: Taylor and Francis Group, 2008.

CAMPOS, T. C. **The Traditional Definition of Pandemics, Its Moral Conflations, and Its Practical Implications: A Defense of Conceptual Clarity in Global Health Laws and Policies**, *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, v. 29, p. 205-217, 2020.

CANIA, L.; KORSITA, B. Knowledge Mangament: The key to sustainability of economic crisis. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 1, p. 548-553, 2015.

CASTROGIOVANNI, G.; RIBEIRO-SORIANO, D.; MAS-TUR, A.; ROIG-TIerno, N. Where to acquire knowledge: Adapting knowledge management to financial institutions. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 1812-1816, 2016.

CHADÈS, I.; NICOL, S.; ROUT, T. M.; PÉRON, M.; DUJARDIN, Y.; PICHANCOURT, J.-B.; HASTINGS, A.; HAUSER, C. E. Optimization methods to solve adaptive management problems. **Theor Ecol**, v. 10, 2017.

CHEN, H. H.; PANG, C. Organizational forms for knowledge management in photovoltaic solar energy industry. **Knowledge-Based Systems**, v. 23, n. 8, p. 924-933, 2010.

CHEN, C. J.; HUANG, J. W. Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**. [S.1], v. 62, n. 1, p. 104-114, 2009.

CHONG, J. K. S. Six Steps to Better Crisis Management, **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 2, p. 43-46, 2004.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Econ. New Ser.**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

COASE, R. H. The Problem of Social Cost. **Journal of Law and Economics**. 3(Oct.), 1– 44, 1960.

COKINS, G. **Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics**. New Jersey, Wiley Online Books, 2012.

COOMBS, W. T. **Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA**. Praeger Publishers, Westport, 2006.

COOMBS, W. T. **Crisis Management and Communications**. Institute of Public Relations. 2007.

COOMBS, W. T. Conceptualizing Crisis Communication. *In*: R. L. Heath & H. D. O'Hair (Eds.), **Handbook of Risk and Crisis Communication**. New York: Routledge, p. 99-118, 2009.

COOMBS, W. T. **Ongoing Crisis Communication: Planning, managing, and responding** (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2021.

COOMBS, W.; HOLLADAY, S. J. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. **Journal of Communication Management**, v. 10, n. 2, p. 123-137, 2006.

COOMBS, W. T.; LAUFER, D. Global crisis management – current research and future directions. **J. Int. Manag.**, v. 24, n. 3, p. 199-203, 2018.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal Control – Integrated Framework**. 1992. Disponível em: <[www.erm.coso.org](http://www.erm.coso.org)>. Acesso em: 10 jan. 2022.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management Framework**. 2004. Disponível em: <[www.erm.coso.org](http://www.erm.coso.org)>. Acesso em: 10 jan. 2022

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Controle interno: estrutura integrada**, 2013. Sumário executivo. Disponível em: <[www.erm.coso.org](http://www.erm.coso.org)>. Acesso em: 10 jan. 2022.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance Executive Summary**, 2017. Disponível em: <[www.erm.coso.org](http://www.erm.coso.org)>. Acesso em: 10 jan. 2022.

COWEN, T; PARKER, D. Markets in the Firm: A Market-Process Approach to Management, London, Great Britain: **The Institute of Economic Affairs**, p. 1-10, 1997.

CRANDALL, W.; PARNELL, J. A.; SPILLAN, J. E. **Crisis management: Leading in the new strategic landscape**. Los Angeles, CA: Sage. 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2007.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e desenho de pesquisa: escolha entre cinco abordagens**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

CUTTER CONSORTIUM. **The Role of IT in Crisis Management**, 2011. Disponível em: <<https://www.cutter.com/journal/role-it-crisis-management-48723>>. Acesso em: 10 jan. 2022.

DAGHFOUS, A.; QAZI, A.; KHAN, M.S. Incorporating the risk of knowledge loss in supply chain risk management. **The International Journal of Logistics Management**, v. 32, n. 4, p. 1384-1405, 2021.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais**. São Paulo. Bookman Editora, 2009.

DARROUX, C.; JONATHAN, H.; MASSELE, J.; THIBELI, M. Knowledge management the Pillar for Innovation and Sustainability. **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)**, v. 9, n. 1, p. 113-120, 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSSAK L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELOITTE; IBGC. **Os Cinco Pilares de Riscos**. Visão abrangente e integrada sobre os principais riscos empresariais. 2019. Disponível em: <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2020/03/os-cinco-pilares-de-riscos.pdf>. Acesso em: 06 jan.2024.

DEL-REY-CHAMORRO, F. M. et al. A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 2, p. 42-62, 2003.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, v. 6, n. 2, p. 204-223, 1995.

DESITTER, F. **How do you integrate strategy and risk management?** Palladium. Oct. 2015. Disponível em: < [https://thepalladiumgroup.com/download?file=AED\\_1449497132\\_34\\_file\\_upload\\_strategically\\_speaking\\_october\\_2015.pdf%23Strategically+Speaking+October+2015.pdf](https://thepalladiumgroup.com/download?file=AED_1449497132_34_file_upload_strategically_speaking_october_2015.pdf%23Strategically+Speaking+October+2015.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2022.

DEVERELL, E.; OLSSON, E. K. Organizational culture effects pm strategy and adaptability in crisis management. **Risk Management**, v. 12, n. 2, p. 116-134, 2010.

DIALANI, P. **What is NPL and why is it important?** Latest news Natural Language Processing Analytics Insights. May 31, 2020. Disponível em: <https://www.analyticsinsight.net/what-is-nlp-and-why-is-it-important>. Acesso em: 10 jan. 2022.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Bookman Editora, 2015.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Thompson Learning, 1999.

DUCHEK, S. **Organizational resilience: a capability-based conceptualization**. Business Research, v. 13, n. 1, 2020.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELBANNA, S. Managers autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. **Tourism Management**, 52, p. 210-220, 2016.

ESBENSEN, L. H.; KRISCIUNAS, T. **Crisis Management & Information Technology**. 2008. Disponível em: <<https://www.bing.com/search?q=ESBENSEN%2C+%3B+KRISCIUNAS%2C+.+Crisis+Management+%26+Information+Technology&cvid=baf681d14fc64cb486590b1b229d27e1&aqs=edge..69i57.1182j0j4&FORM=ANAB01&PC=U531>>. Acesso em: 10 jan. 2022.

EUROSTAT. **Handbook of Recommended Practices for Questionnaire Development and Testing in the European Statistical System**, 2006. Disponível em: <[https://www.istat.it/en/files/2013/12/Handbook\\_questionnaire\\_development\\_2006.pdf](https://www.istat.it/en/files/2013/12/Handbook_questionnaire_development_2006.pdf)>. Acesso em: 01jul2022.

EUROSTAT. **Qualitative Methodologies for Questionnaire Assessment: Development of a survey on Gender-based Violence Luxembourg**, 2017.

FADLALLAH, H. **How Information Technologies influenced Risk Management?** 2018. Disponível em: <<https://towardsdatascience.com/how-information-technologies-influenced-risk-management-7eb3a38d253>>. Acesso em: 10 jan. 2022.

FAROOQ, S.; AHMED, S. S.; MAKHDOOMI, M. O. A.; AKHTAR, S. Performance Evaluation in Crises: An Organizational Perspective, **International Journal of Management (IJM)**, v. 12, n. 2, p. 539-545, 2021. Disponível em: <<http://iaeme.com/Home/issue/IJM?Volume=12&Issue=2>>. Acesso em: 2022 abr. 2024.

FINK, S. **Crisis management: Planning for the inevitable: American Management Association**. 1986.

FONTÃO, H. **Gestão da Inovação Aberta: Mitigação do Risco no Processo de Acesso à Inovação (Tese de Doutorado)**, São Paulo, Universidade Nove de Julho, 2012.

FRASER, J. R. S.; SIMKINS, B. J. The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. **Business Horizons**, p. 59, p. 689-698, 2016.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FRYKMER, T.; UHR, C.; TEHLER, H. On collective improvisation in crisis management-A scoping study analysis. **Safety Science**, v. 110, p. 100-109, 2018.

FORBES INSIGHTS; DELOITTE. **A crisis of confidence**. 2016. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/cyber-strategic-risk/articles/a-crisis>>. Acesso em: 10 jan. 2022.

GARCÍA-ALVAREZ, M. T. Analysis of the effects of ICTs in knowledge management and innovation: the case of Zara Group. **Comput. Hum. Behav.** 51 (Part B), p. 994 -1002, 2015.

GARICANO, L.; WU, Y. Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities. **Organization Science**, Articles in Advance, p. 1-16, 2012.

GATES, S.; HEXTER, E. From Risk Management to Risk Strategy. **The Conference Board, Inc.**, 2005.

GATES, S.; NICOLAS, J-L.; WALKER, P. L. Enterprise risk management: A process for enhanced management and improved performance. **Management Accounting Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 28-38, 2012.

GERBER, R. How do workers learn in their work? **The Learning Organization: an International Journal**, v. 5, n. 4, 1998, p. 168-175, 1998.

GIBBS, G. R. **Analyzing qualitative data**. In: U. Flick (Ed.), The Sage qualitative research kit. London. Sage, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 7. ed. 2019.

- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.
- GOMES, L. A. V.; FACIN, A. L. F.; SALERNO, M. S.; IKENAMI, R. K. Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 136, p. 30-48, 2018.
- GONZALEZ-HERRERO, A.; PRATT, C. B. An integrated symmetrical model for crisis-communication management. **Journal, of Public Relations Research**, v. 8, n. 2, p. 79-105, 1996.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strateg. Manag. J.**17, 1996.
- HADJIMICHAEL, D.; TSOUKAS, H. Toward a better understanding of tacit knowledge in organizations: taking stock and moving forward. **Academy of Management Annals**, v. 13, n. 2, p. 672-703, 2019.
- HAGIGI, M.; SIVAKUMAR, K. Managing diverse risks: An integrative framework. **Journal of International Management**, v. 15, n. 3, p. 286-295, 2009.
- HALTIWANGER, G. S.; LANDAETA, R.; PINTO, C. A.; TOLK, A. Understanding the relationship between Risk Management and Knowledge Management: a literature review and extension. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 4, n. 3, p. 281-300, 2010.
- HAMBRICK, D. C. The field of management's devotion to theory: Too much of a Good Thing? **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 6, p. 1346-1352, 2007.
- HAYEK, F. **The fatal conceit: The errors of socialism**. London: Routledge, 1988.
- HERRERO, A. G.; PRATT, C. B. An integrated symmetrical model for crisis-communications management. **Journal of Public Relations Research**, v. 8, n. 2, p. 79- 105, 1996.
- HEVNER, A. R.; SALVATORE, T.; PARK, J.; RAM, S. Design Science in Information Systems Research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p.75-105, 2004.
- HEVNER, A. A Three Cycle View of Design Science Research. **Scandinavian Journal of Information Systems**, v. 19, n. 2, p. 4, 2007.
- HOCK-DOEPGEN, M.; CLAUSS, T.; KRAUS, S.; Cheng, C-F. Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. **Journal of Business Research**, v. 130, p. 683-697, 2021.
- HUFF, A.; TRANFIELD, D.; VAN AKEN, J. E. Management as a Design Science Mindful of Art and Surprise – A conversation between Anne Huff, David Tranfield, and Joan Ernest van Aken. **Journal of Management Inquiry**, v. 15, n. 4, 2006.
- IACUZZI, S.; FEDELE, P.; GARLATTI, A. Beyond Coronavirus: the role for knowledge management in schools' responses to crisis. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 19, Issue 4, p. 433-438, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. 2007. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em: 07 jul. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. IBGC, São Paulo, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Cultura ainda lidera como principal desafio de gestão de riscos nas organizações**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/blog/deloitte-gestao-riscos>>. Acesso em: 30 nov. 2023.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES. **Orchestrating risk-adjusted performance management**. Identify and address risk events better and faster. IBM Global Business Services. 2008. Disponível em: <<https://www.ibm.com/downloads/cas/6AWGZMLD>>. Acesso em: 0 jan. 2024.

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT. ICM annual crisis report. South Bend: 6ICM, 2020. Disponível em: <<https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>>. Acesso em: 10 jan. 2022.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO. **ISO 31000: risk management - principles and guidelines on implementation**. Geneva: ISO, 2009.

JAFARI, M.; REZAEENOUR, J.; MAHDAVI MAZDEH, M.; HOOSHMANDI, A. Development and evaluation of a knowledge risk management model for project-based organizations: A multi-stage study. **Management Decision**, v. 49, n. 3, p. 309-329, 2011.

JAISWAL, A.; PRABHAKARAN, N. Impact of employee well-being on performance in the context of crisis-induced remote work: role of boundary control and professional isolation", **Employee Relations**, v. 46, n. 1, p. 115 -132, 2024.

JAQUES, T. Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct. **Public Relations Review**, v. 33, n. 2, p. 147-157, 2007.

JAQUES, T. **Issue and crisis management: Exploring issues, crisis, risks and reputation**. Oxford University Press South Melbourne, 2014.

KABIR, N.; CARAYANNIS, E. **Big data, tacit knowledge and organizational competitiveness**. In: Proceedings of the 10<sup>th</sup> International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning: ICICKM, 2013, p. 220.

KALAVAR, S.; MYSORE, M. **Are you prepared for a corporate crisis?** McKinsey Quarterly, Apr. 2017.

KIMBROUGH, R. L.; COMONATION, P. J. The relationship between organizational culture and enterprise risk management. **Engineering Management Journal**, v. 21-2, p. 18-26, 2009.

KLOMAN, H. F. Rethinking risk management. The Geneva Papers on Risk and Insurance – **Issues and Practice**, v. 17, n. 3, p. 299-313, 1992.

- KPMG. **Pesquisa Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil**, 2018. <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/07/br-pesquisa-maturidade-de-riscos-2018.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- KRAUSE, M. **The future of corporate governance in knowledge-dispersed companies**. *Critério Libre*, Bogotá (Colombia), v. 10, n. 17, p. 129-146, 2012.
- KROGH, G. V.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I. **Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation** (New York, 2000; online edn, Oxford Academic, 3Oct.2011) <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195126167.001.0001>, Acesso em 19 jul. 2023.
- KUTSCH, E.; HALL, M. A. The Rational Choice of Not Applying Project Risk Management in Information Technology Projects. **Project Management Journal**, v. 40, n. 3, p. 72-81, 2009.
- KYOBE, M. A knowledge management approach to resolving the crisis in the information systems discipline. **Journal of Systems and Information Technology**, v. 12, n. 2, p. 161-173, 2010.
- LACERDA, D. P.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; ANTUNES JÚNIOR, J. A.V. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. **Management Information Systems – Managing the digital firm**. 9<sup>th</sup> ed. Pearson – Prentice Hall, 2006.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre. Artmed, Belo Horizonte, Editora UFMQ, p. 339, 1999.
- LECHNER, P.; GATZERT, N. Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. **Eur. J. Finance**, p. 1-27, 2017.
- LEE, S. Y.; SUNG, Y. H.; CHOI, D.; KIM, D. H. Surviving a Crisis: How Crisis Type and Psychological Distance Can Inform Corporate Crisis Responses. **Journal of Business Ethics**, 168, p. 795-811, 2021.
- LEE, S.; SONG, H. J.; YOON, H.; KIM, C-S.; HAM, S. Resilience of the hospitality industry during crises: A comparison between the 2008 financial crisis and COVID-19. **International Journal of Hospitality Management**, 116, Art. 103622, 2024.
- LEONARDI, P. M. Ambient awareness and knowledge acquisition: using social media to learn “Who knows what” and “Who knows whom”. **MIS Quarterly**, v. 39, n. 4, p. 747-762, dec. 2015.
- LESSLER, B. H.; FORSYTH, J. A Coding System for Appraising Questionnaires. In Answering questions. **Methodology for determining cognitive and communicative processes in survey research**. Eds. N.Schwarz, S. Sudman, San Francisco (California): Jossey-Bass 1996.
- LI, Z.; MO, T. Early warning of engineering project knowledge management risk based on artificial intelligence. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1-11, 2020.



- LIM, M. K.; TSENG, M-L.; TAN, K. H.; BUI, T. D. Knowledge management in sustainable supply chain management: Improving performance through an interpretive structural modelling approach. **Journal of Cleaner Production**, 162, p. 806-816, 2017.
- LIN, C.; TAN, B.; CHANG, S. An exploratory model of knowledge flow barriers within healthcare organizations. **Information & Management**, v. 45, p. 331-339, 2008.
- LIU, X. The Role of Enterprise Risk Management in Sustainable Decision-Making: A Cross-Cultural Comparison. **Journal Sustainability**, 2019.
- LOURENÇO, G. Os efeitos da greve dos caminhoneiros. **Vitrine da Conjuntura**, v. 11, n. 6, 2018.
- LUCCA, T. A.; SANTOS, N. Gestão do conhecimento em tempos de crise. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba. v. 6, n. 12, p. 94766-94607, dec. 2020.
- MACHADO, R. **Análise da relação entre a gestão de riscos da Tecnologia da Informação (TI) e a Gestão de Riscos Corporativos**. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale dos Sinos - UNISINOS, 2012.
- MAIA, I. R. D.; CHAVES, G. M. M. **Integration of Risk Management into Strategic Planning: A New Comprehensive Approach**. Society of Actuaries. Enterprise Risk Management Symposium. Apr. 2016.
- MANSON, N. J. Is Operations Research Really Research? **Operations Research Society of South Africa**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006.
- MARCH, S. T.; SMITH, G. F. Design and natural science research on information technology. **Decision Support Systems**, [S. l.], v. 15, p. 251-266, 1995.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRA, F. J. Crisis communication plans: poor predictors of excellent crisis public relations. **Public Relations Review**, v. 24, n. 4, p. 461-84, 1998.
- MARTINEZ-CONESA, I.; SOTO-ACOSTA, P.; CARAYANNIS, E. G. On the path towards open innovation: assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 3, p. 553-570, 2017.
- MASSINGHAM, P. Knowledge risk management: A framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 3, p. 464-485, 2010.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed., v. 1, São Paulo: Atlas, 2007.
- MEDEIROS, I. L.; VIEIRA, A.; BRAVIANO, G. GONÇALVES, B. S. Revisão Sistemática e Bibliométrica facilitadas por um Canvas para visualização de informação. **Revista Brasileira de Design da Informação**. São Paulo, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2015.



MURALIDHAR, K. Enterprise risk management in the Middle East oil industry: An empirical investigation across GCC countries. **International Journal of Energy Sector Management**, 4, p. 59-86, 2010.

NABIL, H.; ABDERRAOUF, G. Role of Communication and technology in crisis management. **European Journal of Formal Sciences and Engineering**, July 2018.

NADAI, R.; SILVA, M.; da SILVA, M.; FIGUEIREDO, J. Roadmap de gestão de portfólio: integrando estratégia e ativos de conhecimento em uma organização pública. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 29, n. 2, p. 203, 2021.

NAPOLITANO, D. M. R.; ALBANO, M.; GASPARI, M. A.; SASSI, R. J. Study on the relationship between project risk management, knowledge management and decision-making. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2020.

NAZ, A.; HASSAM, M. U.; AYUB, A. Assessing the Role of Knowledge Management in Organizational Performance through Organizational Learning. **Oriented Research Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 1, p. 14-30, jun. 2019.

NEVES, S. M.; SILVA, C. E. S.; SALOMON, V.A.P.; SILVA, A. F.; SOTOMONTE, B. E. P. Risk management in software projects through Knowledge Management techniques: Cases in Brazilian Incubated Technology-Based Firms. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 1, p.125-138, 2014.

NG, A.; FONG, B.; LO, M. F. Dynamic knowledge management in response to the pandemic outbreak: an interinstitutional risk-based approach to sustainability. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 19, Issue 4, p. 536–544, 2021.

NICKOLS, F. Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. **Distance Consulting LLC**. 2016.

NORDEMAN, P.; HUMANSON, R. **Proactive Crisis Management (PCM)**. Perceptions of crisis-awareness and crisis-readiness in organizations in relation with their actual strategic initiatives against industrial crisis caused by human errors. The /department of Industrial Economics and Management, BTH - Blekinge Techniska Högskola, 2017.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organizational Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, New York, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**, Porto Alegre: Bookman, 2008.

NORTH CAROLINA STATE UNIVERSITY; PROTIVITI. **Executive Perspectives on Top Risks for 2018**. Disponível em: <[https://www.protiviti.com/sites/default/files/united\\_states/insights/nc-state-protiviti-survey-top-risks-2018.pdf](https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/insights/nc-state-protiviti-survey-top-risks-2018.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2019.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

- NGUYEN, K.; NGUYEN, H. H. The impact of Knowledge Management on Business Performance: A Case Study of Door Manufacturers in Vietnam. **Journal of Asian finance, economics, and business**, v. 9, n. 6, p. 267–276, 2022.
- OCLOO, C. E.; AKABA, S.; WORWUI, B. D. K. Globalization and competitiveness: Challenges of small and medium enterprises (SMEs) in Accra, Ghana. **International Journal of Business and Social Science**, v. 5, n. 4, 2014.
- OJIAKO, U. Examining thematic elements in strategic business risk, **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p. 90-105, 2012.
- OLAWALE, S. Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence from Promassidor Ltd. **European Journal of Business and Management**, v. 6, n. 23, 2014.
- OLIVA, F. L. Knowledge Management Barriers, Practices and Maturity Model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1053-1074, 2014a.
- OLIVA, F. L. Marelly, risks and strategies in a Brazilian innovation–flexfuel technology. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 25, n. 6, p. 916-930, 2014b.
- OLIVA, F. L. A maturity model for enterprise risk management. **International Journal of Production Economics**, v. 173, p. 66-79, mar. 2016.
- OLIVA, F. L.; KOTABE, M. Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. **Journal of Knowledge Management**, 2019.
- OLIVA, F. L.; PAZA, A. C. T.; BUTION, J. L.; KOTABE, M.; KELLE, P.; VASCONCELLOS, E. P. G.; GRISI, C. C. H.; ALMEIDA, M. I. R.; FISCHMANN, A. A. A model to analyze the knowledge management risks in open innovation: proposition and application with the case of GOL Airlines. **Journal of Knowledge Management**, 2021.
- OLIVEIRA, T. T. **Estratégias de gestão de risco em cadeias logísticas nas empresas de grande porte no Brasil: o impacto da greve dos caminhoneiros de 2018**. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.
- OLSON, D. L.; WU, D. **Enterprise Risk Management in Supply Chains**. In: Enterprise Risk Management Models. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Berlin, Heidelberg. 2020.
- PARRILLA, F. A.; OGLIARA, M.; BITTENCOURT, J. P. Potencialidades e desafios na articulação entre a memória e a aprendizagem organizacional: o Centro de Memória Bunge. **REGE – Revista de Gestão**, v. 24, p. 325-335, 2017.
- PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. Reframing Crisis Management, **Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 59-76, 1998.
- PEARSON, C. M. **International Handbook of Organizational Crisis Management**. In: s.l.:9780761988519, p. Chapter 11, 2007.
- PEARSON, C. M.; MITROFF, I. I. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management, **Academy of Management Perspectives**, v. 7, n. 1, p. 48-59, 1993.

PEREIRA, M. R. **O Gerenciamento de Riscos Empresariais como forma de agregar valor às organizações.** Instituto de Economia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

PETROBRAS. **Revisão da política de preços de diesel e gasolina.** Fatos e dados. 30 jun. 2017. Disponível em: < <https://petrobras.com.br/fatos-e-dados/revisao-da-politica-de-precos-de-diesel-e-gasolina.htm> >. Acesso em 23 dez. 2023

PETTIGREW, A. A cultura das organizações é administrável? *In:* FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

PIERCE, E. M.; GOLDSTEIN, J. ERM and strategic planning: a change in paradigm. **International Journal of Disclosure and Governance**, v. 15, p. 51–59, 2018.

PIMENTEL, M.; FILIPPO, D.; SANTORO, F. M. **Design Science Research:** fazendo pesquisas científicas rigorosas atreladas ao desenvolvimento de artefatos computacionais projetados para a educação. *In:* JAQUES, P. A.; PIMENTEL, M.; SIQUEIRA, S.; BITTENCOURT, Ig. (Org.) **Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação: Concepção de Pesquisa.** Porto Alegre: SBC, 2020. Disponível em: <<https://metodologia.ceiebr.org/livro-1/>>. Acesso em: 31 ago. 2023.

PINTO, M. C. V. **O processo de geração de conhecimento em empresas multinacionais para a criação de produtos e serviços.** Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009.

POLANYI, M. **The tacit dimension.** London: Routledge, 1966.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. **Fórum ABBC:** Como a atuação integrada do Compliance e da Auditoria Interna pode se tornar estratégica na Governança Corporativa, 2011, <[http://www.abbc.org.br/arquivos/compliance\\_auditoria\\_e\\_governanca\\_corporativa.pdf](http://www.abbc.org.br/arquivos/compliance_auditoria_e_governanca_corporativa.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2019.

PRZYBYLA-KASPEREK, M. Three Conflict Methods in Multiple Classifiers that Use Dispersed Knowledge. **International Journal of Information Technology & Decision Making**, v. 18, n. 2, p. 555-599, 2019.

QUON, T. K.; ZEGHAL, D.; MAINGOT, M. Enterprise risk management and business performance during the financial and economic crises. **Problems and Perspectives in Management**, v. 10, n. 3, p. 95-103, 2012.

RATHORE, A. S.; CHOPDA, V. R.; GOMES, J. Knowledge management in a waste based biorefinery in the QbD paradigm. **Bioresource Technology**, 215, p. 63-75, 2016.

RODGERS, W.; MUBAKO, G. N.; HALL, L. Knowledge management: The effect of knowledge transfer on professional skepticism in audit engagement planning. **Computers in Human Behavior**, 70, p. 564-574, 2017.

RODRIGUEZ, E.; EDWARDS, J. S. Knowledge Management in Support of Enterprise Risk Management. **International Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 2, p. 43-61, 2014.

- SAMRA, Y. M.; ZHANG, H.; LYNN, G. S.; REILLY, R. R. Crisis management in new product development: A tale of two stories. **Technovation**, v. 88, 2019.
- SANTAELLA, L. **Comunicação ubíqua: Repercussões na cultura e na educação**. Editora Paulus, São Paulo, 2014.
- SANTOS, R. F.; OLIVA, F. L.; GRISI, C. C. d. H. e.; KOTABE, M.; DEL GIUCE, M.; PAPA, A. Identification and analysis of enterprise risks in the open product innovation: the case of Volkswagen Brazil, **Management Decision**, Sep. 2023.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 1992
- SCHILLER, F.; PRPICH, G. Learning to organize risk management in organizations: what future for enterprise risk management? **Journal of Risk Research**, v. 17, Issue 8, p. 999-1017, 2014.
- SEO, M. G. Overcoming emotional barriers, political obstacles, and control imperatives in the action-science approach to individual and organizational learning. **Academy of Management Learning and Education**, v. 2, n. 1, p. 7-21, 2003.
- SHAD, M. K.; LAI, F. W.; FATT, C. L.; KLEMES, J. J.; BOKHARI, A. Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 415-425, 2019.
- SHAW, D. A.; HALL, M. J.; EDWARDS, J. S.; BAKER, B. Responding to crisis through strategic knowledge management. **Journal of Organizational Change Management**, 2007.
- SILVA, E. R. P. **Métodos para Revisão e Mapeamento Sistemático da Literatura**. Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.
- SILVA FREITAS JUNIOR, J. C. S.; MACHADO, L.; KLEIN, A. Z.; SABINO, A. A. Design Research: aplicações práticas e lições aprendidas. **R. Adm. FACES Journal**. Belo Horizonte v. 14 n. 1, p. 95-116, jan./mar. 2015.
- SILVA I.; SPITZ, R. A gestão do conhecimento organizacional e sua relação com a vantagem competitiva. **Actas de Diseño nº 7 – IV Encuentro Latinoamericano de Diseño**, v. 7, p. 213-217, 2009.
- SILVA, J. V. V. M.; COSTA, R. M. **Design Research é uma metodologia de aplicação prática? In: III Congresso Internacional de Pós-Graduações e Pesquisa Latinos em Administração e Estudos Organizacionais**, 2014, Porto Alegre. A administração e os Estudos Organizacionais no Contexto Latinoamericano, 2014.
- SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 1996.
- SMOLIAR, S.W. Interaction management: The next (and necessary) step beyond knowledge management. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 337-353, 2003.
- SNYMAN, R.; KRUGER, C. The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n.1, p. 5-19, 2004.

SPACEY, John. **What is dispersed knowledge?** Simplicable, Singapore, 2016. Disponível em: <<https://simplicable.com/new/dispersed-knowledge>>. Acesso em 07 jul. 2020.

STATISTICS CANADA. Statistics Canada Quality Guidelines. Fourth Edition. October 2003. Disponível em: <<https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/12-539-x/12-539-x2003001-eng.pdf?st=ujVoZvz->>. Acesso em 02 fev. 2024.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996.

TAKEDA, H.; VEERKAMP, P.; TOMIYAMA, T.; YOSHIKAWA, H. Modeling Design Process. **AI Magazine**, v. 11, n. 4, p. 37-48, 1990.

TANG, F.; MU, J.; THOMAS, E. Who Knows What in NPD Teams: Communication Context, Mode, and Task Contingencies? **Journal Prod. Innov. Manag.**, v. 32, n. 3, p. 404–423, 2015.

TELLER, J.; KOCK, A. An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 6, p. 817-829, 2013.

TESTI, L. I. O.; FONTOURA, R. B.; PAZA, A. C. T.; BUTION, J. L.; OLIVA, F. L.; ALBUQUERQUE, M. **Gestão de Risco Corporativo: Análise do caso de uma grande empresa do setor de energia elétrica.** XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022. On-line - 21 a 23 de set de 2022, p. 2177-2576.

TEYMOURI, M.; ASHOORI, M. The impact of information technology on risk management. **Procedia Computer Science**, v. 3, p. 1602-1603, 2011.

THOMYA, W.; SAENCHAIYATHON, K. The effects of organizational culture and enterprise risk management on organizational performance: A conceptual framework. **International Business Management**, 2015.

TOPPER, B.; LAGADEC, P. Fractal crisis – A new path for crisis theory and management. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 21, n. 1, p. 4-16, 2013.

TREINTA, F. T. T.; FARIAS FILHO, J. R.; SANT'ANNA, A. P.; RABELO, L. M. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. **Production**, v. 24, n. 3, p. 508-520. July/sep., 2014.

ULMER, R. R. Effective crisis management through established stakeholder relationships: Malden Mills as a case study. **Management Communication Quarterly**, 14, p. 590-615, 2001.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. **Design Science Research in Information Systems.** Association for Information Systems, 2005.

VAISHNAVI, V. K.; KUECHLER, W. **Design Science Research Methods and Patterns: Innovating Information and Communication Technology.** Boca Raton: CRC Press, 2015

- VAISHNAVI, V.; VAISHNAVI, V. K.; KUECHLER, W. **Design science research in methods and patterns: Innovating Information and Communication Technology**. Boca Raton: Auerbach Publications, 2008.
- VAN AKEN, J. E. Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management. **British Journal of Management**, v. 16, p. 19-36, 2005.
- VAN AKEN, J. E.; BERENDS, H.; VAN DER BIJ, H. Problem solving in organizations. 2. ed. Cambridge: University Press Cambridge, 2012.
- VENABLE, J. R. The role of theory and theorizing in Design Science Research. **DESRIST**, v. 24-25, p. 1-18, 2006.
- WALTERS, D. **Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics**. London: Kogan Page, 2007.
- WANG, C.; AL-ASHWAL, A. M.; ASEF, A.; ABDUL-RAHMAN, H.; WOOD, L. C. Moderating role of organizational learning and firm size on risk management maturity in construction firms. **South African Journal of Business Management**, v. 49, Issue 1, n. a320, 2018.
- WANG, J.; RITCHIE, B.W. A theoretical model for strategic crisis planning: factors influencing crisis planning in the hotel industry. **International Journal of Tourism Policy**, v. 3, n. 4, p. 297-317, 2010.
- WANG, W. T.; BELARDO, S. Strategic Integration: A Knowledge Management Approach to Crisis Management. **Proceedings of the 38th ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES**, Big Island, HI, USA, 2005, p. 252a-252a, 2005.
- WANG, W-T.; BELARDO, S. The role of knowledge management in achieving effective crisis management: a case study. **Journal of Information Science**, v. 35, n. 6, p. 635-650, 2009.
- WANG, W. Knowledge management adoption in times of crisis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 4, p. 445-462, 2009.
- WANG, W-T.; WU, S-Y. Knowledge management based on information technology in response to COVID-19 crisis. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 19, Issue 4, p. 468-474, 2020.
- WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review, **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. xiii-xxiii, 2002.
- WEGNER, D. M. **Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind**. In: B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.). *Theories of group behavior*. New York: Springer-Verlag, 1986.
- WIERINGA, R. J. **Design Science Methodology for Information Systems and Software Engineering**. New York, Dordrecht, Heidelberg, London: Springer, 2014.



WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. The Free Press, New York, 1975.

WILLIS, G.; LESSLER J. **QAS: Questionnaire Appraisal System**. Rockville. MD: Research Triangle Institute. 1999.

WILLIS, G. B. Cognitive interviewing: A tool for improving questionnaire design. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

WOLBERS, J.; BOERSMA, K.; GROENEWEGEN, P. Introducing a Fragmentation Perspective on Coordination in Crisis Management. **Organization Studies**, v. 39, n. 11, 2018.

WOODS, M. A commentary on the COSO internal control framework and its links with Sorbanes-Oxley, in Woods, M Kajüter, P. and Linsley, P (Eds), **Internal Risk Management**, CIMA, London, 2008.

WOUTERS, M.; KIRCHBERGER, M. A. Customer value propositions as interorganizational management accounting to support customer collaboration. **Industrial Marketing Management**, 46, p. 54-67, 2015.

WU, I. L.; HU, Y. P. Open innovation based knowledge management implementation: a mediating role of knowledge management design. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 8, p. 1736-1756, 2018.

WYBO, J. L. Mastering risks of damage and risks of crisis: the role of organizational learning. **International Journal of Emergency Management**, v. 2, p. 22-34, 2004.

YEGON, C. K. Effects of Information Technology on Enterprise Risk Management of Listed Firms in Kenya. **Journal of Business and Management**, v.16, Issue 1, Ver VII, p. 81-92, feb. 2014.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**, Sage Publication, London, 2014.

ZAVYALOVA, A.; PFARRER, M. D.; REGER, R. K.; HUBBARD, T. D. Reputation as a benefit and a burden? How stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. **Academy of Management Journal**, 59, p. 253-276, 2016.

ZHAO, X.; HWANG, B.-G.; LOW, S. P. An enterprise risk management knowledge-based decision support system for construction firms. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 23, n. 3, p. 369-384, 2016.

ZOU, Y.; KIVINIEMI, A.; JONES, S. W. Developing a tailored RBS linking to BIM for risk management of bridge projects. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 23, n. 6, p. 727-750, 2016.

## ANEXOS

## ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

<b>Roteiro de Entrevista Semiestruturada</b>	
Local e data da entrevista:	
Nome da empresa:	
Nome do entrevistado:	
Cargo e tempo no cargo:	
Principais responsabilidades do cargo:	
<b>ETAPA 1 - Instruções aos entrevistadores:</b>	
a) Informar sobre a razão da entrevista e qual é a entidade patrocinadora.	
b) Informar sobre o objetivo da pesquisa e da importância das respostas.	
c) Informar sobre a confidencialidade dos dados coletados e sobre o caráter voluntário de participação na pesquisa.	
d) A cada pergunta, estimular os entrevistados a que expliquem suas ideias com detalhes.	
e) Perguntas adicionais podem ser feitas para ampliar a compreensão do assunto.	
f) Ao final, agradecer pelo tempo disponibilizado e ficar à disposição do entrevistado caso, posteriormente, ele tenha algo a acrescentar.	
<b>ETAPA 2 - Blocos de perguntas:</b>	
<b>Bloco I - Perguntas preparatórias:</b>	
1	O que você entende por Gestão do Conhecimento e Gestão do Conhecimento Disperso?
2	O que você entende por Gestão de Riscos Corporativos?
3	O que você entende por Gestão de Crises Corporativas?
Fazer uma breve explanação sobre os conceitos de Gestão do Conhecimento Disperso, Gestão de Riscos Corporativos e Gestão de Crises Corporativas, para nivelar a compreensão do entrevistado sobre o assunto com a compreensão acadêmica sobre estes conceitos.	
4	Como é realizada a Gestão do Conhecimento na empresa em que você trabalha?
5	Como é realizada a Gestão de Riscos Corporativos na empresa em que você trabalha?
6	Como é realizada a Gestão de Crises Corporativas na empresa em que você trabalha?

<b>Bloco II - Perguntas exploratórias ou de sondagem:</b>	
7	Você poderia descrever como, nas últimas crises corporativas, sua empresa reuniu conhecimentos internos para gerenciar a crise?
8	E quanto a conhecimentos externos, você poderia explicar como sua empresa os reuniu para gerenciar contextos de crises?
9	Quais as principais fontes externas de conhecimento que foram acessadas pela empresa para fazer frente a contextos de crise? Estas fontes já eram acessadas para compor o inventário de riscos corporativos da organização?
10	Como os conhecimentos reunidos para fazer frente a contextos de crise transitaram entre as diversas áreas da empresa?
11	Os conhecimentos capturados por sua empresa durante os contextos de crises influenciaram na revisão do inventário de riscos corporativos da organização? Você poderia exemplificar?
12	Quais os principais agentes da organização atuaram na captura de Conhecimento Disperso durante contextos de crises, e quais as relações que estabeleceram com agentes internos e externos?
13	Já existiam fluxos formais de transferência de conhecimento entre a Gestão do Conhecimento, Gestão de Riscos Corporativos e a Gestão de Crises Corporativas, ou novos fluxos passaram a ser estabelecidos em decorrência de crises? Discorra sobre como ocorreu.
14	Qual a influência da cultura organizacional na implantação de programas de Gestão do Conhecimento, Gestão de Riscos Corporativos e a Gestão de Crises Corporativas?
15	Qual a influência da Tecnologia da Informação na implantação de programas de Gestão do Conhecimento, Gestão de Riscos Corporativos e a Gestão de Crises Corporativas?
16	Qual a influência da Gestão da Estratégia na implantação de programas de Gestão do Conhecimento, Gestão de Riscos Corporativos e a Gestão de Crises Corporativas?
17	Qual a influência da Gestão da Performance organizacional na implantação de programas de Gestão do Conhecimento, Gestão de Riscos Corporativos e a Gestão de Crises Corporativas?
<b>Bloco III - Perguntas conclusivas:</b>	
18	Com base na sua experiência profissional, você considera que existe um aproveitamento eficiente do conhecimento capturado pelas organizações durante os contextos de crise para embasar os programas de Gestão de Riscos Corporativos e a Gestão de Crises Corporativas das empresas? Por quê?
19	Que alterações você recomendaria quanto ao formato atual de captura, transferência e utilização de conhecimentos dispersos em sua empresa?
20	Há algum ponto sobre a Gestão do Conhecimento Disperso, Gestão de Riscos Corporativos ou Gestão de Crises Corporativas que eu não tenha lhe perguntado, mas que gostaria de acrescentar? Justifique sua resposta.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**ANEXO B - ORIENTAÇÕES AOS INTEGRANTES DO PAINEL DE ESPECIALISTAS-PROFISSIONAIS****ORIENTAÇÕES AOS INTEGRANTES DO PAINEL DE ESPECIALISTAS-PROFISSIONAIS PARA A VALIDAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

Obrigado por concordar em participar desta entrevista.

O objetivo deste projeto é desenvolver perguntas sobre Gestão do Conhecimento e Gestão do Conhecimento Disperso, Gestão de Riscos Corporativos e Gestão de Crises Corporativas.

Portanto, estamos testando as perguntas com este painel de Especialistas-profissionais.

Em particular, precisamos descobrir se as perguntas fazem sentido para os participantes deste painel, e se todos entendem as perguntas da mesma maneira. Dessa forma, sua entrevista nos ajudará a descobrir como as perguntas estão funcionando.

Durante a entrevista, farei perguntas para que você as responda como em uma pesquisa normal. No entanto, nosso objetivo é ter uma ideia sobre como a questão está funcionando. Depois de responder a cada pergunta ou a um conjunto de perguntas, pedirei que você explique como você chegou a essa resposta e farei algumas perguntas adicionais para saber se existem problemas com as perguntas formuladas.

Por favor, tenha em mente que eu realmente quero ouvir todas as suas opiniões.

Vou fazer algumas anotações, mas para ter certeza de coletar todas as suas respostas, peço permissão para gravar esta entrevista. A gravação será utilizada apenas pelos pesquisadores que trabalham no projeto.

Tudo o que você me disser será tratado de maneira confidencial e será mantido em sigilo. As informações serão utilizadas apenas para os objetivos desta pesquisa.

Se você não quiser responder a uma pergunta, por favor me diga e eu passarei para a próxima pergunta.

A entrevista durará cerca de uma hora.

Antes de começarmos, você tem alguma dúvida?

## ANEXO C - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE PERGUNTAS

CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DAS PERGUNTAS		
<b>ETAPA 1 - LEITURA:</b> <b>Verifique se os entrevistadores demonstram dificuldade para ler a pergunta de maneira uniforme para os entrevistados.</b>		
1.a) O QUE LER: O entrevistador demonstra dificuldade ao ler a pergunta?	Sim	Não
1.b) INFORMAÇÕES FALTANDO: As informações que o entrevistador precisa para propor a pergunta não constam da pergunta?	Sim	Não
1.c) COMO LER: A pergunta não está bem-posicionada no roteiro?	Sim	Não
<b>PASSO 2 - INSTRUÇÕES:</b> <b>Verifique se existem problemas com instruções ou explicações do ponto de vista do entrevistado.</b>		
2.a) INSTRUÇÕES: As introduções, instruções ou explicações são conflitantes ou imprecisas?	Sim	Não
2.b) INSTRUÇÕES COMPLICADAS? As introduções, instruções ou explicações são fáceis de entender?	Sim	Não
<b>ETAPA 3 - CLAREZA:</b> <b>Verifique se existem problemas de comunicação da intenção da pergunta ao respondente.</b>		
3.a) REDAÇÃO: A pergunta é longa, confusa, gramaticalmente inadequada, ou com erros de sintaxe?	Sim	Não
3.b) TERMO(S) TÉCNICO(S) Existem termos técnicos indefinidos, pouco claros ou complexos?	Sim	Não
3.c) TERMOS VAGOS: Existem várias maneiras de interpretar a pergunta?	Sim	Não
<b>ETAPA 4 - SUPOSIÇÕES:</b> <b>Verifique se existem problemas de suposições formuladas ou com a lógica subjacente ao conteúdo.</b>		
4.a) PRESUNÇÕES INADEQUADAS: São feitas presunções incorretas sobre o contexto da pergunta.	Sim	Não
4.b) DUPLO QUESTIONAMENTO: A pergunta contém implícito mais de um questionamento.	Sim	Não
<b>PASSO 5 - CONHECIMENTO:</b> <b>Verifique se os respondentes provavelmente não sabem ou têm dificuldade em lembrar as informações.</b>		
5.a) CONHECIMENTO: O entrevistado pode não saber a resposta para uma ou mais perguntas.	Sim	Não
5.b) ATITUDE: O entrevistado pode não ter formado convicção sobre o que está sendo perguntado.	Sim	Não
<b>ETAPA 6 - SENSIBILIDADE:</b> <b>Verifique se as perguntas são de natureza sensível ou apresentam vieses.</b>		
6.a) CONTEÚDO SENSÍVEL: A pergunta trata de um assunto constrangedor, muito privado, ou que envolva comportamento ilegal.	Sim	Não
6.b) REDAÇÃO SENSÍVEL: A redação deve ser aprimorada para minimizar a sensibilidade.	Sim	Não
6.c) SOCIALMENTE ACEITÁVEL: A pergunta trata de um tema que conduz a uma resposta socialmente aceitável.	Sim	Não
<b>ETAPA 7 - OUTROS PROBLEMAS:</b> <b>verifique se existem outros problemas não identificados nas Etapas 1–7.</b>		
7) Outros problemas não identificados anteriormente.	Sim	Não

Fonte: Adaptado de EUROSTAT (2017) e Willis e Lessler (1999).

## ANEXO D - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO ARTEFATO

Conjecturas teóricas		Critérios de avaliação	Síntese das avaliações dos Especialistas-profissionais (EP)
Avaliação geral do artefato	As expectativas inicialmente estabelecidas para o artefato foram alcançadas? (Silva Freitas Junior et al., 2015).	O modelo permite entender como os construtos GCD, GRC e GCC se inter-relacionam no contexto de empresas de grande porte instaladas no Brasil?	
	Qual o contexto em que foi identificado o problema a ser solucionado pelo artefato? (Wieringa, 2014).	O modelo permite identificar o(s) contexto(s) do problema a ser solucionado pelo artefato?	
	Quais os ambientes de emprego do artefato? Quer sejam, o ambiente interno ou o ambiente externo (Silva; Costa, 2014) e ambiente de negócios ou de valor (Oliva, 2016).	O modelo permite estabelecer o(s) ambiente(s) em que ocorreu o evento de emprego do artefato?	
Avaliação de aceitação do artefato	O artefato atende aos critérios e condições que haviam sido previamente estabelecidos na Etapa de Identificação do Problema? (Alturki; Gable; Bandara, 2011).	O modelo seria aplicável para a GCD, GRC e GCC a empresas de grande porte que operam no Brasil?	
	O artefato resolve o problema para o qual foi criado? (Pimentel; Fillipo; Santoro, 2020 et al., 2020).	O modelo permite entender como os construtos GCD, GRC e GCC se inter-relacionam no contexto do problema a ser solucionado?	
Avaliação da viabilidade do artefato	O artefato possui capacidade de generalização para atender a casos semelhantes em diferentes organizações? (Pimentel; Fillipo; Santoro, 2020).	O modelo pode ser aplicado para solucionar o problema para que foi criado em empresas diferentes?	
Avaliação da validade do artefato	O artefato é capaz de produzir explicações verdadeiras a partir dos dados coletados (Creswell, 2009; Gibbs, 2007).	A partir dos dados coletados sobre o problema a ser solucionado, o artefato é capaz de produzir explicações verdadeiras sobre como se inter-relacionam os construtos GCD, GRC e GCC?	

Fonte: Elaborado pelo autor