

FATORES CONDICIONANTES NA RETOMADA DAS ATIVIDADES CRÍTICAS APÓS DESASTRES: UM ESTUDO DE CASO EM PROJETOS DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

Autores: Sérgio Luis Mattos Melchiori, Roque Rabechini Jr., Aline Michelle Cardoso

RESUMO

O objetivo do estudo foi verificar quais fatores condicionantes afetam a implementação de um projeto de continuidade de negócios após um desastre que provoca interrupções do negócio. Esta pesquisa foi feita por meio de um estudo de caso com abordagem qualitativa e descritiva do tipo exploratória, com vinte profissionais do ramo de continuidade de negócios de uma empresa multinacional do ramo de seguros. Identificou-se na literatura oito fatores condicionantes que influenciam a retomada das atividades críticas de uma empresa. Em seguida mediu-se suas respectivas importâncias no contexto de um projeto de continuidade de negócios. O fator condicionante exercícios simulados foi o fator menos importante e o plano de continuidade de negócios o fator mais importante na retomada das atividades críticas da empresa. Observou-se que os funcionários da empresa do estudo de caso, apesar do apoio da alta gestão, possuíam uma baixa confiança na retomada das atividades críticas, o que se deveu basicamente pelos fatores: exercícios simulados, que não são realistas o suficiente; programas de conscientização, que não engloba todos os envolvidos com continuidade de negócios; e o plano de continuidade de negócios, que não mostra claramente os recursos e estratégias que a empresa dispõe de uma forma holística. Como lacuna é formular um projeto de continuidade de negócios fidedigno à situação de risco que a empresa pode passar quando acontece algum desastre de influência interna ou externa. Conhecer os fatores condicionantes positivos e negativos na retomada das atividades críticas da empresa após um desastre.

PALAVRAS-CHAVE: projetos, riscos, continuidade de negócios.

ABSTRACT

The purpose of the study was to determine which conditioning factors affect the implementation of a business continuity project following a business disruption disaster. This research was done through a case study with a qualitative and descriptive exploratory approach, with twenty professionals from the business continuity branch of a multinational insurance company. Eight conditioning factors that influence the resumption of critical activities of a company were identified in the literature. Then their respective importance was measured in the context of a business continuity project. The conditioning factor simulated exercises was the least important factor and the business continuity plan the most important factor in resuming the critical activities of the company. Despite the support from top management, the case study company employees had low confidence in resuming critical activities, which was basically due to the following factors: simulated exercises, which are not realistic enough; awareness programs that do not encompass everyone involved with business continuity; and the business continuity plan, which does not clearly show the resources and strategies the company has in a holistic way. The shortcoming is to formulate a business continuity project that is reliable to the risk situation that the company can go through when a disaster of internal or external influence happens. Know the positive and negative conditioning factors in the resumption of critical business activities after a disaster.

KEYWORDS: projects, risks, business continuity.

1 Introdução

A gestão de continuidade de negócios visa assegurar que as funções críticas do negócio operem mesmo após um evento que cause alguma falha (HECHT, 2002). Assim, é necessário entender que é preciso desenvolver um processo que deve mudar e se adaptar a organização durante uma eventual interrupção.

O interesse na gestão de continuidade do negócio ganhou um impulso significativo por várias razões, entre elas o aumento do nível de devastação associados a desastres como furacões, quedas de energia, inundações, tornados, terremotos entre outros. As causas de um desastre são numerosas e variadas. Há pelo menos 75 causas conhecidas de desastre, desde falha de ar condicionado a furacões, passando por canos estourados, infecções de insetos, derramamento químico, etc. As empresas mais motivadas a fazer algo sobre a recuperação de desastres são aquelas que já tiveram um desastre dentro da sua organização. A maioria das organizações ainda são reativas em vez de proativas (BARNES, 2001).

Em projetos de continuidade de negócios, uma das etapas mais importantes é a análise e gestão de riscos. Nesta etapa os riscos são identificados, analisados e também priorizados. O risco pode ser definido como uma incerteza, positiva ou negativa, no qual se pode controlar a probabilidade e/ou impacto de eventos imperfeitos. As técnicas utilizadas na gestão de riscos foram retiradas de outras áreas do gerenciamento de sistemas. A tecnologia da informação (TI), a indisponibilidade de recursos e outros fatores tem ajudado a desenvolver a nova gestão de riscos, com métodos para identificar, medir e gerenciar os riscos, reduzindo o potencial de perda ou dano inesperado (TAKÁCS, 2010).

A análise de impacto dos negócios e a avaliação de riscos são os dois principais elementos para compreensão de uma organização. A análise de impacto dos negócios (*Business Impact Analysis*, BIA) é definida como um processo de análise de funções operacionais, bem como do efeito que uma ruptura pode ter sobre estas funções. O objetivo da análise de impacto dos negócios é coletar e analisar as informações necessárias para gerar um relatório para os principais gerentes, com a intenção de preparar o plano de continuidade de negócios. Com base na gestão de continuidade de negócios, o BIA é uma lista de processos críticos capazes de produzir os principais serviços ou produtos da empresa, priorizados pela organização. A relação entre BIA e a avaliação de riscos é inegável, visto que os resultados são fundidos para desenvolver planos de continuidade de negócios adequados e, devido a dinâmica das condições internas e externas das organizações, as metas e estratégias de uma empresa podem ser alteradas ao longo do tempo. Portanto, os resultados do BIA, juntamente com as estratégias

de análise de riscos e de continuidade de negócios devem ser adequados as mudanças para se manter uma gestão de continuidade de negócios eficaz (TORABI, SOUFI, SAHEBJAMNIA, 2014).

No trabalho de Cerullo & Cerullo em 2004, discutiu-se uma pesquisa realizada pela empresa de auditoria CPM/KPMG com 624 profissionais de continuidade de negócios a respeito das causas internas e externas de interrupção de negócios. Foi constatado que 50% dos respondentes estavam mais preocupados com as falhas acidentais, como: falta de energia, falha de equipamentos, erros de *software* e erros operacionais. A ameaça de desastres naturais, isto é: terremotos, inundações e furacões, foi classificada como a segunda maior causa de preocupações com 29% dos respondentes e as catástrofes internacionais causadas externamente, como: *hackers*, terrorismo, atos de guerra entre outros, ocuparam o terceiro lugar com 21% (CERULLO, CERULLO, 2004).

Eventos podem ou não ocorrer, mas a empresa deve estar preparada para responder aos riscos e ameaças identificados. Alguns fatores trabalhados ainda na fase de projetos, antes da ocorrência de qualquer evento inesperado ou desastre, são fundamentais para uma eficaz retomada das atividades críticas. Em continuidade de negócios, as atividades críticas da empresa são aquelas vitais e que não devem parar, mesmo em caso de um evento catastrófico.

A gestão de continuidade de negócios é um processo que tem por objetivo identificar os riscos, ameaças e vulnerabilidades que podem afetar as atividades críticas ou vitais de uma empresa em caso de um desastre ou outro evento que comprometa seu funcionamento. Por isto, uma gestão adequada da continuidade de negócios é fundamental para a retomada das funções críticas da organização.

Após os ataques terroristas de 11/09/01, muitas organizações reavaliaram a adequação dos seus planos de continuidade de negócios e respectiva retomada das atividades críticas da empresa. A tragédia mostrou para as organizações como é importante permanecer operando, mesmo sob as circunstâncias mais excepcionais (LAM, 2002).

Esta preocupação se intensifica quando se entra no campo dos desastres naturais, visto que estes são sem precedentes, nestes casos, para qualquer plano de contingência ter sucesso, é necessário ter muita imaginação, visto que a lista de ameaças de vulnerabilidades existentes são praticamente incontáveis (BARNES, 2001).

As causas potenciais de interrupção de negócios não são apenas de desastres naturais, mas também de interrupções causadas por erro humano, falta de energia e ainda ameaças maliciosas de terceiros. Os riscos de interrupção de negócios aumentam a medida que as empresas dependem cada vez mais da estrutura de tecnologia da informação (TI) e se tornam mais ligadas as redes externas, por isso, toda empresa necessita de um plano adequado que contemple tanto as ameaças internas como as externas (CERULLO, CERULLO, 2004).

Com uma dependência cada vez maior dos sistemas, as organizações se veem obrigadas a garantir a disponibilidade, tanto para a prestação de serviços críticos como para manter sempre os negócios disponíveis, não importando o porte da empresa (ANDRADE et al., 2011).

Desta forma, a retomada das atividades críticas da empresa, após a ocorrência de qualquer evento destrutivo, é essencial do ponto de vista de continuidade de negócios. A análise do impacto nos negócios é parte essencial na gestão de continuidade de negócios, visto que relaciona todos os principais produtos / serviços da organização, juntamente com as funções e processos críticos relacionados a continuidade de negócios, além de identificar o período máximo tolerável de interrupção (TORABI et al., 2014).

A prontidão de uma empresa em reagir a uma determinada contingência está diretamente ligada à sua gestão de continuidade de negócios, na identificação e proteção dos processos críticos e recursos necessários, a fim de garantir a sobrevivência da organização em períodos de interrupções de negócios (PHENG LOW, LIU, SIO, 2010).

Segundo o Disaster Recovery Institute DRI (2016), é na fase inicial, antes que qualquer evento ocorra, que se faz o planejamento e análise de riscos, com o objetivo de identificar possíveis ameaças e vulnerabilidades na organização e assim mitigar os riscos de acontecer possíveis paralizações nas atividades críticas da empresa e consequentes perdas financeiras.

O objetivo do estudo foi verificar quais fatores condicionantes afetam a implementação de um projeto de continuidade de negócios após um desastre provoca interrupções do negócio. E trazer os fatores condicionantes positivos e negativos na retomada das atividades críticas da empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Há dois componentes importantes para o desenvolvimento de um plano de negócios que devem ser observados na literatura especializada – os riscos e os fatores que impactam um negócio. O risco é inerente ao projeto, as atividades de gerenciamento de riscos, muitas vezes se confundem com as atividades do próprio gerenciamento de projetos, a relação entre risco e projeto é explícita e pode ser entendida na relação tipo de projeto x importância do risco, desta forma projetos inovadores ou com alto grau de complexidade, possuem uma gestão de risco crítica, por outro lado, projetos menores com pouco conteúdo inovador tendem a riscos e análise de probabilidade x impacto mensurados e compreendidos mais rapidamente (CARVALHO, RABECHINI JR, 2011).

O gerenciamento de riscos envolve um conjunto de procedimentos estruturados, com o objetivo de responder aos riscos de forma sistêmica e planejada. O gerenciamento de riscos agrega valor aos processos de negócio das empresas e cada vez mais vem se difundindo em suas práticas, de tal forma que não é mais um privilégio das instituições financeiras ou de companhias seguradoras. A gestão de riscos está relacionada com eventos futuros, ou como lidar com as incertezas com antecedência. O gerenciamento de riscos é a arte e a ciência de planejar, avaliar, controlar e monitorar ações futuras para assegurar resultados favoráveis no presente, por isso uma boa gestão de riscos é proativa e é totalmente diferente de gestão de crises que é reativa (ROVAI, 2005).

Segundo Takács (2010), geralmente um processo de gerenciamento de riscos envolve as seguintes etapas: a primeira é a identificação de riscos e potenciais riscos para o projeto em todos os níveis; a segunda etapa é a avaliação, onde os riscos identificados na etapa anterior são avaliados e estruturados; a terceira é a mensuração dos riscos, onde é definida a severidade dos riscos em termos de consequência e probabilidade de ocorrência, podendo ser classificados como qualitativos ou quantitativos; a quarta etapa é o plano e o controle, onde são desenvolvidas as ações de respostas aos riscos e o método de decisão ou raciocínio aplicado; tem-se finalmente o acompanhamento e a revisão como quinta e última etapa, nesta onde se verifica a importância de um sistema de *feedback* para assegurar que o processo de gestão de riscos é dinâmico e contínuo (TAKÁCS, 2010).

Em projetos de continuidade de negócios, as empresas também devem estar preparadas para gerenciar as crises. Esta é uma situação anormal, ou percepção, que ameaça as operações, equipes, clientes ou a reputação das empresas. As crises podem ser classificadas em diferentes categorias: a) eventos naturais: inundações, terremotos; b) eventos externos executados pelos homens: terrorismo; c) eventos internos não intencionais: perda de arquivos, indisponibilidade de computadores; d) eventos internos intencionais: sabotagem, supressão de dados. Para resolver as crises internas e externas, um centro de controle de gestão é necessário. Este centro trata de um ambiente controlado, no qual as pessoas realizam suas atividades e responsabilidades individuais em um ambiente monitorado e as ações são tomadas de acordo com as condições. Devido aos riscos de uma crise, medidas devem ser tomadas para evitar que o nível de risco se agrave (PHENG LOW et al., 2010).

Na análise de riscos de um projeto de continuidade de negócios, também são tomadas medidas para responder aos riscos identificados, estas respostas devem ser trabalhadas e se tornam fatores na retomada das atividades críticas de uma empresa, visto que prepara a organização para um eventual evento ou desastre.

O conceito de continuidade de negócios surgiu nos anos de 1950 e 1960, quando as empresas começaram a armazenar cópias de *backup* de seus dados críticos, impressos ou eletrônicos, em locais

alternativos. Atualmente, as pressões dos clientes e concorrentes exigem que as organizações tomem medidas para assegurar a continuidade de seus negócios. Embora as organizações reconheçam a necessidade da gestão de continuidade de negócios, muitas vezes não sabem como implementar adequadamente seus processos e integrá-los em toda a organização com seus papéis e responsabilidades bem definidos. Por isto, adotar um modelo de maturidade de continuidade de negócios pode auxiliar a empresa a medir, controlar e gerenciar os seus processos e, desta forma, alcançar um próximo nível, até que seja atingido o patamar de maturidade desejado. A razão para a implementação de um modelo de maturidade baseia-se no pressuposto que um processo mais maduro resultará em melhores resultados na continuidade dos negócios (RANDEREE, MAHAL, NARWANI, 2012).

As ameaças às empresas continuam a se multiplicar. A medida que os sistemas se tornam mais sofisticados e os negócios se tornam mais dependentes da tecnologia da informação, uma gestão de continuidade de negócios se torna um requisito básico e não um luxo. O custo da falha em planejar, testar e investir, é muito alto. As empresas que esperam ser capazes de sustentar o sucesso devem fazer o investimento necessário na gestão de continuidade de negócios (HECHT, 2002).

A gestão de crise exige uma abordagem ampla, com um tempo muito rápido de reação, combinado com um esforço concentrado por parte de todos os envolvidos. Observou-se que as empresas que têm sido bem-sucedidas por um longo tempo tendem a se tornarem complacentes, mesmo que as premissas iniciais e as condições ambientais já tiverem sido alteradas. Sob estas condições, as crises são mais prováveis de ocorrer e para este evento deu-se o nome de "o fracasso do sucesso". Crises podem ocorrer em qualquer empresa, independentemente de seu tamanho, e sua sobrevivência pode depender inteiramente de quão bem uma organização gerencia sua crise (KERZNER, 2009).

Segundo Barnes (2001), para se criar um projeto de continuidade de negócios deve-se observar cinco fases. Estas podem variar de autor para autor, mas os componentes-chaves contidos em cada fase não se alteram (BARNES, 2001).

Na visão de Barnes (2001) a primeira fase diz respeito a avaliação inicial (Project Foundation); a segunda fase trata da elaboração da avaliação do negócio, incluindo a análise de riscos; a terceira fase refere-se à seleção da estratégia; a quarta fase refere-se ao desenvolvimento do plano de continuidade de negócios (PCN) e, a quinta e última fase é o *Testing and Maintenance* (Manutenção e Teste), que após o plano estar completo e aprovado, este deve ser testado e mantido atualizado constantemente.

Um dos componentes fundamentais para o plano de continuidade de negócios é o *business impact analysis* (BIA). Esta análise identifica as funções críticas que a empresa deve executar para manter o negócio operando. O BIA também identifica os riscos para as funções críticas de negócio e os

avalia de acordo com a probabilidade de ocorrência e impacto no negócio, além de recomendar a prevenção, mitigação ou aceitação do risco (CERULLO, CERULLO, 2004).

Segundo o DRI (2016), instituto internacional de recuperação de desastres, a gestão de continuidade de negócios é composta por quatro etapas.

Projeto de Continuidade de Negócios: esta é a fase da implementação do projeto de continuidade de negócios. A análise de risco nesta fase é de fundamental importância para mitigar os imprevistos que por ventura possam surgir na fase de recuperação do negócio, esta fase acontece antes do desastre; Responder: esta fase acontece logo após a ocorrência do evento, nela são implementados os procedimentos de resposta durante o desastre, onde a maior preocupação é com as vidas humanas; Recuperar e Retomar: nesta fase são implementados os processos e operações críticas após o desastre ocorrer. A análise de risco realizada na fase 1 do projeto de continuidade de negócios reflete diretamente no sucesso ou fracasso da recuperação e retomada dos negócios; Restaurar e Retornar: nesta fase as operações são restauradas e retornam à normalidade no local final (DRI, 2016).

Espera-se que nunca mais haverá um desafio de gerenciamento de continuidade de negócios tão significativo como o ocorrido em 11/09/01. A perda humana foi lastimável, mesmo a partir de um ponto de vista estritamente de negócios, o escopo do evento estava além da imaginação da maioria dos planos. Toma-se por exemplo a separação geográfica dos *data centers*, algumas empresas tinham algumas estações de trabalho de contingência a poucos quarteirões do *World Trade Center*, visto que era previsto incêndio ou inundação no prédio e, desta forma, se moveriam rapidamente para um local seguro. Não se pensou que blocos de edifícios seriam fechados e as empresas que planejaram restabelecer os serviços longe do local afetado, evitariam este problema. No entanto, quando todas as viagens aéreas foram suspensas, os planos que previam o movimento das pessoas por meio dos voos tiveram que ser ajustados. Algumas empresas conseguiram se restabelecer em horas, outras em dias e outras nunca se restabeleceram (HECHT, 2002).

A literatura especializada apontou para um conjunto de fatores condicionantes que influenciam na retomada das atividades críticas de uma empresa. A seguir é apresentado um quadro com os autores, que comentaram a respeito dos fatores condicionantes, que serão estudados neste trabalho e dão embasamento a pesquisa, além de seu respectivo tipo de fator.

Tabela 1 – Fatores condicionantes – Feito pelos Autores

Fatores condicionais	Tipo fator	Autores
Plano de continuidade de negócios	Externo	(ANDRADE ET AL.,2011), (BARNES, 2001, (CERULLO &CERULLO, 2004),

		(PHENG LOW ET AL.,2010), (ZSIDISIN, MELNYK, RAGATZ, 2005)
Plano de gestão de crise	Externo	(ANDRADE et al., 2011), (PHENG LOW et al., 2010), (SMITH, 2003)
Programas de conscientização	Externo	(SMITH, 2003); (ZSIDISIN et al., 2005)
Exercícios simulados/ Testes	Externo	(BARNES, 2001), (CERULLO, CERULLO, 2004), (SMITH, 2003)
Exercícios de identificação de riscos	Interno	(BARNES, 2001), (CERRULO, CERULLO, 2004), (TORABI et al., 2014)
Apoio de alta gestão	Interno	(CERULLO, CERULLO, 2004), (HECHT, 2002); (PHENG LOW et al., 2010); (ANDRADE et al., 2011)
Comitê de gestão de crise	Interno	(ANDRADE et al., 2011)
Lições aprendidas	Externo	(HECHT, 2002), (SMITH, 2003)

O Plano de continuidade de negócios é um sistema que foi desenvolvido principalmente por profissionais para minimizar os efeitos de eventos imprevistos e atender as necessidades dos clientes (ZSIDISIN, MELNYK, RAGATZ, 2005). Tem por objetivo fornecer para a organização os procedimentos, regras e controles que possibilitem a continuidade dos negócios (ANDRADE et al., 2011). Para Barnes (2001), o PCN é um conjunto integrado de procedimentos e informações de recursos que são usados para se recuperar de um evento que tenha causado uma interrupção nas operações de negócio. Já para os autores Cerullo & Cerullo (2004), o plano de continuidade de negócios é projetado para evitar ou mitigar riscos, e reduzir o impacto em uma crise, bem como diminuir o tempo de restauração às condições normais. O planejamento de continuidade de negócios é mais que uma simples tarefa de definir certos planos contingência e evitar riscos, refere-se à capacidade de ter uma gestão de resposta focada para lidar com a situação, uma vez que as consequências são conhecidas (PHENG LOW et al., 2010).

O Plano de gestão de crise tem o objetivo de definir as ações a serem tomadas até o restabelecimento à situação de normalização da empresa, definindo passo a passo as funções e responsabilidades da equipe durante a crise (ANDRADE et al., 2011). Para resolver eficazmente as crises internas e externas, um plano de gestão de crise se faz necessário (PHENG LOW et al., 2010). Quando uma crise atinge uma organização, o plano de gestão de crise é acionado e todos os envolvidos sabem as suas atividades e seus respectivos impactos para a organização (SMITH, 2003).

As organizações acreditam que um desastre nunca irá acontecer com eles (SMITH, 2003). O programas de conscientização é desenvolvido quando a empresa reconhece que está exposta ao risco de interrupções e percebe as consequências potenciais de tais interrupções (ZSIDISIN et al., 2005).

Os exercícios simulados determinam se as estratégias de recuperação documentadas e os procedimentos de recuperação são viáveis para recuperar funções críticas de negócio dentro de seus objetivos de tempo de recuperação estabelecidos (BARNES, 2001). Como componente principal do PCN, o teste é essencial para determinar se o plano de continuidade de negócios está adequado para enfrentar os riscos críticos (CERULLO, CERULLO, 2004). As organizações devem implementar e manter um robusto programa de exercícios e testes para assegurar a capacidade de continuidade do negócios seja eficaz, atualizada e adequada (SMITH, 2003).

Os exercícios de identificação de riscos tem o objetivo de avaliar as exposições presentes na organização tanto internamente quanto externamente e identifica se as instalações da empresa estão suscetíveis a alguma vulnerabilidade (BARNES, 2001). No ambiente de negócios de hoje, identificar riscos se tornou fundamental (CERULLO, CERULLO, 2004). O BIA e a avaliação de riscos são os dois elementos principais para compreensão da organização (TORABI et al., 2014).

O apoio da alta gerência a uma iniciativa do plano de continuidade de negócios garante o comprometimento e o financiamento adequado para o planejamento da continuidade de negócios (CERULLO, CERULLO, 2004). Alguns CIO's (*Chief Information Officer*) argumentam que não se pode ser bem-sucedido sem o apoio da alta gestão como patrocinador do projeto (HECHT, 2002).

O comitê de gestão de crise tem por função analisar os cenários adversos e planos que podem influenciar a empresa (ANDRADE et al., 2011).

Revisar as lições aprendidas de eventos passados é uma boa prática, haja visto as lições apreendidas no 11/09 (HECHT, 2002).

O tipo de fator condicionante pode ser interno ou externo. O tipo de fator interno é aquele que é executado apenas pela equipe ou com os envolvidos diretamente no projeto de continuidade de negócios da empresa. O tipo de fator externo é executado com todos os funcionários da empresa, independentemente se estão ou não ligados a equipe do projeto de continuidade de negócios.

2 MÉTODO

A pesquisa trata de um estudo de caso, com questões sobre “como” e “porque”, estratégia quando o autor tem pouco controle sobre os fatos pesquisados e quando o foco é em fenômenos da vida real (YIN, 2001). O estudo foi realizado em uma empresa multinacional do ramo de seguros, que conta com mais de setenta e dois mil funcionários no mundo, sendo que no Brasil possui aproximadamente mil e duzentos colaboradores.

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa e exploratória, que é baseada em pequenas amostras e fornece compreensão e percepção do contexto do problema, além de caracterizar-se como descritiva, que como o próprio nome sugere, tem a função de descrever algo, como, por exemplo, a característica de grupos relevantes (MALHOTRA, 2012).

As perguntas buscaram informações gerais dos entrevistados como: sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa, cargo, tempo em projetos de continuidade de negócios, função no projeto de continuidade da empresa. E conhecer o nível de confiança na recuperação e retorno das atividades da empresa e os fatores, fator 1 - plano de continuidade de negócios, fator 2 - plano de gestão de crises, fator 3 - programa de conscientização, fator 4 - exercícios simulados, fator 5 - exercícios de identificação de riscos, fator 6 - apoio da alta gestão, fator 7 - comitê de gestão de crises, e fator 8 - lições aprendidas.

Os dados foram coletados de quatro formas diferentes, análise documental, observação direta, questionário e entrevistas.

A Análise de documentação coletou-se informações sobre os documentos relacionados ao projeto de continuidade de negócios como: plano de continuidade de negócios de todas as áreas, atas de reuniões, *e-mails*, documentos de exercícios simulados registrados no passado. Nesta fase, toda documentação de projetos de continuidade de negócio da empresa foi examinada e se fez um relacionamento dos documentos encontrados com os fatores condicionantes, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Fatores condicionantes na empresa do estudo de caso – Fonte: Autor

Fatores condicionais	Descrição do fator na empresa do estudo de caso
Plano de continuidade de negócios	Sim, existe um plano de continuidade de negócios para cada departamento da empresa e também um plano por localidade.

Plano de destão de crise	Não existe
Programas de conscientização	Sim, existe um plano de conscientização apenas para a alta gestão da empresa.
Exercícios simulados/ Teste	Sim, existe um exercício simulado em cada filial da empresa, além de um exercício onde o funcionário deve ficar trabalhando fora do ambiente da empresa.
Exercícios de identificação de riscos	Não existe
Apoio de alta gestão	Sim, existe um forte apoio da alta gestão para o projeto de continuidade de negócios.
Comitê de gestão de crise	Não existe nada formal, em uma crise os diretores tentam ajudar da melhor forma.
Lições aprendidas	Não existe.

Na observação direta o entrevistador não interroga nem se comunica com as pessoas, e as informações são registradas à medida que os fatos aconteçam (MALHOTRA, 2012). Nesta fase foi feita uma comparação entre os fatores condicionantes utilizados pela empresa, que foram identificados na análise de documentação, e os fatores que os membros da equipe consideram como importantes, que foram identificados nas entrevistas.

O questionário foi criado um questionário previamente estruturado e dividido em três partes. A primeira parte refere-se as informações gerais: nesta etapa foram coletados os dados pessoais dos entrevistados, além de dados relacionados ao tempo de trabalho com continuidade de negócios. Na segunda parte foram realizadas perguntas com relação aos fatores condicionantes apresentados neste estudo e uma pergunta com relação ao nível de confiança dos funcionários na retomada das atividades críticas de seu departamento/filial. Estas perguntas seguiram a escala Likert, que exige que os entrevistados forneçam um nível de concordância ou discordância com relação a cada uma das perguntas, e geralmente cada item possui cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” até “concordo totalmente” (MALHOTRA, 2012). E com cinco categorias foram realizadas as perguntas fechadas. A terceira parte permitiu ao entrevistado expressar suas opiniões, visto que, as perguntas abertas possuem uma influência tendenciosa muito menor que respostas de perguntas fechadas (MALHOTRA, 2012).

O público alvo das entrevistas foram os profissionais envolvidos com o projeto de continuidade de negócios da empresa, como: donos de planos ou líderes de planos, líderes alternativos, aqueles que respondem pelos donos de planos na sua ausência, além de outros profissionais que trabalham diretamente com continuidade de negócios dentro da organização. Nas entrevistas, inicialmente foi feita uma apresentação dos objetivos da pesquisa para os respondentes, que teve como função conquistar o interesse dos entrevistados, explicar os termos de confidencialidade e fornecer um panorama geral da

pesquisa. As entrevistas foram realizadas no período de 13 de março à 31 de março de 2017 e foram entrevistados 22 funcionários, sendo que as duas primeiras entrevistas foram utilizadas como pré-teste.

O estudo buscou-se três tipos de análises: nível de importância de cada fator condicionante; o fator mais e menos importante; a influência positiva e negativa dos fatores condicionantes.

Inicialmente buscou-se analisar o nível de importância de cada fator condicionante, bem como o nível de confiança que os funcionários possuem na retomada das atividades críticas da empresa. Para isto, extraiu-se a média ponderada de cada fator, multiplicando-se o número de respondentes pela categoria. Como a amostra foi de 20 pessoas, a pontuação mínima para um fator condicionante era 20 (vinte pessoas escolhendo a categoria 1) e a pontuação máxima era 100 (vinte pessoas escolhendo a categoria 5). Após estes resultados, alinhou-se as escalas e aplicou-se uma regra de 3 simples para se obter um percentual de 0% até 100%, desta forma foi extraída a média ponderada de importância de cada fator e do nível de confiança.

Para análise do fator mais importante e do fator menos importante, tomou-se inicialmente a pontuação que cada fator obteve como o fator mais importante e menos importante, como a amostra foi de vinte respondentes, obteve-se vinte indicações para o fator mais importante e vinte indicações para o fator menos importante. O fator mais importante foi aquele que obteve a maior diferença positiva entre a quantidade de indicações como o fator mais importante e quantidade de indicações como o fator menos importante. O fator menos importante foi aquele que obteve a maior diferença negativa no mesmo cálculo.

Para análise da influência positiva ou negativa dos fatores condicionantes, buscou-se como base os fatores condicionantes que já estão implantados na empresa do estudo, e por meio da triangulação de dados, com três fontes distintas: análise de documentação, observação direta e entrevistas, observou-se a influência positiva ou negativa de cada fator condicionante na retomada das atividades críticas da empresa. A triangulação aparece como uma maneira de amenizar problemas de credibilidade em pesquisas científicas, visto que adota como estratégia múltiplas formas de obtenção de informações (AZEVEDO, OLIVEIRA, GONZALEZ, ABDALLA, 2013).

3 RESULTADOS

O perfil da amostra é composto por 65% de homens de 35 até 45 anos de idade, com pelo menos o nível superior, trabalham na empresa a mais de dez anos. Metade da amostra eram diretores que

trabalham com projetos de continuidade de negócios a mais de dez anos, sendo 70% com a função de líder de plano no projeto de continuidade de negócios.

Com relação aos resultados dos questionários o nível de confiança do entrevistado no retorno das atividades críticas da empresa em caso de um desastre mostrou-se baixo, com apenas 37,5% de confiança. Sendo 20% com nenhuma confiança, 30% com pouca confiança, 35% nem muito alto, nem muito baixo, 10% diz que a empresa continua operando suas funções críticas em caso de um desastre, e 5% confia plenamente.

Os fatores condicionantes por ordem de importância foram classificados conforme a Tabela 3, porém após análise notou-se que nem todos os fatores classificados como importantes pela empresa foram implantados.

Tabela 3: Fatores condicionantes por ordem de importância. – Feito pelos autores

Fatores Condicionantes	Media Ponderada	Fator Existe na Empresa
Plano de continuidade de negócios	97,5%	Sim
Plano de destão de crise	90,0%	Não
Programas de conscientização	88,7%	Não
Exercícios simulados/ Teste	87,5%	Sim
Exercícios de identificação de riscos	87,5%	Não
Apoio de alta gestão	86,2%	Sim
Comitê de gestão de crise	80,0%	Não
Lições aprendidas	70,0%	Sim

Segundo os entrevistados, o fator condicionante mais importante para a continuidade dos negócios é o plano de continuidade de negócios, com 97,5% de média. Em seguida, vem o comitê de gestão de crises com 90,0% de média. O terceiro fator em importância para uma retomada eficaz são as lições aprendidas, com 88,7%. Nota-se que dos três fatores mais importantes, a empresa do estudo de caso só possui um implantado, que é o plano de continuidade de negócios. O apoio da alta gestão e plano de gestão de crises ficaram empatados como o quarto fator mais importante, com 87,5% de média. Já o sexto fator foi o programa de conscientização, com 86,2%, seguido pelo exercício de identificação de riscos. E, finalmente, os exercícios simulados, como o fator menos importante dentre os apresentados nesta pesquisa.

4 DISCUSSÃO

A finalidade foi analisar cada fator condicionante no contexto desse trabalho, e em seguida comparar os resultados com a literatura, além de mostrar os fatores que mais influenciam na retomada das atividades críticas da empresa.

Observou-se que existe um forte apoio da alta gestão no projeto de continuidade de negócios, visto que é estratégico para a empresa como um todo, não apenas Brasil. Um outro fator importante é que alguns grandes clientes exigem que a empresa tenha um projeto de continuidade de negócios, e um último motivo é que a empresa está em um nível de maturidade suficiente para entender a importância deste projeto para sua própria existência. Os funcionários também reconhecem a importância deste apoio, conforme mostrado nas pesquisas com os profissionais de continuidade de negócios, visto que 25% da amostra apontou este fator como o mais importante, além de atingir 87,5% de importância na média ponderada. A literatura também corrobora com este ponto, segundo Andrade et al. (2011), é fundamental o apoio da alta gestão, para que todos tenham conhecimento das regras que permeiam os planos e para que todos tenham consciência da importância de um plano de contingência para a organização. Sem o apoio da alta gestão, a empresa não terá a iniciativa de implementar um projeto de continuidade de negócios (PHENG LOW et al., 2010).

Notou-se a importância que se tem no estabelecimento de um comitê de gestão de crise. Este ponto foi claramente demonstrado nas pesquisas, onde este foi o segundo item mais importante, com 90% da média ponderada das respostas, perdendo apenas para o plano de continuidade de negócios. Por outro lado, apenas dois funcionários entendem que este é o fator mais importante. Este comitê é formado pelos altos executivos da empresa e estes apoiam fortemente o projeto. Na empresa do estudo de caso não existe um comitê de gestão de crise formal, mas em um evento ou catástrofe, a alta direção se reúne para tentar, da melhor forma, resolver o problema. Na literatura também é destacado a importância do comitê de gestão de crises, segundo Andrade et al. (2011), cada empresa necessita criar um comitê de gestão de crises, com autoridade e autonomia para falar e agir em nome da empresa e este comitê deve se reunir pelo menos uma vez por semestre, ou a cada evento significativo, para analisar os cenários adversos que podem afetar a empresa. A literatura vem totalmente ao encontro dos resultados da pesquisa.

Como se pode notar nas pesquisas, o fator mais importante de um projeto de continuidade de negócios é o plano de continuidade de negócios, onde estão listados todos os membros do plano, suas

funções, responsabilidades e estratégias da empresa. Este foi considerado o mais importante pela maioria dos entrevistados, além de ter a maior média ponderada de importância. A importância deste fator é comprovada na literatura. Segundo Pheng Low et al. (2010), um eficiente plano de continuidade de negócios é crucial para qualquer tipo de empresa, pois este visa garantir a continuidade dos negócios e sobrevivência de uma empresa. Para Barnes (2001), o plano de continuidade de negócios é um conjunto integrado de procedimentos e informações de recursos que são usados para se recuperar de um evento que tenha causado uma interrupção nas operações de negócio. Já para os autores Cerullo & Cerullo (2004), o plano de continuidade de negócios é projetado para evitar ou mitigar riscos e reduzir o impacto em uma crise, bem como diminuir o tempo de restauração às condições normais.

Verificou-se que o nível de confiança dos funcionários da empresa é muito baixo, apenas 37,5% na média ponderada. Basicamente, os funcionários não têm confiança que, se houver um desastre, as atividades críticas continuarão operando e este é o ponto relevante e crítico para a empresa e, buscou-se encontrar os motivos desta falta de confiança. Abaixo são demonstradas as principais causas para explicar esta falta de confiança dos funcionários na retomada das atividades críticas.

O fator exercícios simulados é o que a pesquisa demonstrou como o fator menos importante em uma eventual retomada das atividades críticas, tendo a média ponderada mais baixa de importância, além de ser escolhido como o fator menos importante e também de não obter nenhum voto como o fator mais importante. A principal razão para isso é que estes exercícios não são realistas ou não demonstram a vivência do departamento/filias que estejam performando o exercício. Desta forma, concluiu-se que não é que este fator seja o menos importante, mas sim está sendo mal utilizado e assim não gera credibilidade para os funcionários. Neste fator, a literatura aponta exatamente o problema encontrado nas pesquisas. Segundo Cerullo & Cerullo (2004), os exercícios, em condições cada vez mais realistas, ajudam a desenvolver a confiança e evitar o pânico durante um evento de desastre.

Antes de se realizar os exercícios simulados, pode-se fazer um levantamento dos principais riscos do departamento/filial, classificando-os tanto qualitativamente como quantitativamente e, desta forma, utilizar os riscos mais críticos para utilizar como cenário para os exercícios simulados. Com isso, o exercício seria mais realista, gerando mais credibilidade. Segundo Torabi et al. (2014), o exercício de identificação de riscos é realizado para desenvolver um plano de continuidade de negócios adequado e consistente.

As lições aprendidas são coletadas durante todo o ano e podem ser utilizados nos exercícios simulados, demonstrando casos reais de como os colegas de empresa passaram por eventos de crise, apontado o que deu certo e o que deve ser melhorado. Estes depoimentos podem dar mais credibilidade aos exercícios simulados. Ressalta Hecht (2002) o acontecimento de 11/09/01 nos Estados Unidos, onde

o escopo da tragédia foi além do imaginado, porém várias lições foram extraídas deste evento e que ajudaram na construção de plano de continuidade mais efetivo. Para Hecht (2002), faz parte das lições aprendidas ter um plano de continuidade de negócios consistente, comunicá-lo, testá-lo e mantê-lo sempre atualizado.

Não existe um plano de gestão de crise na empresa deste estudo, porém o resultado deste exercício simulado poderia ajudar na criação deste plano de gestão de crise, visto que estes exercícios simulam um estado de crise. Este plano também seria construído de acordo com cada filial/departamento. No plano de gestão de crises, a literatura se assemelha a dois pontos com a pesquisa realizada. O primeiro ponto é com relação a semelhança entre o plano de gestão de crises e o plano de continuidade de negócios, também comentados pelos funcionários e o segundo é a maleabilidade do plano de gestão de crises, que pode ser criado de acordo com cada filial. Segundo Smith (2003), os planos de gestão de crises e o plano de continuidade de negócios têm uma ligeira diferença, visto que o plano de gestão de crises pode facilmente ser adaptado às necessidades locais, regionais ou globais.

Sendo um fator com importância de 86,2% de média ponderada e 15% da amostra elegendo-o como o mais importante, o programa de conscientização ainda é um fator que não gera credibilidade na empresa, visto que a conscientização é feita apenas para os líderes, e muitos funcionários operacionais, conforme apontado nas pesquisas, tem pouca ou nenhuma informação sobre o projeto de continuidade da empresa e, conseqüentemente, não tem informações sobre os planos e não sabem de suas funções e responsabilidades em caso de um desastre. Segundo Zsidisin et al. (2005), o primeiro passo em uma estrutura de um projeto de continuidade negócios é criar uma conscientização nos funcionários que a empresa está exposta ao risco, mostrando as conseqüências de tais desastres (ZSIDISIN et al., 2005). Esta conscientização deve se estabelecer em vários níveis da empresa. Um programa de conscientização pode ser útil, adicionando também um programa de capacitação dos profissionais de continuidade de negócios, fator este que foi incorporado pelos próprios entrevistados e que a literatura também corrobora com o mesmo. Com relação a capacitação dos funcionários, segundo Lam (2002), a fim de se assegurar a continuidade dos negócios da empresa, os funcionários envolvidos no projeto devem ser treinados em processos de continuidade de negócios e recuperação de desastres.

Notou-se também que os líderes não têm uma visão exata de quanto a empresa disponibiliza de acessos remotos, de quantos notebooks podem ser disponibilizados por área em caso de um evento ou catástrofe, não sabem se existe algum orçamento reservado para locação de um local onde o departamento ou a filial possa se dirigir em caso de uma catástrofe e, além disso, sabendo que os recursos são limitados, em caso de catástrofe, não se sabe quais áreas seriam priorizadas. Todas estas informações deveriam estar no plano de continuidade de negócios de cada filial/departamento. Como

não existe esta informação nos planos, não se pode afirmar que os planos de continuidade de negócios são eficientes, apesar da grande importância que os funcionários atribuem ao mesmo.

Apesar do forte apoio da alta gestão no projeto de continuidade de negócios, os funcionários ainda não têm a confiança de que, se houver um desastre, as atividades críticas continuarão operando. Os principais fatores que influenciam esta falta de confiança são: fator exercícios simulados, que não cumpre o papel real de testes; o fator programa de conscientização, que não atinge todas as pessoas envolvidas no projeto de continuidade de negócios; e, por último, o fator plano de continuidade de negócios, que não mostra exatamente quais são as estratégias reais devido à falta de informações dos recursos que são disponibilizados pela empresa para a continuidade dos negócios.

Na Tabela 4 a seguir é mostrada a influência de cada fator condicionante na retomada das atividades críticas da empresa. Nota-se que os fatores com influência negativa são fatores externos e o fator com influência positiva é interno. Todos os fatores relacionados estão implementados na empresa do estudo.

Tabela 4 - Influência dos fatores condicionantes – Fonte: Autor.

Fator Condicionante	Influência do Fator	Tipo de Fator	Implemento
Apoio de Alta Gestão	Positiva	Interno	Sim
Plano de Continuidade de Negócios (PCN)	Negativa	Externo	Sim
Exercícios Simulados	Negativa	Externo	Sim
Programa de Conscientização	Negativa	Externo	Sim

Fator externo é aquele que deve ser executado por todos da organização e os fatores internos são os executados pela equipe envolvida no projeto de continuidade de negócios especificamente. Conclui-se deste quadro que existe um esforço interno da equipe de projetos de continuidade de negócios, porém que ainda não conseguiu atingir a empresa como um todo.

5 CONCLUSÕES

Após a ocorrência de qualquer evento destrutivo, a continuidade das atividades críticas do negócio é vital para sobrevivência da organização (TORABI et al., 2014). Devido a importância do tema, buscou-se entender quais eram os principais fatores na literatura que pudessem contribuir na

retomada das atividades críticas de uma empresa, em caso de um evento ou catástrofe. Foram encontrados oito fatores na literatura, que são: a) o plano de continuidade de negócios; b) plano de gestão de crises; c) programas de conscientização; d) exercícios simulados; e) exercícios de identificação de riscos; f) apoio de alta gestão; g) comitê de gestão de crises e h) lições aprendidas. Verificou-se que o fator mais importante é o plano de continuidade de negócios, com uma média de importância que chegou a 97,5%. Por outro lado, verificou-se que o fator exercícios simulados foi considerado o menos importante dentre os fatores estudados, com uma média de importância de 70%.

A contribuição deste estudo sobre o fator que influencia positivamente na retomada das atividades críticas é o apoio da alta gestão, e os fatores que influenciam negativamente são: exercícios simulados, que não cumpre o papel real de testes; programa de conscientização, que não atingem todas as pessoas envolvidas no projeto de continuidade de negócios; e plano de continuidade de negócios, que não mostra exatamente quais são as estratégias reais devido à falta de informações dos recursos que são disponibilizados pela empresa.

6 Referências bibliográficas

- Andrade, D., Vinicius, E., Mafra, G., Flávio, L., Henrique, M., Sepulvedo, U., & Silva, E. (2011). Plano de contingência de TI: preparando sua empresa para reagir a desastres e manter a continuidade do negócio. *FacSENAC/DF, Pós-Graduação em Segurança da Informação da FacSENAC/DF. Distrito Federal-Brasil: Faculdade SENAC.* Recuperado de <http://www.facsenac.edu.br/portal/images/documentos/facinfo/plano-contigencia-ti-reagir-desastres.pdf>
- Azevedo, C., Oliveira, L., Gonzalez, R., & Abdalla, M. (2013, novembro 5). A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. Recuperado 27 de novembro de 2016, de https://www.google.com.br/search?q=triangula%C3%A7%C3%A3o+de+dados&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&ei=ZPk6WJbxF4GFxgSes7LYCQ
- C. Barnes, J. (2001). A Guide to Business Continuity Planning - barnes.pdf. Recuperado 18 de novembro de 2016, de <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/barnes.pdf>
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr, R. (2011). Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. São Paulo: Editora Atlas.

- Cerullo, V., & Cerullo, M. J. (2004). Business continuity planning: A comprehensive approach. *Information Systems Management, 21*(3), 70–78.
- DRI. (2016). DRI - Disaster Recovery Institute International Business Continuity Management Education and Certification. Recuperado 4 de dezembro de 2016, de <https://www.drii.org/index.php>
- Gareis, R., & Huemann, M. (2000). Project management competences in the project-oriented organisation. *Gower handbook of project management, 3*. Recuperado de <http://e-centre.mdx.ac.uk/ncpm/Project%20Management%20Competencies.pdf>
- Gil, A. C. (2002). como elaborar projetos de pesquisa - Pesquisa Google. Recuperado 15 de maio de 2016, de https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=como+elaborar+projetos+de+pesquisa
- Hecht, J. (2002). Business Continuity Management.
- Ibbs, W., & Kwak, Y. (2000). ASSESSING PROJECT MANAGEMENT MATURITY.
- Kasvi, J. J., Vartiainen, M., & Hailikari, M. (2003). Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organisations. *International journal of project management, 21*(8), 571–582.
- Kerzner, H. R. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons. Recuperado de https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=4CqvpWwMLVEC&oi=fnd&pg=PR21&ots=LOqRspszXo&sig=OCvDBjVqlk_ECV0LFFsgrddrQQM
- Lam, W. (2002). Ensuring business continuity. *IT professional, 4*(3), 19–25.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada - 6ed*. Bookman Editora.
- Patah, L. A. (2010). *Avaliação da relação do uso de métodos e treinamentos em gerenciamento de projetos no sucesso dos projetos através de uma perspectiva contingencial: uma análise quantitativa*. Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-17082010-123256/en.php>
- Pheng Low, S., Liu, J., & Sio, S. (2010). Business continuity management in large construction companies in Singapore. *Disaster Prevention and Management: An International Journal, 19*(2), 219–232.
- Rabechini Jr, R. (2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção, 15*(1), 034–043.
- Rabechini Jr, R., Carvalho, M., M., & Laurindo, F. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa.
- Randeree, K., Mahal, A., & Narwani, A. (2012). A business continuity management maturity model for the UAE banking sector. *Business Process Management Journal, 18*(3), 472–492.

- ROVAI, R. L. (2005). *Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: estudo de múltiplos casos*. Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01092006-180244/en.php>
- Silvius, A. G., & Schipper, R. (2010). A maturity model for integrating sustainability in projects and project management. In *24th World Congress of the International Project Management Association*. IPMA Istanbul. Recuperado de <http://www.academia.edu/download/44139564/Description.pdf>
- Smith, D. (2003). Business continuity and crisis management. *Management Quarterly*, 44(1), 27–33.
- Takács, M. (2010). Multilevel Fuzzy Approach to the Risk and Disaster Management.
- Torabi, S. A., Soufi, H. R., & Sahebjamnia, N. (2014). A new framework for business impact analysis in business continuity management (with a case study). *Safety Science*, 68, 309–323.
- Van de Ven, A. H. (1989). Nothing Is Quite So Practical as a Good Theory. Recuperado 11 de maio de 2017, de <http://amr.aom.org/content/14/4/486.short>
- Yin, R. (2001, janeiro 1). Estudo de caso: planejamento e métodos. Recuperado 27 de novembro de 2016, de https://www.google.com.br/search?q=google&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&ei=tOk6WK25CNamxgT1rZ3IBQ#q=Estudo+de+caso:+planejamento+e+m%C3%A9todos
- Zsidisin, G. A., Melnyk, S. A., & Ragatz, G. L. (2005). An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management. *International journal of production research*, 43(16), 3401–3420.