

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**FATORES CONDICIONANTES NA RETOMADA DAS ATIVIDADES CRÍTICAS DA
EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO EM PROJETOS DE CONTINUIDADE DE
NEGÓCIOS**

SERGIO LUIS MATTOS MELCHIORI

SÃO PAULO

2017

**FATORES CONDICIONANTES NA RETOMADA DAS ATIVIDADES CRÍTICAS DA
EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO EM PROJETOS DE CONTINUIDADE DE
NEGÓCIOS**

**CONDITIONING FACTORS ON THE RECOVERY OF THE COMPANY'S
CRITICAL ACTIVITIES: A CASE STUDY IN BUSINESS CONTINUITY PROJECTS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Roque Rabechini Junior

SÃO PAULO

2017

Melchiori, Sergio Luis Mattos.

Fatores condicionantes na retomada das atividades críticas da empresa: um estudo de caso em projetos de continuidade de negócios.

/ Sergio Luis Mattos Melchiori. 2017.

66 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2017.

Orientador (a): Prof. Dr. Roque Rabechini Junior.

1. Projetos. 2. Riscos. 3. Continuidade de negócios.

I. Rabechini Junior, Roque. II. Título.

CDU 658.012.2

SERGIO LUIS MATTOS MELCHIORI

**FATORES CONDICIONANTES NA RETOMADA DAS ATIVIDADES CRÍTICAS DA
EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO EM PROJETOS DE CONTINUIDADE DE
NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 25 de maio de 2017

Presidente: Prof. Dr. Roque Rabechini Junior – Orientador, UNINOVE

Membro: Prof. Ms. Luciano Ferreira da Silva – UNINOVE

Membro: Prof. Dr. Orlando Cattini Junior – FGV/EAESP

DEDICATÓRIA

Dedico cada minuto de esforço neste trabalho àqueles que são a minha vida, meus lindos filhos Marina Petermann Melchiori e Rafael Pertermann Melchiori, a quem eu tanto amo.

Agradeço ao meu pai Sebastião Aparecido Melchiori, um eterno estudioso, que me inspirou muito na vida com sua inigualável inteligência e que sempre me incentivou neste trabalho.

À minha namorada Suzie Darc, agradeço pela paciência, compreensão e apoio nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente em memória àquele que esteve comigo nos primeiros passos da minha vida acadêmica, Prof. Marcos Piscopo. Não poderia deixar de agradecer ao Prof. Leandro Alves Patah, que também foi meu orientador por pouco tempo, mas o suficiente para eu aprender a admirá-lo. E agradecer especialmente ao meu grande mestre, Prof. Roque Rabechini Jr., a quem eu terei sempre o orgulho de dizer que foi o meu orientador.

Agradeço também aos meus irmãos de mestrado, Vanessa Blas Melbardis e Stefano Maleski, aos meus companheiros de grupo de trabalho, André Luis Missano, Edson Souza e Rolney Baptestone.

Sem esquecer de agradecer aos professores que me ajudaram a concluir este curso e todos os amigos e novos mestres da turma de projetos de 2015.

Muito obrigado!

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo estudar os fatores condicionantes que influenciam uma eficaz retomada das atividades críticas da organização. 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.

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

ABSTRACT

This study aimed to understand the conditioning factors that influence the effective recovery of the organization's critical activities. This research was done through a case study with exploratory type and qualitative and descriptive approach, with twenty business continuity professionals in a multinational insurance company. It was identified in the literature eight factors that influence the recovery of critical activities and their respective importance within the context of a business continuity project, and the factor *simulated exercises* was consider the least important and the *business continuity plan* the most important factor in the recovery of the company's activities. It was observed that the employees of the company's case study, despite the support of senior management, had a low confidence in the resumption of critical activities, which is basically due to the factors: *simulated exercises*, which are not realistic enough; *awareness programs*, which does not include all those involved with business continuity; and the *business continuity plan*, which does not clearly show the resources and strategies that the company has in a holistic way.

KEYWORDS: projects, risks, business continuity.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PCN	Plano de Continuidade de Negócios
BCP	<i>Business Continuity Plan</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
TI	Tecnologia da Informação
CN	Continuidade de Negócios
AIN	Análise de Impacto nos Negócios
BIA	<i>Business Impact Analysis</i>
AR	Avaliação de Riscos
GCN	Gestão de Continuidade de Negócios
DRI	<i>Disaster Recovery Institute</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>

LISTA DE FIGURAS

Número	Título	Página
Figura 1	Estrutura do referencial teórico	19
Figura 2	Integração gerencial	22
Figura 3	Fases do projeto de continuidade de negócios	27
Figura 4	Etapas da continuidade de negócios	28
Figura 5	Fatores condicionantes	30
Figura 6	Fatores condicionantes na empresa do estudo de caso	34
Figura 7	Fatores condicionantes por ordem de importância	45
Figura 8	Fatores mais e menos importantes	46
Figura 9	Influência dos fatores condicionantes	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	17
1.3	OBJETIVO GERAL.....	17
1.3.1	Específicos.....	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	20
2.2	GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS.....	23
2.3	PROJETOS DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS.....	25
3	METODOLOGIA.....	33
3.1	TIPO DE PESQUISA	33
3.2	COLETA DE DADOS	33
3.3	PRÉ-TESTE.....	35
3.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4	RESULTADO E ANÁLISE.....	38
4.1	RESULTADOS	38
4.1.1	Informações Gerais dos Entrevistados	38
4.1.2	Nível de Importância dos Fatores Condicionantes e Confiança dos Funcionários ...	40
4.1.3	Os Fatores Mais e Menos Importantes e considerações	45
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
5	CONCLUSÕES.....	56
6	POTENCIAIS CONTRIBUIÇÕES	57

6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	57
6.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	57
6.3	PESQUISAS FUTURAS.....	58
7	APÊNDICE	59
8	REFERÊNCIAS.....	63

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos vem se tornando uma prática obrigatória para sobrevivência das empresas. Aquelas organizações que antes eram contra estas práticas, agora estão a favor. A gestão de projetos evoluiu de uma simples prática restrita a algumas áreas funcionais para um sistema de gerenciamento de projetos empresariais, atingindo a organização como um todo. Por isso, é possível afirmar que o gerenciamento de projetos evoluiu para um processo de negócios e não apenas para um processo de gerenciamento de projetos (Kerzner, 2009).

Por outro lado, também é certo dizer que muitas organizações estão inseguras, receosas e até mesmo são mal orientadas com relação à aplicação das práticas do gerenciamento de projetos. Além disso, os investimentos em práticas, processos e ferramentas é bastante difícil justificar. Ainda segundo Ibbs & Kwak (2000), uma das razões para este problema é que não há metodologias aceitas universalmente, ou processos bem definidos para medir eficazmente as práticas de gerenciamento de projetos nos diferentes setores. O próprio Guia do PMBok possui um nível baixo de detalhes de informações e o resultado é que muitas empresas estão tendo grandes problemas para implementar ou melhorar seus processos de gerenciamento de projetos em suas organizações (Ibbs & Kwak, 2000).

Pode-se perceber que diferentes abordagens sobre o gerenciamento de projetos são encontradas na literatura, visto que esta prática tem sido cada vez mais estudada por profissionais da área devido sua grande importância estratégica nas organizações bem sucedidas e desta forma levantando a controversa discussão entre os resultados da aplicação de tais práticas com relação ao retorno dos investimentos (Patah, 2010).

Contudo, o número de empresas aderindo às práticas de gerenciamento de projetos vem crescendo e, para as empresas atingirem a excelência em gerenciamento de projetos, faz-se necessário utilizar técnicas, ferramentas e conceitos de gerenciamento de projetos, bem como balancear as expectativas dos interessados aos recursos disponíveis (Rabechini Jr, Carvalho, M., & Laurindo, 2002).

Para uma gestão de projetos eficaz é necessário gerenciar melhor todos os recursos de uma organização, desenvolvendo competências em várias instâncias, isto leva tempo e tem reflexo em toda a organização. Esta maturidade em gerenciamento de projetos é fundamental

para empresas que querem ser mais competitivas e progredir. Segundo Rabechini Jr (2005), o desenvolvimento de competências no âmbito do gerenciamento de projetos é de fundamental importância, visto que é por meio destas competências que se definem as atitudes, as habilidades e conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados (Rabechini Jr, 2005).

O projeto de continuidade de negócios não diz respeito apenas aos sistemas de informação, a gestão de continuidade de negócios é referente a assegurar que as funções críticas do negócio vão continuar operando mesmo após um evento que cause alguma falha. É necessário entender que a gestão de continuidade de negócios não é um evento apenas, mas sim um processo que deve mudar e se adaptar a organização. Seus planos devem ser capazes de evoluir tão rapidamente quanto as suas respectivas empresas e para ser sustentável e resiliente, a empresa deve fazer um compromisso contínuo com a educação e conscientização de todos os envolvidos, além de exigir uma abordagem bem organizada para visibilidade e controle de mudanças. (Hecht, 2002)

O interesse na gestão de continuidade do negócio ganhou um impulso significativo. Há várias razões para isso, mas provavelmente a razão mais significativa é o aumento do nível de devastação associados a desastres recentes, tem-se testemunhado furações, 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, de falha de ar condicionado a furações, 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. Este é um comentário triste, porém 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 fase, os riscos são identificados, analisados e também priorizados. O risco pode ser definido como uma incerteza, positiva ou negativa, onde 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 assim o potencial de perda ou dano inesperado (Takács, 2010).

A análise de impacto dos negócios (AIN) e a avaliação de riscos (AR) são os dois principais elementos para compreensão de uma organização. O AIN ou *Business Impact Analysis* (BIA) em inglês, é definido como um processo de análise de funções operacionais, bem como do efeito que uma ruptura poderia ter sobre estas funções. O objetivo do BIA 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, aqueles capazes de produzir os principais serviços ou produtos da empresa, priorizadas 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 se adequar a estas 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.

Condicionantes, segundo a definição do dicionário Aurélio é: “Que ou o que condiciona ou cria condicionamentos”. Os fatores condicionantes deste estudo são os encontrados na literatura, que podem ser trabalhados pelas organizações antes da ocorrência de um evento e se

tornam condição para uma eficaz retomada das atividades críticas da empresa, em caso de ocorrência de um evento disruptivo. Este estudo identificou oito fatores condicionantes e suas respectivas importâncias foram avaliadas pela perspectiva dos profissionais de continuidade de negócios da empresa do estudo de caso.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

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, 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 Recovey 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.

Devido a relevância do tema para as empresas de forma geral, como a literatura acadêmica pode contribuir na gestão de continuidade de negócios das organizações?

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Como os fatores condicionantes influenciam a retomada das atividades críticas de uma empresa em projetos de continuidade de negócio?

1.3 OBJETIVO GERAL

Entender como os fatores condicionantes podem influenciar a retomada das atividades críticas de uma empresa em projetos de continuidade de negócios.

1.3.1 Específicos

São três os objetivos específicos deste estudo:

- a) Identificar fatores condicionantes na literatura de projetos de continuidade de negócios que possam influenciar a retomada das atividades críticas da empresa;

- b) Entender a importância dos fatores condicionantes para os funcionários da empresa do estudo de caso;
- c) Entender quais fatores condicionantes influenciam positivamente e quais influenciam negativamente a retomada das atividades críticas em projetos de continuidade de negócios, pela perspectiva dos executivos da empresa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se organizado em sete seções principais. A primeira é a **introdução**, onde são contextualizados os temas principais deste trabalho, mostrando suas respectivas relevâncias para o estudo. Na segunda seção é apresentado o **referencial teórico**, que tem por objetivo tratar aspectos relevantes da literatura por meio dos constructos envolvidos no estudo proposto, que são: o gerenciamento de projetos, a gestão de riscos e projetos de continuidade de negócios. Na seção seguinte deste trabalho apresenta-se a **metodologia**, onde são identificadas as características metodológicas, além dos procedimentos selecionados para os processos de coleta de dados. Na quarta seção é o **resultado e análise**, onde são mostrados os perfis dos entrevistados, os resultados das perguntas do questionário e, por fim, uma análise dos resultados comparando com a literatura. Na quinta seção apresenta-se a **conclusão**, são respondidas as questões propostas do estudo. Na sexta seção, apresenta-se as **potenciais contribuições** deste trabalho para a prática. No **apêndice**, que é a última seção, é apresentado o questionário da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é composta por três constructos principais: inicia-se a fundamentação teórica com o constructo **gerenciamento de projetos** de uma forma bem ampla, começando pelos seus fundamentos, passando pela maturidade em projetos e terminando com suas competências; o segundo constructo apresentado é **gestão de riscos**, que aborda tanto os riscos em projetos de uma forma geral como os riscos em projetos de continuidade de negócios; em seguida é apresentado o terceiro constructo **projetos de continuidade de negócios**, iniciando com uma abordagem geral, passando pelas cinco fases de um projetos de continuidade de negócios e suas quatro etapas de gestão; concluindo o referencial teórico, é apresentado um quadro onde são mostrados os fatores condicionantes que serão estudados neste trabalho, com seus respectivos autores identificados na literatura. A Figura 1 representa a estrutura do referencial teórico desenvolvido neste estudo:

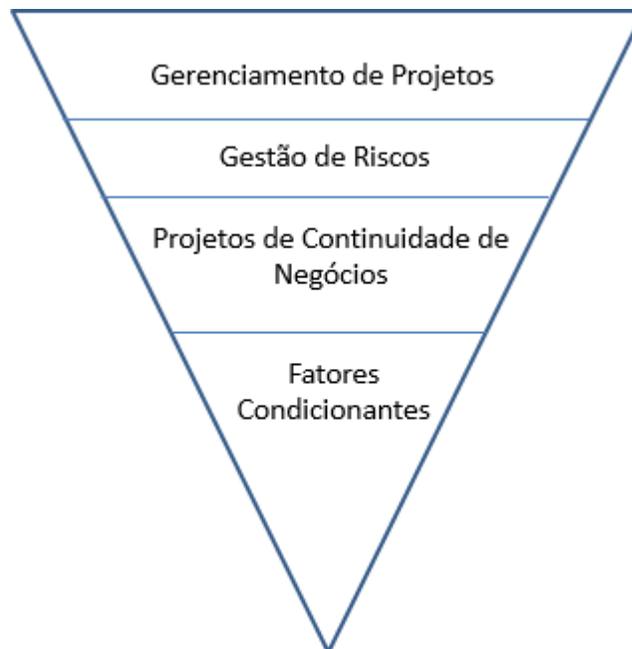


Figura 1: Estrutura do referencial teórico – Fonte Autor

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os executivos vêm encontrando desafios bem complexos durante as últimas décadas, como por exemplo: inflação alta, recessões, aumento nas demandas sindicais, pressão de acionistas, falta de poder de empréstimo junto as instituições financeiras, entre outros. No passado, estes executivos tentavam aliviar o impacto destas condições por meio de programas maciços de redução de custos, como: aposentadorias antecipadas, redução de cargos e demissões, porém, apesar da redução do quadro de funcionários, os gerentes eram pressionados a realizar a mesma quantidade de trabalho e com uma eficiência ainda maior. Infelizmente esta redução do quadro de funcionários gerava um risco muito alto com relação à rentabilidade das organizações e, desta forma, tinham que procurar um outro meio para resolver seus problemas. O gerenciamento de projetos era uma das opções a se considerar, visto que apesar de ser relativamente moderno, caracteriza-se por métodos de reestruturação de gestão e adaptação de técnicas de gerenciamento, com o propósito de se obter um melhor controle e uso dos recursos disponíveis (Kerzner, 2009).

A maturidade em gerenciamento de projetos tem sido uma preocupação estratégica das empresas, que pode ser percebida pelo grande crescimento de profissionalizações nesta área, demonstrando desta forma que as empresas estão preocupadas em disseminar a disciplina e promover a profissão de gerente de projetos. Visto que administrar processos com sucesso não é uma prática constante, por este motivo, Rabechini Jr (2005) propõe um modelo gerado a partir de três pilares básicos: Estratégia: que se caracteriza por apoiar e estabelecer diretrizes em relação ao gerenciamento de projetos; Processos: que visa o desenvolvimento das funções que integram os requisitos de gerenciamento de projetos; e Efetivação da Mudança: que além de se relacionar com os dois pilares anteriores, representa os elementos necessários para se configurar o entendimento do gerenciamento da mudança e suas barreiras. Estes três pilares juntos: Estratégia, Processos e Efetivação de Mudanças, são capazes de dar sustentação às camadas de competência do gerenciamento de projetos (Rabechini Jr, 2005).

Os modelos de maturidade são uma maneira prática de transformar conceitos de complexidade em capacidades organizacionais e de aumentar a conscientização do potencial de desenvolvimento. Estes também fornecem direção para os planos de ação e permitem as organizações monitorar seus progressos. Desta forma, a maturidade na gestão de projetos é uma

medida organizacional capaz de auxiliar na gerência do projeto e processos de uma maneira controlada e aperfeiçoada (Silvius & Schipper, 2010).

A maturidade na gestão de projetos é a implementação de uma metodologia padrão e acompanhamento de processos de tal forma que existe uma alta probabilidade de sucessos repetidos. A maturidade em projetos implica em ter uma base adequada de ferramentas, técnicas, processos e até mesmo cultura na organização. Quando os projetos chegam ao fim, deve existir uma reunião para analisar os indicadores-chave de desempenho, que são tópicos compartilhados de aprendizado, permitindo que a organização maximize o que faz corretamente e corrija o que faz de errado (Kerzner, 2009). Ainda segundo (Kerzner, 2009), é irreal acreditar que todos os projetos serão concluídos com sucesso, as falhas reais de um projeto são aquelas onde nada foi aprendido, as falhas podem ser vistas como sucesso se identificadas cedo no projeto.

Para atingir a maturidade de gerenciamento de projetos, as empresas devem percorrer, entre outras, as camadas de desenvolvimento de três competências, que são: a) indivíduos: que devem dominar as técnicas e ferramentas em desenvolvimento de projetos, que tenham uma visão abrangente no sentido de governar ou ser governado, alinhado às estratégias organizacionais e ainda habilidades gerenciais, para aplicar as técnicas e ferramentas em gerenciamento de projetos; b) equipes: que devem ser proativas em buscar resultados por meio de uma orientação voltada às tarefas e atividades, bem como um espírito de colaboração e comprometimento com os requisitos de gerenciamento de projetos; e c) organização: que vem com o intuito de institucionalizar o gerenciamento de projetos, como forma de administrar suas atividades não rotineiras e sensibilizar recursos, adequando estratégias e divulgando resultados de projetos (Rabechini Jr, 2005).

A utilização do conhecimento crítico e a capacidade de utilizá-lo de maneira adequada é um desafio para qualquer tipo de organização que gere projetos. A gestão bem-sucedida do projeto baseia-se, por um lado, no conhecimento acumulado e, por outro lado, nas competências individuais e coletivas (Kasvi, Vartiainen, & Hailikari, 2003).

O gerente de projeto é responsável pela coordenação e integração de atividades em várias linhas funcionais. Estas responsabilidades integradas são mostradas na Figura 2, onde o gerente de projetos deve converter as entradas, que são os recursos, em saídas, que são os produtos, serviços e também o lucro. O gerente de projetos necessita de fortes habilidades comunicativas e interpessoais, deve familiarizar-se com as operações de cada organização e ainda ter o

conhecimento das tecnologias que estão sendo utilizadas. O gerente de projetos para ser eficaz necessita tanto das habilidades gerenciais como das técnicas. O trabalho do gerente de projetos não é fácil, visto que a responsabilidade é muito grande, porém possui pouca autoridade, forçando-o a ser um exímio negociador com os gestores da empresa, gerentes funcionais, bem como os recursos do projeto (Kerzner, 2009).

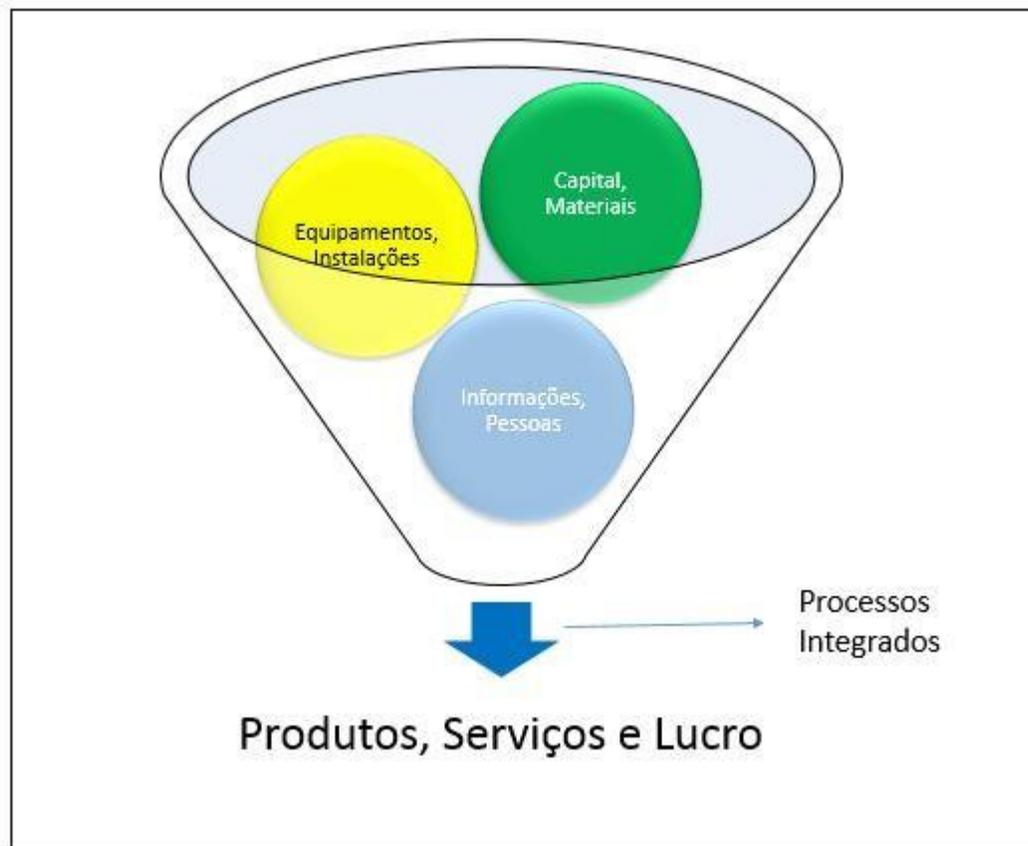


Figura 2: Integração gerencial – adaptado (Kerzner, 2009)

Já nas organizações baseadas em projetos, as competências de gerenciamento de projetos não são exigidas apenas para os indivíduos, mas também pela equipe e organização como um todo. Estas competências devem estar bem correlacionadas, de modo que as competências dos indivíduos executando funções no projeto, como: *sponsor* do projeto, gerente de projetos, ou membro da equipe de projetos devem estar em conformidade com as competências da organização, e seus procedimentos e funções devem ser bem documentados. As competências individuais do gerente de projetos, equipe de projetos e da organização podem ser descritas,

medidas e as vezes, desenvolvidas pela organização. Como a função de gerente de projetos é fundamental em organizações baseadas em projetos, esta competência deve ser explicitamente desenvolvida neste tipo de organização (Gareis & Huemann, 2000).

2.2 GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS

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 ter seus riscos e análise de probabilidade x impacto mensurados e compreendidos mais rapidamente (Carvalho & Rabechini Jr, 2011).

O risco é uma medida da probabilidade e consequência de não alcançar um objetivo definido do projeto e envolve a noção de incerteza. O gerenciamento de riscos é bem mais que identificar riscos potenciais, deve-se também incluir atividades de planejamento, análise da probabilidade e impacto dos riscos identificados, suas estratégias de respostas, bem como a capacidade de controlar e monitorar tais riscos. Esta gestão de riscos pode ser justificada na grande maioria dos projetos e seu nível de implementação pode variar de projeto para projeto, dependendo do tamanho, tipo do projeto, cliente, cultura corporativa, entre outros. A gestão de risco adequada é proativa em vez de reativa, positiva em vez de negativa e procura aumentar a probabilidade de sucesso do projeto (Kerzner, 2009).

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).

A identificação de funções críticas de uma organização é de vital importância para a continuidade dos negócios, visto que depois que uma interrupção acontece, certamente não será possível recuperar todos os processos pertencentes a todos os produtos/serviços e é necessário priorizar e identificar os principais processos cujas funções devem ser recuperadas primeiramente. Devido à complexidade da maioria das organizações e a importância da análise do impacto na continuidade de negócios, faz-se necessário uma implementação efetiva do BIA, por meio de uma abordagem passo a passo (Torabi et al., 2014).

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 eficazmente as crises internas e externas, um centro de controle de gestão é necessário. Este centro se trata de um ambiente controlado, onde 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).

Uma organização é composta por pessoas e estas dão a direção cultural; como consequência, a continuidade do negócio e a gestão de crises não são apenas um conjunto de ferramentas, técnicas e mecanismos a serem implementados em uma organização e sim todo um

ambiente de atitudes e tomada de ações por parte dos funcionários e gerentes. Nenhuma organização pode ter controle total sobre seu ambiente de negócios, por isso é essencial que as empresas tenham uma gestão de continuidade de negócios (GCN) e capacidade de gestão de crise ou desastre. Neste sentido, as pessoas desempenham um papel crucial e crítico, visto que estas podem identificar com antecedência sinais de aviso de uma possível crise que foram ignorados ou não reconhecidos (Smith, 2003).

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.

2.3 PROJETOS DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

A 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).

As crises não são nem raras nem aleatórias, elas fazem parte da nova vida cotidiana. Estas crises nem sempre podem ser previstas ou evitadas, mas quando elas ocorrem, devemos fazer o possível para gerenciá-las com rapidez e eficácia, além de registrar as lições aprendidas e melhores práticas para que os erros não sejam repetidos futuramente. A maioria das empresas não possui um plano de continuidade de negócios, apesar de realizarem algumas atividades de gerenciamento de riscos. 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 esmagadoramente 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).

Conforme a Figura 3, a primeira fase é o *Project Foundantion*, que é a avaliação inicial, visto que muitas vezes uma empresa vai querer saber onde eles estão com relação à continuidade de negócios, analisando alguns indicadores e avaliando a viabilidade de um programa de planejamento de continuidade de negócios; a segunda fase é o *Business Assessment*, que é a avaliação do negócio, e é dividida em dois componentes: Avaliação de Risco, que é concebida para avaliar as exposições do ambiente da organização e a Análise do Impacto do Negócio, que avalia as potenciais perdas que poderiam ser causadas por um desastre; a terceira fase é a *Strategy Selection*, que é a escolha de uma estratégia e tem por objetivo auxiliar na definição dos itens de ação necessários para proteger a organização e escolher a forma de recuperação mais adequada para as funções críticas de negócio e recursos; a quarta fase é o *Plan Development*, o plano de continuidade de negócios (PCN), que é um conjunto integrado de procedimentos e informações de recursos utilizados para recuperar um evento que causou uma interrupção nas operações comerciais; e a quinta e última fase é o *Testing and Maintenance*, que após o plano estar completo e aprovado, este deve ser testado e mantido atualizado constantemente (Barnes, 2001).

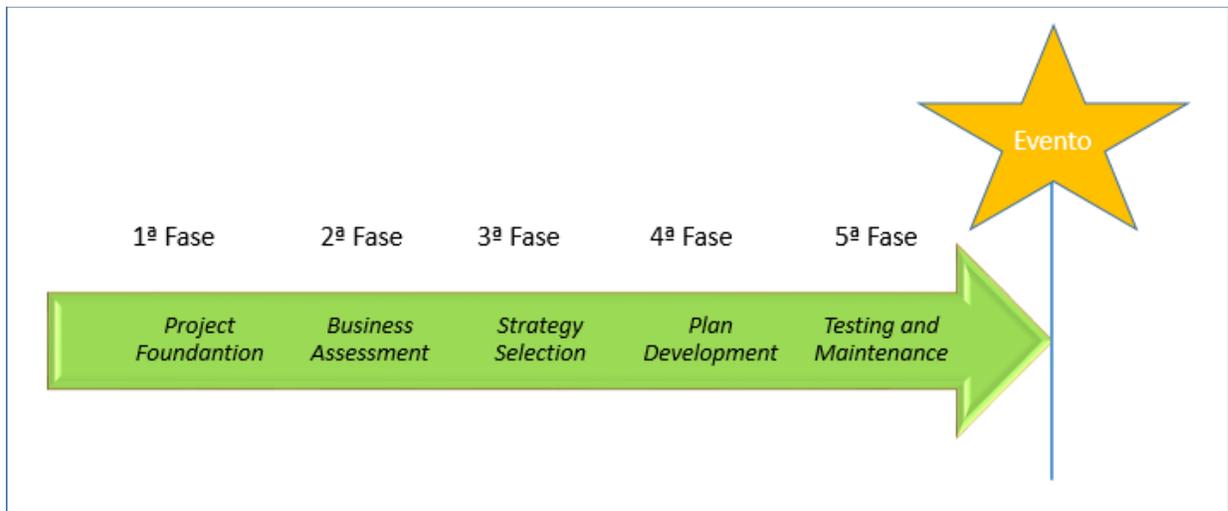


Figura 3: Fases do projeto de continuidade de negócios – Fonte: Barnes (2001).

O plano de continuidade de negócios é projetado para evitar ou mitigar os riscos, para reduzir o impacto de uma crise e ainda para reduzir o tempo de restabelecimento às condições normais do negócio. Não existe um único plano recomendado para a continuidade do negócio, em vez disso, cada organização deve desenvolver um plano abrangente com base em sua situação. Um plano de continuidade de negócios também deve ser dinâmico, evoluindo a medida que o ambiente de negócios e de tecnologia avançam (Cerullo & Cerullo, 2004).

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, conforme mostra a Figura 4:



Figura 4: Etapas da continuidade de negócios – Adaptado (DRI, 2016).

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. 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).

Neste trabalho será estudado como os fatores condicionantes, aqueles encontrados na literatura, 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 da pesquisa, além de seu respectivo tipo de fator.

Tipo de Fator: 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.

Fatores condicionantes	Tipo de 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), (Cerullo & Cerullo, 2004), (Torabi et al., 2014)
Apoio da 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)

Figura 5 – Fatores condicionantes – Fonte: Autor

A seguir é abordado cada fator condicionante.

Plano de continuidade de negócios: O PCN (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).

Plano de gestão de crise: O objetivo deste plano é 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).

Programas de conscientização: Muitas organizações acreditam que um desastre nunca irá acontecer com eles (Smith, 2003). A conscientização é desenvolvida quando a empresa reconhece que está exposta ao risco de interrupções e percebe as consequências potenciais de tais interrupções (Zsidisin et al., 2005).

Exercícios simulados: Os exercícios 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).

Exercícios de identificação de riscos: Tem por objetivo 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).

Apoio da alta gestão: 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).

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

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

3 METODOLOGIA

Nesta seção estão descritos os procedimentos a serem seguidos na elaboração da pesquisa, como: **população e amostra** - que são as informações sobre o universo a ser estudado; **coleta de dados** - que envolve a descrição das técnicas a serem utilizadas para a coleta de dados; e finalmente a **análise dos dados** - que envolve a descrição dos procedimentos a serem adotados para a análise dos dados (Gil, 2002).

Nesta pesquisa utilizou-se um estudo de caso, dado que é a estratégia preferida quando questões do tipo “como” e “porque” são colocadas, da mesma forma é utilizada quando o autor tem pouco controle sobre os fatos pesquisados e quando o foco se encontra em fenômenos da vida real (Yin, 2001).

Este 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.

3.1 TIPO DE PESQUISA

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).

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados de quatro formas diferentes:

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 Figura 6:

Fatores condicionantes	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 gestão de crise	Não existe.
Programas de conscientização	Sim, existe um programa de conscientização apenas para a alta gestão da empresa.
Exercícios simulados / Testes	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 da 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.

Figura 6 – Fatores condicionantes na empresa do estudo de caso – Fonte: Autor

Observação direta: neste tipo de coleta de informações, 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.

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).

Entrevistas: o público alvo destas 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. As perguntas e a estrutura do questionário deste estudo estão localizadas no apêndice ou seção 7 deste trabalho.

3.3 PRÉ-TESTE

Aplicou-se o questionário, em versão preliminar, em dois funcionários da empresa, com o objetivo de identificar supostas falhas na redação das perguntas ou no contexto das mesmas, além de verificar o tempo das entrevistas, visto que pelo perfil dos entrevistados esta pesquisa não poderia ser muito longa.

O tempo nos dois testes iniciais foram adequados, por volta de vinte minutos cada entrevista. O texto foi compreendido pelos entrevistados, porém eliminou-se duas questões: uma da seção informações gerais e outra da seção de perguntas fechadas. Uma questão foi substituída desta última seção, conforme abaixo:

A questão da seção de informações gerais perguntava se o entrevistado já participava de alguma atividade de continuidade de negócios na empresa, porém como se buscou entrevistar apenas pessoas relacionadas às atividades de continuidade de negócios, esta questão foi retirada pela sua obviedade, alterando-se desta forma a numeração das demais questões da seção.

Eliminou-se uma questão das perguntas fechadas, pois duas questões falavam do mesmo assunto: identificação de riscos. Desta forma, optou-se por eliminar uma questão devido sua similaridade para com a questão atual 06 de exercícios de identificação de riscos.

A questão que foi alterada da seção de perguntas fechadas dizia: Considero que os fatores levantados na fase de análise de riscos podem ser condicionantes na recuperação e retorno das funções críticas do negócio? Visto que os fatores devem, por natureza, ser obrigatoriamente levantados na fase de análise de riscos, optou-se por substituir esta questão por: Considero que os fatores que foram levantados na fase de análise de riscos, são suficientes para recuperação e retorno das funções críticas do negócio? Desta forma, o foco da questão muda totalmente e o entrevistado pode mostrar seu nível de confiança no retorno das atividades críticas da empresa.

Após as alterações no questionário, ajustou-se a numeração das questões.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste estudo será apresentado três tipos de resultado: 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 população entrevistada 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 população entrevistada 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).

4 RESULTADO E ANÁLISE

Nesta seção, primeiramente serão descritos os perfis dos entrevistados e, em seguida, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada na empresa do estudo de caso e finalmente os dados serão analisados e comparados com a literatura.

4.1 RESULTADOS

4.1.1 Informações Gerais dos Entrevistados

SEXO

Dos vinte entrevistados, a maioria era do sexo masculino. Entrevistou-se treze homens, o que representa 65% do total dos entrevistados.

FAIXA ETÁRIA

Com relação a faixa etária da população entrevistada, criou-se quatro faixas de respostas: 1) Até 25 anos; 2) De 26 até 35 anos; 3) De 36 até 45 anos; 4) De 46 até 60 anos; 5) Acima de 60 anos. Grande parte das respostas concentrou-se na faixa etária de 36 até 45 anos, representando 75% dos entrevistados, ou quinze pessoas. As 5 entrevistas restantes ou 25% da população ficou na faixa de 46 até 60 anos. Notou-se que toda a população entrevistada se concentrou entre 36 até 60 anos.

ESCOLARIEDADE

A escolaridade foi a terceira pergunta sobre o perfil dos entrevistados. Havia seis opções de respostas para o nível de escolaridade: 1) Doutorado; 2) Mestrado; 3) Especialização – que poderia ser um MBA; 4) 3º grau – conclusão de ensino superior; 5) 2º grau e 6) outros. Os entrevistados se concentraram em apenas três faixas: Mestrado: com apenas um respondente, representando apenas 5% da população; Especialização: com onze pessoas, representando mais da metade do total da população com 55% dos respondentes e; 3º grau: com oito funcionários respondendo a pesquisa, representando 40% do total da população. 95% da população se

concentrou nas faixas de 3 grau e especialização, e 100% da população tinha pelo menos o nível superior de estudo.

TEMPO DE EMPRESA

Buscou-se conhecer o tempo que o funcionário trabalha na empresa. Quatro faixas de tempo foram disponibilizadas para as respostas dos entrevistados: 1) Um ano ou menos; 2) Mais que 1 a 3 anos; 3) Mais de 3 a 5 anos; 4) Mais de 5 a 10 anos e 5) Mais de 10 anos. Não houve nenhum respondente com menos de um ano de empresa, com até três anos observou-se apenas um funcionário, que representou apenas 5% do total da população, igualmente na faixa de três até cinco anos de empresa, apenas um respondente foi identificado. Notou-se que 90% da população entrevistada tinha mais de cinco anos de empresa, sendo que na faixa de cinco a dez anos de empresa, cinco funcionários responderam à pesquisa, representando 25% do total da população e a grande maioria se concentrou na última faixa, aquela que aponta os funcionários com mais de dez anos de casa, com treze respondentes, equivalente a 65% do total da população entrevistada.

CARGO

Nesta pergunta identificou-se a posição ou cargo do entrevistado na empresa. As opções disponibilizadas no questionário foram: 1) Direção; 2) Gerência; 3) Coordenação/liderança; 4) Analista; 5) Técnico. Os cargos representados nesta pesquisa são os cargos oficiais dos funcionários, conforme a folha de pagamento, não sendo os cargos que estes podem atuar em projetos de continuidade de negócios. Metade da população entrevistada, ou 10 pessoas, eram diretores da empresa, 6 entrevistados eram gerentes o que representou 30% dos entrevistados. Nota-se que 80% da população entrevistada está entre diretores e gerentes. 15% dos entrevistados ou 3 pessoas, trabalham com coordenação/liderança e apenas uma pessoa é analista, representando apenas 5% do total da população.

TEMPO EM PROJETOS DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

Nesta pergunta identificou-se o tempo que o funcionário tem de experiência em projetos de continuidade de negócios, independentemente da empresa. Foram disponibilizadas cinco faixas para a resposta: 1) Um ano ou menos; 2) Mais que 1 a 3 anos; 3) Mais de 3 a 5 anos; 4) Mais de 5 a 10 anos e 5) Mais de 10 anos. Nesta questão, todas as faixas de respostas foram

representadas com pelo menos um respondente e também foi a questão com uma maior dispersão dos dados. Com um ano ou menos de experiência em projetos de continuidade de negócios, apenas encontrou-se um funcionário, que representou 5% da população; na faixa de um a três anos, sete funcionários foram identificados, o que representou 35% da população; de três a cinco anos encontrou-se três funcionários, ou 15% da população; de cinco a dez anos de experiência com projetos de continuidade de negócios identificou-se apenas duas pessoas, representando apenas 10% da população; e finalmente, com mais de dez anos em projetos de continuidade de negócios, verificou-se sete funcionários, representando 35% do total da população entrevistada.

FUNÇÃO NO PROJETO DE CONTINUIDADE DA EMPRESA

Esta questão teve por objetivo identificar a função do funcionário no projeto de continuidade de negócios da empresa do estudo de caso. Há várias funções no projeto de continuidade de negócios, porém se identificou apenas duas funções no total da população: 1) Líder de Plano – aquele que é responsável pelo plano de continuidade de negócios de seu departamento ou filial. 2) Líder Alternativo de Plano – aquele que é o responsável pelo plano na ausência do líder do plano. Foram entrevistados catorze líderes de planos, que representou 70% da população e seis líderes alternativos de planos, representando 30% do total da população.

PERFIL DA POPULAÇÃO

No perfil da população entrevistada, notou-se que sua maioria é composta de homens de 35 até 45 anos de idade, com 100% da população com pelo menos o nível superior, que em sua maioria trabalha na empresa a mais de dez anos, com metade da população de diretores, trabalhando, em grande parte, a mais de dez anos também com projetos de continuidade de negócios e exercendo a função de líder de plano no projeto de continuidade de negócios em 70% da população.

4.1.2 Nível de Importância dos Fatores Condicionantes e Confiança dos Funcionários

Nesta seção serão apresentados o nível de confiança dos funcionários na recuperação e retorno das atividades críticas da empresa, bem como o nível de importância de cada fator condicionante.

CONFIANÇA NA RECUPERAÇÃO E RETORNO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA

Nesta primeira questão buscou-se, antes de mais nada, entender o nível de confiança que o entrevistado possuía com relação ao retorno das atividades críticas da empresa. Nível de confiança significa dizer o quanto o entrevistado confia que, em caso de um desastre, a empresa ou seu departamento continue operando suas funções vitais até o retorno das atividades à normalidade. O nível de confiança no retorno das atividades críticas da empresa mostrou-se baixo, com apenas 37,5% de confiança. Quatro funcionários responderam que não possuem nenhuma confiança no retorno das atividades da empresa caso ocorra um desastre, que representa 20% da população; já seis entrevistados disseram que possuem pouca confiança, representando 30% da população; 35% dos respondentes não tem um nível de confiança nem muito alto, mas também nem muito baixo, representando sete pessoas; duas pessoas disseram que confiam que a empresa continua operando suas funções críticas em caso de um desastre, ou 10%; e apenas uma pessoa (5%) confia plenamente que as funções de seu departamento serão mantidas após um evento ou catástrofe.

FATOR 1 - PLANO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

A importância do fator plano de continuidade de negócios mostrou-se elevada para os entrevistados, a grande maioria entende que o plano é de fundamental importância para a continuidade dos negócios em caso de um desastre. Em uma escala de 0 a 100%, a importância do plano de continuidade foi considerada de 97,5% pelos entrevistados. Dos vinte entrevistados, dezoito ou 90% da população entenderam que o plano tem importância máxima ou escala 5 e duas pessoas, apenas 10% dos entrevistados, consideraram o plano com nível de importância igual a 4, as outras escalas não foram mencionadas neste fator.

FATOR 2 - PLANO DE GESTÃO DE CRISES

Notou-se que a maioria dos entrevistados considera o fator plano de gestão de crises importante para a retomada das atividades críticas, visto que 65% ou treze entrevistados

consideraram o plano com importância máxima, já 20% ou quatro entrevistados acham que o plano tem uma importância grande, mas não é fundamental para a retomada das atividades. Três funcionários, ou 15% da população entrevistada, entendeu que a importância do plano de gestão de crises é mediana. Em uma escala de importância de 0 a 100%, o plano de gestão de crises ficou com uma importância de 87,5%.

FATOR 3 - PROGRAMA DE CONSCIENTIZAÇÃO

Com uma importância de 86,2% no geral, o programa de conscientização foi considerado um fator mediano de importância para uma retomada eficaz das atividades críticas em caso de um desastre, quando comparado a outros fatores deste estudo. A grande maioria dos entrevistados, ou treze funcionários, que representam 65% da população, considerou o programa de conscientização como um fator fundamental na retomada e por isso foi atribuída nota máxima de importância; quatro colaboradores, ou 20% acham o programa de conscientização importante e por isso atribuíram a nota 4; dois entrevistados ou 10% da população entende que o programa de conscientização tem importância mediana e por isso lhe atribuíram a nota 3; e apenas um colaborador não acha este programa é importante e por isso aplicou a nota 2.

FATOR 4 - EXERCÍCIOS SIMULADOS

Este fator obteve 70% de nível geral de importância em uma escala de 0 a 100%. Comparado a outros fatores, este percentual é baixo, demonstrando que o fator exercícios simulados é o menos importante para uma retomada eficaz das atividades críticas, na opinião dos funcionários da empresa. Apenas quatro entrevistados ou 20% da população acham o que os exercícios simulados são de fundamental importância para a retomada das atividades críticas e por isso deram nota 5 para este fator. Grande parte vê este como importante, ou nove funcionários, representando 45% da população total. Seis colaboradores consideram os exercícios simulados de importância mediana e estes colaboradores representam 30% dos entrevistados. Apenas um entrevistado entende que os exercícios simulados têm importância baixa na retomada das atividades críticas da empresa.

FATOR 5 - EXERCÍCIOS DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Notou-se a princípio que quase a metade dos entrevistados atribuiu nota máxima de importância a este fator. Nove funcionários ou 45% do total dos respondentes entenderam que o exercício de identificação de riscos é de fundamental importância para a retomada das atividades críticas de empresa. Logo em seguida, 35% dos entrevistados ou sete pessoas veem a identificação de riscos importante. Já três funcionários ou 15% da população consideraram este fator como mediano de importância na retomada das atividades críticas. Apenas um funcionário atribuiu nota 2 para este fator, considerando-o com pouca importância para a continuidade dos negócios. Na escala de 0% até 100%, este fator ficou com o nível de importância igual a 80%, o que é considerado um índice que demonstra que este fator não tem tanta importância para uma eficaz retomada das atividades como a maioria dos fatores apresentados no estudo.

FATOR 6 - APOIO DA ALTA GESTÃO

Na escala de 0 a 100%, este fator atingiu o nível 87,5% de importância, mostrando assim que o apoio da alta gestão, comparado aos outros fatores, tem uma importância mediana em projetos de continuidade de negócios. A grande maioria dos entrevistados ou catorze (70%), apontaram o apoio da alta gestão como fundamental para a retomada eficaz das atividades críticas, os outros 30% foram divididos da seguinte forma: 15% ou três funcionários consideraram o apoio da alta gestão como importante, mas não fundamental e atribuíram nota 4 para este fator, 10% ou duas pessoas entenderam que este fator é mediano com relação ao nível de importância e por isso deram nota 3, e apenas 5% da população ou uma pessoa não considerou o apoio da alta gestão como importante, atribuindo a nota 2.

FATOR 7 - COMITÊ DE GESTÃO DE CRISES

O segundo maior fator, comparado aos demais, em nível de importância foi o comitê de gestão de crises, que atingiu 90% de importância segundo os entrevistados. Em sua grande maioria, a população entrevistada considerou este fator como fundamental e atribuíram nota 5, esta maioria representou 70% dos entrevistados ou 14 pessoas. Quatro entrevistados ou 20% do

total consideraram o comitê de gestão de crises não como fundamental, mas bastante importante e atribuíram nota 4 em nível de importância. Apenas duas pessoas ou 10% da população entrevistada consideraram que o comitê de crises tem importância mediana. Não houve nenhum entrevistado que considerou este fator como não importante ou que tenha atribuído uma nota abaixo de 3 em toda a população entrevistada.

FATOR 8 - LIÇÕES APRENDIDAS

Outro fator de grande importância para os entrevistados, quando comparado a outros fatores condicionantes, foi o de lições aprendidas. Neste fator, assim como nos fatores de maior importância deste estudo, a grande maioria dos entrevistados entendeu que este era de fundamental importância, por isso catorze pessoas atribuíram nota 5 de importância, o que representa 70% da população de entrevistados. Quatro pessoas ou 20% dos respondentes atribuíram nota 4 para este fator, entendendo igualmente a importância deste fator na eficaz recuperação das atividades críticas da empresa. E apenas duas pessoas, ou 10% do total consideraram este fator como mediano. Não houve entrevistados que apontaram este fator como não importante. O nível de importância foi demonstrado pelo percentual da média ponderada dos vinte participantes da pesquisa, que ficou em 88,75%, o que confirma a importância deste fator na retomada das atividades críticas, segundo a população entrevistada.

IMPORTÂNCIA DOS FATORES CONDICIONANTES

A figura a seguir mostra os fatores condicionantes por ordem de importância, segundo os funcionários da empresa do estudo de caso. Verificou-se que nem todos os fatores classificados como importantes pela corporação estão atualmente implantados.

Fatores Condicionantes	Média Ponderada	Fator Existe na Empresa?
Plano de Continuidade de Negócios	97,5%	Sim
Comitê de Gestão de Crises	90,0%	Não
Lições Aprendidas	88,7%	Não
Apoio da Alta Gestão	87,5%	Sim
Plano de Gestão de Crises	87,5%	Não
Programa de Conscientização	86,2%	Sim
Exercícios de Identificação de Riscos	80,0%	Não
Exercícios Simulados	70,0%	Sim

Figura 7: Fatores condicionantes por ordem de importância. – Fonte: Autor.

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.

4.1.3 Os Fatores Mais e Menos Importantes e considerações

Na última parte do questionário foram feitas perguntas sobre os fatores condicionantes e os funcionários fizeram suas considerações. No total foram cinco questões, com objetivo do entrevistado ter uma maior amplitude em suas respostas, além de poder adicionar na pesquisa novos fatores que não foram citados anteriormente.

Perguntou-se nas duas primeiras questões qual o fator mais importante e o menos importante respectivamente dentre os apresentados na pesquisa, só era possível responder um fator como o mais importante e um fator como menos importante. Desta forma, obteve-se vinte fatores mais importantes e vinte fatores menos importante e a comparação entre eles é mostrado na figura a seguir:

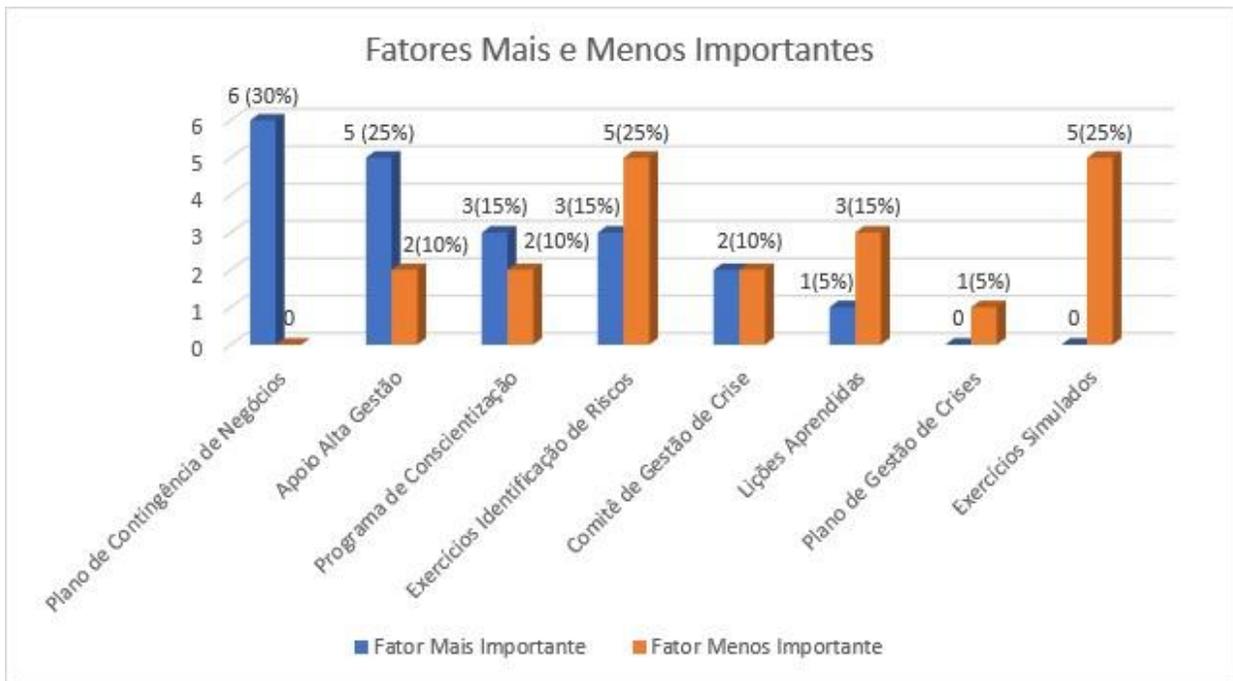


Figura 8: Fatores mais e menos importantes – Fonte: Autor.

Dentre os fatores importantes, o mais importante na opinião de 30% da população ou seis pessoas foi o plano de continuidade de negócios. Além de ser o mais votado como o fator mais importante, este foi o único fator que não obteve nenhuma indicação como o fator menos importante, mostrando sua importância em um projeto de continuidade de negócios.

O segundo fator mais importante foi o apoio da alta gestão, sendo escolhido por 25% da população, visto que sem este apoio, um projeto de continuidade de negócios nem mesmo existiria, além do que a prioridade para atividades de continuidade de negócios seria mínima, na opinião dos entrevistados. Notou-se também que este fator obteve apenas dois votos como o fator menos importante, ou 10%, visto que, na opinião destes entrevistados, estes já possuem a consciência da importância do projeto de continuidade de negócios e podem desenvolver as atividades sem o apoio da alta gestão.

Para três entrevistados ou 15% da população, o fator mais importante foi o programa de conscientização e a grande razão foi que sem os funcionários estarem conscientes do que devem fazer em caso de um desastre, de nada adianta um projeto de continuidade de negócios. Um entrevistado relatou que alguns funcionários não sabem nem o que significa um plano de continuidade de negócios. O fator programa de conscientização recebeu 10% do total de votos

como o menos importante para uma retomada eficaz dos negócios, a razão é que estes entrevistados entendem que não é tão necessário assim um programa de conscientização e sim apenas uma conversa do líder com seus subordinados para que cada um saiba o que fazer em caso de um desastre.

Para 15% do total de entrevistados, o fator mais importante é o exercício de identificação de riscos, dado que alguns funcionários conseguem ver riscos não mapeados que ameaçam a empresa, como, por exemplo, ao se dar acesso remoto a um funcionário cria-se um novo risco do funcionário tentar roubar informações, visto que este pode acessar a qualquer momento documentos confidenciais da empresa e vazá-las. Por isso, segundo os entrevistados, um *brainstorm* entre as lideranças é de fundamental importância até mesmo para uma troca de experiências entre as áreas. Por um outro lado, observou-se que este fator, juntamente com exercícios simulados, receberam o maior número de votos como o fator menos importante, juntos representando 50% do total de votos. O fator exercícios de identificação de riscos obteve esta rejeição visto que estes funcionários entendem que a grande maioria dos riscos já estão mapeados e, por isso, um novo *brainstorm* para identificação de riscos não seria tão importante.

O comitê de gestão de crises foi um fator que obteve apenas dois votos como o fator mais importante, e igualmente dois votos como o menos importante. O fator comitê de gestão de crises foi apontado por duas pessoas ou 10% dos entrevistados como o fator mais importante, visto que estes pensam que, por mais elaborado e bem feito que seja um plano de continuidade de negócios, sempre pode acontecer algo não previsto em um desastre e, desta forma, ter um comitê que possa apoiar operacionalmente e financeiramente durante uma crise é de fundamental importância. Diferentemente para aqueles que apontaram o comitê de gestão de crises como o menos importante, estes pensam que se o plano for muito bem elaborado não será necessário um comitê de gestão de crises, pois todos já saberão o que devem fazer, portanto a preocupação deve ser muito maior na prevenção do que após acontecer o incidente.

Apenas um funcionário apontou o fator lições aprendidas como o fator mais importante entre todos, visto que o entrevistado entende que a melhor forma de se tornar um plano realista e confiável é aprender com exemplos na prática. Já os dois funcionários que apontaram o fator lições aprendidas como o fator menos importante o fizeram visto que se pode ter um projeto de

continuidade de negócios sem as lições apreendidas e todos os outros fatores são essenciais na retomada das atividades críticas da empresa, segundo estes entrevistados.

O fator plano de gestão de crises não obteve nenhum voto como o fator mais importante e apenas um como o menos importante. A explicação é que tendo um bom plano de continuidade de negócios, o plano de gestão de crise não seria tão importante.

O fator exercícios simulados também não recebeu nenhum voto como o fator mais importante, porém recebeu cinco como o menos importante. O motivo do fator exercícios simulados ser o fator mais votado como o menos importante é que os funcionários não consideram realistas os exercícios simulados praticados na empresa, ou fora dos eventos que podem acontecer em suas localidades.

Na próxima pergunta buscou-se entender se existiam, na opinião dos entrevistados, outros fatores importantes que não tivessem sido apresentados na pesquisa. Com seis respondentes ou 30% da população, um fator que não foi proposto na pesquisa e apareceu nas respostas é a capacitação dos funcionários em projetos de continuidade de negócios. A capacitação é diferente da conscientização, visto que na capacitação se engloba fatores técnicos que são utilizados dentro do plano de continuidade de negócios. Levantou-se igualmente novas ideias de melhorias, mas não especificamente um novo fator como: a) inclusão de novas ferramentas, criação de cartilhas, criação de grupos no *whatsapp* para atingir mais rapidamente todos profissionais em caso de desastre; b) comunicar previamente as tarefas para que os profissionais de continuidade de negócios possam ter o tempo necessário de executar as atividades com mais efetividade; c) passar uma visão holística dos recursos disponíveis da empresa, isto porque muitos departamentos não podem realizar suas atividades críticas sem estar munidos de informações de outros departamentos; d) criação de um plano de gerenciamento de riscos mais detalhado e efetivo, com todos os riscos da companhia listados e classificados qualitativamente e quantitativamente, identificando os custos envolvidos e suas estratégias de mitigação.

O objetivo da questão seguinte era entender os pontos que atrapalham o andamento normal das atividades de continuidade de negócios. Basicamente três pontos tiveram mais relevância:

Como foi apontado nas questões anteriores, um dos pontos que os funcionários entendem como um fator de baixa importância são os exercícios simulados, o motivo dos entrevistados considerarem este fator com baixa relevância é devido não acharem que os exercícios refletem

suas realidades. Por exemplo, quando se faz um exercício em que o cenário é um terremoto ou furacão, isto fica claro que é simplesmente um teste, visto que a possibilidade de acontecer tais eventos é mínima no Brasil. Mesmo quando no exercício se cria um cenário onde o evento ocorrido foi uma enchente, para muitas filiais a possibilidade de acontecer esta enchente é mínima, visto que estas podem estar localizadas em uma parte alta da cidade e por isso, segundo os entrevistados, primeiramente deve-se fazer um levantamento dos principais riscos do departamento e/ou da filial e utilizá-los no exercício simulado. Um exercício simulado deve ser mais personalizado, demonstrando, se possível, as lições apreendidas de outras filiais/departamentos e desta forma o exercício terá muito mais credibilidade e relevância no projeto de continuidade de negócios.

Na empresa do estudo de caso, há apenas reuniões da liderança de continuidade de negócios com os gestores dos planos, não existindo nenhuma comunicação da liderança de continuidade de negócios com o nível operacional da empresa; esta comunicação fica totalmente a cargo dos gestores do plano e estes, muitas vezes, não fazem esta comunicação de forma adequada, os funcionários ficam sem saber até mesmo o que é um plano de continuidade de negócios e, conseqüentemente, sem saber sua função dentro deste plano. Se um funcionário não souber o real valor de um projeto de continuidade de negócios este não irá dar prioridade a estas atividades. Desta forma, um programa de conscientização mais efetivo, não só para o nível gerencial, mas também para o nível operacional, se faz necessário para uma melhor retomada das atividades críticas da empresa, segundo a opinião dos entrevistados.

Na opinião dos entrevistados, alguns processos precisam ser melhorados e ser mais efetivos. Uma questão levantada foi que o tempo dos gestores é muito curto e, por isso, quanto mais interações de qualidade melhor será a resposta dos líderes de planos. Ficar cobrando atualizações de planos por e-mail não é efetivo. Uma sugestão dos respondentes da pesquisa é ter menos interações, porém com mais qualidade. Outro ponto levantado foi que algumas atividades poderiam ser realizadas pelo RH da empresa, dado que no sistema da empresa os líderes de plano devem preencher os telefones residenciais e comerciais de todos os membros do plano e estas informações deveriam ser carregadas diretamente pelo sistema do RH, onde se ganharia muito tempo. Alguns comunicados e pesquisas de continuidade de negócios estão em inglês e isto também deixa o processo mais moroso, deveria se traduzir todos os comunicados antes de enviá-los aos funcionários da empresa. Comentou-se também com relação aos processos de cada

departamento, que é solicitado para cada dono de plano que se faça o mapeamento de todos os processos de suas áreas e este trabalho deveria ser feito com ajuda de uma outra equipe especializada em processos.

A última pergunta do questionário foi livre e comentou-se vários pontos, como sobre se ter uma cartilha das melhores práticas guardada nas gavetas dos líderes, para ser utilizada em caso de um incidente; falou-se também da importância de se ter um programa de capacitação para os profissionais de continuidade de negócios e um programa de conscientização, não somente para os líderes, mas para todos os funcionários da empresa; também se comentou em buscar ferramentas no mercado que possam ajudar no projeto de continuidade de negócios, como, por exemplo, ferramentas para registrar as lições aprendidas ou criação de vídeos de conscientização para poder atingir um maior número de funcionários. Além disso, apontou-se que a *performance* dos sistemas deve melhorar quando se trabalha remotamente. Foi reforçado também o pouco tempo que os gestores possuem e, desta forma, deve-se utilizar o tempo com uma maior qualidade para que se tenha menos interações, porém com mais efetividade. Comentou-se em classificar a importância do plano por área, assim as áreas que fossem mais críticas teriam prioridade para receber os recursos da empresa. Um outro ponto foi os exercícios simulados, na opinião de alguns entrevistados estes exercícios não são realistas. Apontou-se que a identificação de riscos deve ser entre os líderes de planos e conduzido por um profissional especializado, os riscos deveriam ser classificados qualitativamente e quantitativamente. Por fim, comentou-se da importância de se fazer um *benchmark* para saber o nível de maturidade das empresas concorrentes em continuidade de negócios.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como finalidade analisar cada fator condicionante no contexto deste 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 o projeto de continuidade de negócios 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 população 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 do 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, desta forma, 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 as pesquisas demonstraram 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.

Algumas melhorias foram sugeridas pelos próprios entrevistados:

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, apontando 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 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 população 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 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 Figura 9 a seguir é mostrado 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.

Fator Condicionante	Influência do Fator	Tipo do Fator	Implementado
Apoio da 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

Figura 9: Influência dos fatores condicionantes – Fonte: Autor.

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. Decidiu-se então medir o grau de importância de cada um dos fatores, e buscou-se vinte profissionais de uma empresa multinacional do ramo de seguros, que trabalhavam com continuidade de negócios. O perfil da população entrevistada era em sua maioria composta de homens de 35 até 45 anos de idade, todos com pelo menos o nível superior, e que em sua maioria trabalhavam na empresa a mais de 10 anos, metade dos entrevistados tinham o cargo de diretor, trabalhando a mais de 10 anos também com projetos de continuidade de negócios e exercendo, em sua maioria, a função de líder de plano no projeto de continuidade de negócios. 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%.

Notou-se que, para a empresa do estudo de caso, o fator que influencia positivamente na retomada das atividades críticas é o apoio da alta gestão e os que influenciam negativamente são os fatores: exercícios simulados, que não cumpre o papel real de testes; programa de conscientização, que não atinge 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 POTENCIAIS CONTRIBUIÇÕES

Uma missão central de estudiosos e educadores em escolas de gestão, educação e trabalho social é realizar pesquisas que contribuam com o conhecimento para uma disciplina científica, por um lado, e aplicar esse conhecimento à prática da gestão como uma profissão (Van de Ven, 1989). Esta seção apresenta a contribuição desta pesquisa para os aspectos teóricos e práticos.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este estudo contribuiu para a academia por revisar na literatura o constructo *projeto de continuidade de negócios* e analisar oito fatores condicionantes que influenciam a retomada das atividades críticas da organização. Considerando as respostas dos questionários aplicados, este trabalho reforçou a importância dos fatores encontrados na literatura, visto que todos os fatores atingiram 70% ou mais de importância. A média, levando os oito fatores em conta, foi de 85,9%, comprovando a importância dos fatores extraídos da literatura.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Foi demonstrado neste estudo a grande quantidade de tipos de eventos que podem causar uma interrupção nos negócios, os eventos vão desde os eventos operacionais, passando pelos eventos acidentais e chegando até aos eventos naturais, porém apesar da quantidade de eventos cada localidade possui aqueles que são os mais prováveis, por isso, exercícios direcionados por localidade podem gerar muito mais credibilidade para o projeto de continuidade de negócios, bem como para os envolvidos no exercício.

6.3 PESQUISAS FUTURAS

O projeto de continuidade de negócios deve estar sempre em desenvolvimento, em um ciclo de melhoria contínua, com isso os envolvidos ou funcionários da organização vão se familiarizando com o projeto, bem como os exercícios, testes, documentação, comunicação, identificação de riscos, entre outros, vão sempre evoluindo. Por isso recomenda-se medir a maturidade da organização na gestão de continuidade dos negócios.

7 APÊNDICE

O questionário da pesquisa contém a seguinte estrutura e perguntas:

Questionário da pesquisa

Informações gerais

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Faixa de idade:

Até 25 anos De 25 até 35 anos Acima de 35 até 45 anos
 Acima de 45 a 60 anos Acima de 60 anos

3. Último curso que você concluiu:

Doutorado Mestrado Especialização
 3º grau 2º.grau Outro

4. Tempo em que você está na empresa:

1 ano ou menos Mais de 1 a 3 anos Mais de 3 a 5 anos
 Mais de 5 a 10 anos Mais de 10 anos

5. Seu cargo na empresa:

Direção Gerência Coordenação/liderança
 Analista Técnico

6. Você participa de alguma atividade de continuidade de negócios da empresa?

Sim Não

7. Tempo em que você trabalha com projetos de continuidade de negócios.

1 ano ou menos Mais de 1 a 3 anos Mais de 3 a 5 anos
 Mais de 5 a 10 anos Mais de 10 anos

8. Qual é sua função no projeto de continuidade de negócios da empresa?

Favor responder a este questionário considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas, circulando o número que corresponda ao seu grau de concordância.

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - Indiferente 4 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo totalmente

Projetos de continuidade de negócios						
01	Considero que os fatores que foram levantados na fase de análise de riscos, são suficientes para recuperação e retorno das funções críticas do negócio.	1	2	3	4	5

Fatores determinantes na retomada das atividades críticas da empresa						
02	Plano de continuidade de negócios: com procedimentos, regras e responsabilidades bem definidas.	1	2	3	4	5
03	Plano de gestão de crises: para resolver as crises internas e externas a organização. Este plano é adicional ao plano de continuidade de negócios. .	1	2	3	4	5
04	Programas de conscientização: tem como objetivo conscientizar os funcionários que a empresa reconhece que está exposta ao risco de interrupções e percebe as potenciais consequências de tais interrupções.	1	2	3	4	5
05	Exercícios simulados: tem como objetivo determinar se o plano de continuidade de negócios está adequado para enfrentar os riscos críticos dentro de suas metas de tempo.	1	2	3	4	5

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - Indiferente 4 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo totalmente

Projetos de continuidade de negócios						
06	Exercícios de identificação de riscos: avalia continuamente as exposições presentes na organização, tanto internamente como externamente com o objetivo de identificar novas vulnerabilidades que a empresa possa estar suscetível.	1	2	3	4	5
07	Apoio da alta gestão: tem por objetivo garantir o comprometimento e financiamento adequado para o planejamento do projeto de continuidade de negócios.	1	2	3	4	5
08	Comitê de gestão de crise: este comitê tem por função analisar os cenários adversos e planos que podem influenciar a empresa.	1	2	3	4	5
09	Lições aprendidas: revisar continuamente as lições aprendidas de eventos anteriores.	1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pelo autor

10) Dos fatores acima, escolha um que você acha mais importante na retomada das atividades críticas em projetos de continuidade de negócios e por quê?

11) Dos fatores acima, escolha um que você acha menos importante na retomada das atividades críticas em projetos de continuidade de negócios e por quê?

12) Existe algum outro fator que você consideraria importante na retomada das atividades críticas em projetos de continuidade de negócios, e que não foi citado acima? Se sim, qual é o fator e por que este fator é importante?

13) De todos os fatores expostos nesta pesquisa, quais são aqueles que mais devem ser explorados pela empresa e como estes fatores podem ser trabalhados para se ter uma retomada eficaz das atividades críticas em caso de desastre?

14) Existe alguma outra consideração que você acha importante deixar registrado para que se mitigue os riscos e que se tenha uma retomada eficaz das atividades críticas da empresa?

8 REFERÊNCIAS

- 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-contingencia-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.