

REVISTA ELETRÔNICA

BRASILIANO & ASSOCIADOS

ISSN 1678-2496N

Julho/Agosto 2005 nº:19º

www.brasiliano.com.br



**PLANO
DE
CONTINGÊNCIA**

SUMÁRIO

REVISTA ELETRÔNICA

BRASILIANO & ASSOCIADOS

PLANO DE CONTINGÊNCIA &
GERENCIAMENTO DE CRISE:
CHAVE PARA A SOBREVIVÊNCIA
DO NEGÓCIO

pág. 3

EQUIPES OPERACIONAIS DO
PLANO DE CONTINGÊNCIA

pág. 5

METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO
DE UM PLANO DE CONTINGÊNCIA
EMPRESARIAL GERENCIAMENTO
DE CRISE

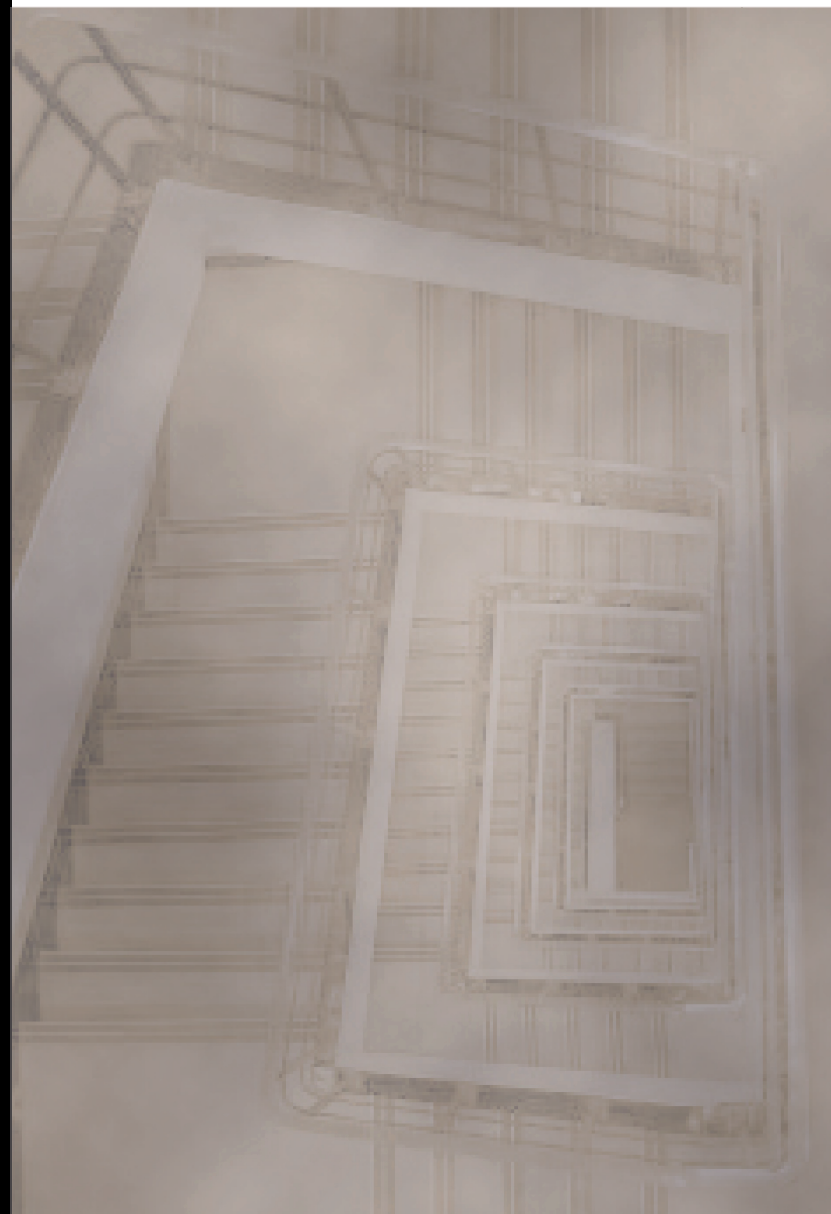
pág. 13

A Revista Eletrônica Brasiliano e Associados é uma publicação bimestral da Brasiliano & Associados - Gestão de Riscos Corporativos. Todos os Direitos Reservados

Diretor Executivo: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

Diretora de Treinamento: Enza Cirelli

Projeto Gráfico e Editoração: EleonoraSchmitt e Marina Brasiliano
e-mail: kasulodesign@terra.com.br



PLANO DE CONTINGÊNCIA & GERENCIAMENTO DE CRISE:

CHAVE PARA A SOBREVIVÊNCIA DO NEGÓCIO



A globalização ressalta de forma incisiva a competitividade entre as empresas e a segurança de processos e dos ativos críticos passou a ser uma das suas ferramentas para manter os negócios em ebulição.

A inovação do conceito de negócio é a capacidade de imaginar conceitos de negócio drasticamente diferentes ou novas maneiras completamente novas de diferenciar conceitos de negócio já existentes. Assim, a inovação do conceito de negócio é a chave para a criação da nova riqueza. A competição se desenvolve, neste tempos modernos do novo milênio, não mais entre produtos e empresas, mas entre modelos de negócio.

Isto quer dizer que nós da área da segurança, com visão holística, temos que ter a capacidade de pensar além de novos produtos e novos serviços e raciocinar em termos

de novos conceitos de negócio – processos e ativos críticos -, capazes de atender às necessidades dos clientes de maneira não convencional!

A área da segurança tem de ser capaz de imaginar formas não – ortodoxas de revigorar o conceito de negócio existente.

As mudanças hoje não acontecem em linha reta, ela é descontínua, abrupta e indócil. Estamos vivendo em permanente revolução, que nos obriga a ampliar nossos horizontes. O espaço para a inovação nunca foi mais amplo, sendo que o cerne desta revolução consiste em ousar novos conceitos de negócio. A inovação do conceito de negócio é hoje uma vantagem competitiva decisiva, único meio de escapar da hipercompetição, implacável vetor que vem martelando as margens em nosso setor da segurança.

Um dos grandes fatores de risco ou fatores facilitadores para a concretização dos riscos é o trabalho preventivo. Este enfoque é estratégico, pois além de mitigar condições inseguras em inúmeros processos, possui também como alavanca estratégica o gerenciamento de situações de contingência. O grande problema da contingência é a aceitação de que o risco existe e que pode acontecer. Este é inevitável e imprevisível, apesar de todo e qualquer esforço para evitar ou até mesmo diminuir a chance e probabilidade de ocorrência. É uma dificuldade encarar que a empresa pode enfrentar uma crise. O Plano de Contingência irá orientar a empresa, através de uma ação refletida e apropriada, com o alicerce da normatização.

A elaboração de um plano de contingência exige da corporação um real reconhecimento das suas fragilidades. Este reconhecimento proporcionará uma análise dos riscos listados, enquadrando a probabilidade de ocorrência e seu respectivo impacto para a empresa. A minimização da perda só será ocasionada com a projeção das dificuldades a serem enfrentadas pela empresa, estas tabuladas no plano de contingência.

Dentro desta ótica o Plano de Contingência tem por finalidade direta diminuir o impacto, fazendo com que a empresa não perca a continuidade de seu “core business”. A minimização dos danos só será alcançada quando, a empresa elaborar um plano de contingência. A falta de providências prévias para enfrentar uma situação de emergência pode resultar em danos sérios e até mortes, destruição de propriedades e instalações, e mesmo a paralisação das atividades da organização. As situações de emergência podem ser causadas por um acidente industrial (incêndio e explosão), por acidente causado no ambiente e por indivíduos. Uma CRISE pode ser definida então como um momento ou acontecimento indeterminado cujo resultado estabelecerá a diferença. Esta diferença pode significar a diferença entre a sobrevivência ou não do negócio. Por esta razão é que este número da nossa revista estamos abordando um tema que consideramos de supra importância para o contexto empresarial. Esperamos que vocês aproveitem!!

Sorte e sucesso a todos, nestes tempos de turbulência!!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro
Diretor Executivo
abrasiliano@brasiliano.com.br

EQUIPES OPERACIONAIS DO PLANO DE CONTINGÊNCIA

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano *

DESENVOLVIMENTO DO PLANO

O desenvolvimento e implementação de um plano de contingência é um processo que consome tempo. Uma abordagem prática do problema e um período de tempo suficiente deve ser considerado para escrever o plano.

Um dos primeiros passos deve ser a designação de uma pessoa na organização que assuma as responsabilidades pelo plano e atue como coordenador. Este deve ser capaz de lidar efetivamente com as chefias e empregados em todos os níveis da organização. A designação, para ser mais efetiva, deve ser feita por escrito - através de norma ou da própria política da empresa. As responsabilidades e autoridade do coordenador devem também ser delineadas.

Como para qualquer outra designação, a diretoria da empresa deve dar apoio completo ao programa e ao indivíduo selecionado para organizá-lo.

Um comitê composto de representantes de vários departamentos-chaves na empresa deve ser nomeado para auxiliar e aconselhar o coordenador e ajudá-lo a organizar o plano. Alguns dos departamentos que estão normalmente representados nesse comitê são: pessoal, médico, transporte, relações públicas, engenharia da fábrica e segurança. O objetivo de um plano de contingência é realçar os tipos de problemas que os executivos envolvidos com o plano encontrarão, e exigir que eles estejam previamente preparados para enfrentá-los.

Informações de grande valor no desenvolvimento do plano de desastre podem ser obtidas de outras organizações. Por esta razão, no início do estágio de planejamento, o coordenador deve contatar a Polícia local e Bombeiros, assim como representantes do governo responsáveis pelo planejamento de emergência.

**CONTATO COM
OUTRAS
ORGANIZAÇÕES**

SUCCESSÃO DA DIRETORIA

Como pode acontecer um desastre a qualquer hora do dia ou da noite, nos dias da semana, fins de semana ou feriados, é necessário que o plano estabeleça que um representante da diretoria esteja sempre disponível. De outra forma, uma grande confusão pode resultar durante e após uma situação de emergência, se o representante não estiver presente. A empresa deve assegurar que o comitê possa funcionar mesmo diante de desastres de grande escala que causem a incapacidade de alguns dos seus membros e que não possam estar todos presentes. Um dos assuntos que devem ser previstos é o de que nas férias do conselho, estes sejam substituídos pelos membros remanescentes.

Sempre é possível, numa situação de emergência, haver danos na sede da empresa tornando-a inacessível. Uma solução simples para organizações que têm mais de uma localização, é designar um centro de operações alternativo. Os centros de informações também devem ser previstos para que os empregados possam procurar e dar notícias, e se colocar à disposição para o trabalho.

Os planos para armazenamento de registros em duplicatas também devem ser integrados no planejamento do centro de operações alternativo. Para evitar o que tem sido descrito como “aminésia organizacional”, os registros considerados vitais e essenciais para reconstituição ou continuação das operações podem ser armazenadas no centro de operações de emergência.

Também devem ser previstos fundos de emergência, em dinheiro, que ficarão guardados no centro de operações rapidamente.

RELAÇÕES PÚBLICAS

Os desastres são considerados notícias de muito interesse pela empresa, e seus representantes procurarão a empresa em busca de informações. Por esta razão, o plano de desastre deve incluir a liberação de informação ordenadamente. Para evitar confusão, o plano deve providenciar a liberação de toda informação através de um só indivíduo na organização.

CENTROS DE OPERAÇÕES ALTERNATIVOS

Quase todo tipo de desastre pode resultar na incapacidade de indivíduos devido a ferimentos ou outros males. Qualquer plano a este respeito deve ser feito junto com pessoal médico e instalações já existentes na organização. Treinamento de primeiros socorros para empregados designados com a responsabilidade adicional de auxiliar nos problemas médicos e que os assistirão, para se tornarem capazes em lidar com os que precisarem ser hospitalizados.

O aspecto psicológico dos empregados e suas famílias pode também apresentar um sério problema numa emergência. Portanto, deve ser reconhecido, no desenvolvimento de um plano de desastre, que serviços de atendimento pessoal e apoio possam ser necessários. Por exemplo, providenciar serviço temporário de alimentação, alojamento, roupas, dinheiro, serviço médico e aconselhamento para empregados e suas famílias.

SISTEMA DE AVISO

Um método para avisar os que ocupam a instalação diante de uma situação de emergência deve ser levado em consideração no plano de desastre. O método deve ser capaz de avisar as pessoas o mais rapidamente possível, para que a ação apropriada possa ser tomada, como a evacuação de uma área da propriedade.

O nível de ruído nas áreas, assim como as distâncias, devem ser considerados no planejamento. Devem ser providenciados sistemas de aviso para a parte interna, se for o caso. Os sistemas de comunicação existentes podem ser utilizados para avisos internos - um sistema de alto-falantes ou telefonia. Se o sistema de telefonia puder ser usado, deve ser prevista no plano uma notificação adequada a todos que possam ser afetados dentro da propriedade.

Os sistemas de aviso externos podem utilizar sinos, apitos, sirenes ou alto-falantes. Um sinal, como flashes de luz, podem ser utilizados em áreas, tanto internas como externas, onde o barulho proibiria que se ouvisse o aviso.

O sistema de aviso deve ser testado periodicamente para assegurar que sua operação seja adequada.

PARALISAÇÕES E VOLTA DAS ATIVIDADES

Qualquer ameaça de desastre requer que seja dada atenção à paralisação de maquinário, operações e processos, porque, se não houver paralisação programada, muitos itens podem aumentar grandemente os riscos de condições de desastre. Por exemplo, fornos de têmpera, geradores de gás, destilarias, caldeiras, cilindros de alta pressão e maquinários aéreos que giram rapidamente, são itens que podem gerar danos às instalações. A permissão para que continuem em operações sem supervisão, depois de evacuada a área, poderia causar sérios danos ou arruinar o equipamento, mesmo que a emergência não ocorra na intensidade esperada.

A responsabilidade pela realização deve ser prevista pelo plano e atribuída ao serviço de engenharia da fábrica.

O plano de desastre também deve providenciar para que seja dada prioridade à estrutura da área, depois que a emergência tiver deixado de existir. O pessoal da engenharia deve inspecionar o edifício e pátios, particularmente a estrutura do edifício. Pelo menos um membro da turma deve ser tecnicamente competente para reconhecer deficiências estruturais.

Independentemente da natureza do sinistro, o edifício e os pátios devem ser examinados quanto a paredes desapoiadas, equipamento precários, instalações elétricas ou tanques de oxigênio, acetileno ou hidrogênio danificados e outros riscos. O gás deve ser desligado da válvula principal. A força também deve ser desligada no quadro de entrada. Etiquetas de aviso devem ser coladas em válvulas e chaves perigosas; depois de uma investigação completa, podem ser ligados.

TRANSPORTE

A responsabilidade pelo controle de veículos a serem usados durante um sinistro deve ser designada a um indivíduo. Todo transporte disponível na empresa como caminhões, automóveis, ônibus, devem ser inventariados e seu uso incluído no plano.

Num desastre, os veículos podem ser necessários para carregar suprimentos e escombros, para transportar pessoal e para executar operações de resgate.

Devido a muitos problemas normalmente criados por um desastre, a empresa não pode, normalmente, enfrentá-los sem assistência. A cooperação de outras organizações na áreas, assim como da organização de serviço da comunidade local, é importante. Tal cooperação e planejamento prévio para ajuda podem tomar forma de uma associação de auxílio-mútuo.

Uma associação de auxílio-mútuo é uma organização cooperativa de firmas industriais, comerciais e organizações similares dentro de uma comunidade industrial que está unida por um acordo voluntário de assistência recíproca pelo fornecimento de materiais, equipamentos e pessoal necessário para assegurar efetivo controle durante emergências.

Na formação de uma associação de auxílio-mútuo, os seguintes passos são normalmente dados:

1. Obter o parecer, assistência e orientação do representante governamental local, responsável pelo planejamento em caso de sinistro.
2. Convidar indústrias locais, serviços públicos e comerciantes a enviarem representantes para uma reunião de criação e organização da associação.
3. Providenciar para que o grupo seja dirigido por uma pessoa qualificada e experiente em operações dessa natureza.
4. Eleger os administradores da associação e nomear um coordenador.
5. Estabelecer comitês para desenvolver planos e procedimentos para vários aspectos das operações de auxílio-mútuo, tais como números de sócios e regulamentos internos, controle de tráfego e segurança, proteção contra-incêndio, comunicações e assim por diante.

TESTE O PLANO

Um plano de desastre não deve ser testado somente diante de uma situação real. Independentemente dos cuidados tomados no planejamento e da experiência dos planejadores, o plano, provavelmente, terá falhas que serão descobertas somente quando colocado em prática. Dois benefícios resultarão do teste: as falhas serão descobertas e as pessoas envolvidas na implementação do plano receberão treinamento valioso.

Os exercícios podem ser programados para testar a organização total do plano, assim como seus vários elementos. Por exemplo, uma situação de emergência simulada deve ser apresentada ao pessoal da engenharia de modo que todo o pessoal daquela unidade, que seria envolvido numa situação real, possa colocar em prática as circunstâncias que lhes forem designadas, como por exemplo a paralisação de emergência. Os administradores responsáveis pela implementação do plano poderiam ser igualmente testados com um exercício simulado.

Treinamento de evacuação de edifícios individuais, e também de toda a área, fazem parte do teste do plano. Os empregados, então, ficarão conscientes do que se espera que façam diante da evacuação.

Como a organização e suas instalações mudam constantemente, é essencial que o plano seja revisto regularmente para que sejam feitos os ajustes necessários. Caso contrário, poder-se-á descobrir, tarde demais, que muitas mudanças no pessoal e instalações ocorrem e que, portanto, o plano não será completamente eficaz.

MANTER O PLANO ATUALIZADO

COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS DE CONTINGÊNCIA

Os grupos básicos que compõem as equipes de contingência são:

GRUPO DE INSPEÇÃO E AVALIAÇÃO DE RISCOS

Este grupo terá como missão inspecionar todas as instalações e avaliá-las quanto ao risco. Age como um fator preventivo.

GRUPO DE OPERAÇÕES

Este é o grupo que entrará em operações quando o sinistro acontecer, além de manter atualizado o plano e os meios necessários para a minimização do impacto.

GRUPO DE PREPARAÇÃO E APOIO ÀS OPERAÇÕES

Este providenciará todo o apoio logístico, incluindo desde a manutenção, isolamento, recursos extras, reparos, etc.

GRUPO DE RECURSOS MÓVEIS E REMOÇÃO DE BENS

Tem por objetivo retirar da área afetada os documentos listados e materiais prioritários para a empresa.

GRUPO DE CONTROLE DE PESSOAL

Este acompanhará as equipes no combate ao desastre, orientando, sugerindo ou corrigindo condições inseguras.

GRUPO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA

Dar assistência médica às pessoas que necessitam em decorrência do desastre.

GRUPO DE SUPRIMENTOS

Providenciar a aquisição e entrega, em caráter de emergência, dos materiais que forem necessários ao atendimento dos trabalhos.

GRUPO DE SERVIÇOS INTERNOS

Este grupo irá colocar a disposição dos outros grupos, os veículos, motoristas, telefonistas, determinando prioridade de utilização de acordo com as necessidades e circunstâncias do desastre.

GRUPO DE ORIENTAÇÃO AOS EMPREGADOS

Fornece informações e meios adequados para avisar os empregados dos outros turnos.

Este grupo contata e dá a assistência necessária e possível às famílias dos feridos e dos mortos.

GRUPO DE COMUNICAÇÕES

Obtém apoio ou assistência de entidades governamentais (polícia, corpo de bombeiros, etc).

GRUPO DE AVALIAÇÃO DE DANOS E SEGURO

Este grupo vai apurar e relacionar todos os prejuízos causados pelo desastre. Notificará a companhia do seguro e acompanhará o processo.

1) Grupo de Inspeção e Avaliação dos Riscos

10) Grupo de Avaliação de Danos e Seguro

2) Grupo de Operações, Planos e Meios para Minimizar os Impactos

9) Grupo de Orientações e Meios Adequados Para o Fornecimento de Informações

EQUIPES OPERACIONAIS

3) Grupo de Preparação, Apoio, Recursos Extras, Reparos, Etc

8) Grupo de Priorização dos Serviços Internos

4) Grupo de Recursos Móveis e Remoção de Bens Prioritários

7) Grupo de Suprimentos de Urgência

5) Grupo de Controle de Pessoal

6) Grupo de Assistência Médica às Vítimas

METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CONTINGÊNCIA EMPRESARIAL GERENCIAMENTO DE CRISE

Os sinistros podem acontecer sem qualquer aviso. Quando ocorrem, normalmente não há tempo para planejamento, organização ou treinamento.

O grande problema da contingência é a aceitação de que o risco existe e que pode acontecer. Este é inevitável e imprevisível, apesar de todo e qualquer esforço para evitar ou até mesmo diminuir a chance e probabilidade de ocorrência.

O potencial de perigo de um sinistro é freqüentemente negligenciado pelos administradores. É uma dificuldade encarar que a empresa pode enfrentar uma crise. Pouca ou nenhuma atenção é dada ao planejamento para emergência em muitas corporações.

A minimização dos danos só será alcançada quando, a empresa, elaborar o plano de contingência. Este irá orientar os respectivos responsáveis, de maneira incontestada e eficaz, graças a uma ação refletida e apropriada, normatizada com base no real risco que a empresa sofre.

A falta de providências prévias para enfrentar uma situação de emergência pode resultar em danos sérios e até mortes, destruição de propriedades e instalações, e mesmo a paralisação das atividades da organização.

As situações de emergência podem ser causadas por um acidente industrial (incêndio e explosão), por acidente causado no ambiente e por indivíduos. Uma CRISE pode ser definida então como um momento ou acontecimento indeterminado cujo resultado estabelecerá a diferença. Alguns exemplos de crises empresariais são:

- Grandes incêndios rapidamente controlados;
- Bombas explosões, intencionais ou não;
- Sabotagem, sempre um ato criminoso com intensidade e forma variáveis, podendo ser um incêndio, vandalismo, adulteração de produto ou deterioração de padrões de qualidade;
- Extorsão, também um ato criminoso que busca obter algo pela força ou constrangimento ilegal;
- Sequestro, cuja intenção é obter pagamento em troca da pessoa sequestrada;
- Produtos defeituosos e responsabilidade decorrente de falhas que causem danos ou mortes pelo uso ou abuso do produto;
- Crise financeira, com tomada de controle acionário mediante operações especulativas, atos criminosos de empregados como desfalques e fraudes, ou gerenciamento que resulte em concordata ou falência da Cia;
- Má gestão, por desobediência intencional aos regulamentos ou deliberada falsificação dos registros da empresa.

Outra categoria de eventos extraordinários são as CATÁSTROFES. Pode-se definir catástrofes como um evento trágico significativo, variando do extremo infortúnio à total destruição ou ruína.

Mais uma categoria de contingência são os DESASTRES. Estes são os mais sérios tipos de eventos extraordinários, uma vez que seus efeitos são sentidos por um número muito maior de pessoas do que o da categorias já mencionadas. Usualmente são eventos localizados que escapam do controle e acabam gerando ameaças a elementos não envolvidos neles. Como exemplo podemos citar o acidente nuclear de Chernobyl, na Rússia, em 26 de abril de 1986. Os efeitos foram muitos profundos e as consequências até hoje são sentidas por um número muito grande de pessoas.



O planejamento de emergências pode ser bastante enfadonho, muito demorado e em algumas épocas taxado de inútil, exceto pelos eventos considerados altamente provável de ocorrer.

A corporação deve levantar quais são seus verdadeiros riscos e chances reais de ocorrência, priorizando-os num investimento contínuo e preventivo. Se uma organização falha ao avaliar seus riscos e vulnerabilidades perante eventos extraordinários, ela o faz expondo a si mesma ao perigo. A fim de que se possa obter clareza de todos os tipos de eventos, é necessário averiguar as condições, circunstâncias, atividades e objetos que possam colaborar para sua ocorrência.



A avaliação dos riscos ou ameaças é o levantamento das vulnerabilidades ou seja, caso venha acontecer os eventos tabulados, como a empresa responderá! Qual será a sua força de ataque para rechaçar a ameaça? Estas são as perguntas que as medidas emergências deverão responder obrigatoriamente.

METODOLOGIA PARA ELABORAR O PLANO DE CONTINGÊNCIA EMPRESARIAL

DESCRIÇÃO

O Método Brasileiro, assim denominado, por se tratar de uma metodologia própria, criada pela empresa ao longo dos últimos quinze anos, demonstrando que todo risco pode e deve mensurado, de forma que se possa, medir:

Probabilidade:

chance do risco vir a acontecer;

Impacto Financeiro:

cálculo de todos os custos, tanto os diretos como os indiretos quando de sua concretização;

Redução Do Impacto:

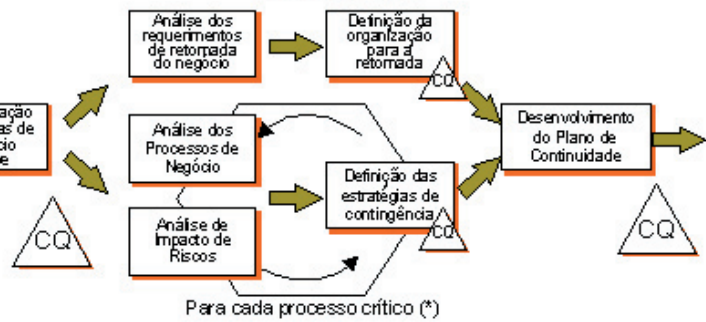
ao sugerir os sistemas integrados (recursos humanos, técnicos e organizacionais), devemos projetar quais são seus objetivos de redução, em termos percentuais. Desta forma o risco e as medidas de redução possam ser medidas de forma concreta.

A figura abaixo apresenta uma visão geral da nossa metodologia, sendo suportado por ferramentas que visam assegurar a mitigação tanto dos riscos como do seus respectivos impactos operacionais.

Fase 1: Análise e Avaliação de Riscos



Fase 2: Desenvolvimento das Estratégias de Contingência



Fase 3: Elaboração do Plano de Contingência para Recuperação do Negócio

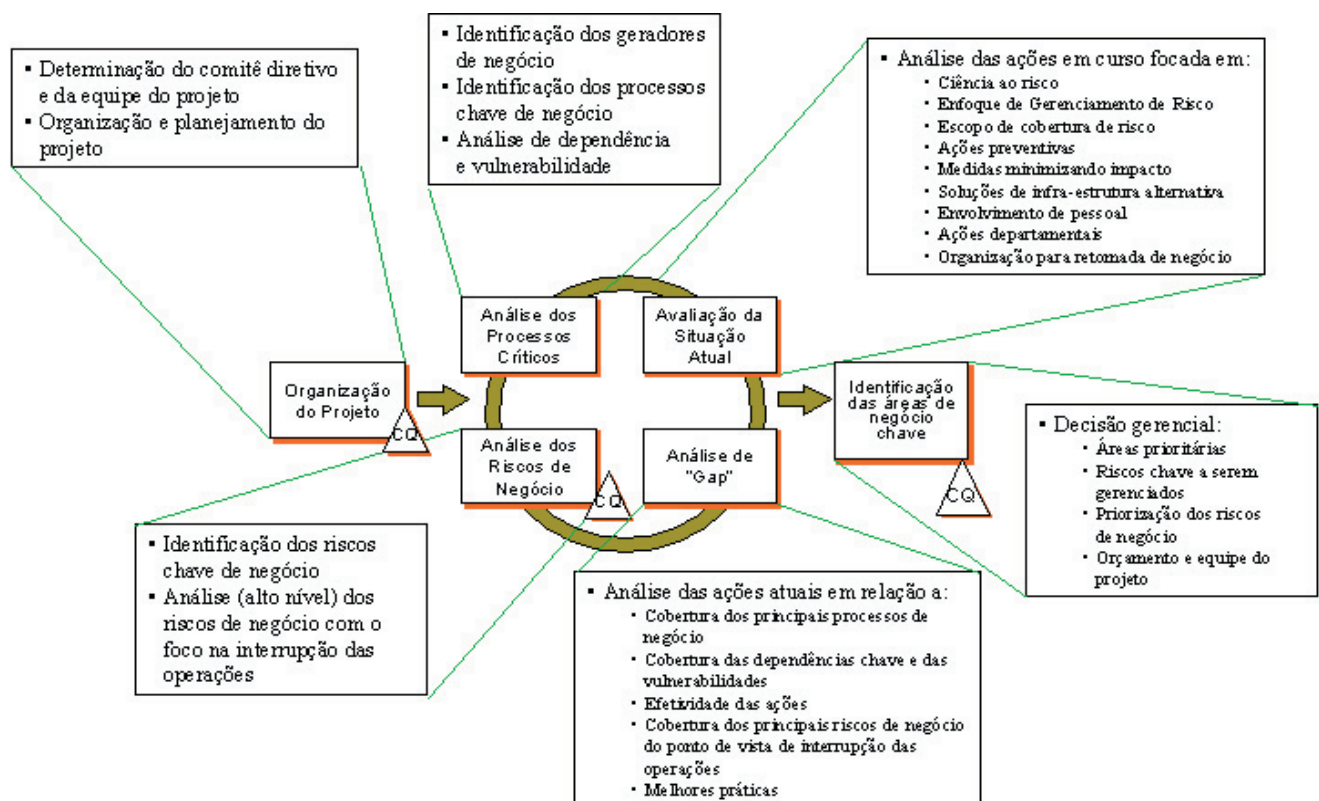


Fase 4: Manutenção e Processo de Melhoria Contínua



(*) As fases 2 e 3 podem ser executadas na seqüência para um primeiro domínio de cada processo de negócio.

PRIMEIRA FASE Identificação e Análise de Riscos



A análise de riscos fornece a base na qual o plano de recuperação é construído. Para o desenvolvimento do plano de recuperação é necessário o entendimento dos Processos de Negócio da empresa. O objetivo primário da análise e avaliação de riscos será a identificação de Processos de Negócio críticos e os recursos que suportam esses processos (exemplos: pessoas, hardware, software, etc.) Processos críticos são aqueles considerados pela Diretoria como vitais e importantes para a realização da missão e para os objetivos de negócio da empresa.

A análise de riscos contém três componentes principais (planejamento, análise de impacto nos negócios e apresentação dos resultados) que foram projetados em conjunto para consecução dos objetivos delineados acima.

A tarefa de planejamento é uma das mais importantes do projeto. Deve-se começar esta fase reunindo os responsáveis pelas áreas operacionais e de Informática da empresa para composição do comitê de coordenação do projeto e definição dos procedimentos de comunicação e controle.

Definição dos Processos Críticos de Negócio

A execução objetiva e abrangente da análise geral de riscos requer um inventário dos Processos de Negócio executados pelas áreas operacionais.

Durante esta fase, a segurança atua na identificação de processos críticos imprescindíveis para a continuidade das operações. Esta etapa consiste, basicamente, em inventariar os processos primários de negócio através da revisão de fluxogramas, organogramas e outros documentos que descrevam as metas, os objetivos e as operações.

O estabelecimento de bases consistentes para definição e priorização da criticidade dos Processos de Negócio da empresa requer que cada processo tenha sido avaliado sob o mesmo critério. Como resultado, precisa-se identificar o critério de avaliação

mais adequado para análise das operações como um todo, levando em consideração as particularidades de cada processo. Isto será realizado por reuniões no comitê, áreas operacionais e de Informática e a equipe da consultoria designada para o projeto. Critérios que podem ser considerados incluem fatores como:

- Impossibilidade de processar contratos tempestivamente.
- Garantia da qualidade no atendimento aos clientes.
- Impacto na realização de receita.
- Impacto potencial na imagem da empresa.
- Cumprimento de obrigações legais.

Análise de Risco e Impacto nos Negócios

O objetivo da análise de risco e impacto nos negócios é o de identificar os processos-chave que existem em cada área/departamento, ordená-los em função do impacto causado nas operações e avaliar os riscos associados com a impossibilidade de

execução desses processos devido à perda de recursos críticos que os suportam. É essencial que o resultado desta fase reflita a realidade da empresa, considerando a importância desta etapa para as demais fases do projeto. Essa fase focaliza quatro etapas distintas:

1. Avaliação dos Processos de Negócio - O primeiro passo na análise de impacto nos negócios é avaliar o impacto da perda dos vários Processos de Negócio com base no critério estabelecido. É importante executar esta tarefa individualmente para cada processo crítico. Também é importante entender como os processos estão inter-relacionados e qual o grau de dependência entre eles. Para completar esta tarefa da maneira mais eficiente, deverão ser realizadas reuniões de comitê e sessões de votação, utilizando ferramentas de tecnologia da informação para isso. Serão realizadas entrevistas adicionais sempre que

2. Identificação dos Processos Críticos - Através de entrevistas e reuniões do Comitê do Projeto serão identificados os Processos de Negócio da empresa mais críticos, ou seja, aqueles que representam o maior potencial de impacto negativo (financeiro, operacional, etc.) em caso de um desastre e/ou falha na estrutura ou nos sistemas da empresa.

Durante esta fase, será documentado para cada processo crítico identificado o impacto quantitativo e qualitativo em períodos de tempo variados. Será definido o prazo máximo de interrupção tolerado para cada processo. A partir desta informação será avaliado, quantificando e demonstrando graficamente, o impacto financeiro decorrente da perda de receitas e despesas incorridas em cada período. Os períodos de tempo normalmente utilizados para a realização desta fase são: menos de um dia, um dia, dois dias, uma semana, quatorze dias e um mês.

3. Identificação dos Recursos Associados aos Processos Críticos - Uma vez identificados, os Processos Críticos de Negócio da empresa serão analisados para determinar a tecnologia de informação e os recursos que os suportam.

4. Análise de Ameaças - Será efetuada uma revisão de alto nível dos eventos reais que existem em cada área baseada em fatores tais como ambiente de "hardware/software", localização física das instalações e possibilidade de acidentes (tais como falha física do disco rígido e/ou perda total do edifício que mantém os equipamentos). O ponto-chave é concentrar esforços em identificar controles que minimizam ameaças para os Processos Críticos de Negócio da empresa.

SEGUNDA FASE

Desenvolvimento de Estratégias de Recuperação de Negócios

Nesta fase, serão formuladas estratégias que direcionarão a recuperação dos recursos-chave que suportam os Processos Críticos de Negócio da empresa (processos validados na Fase I), tais como:

- Componentes de tecnologia de informações.
- Instalações e componentes fabris.
- produção da matéria prima.

As opções para recuperar os recursos que suportam os Processos Críticos de Negócio serão identificadas, avaliadas e quantificadas sob o ponto de vista de custo. Estas estratégias serão submetidas à aprovação da Diretoria.

Como regra geral, as estratégias de recuperação de todos os recursos serão baseadas na extensão do dano e não na natureza do desastre. Assumindo que os recursos estão inoperantes ou inacessíveis, serão recomendadas estratégias que respondam ao risco associado.

Desenvolvimento de Estratégias para Prevenção de Eventos

Estas estratégias estão baseadas na análise detalhada das ameaças às instalações, provendo recomendações e medidas necessárias para

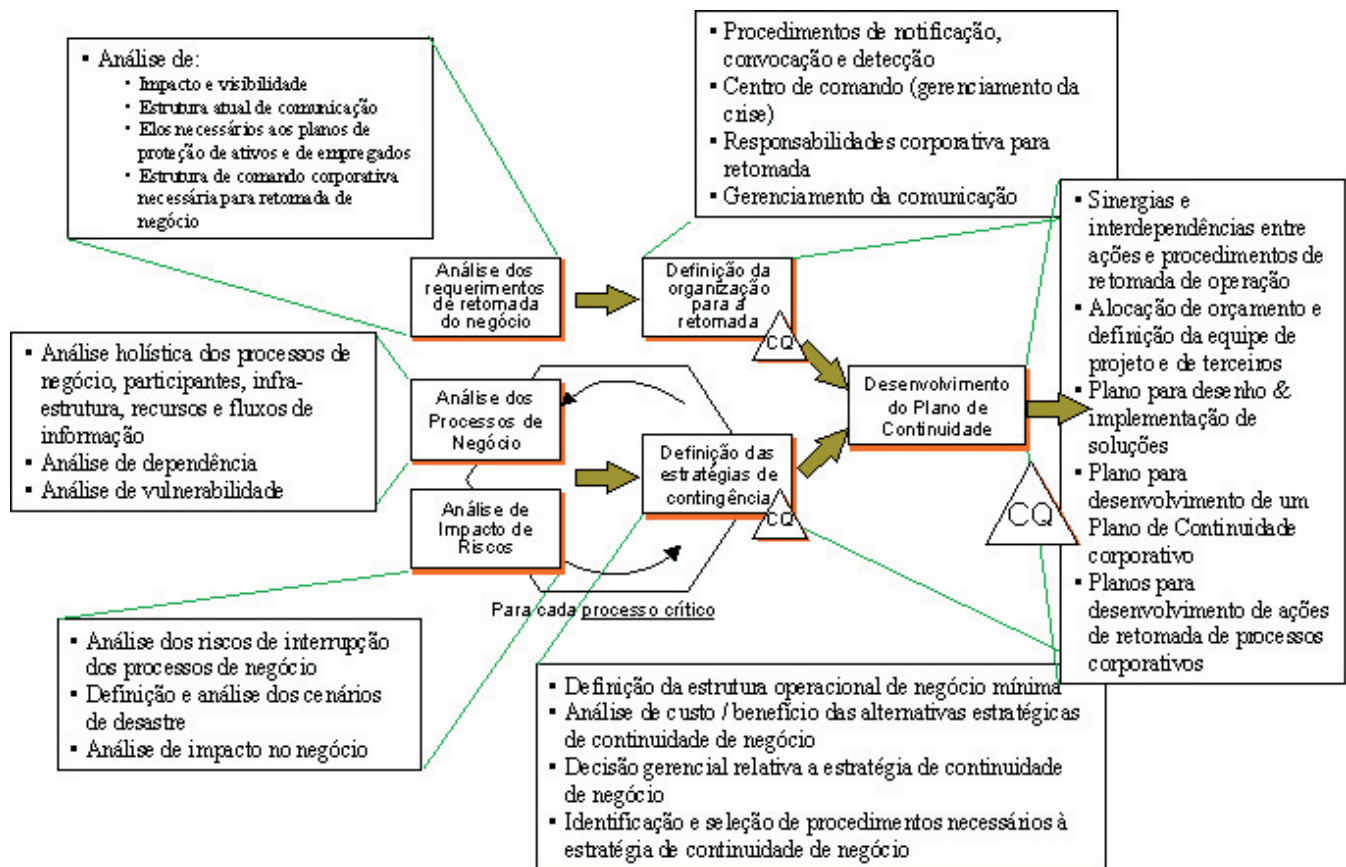
redução dos riscos associados. Serão elaboradas estratégias para minimizar as ameaças identificadas na Fase 1 - Análise e Avaliação de Riscos.

Desenvolvimento de Estratégias para Recuperação de Recursos Críticos

As estratégias para recuperação de recursos críticos abrangem os recursos necessários para suportar os Processos Críticos de Negócio. Estes recursos podem incluir localidades alternativas para processamento ("back - up site"), recuperação de

unidades de negócio e estratégias para "back-up" da produção.

Será avaliado o custo x benefício da utilização destes recursos em relação ao resultado da análise de impacto nos negócios.



TERCEIRA FASE

Elaboração do Plano de Contingência

Nesta fase, serão analisados a documentação dos recursos de operações, os procedimentos e as técnicas que possam ser utilizados como ponto de partida para o desenvolvimento dos procedimentos de recuperação. Durante este processo, serão recomendadas atualizações a esta documentação para refletir as estratégias de recuperação, conforme o cronograma de recuperação de recursos/processos críticos.

Apesar de o conteúdo de cada plano ser diferente, existe uma metodologia consistente em relação aos seus componentes-chave. O Plano de Recuperação de Negócios deve ser um "documento ativo". Da mesma forma que as empresas alteram suas atividades para adequação ao ambiente empresarial, o plano deve ser

atualizado para assegurar que sua execução seja viável. Sendo assim, o método utilizado para documentação do plano deve considerar:

- Definição específica do que deve ser documentado.
- Conhecimento do usuário final quanto à mídia em que o plano será armazenado.
- Facilidade de manutenção.
- Documentação objetiva dos procedimentos para assegurar resposta rápida às consultas ao invés de leitura incômoda.
- Manutenção de custos reduzidos para distribuição do plano.

Estes componentes são o resultado desta fase, conforme demonstrado a seguir:

Etapa 1 – Desenvolvimento da Visão Geral do Plano

Esta etapa fornecerá uma visão geral da metodologia utilizada na elaboração do plano e o enfoque macro para recuperação, manutenção e testes.

Etapa 2 – Desenvolvimento de Requisitos para Resposta Emergencial

Há duas situações básicas que serão documentadas. (1) ocorrência do desastre durante o horário normal de trabalho e (2) ocorrência do desastre fora do expediente normal. O foco primário dessa etapa é garantir a segurança dos empregados e encerrar adequadamente os sistemas de informação caso o desastre não ameace a vida dos operadores. Não serão documentados em detalhe os procedimentos de evacuação e primeiros socorros.

Etapa 3 – Desenvolvimento dos Procedimentos de Notificação Inicial

O objetivo (desta etapa) é assegurar que um conjunto de notificações formais sejam estabelecidos e que os empregados estejam familiarizados com a “localização e o uso” da “equipe de coordenação”. A “equipe de coordenação” é o grupo responsável pelo gerenciamento dos procedimentos de recuperação.

Etapa 4 – Desenvolvimento de Procedimentos para Avaliação Inicial de Danos e Declaração de Desastre

O enfoque (desta etapa) será o desenvolvimento dos procedimentos necessários para garantir a avaliação da extensão e duração esperada do desastre. Este processo é crítico para o gerenciamento das reclamações de prêmios junto às seguradoras e para a ativação dos procedimentos de restauração dos Processos Críticos de Negócio da empresa em tempo hábil.

Etapa 5 – Desenvolvimento de Procedimentos de Recuperação de Negócio

Esta etapa é composta de várias sub-etapas. Cada sub-etapa descreverá os procedimentos, em formato de lista de conferência, para restabelecer os processos/recursos críticos administrando o risco associado. Os procedimentos de testes e melhoria contínua do plano são desenvolvidos e documentados na Fase 4, descrita na seqüência.

Etapa 6 – Desenvolvimento dos Objetivos de Teste

O resultado desta etapa consiste nas estratégias para teste do plano. Objetivos específicos são desenvolvidos para direcionar os testes abrangendo quais elementos do plano, em que nível e com que freqüência devem ser testados. São definidos critérios para avaliação e validação dos resultados dos testes.

Etapa 7 – Validação do Plano de Recuperação (Testes)

A importância deste segmento consiste em direcionar o conceito da estratégia de recuperação para a realidade. Somente através de testes é possível verificar a adequação, precisão, funcionalidade e confiabilidade do plano. A validação do Plano de Recuperação de Negócios é realizada através de testes de várias partes do plano em diferentes níveis. Cada teste é planejado cuidadosamente com base nas estratégias definidas na etapa anterior para assegurar que todas as pessoas envolvidas entendam os objetivos e o programa de execução. Os testes são executados simulando um desastre real, sem interferir nas operações normais da empresa. Finalmente o teste é avaliado em relação aos objetivos definidos para determinar sua efetividade e identificar eventuais modificações que devam ser realizadas no plano.

A. Planejamento do Teste

Para que o teste seja bem-sucedido, é necessário um planejamento cuidadoso do que será testado, como o teste será realizado, quem participará do processo e quais os resultados esperados. Em linha com esses aspectos, será desenvolvida uma estratégia progressiva de teste.

B. Condução dos Testes

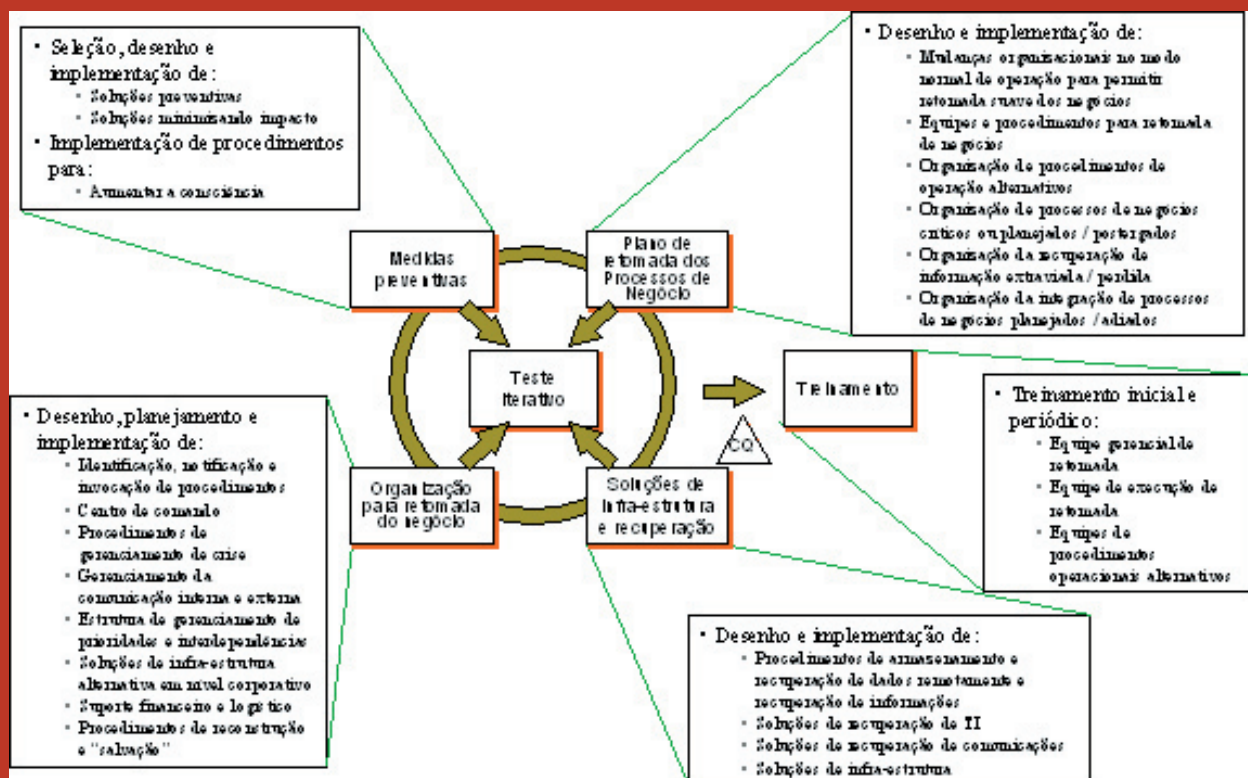
Esta etapa consiste em apresentar os procedimentos a serem seguidos durante a execução do teste pelo pessoal responsável. Durante a execução, os resultados obtidos serão documentados para comparação com os resultados esperados. Isso ajudará na identificação de qualquer falha que possa existir no plano, reforçando a expectativa que o plano será executado com sucesso em caso de desastre. Testar o plano também é um método eficaz para familiarizar o pessoal envolvido com seus procedimentos e destacar a importância da atualização contínua.

C. Aprovação da Administração

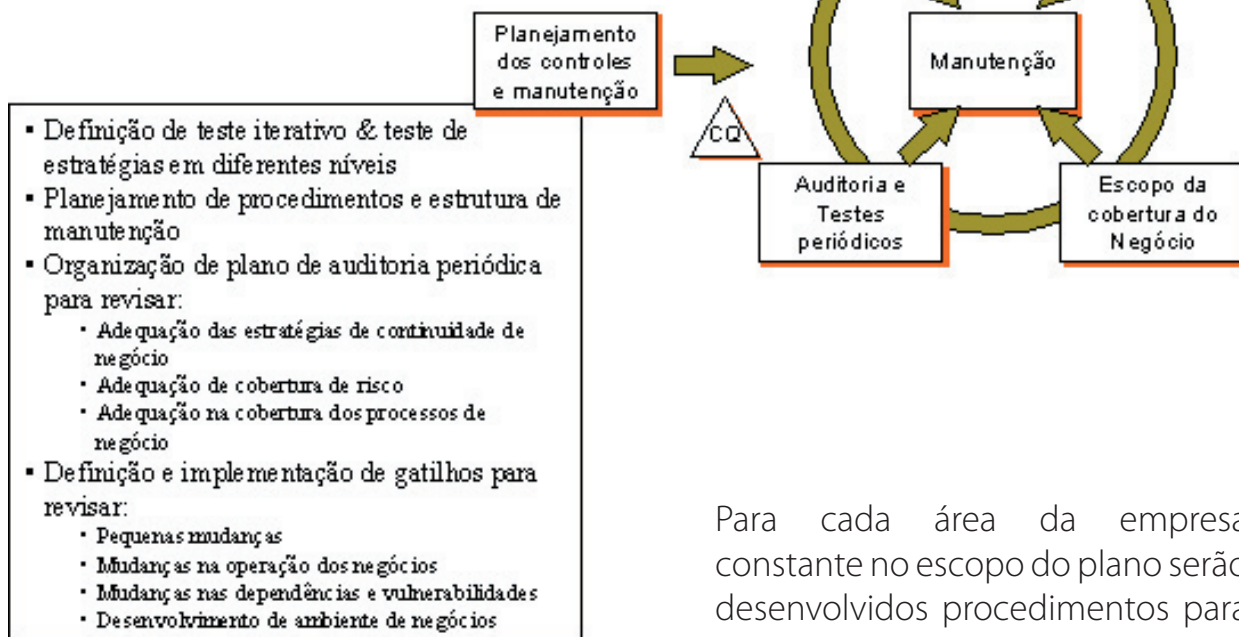
O propósito desta etapa é apresentar os resultados do teste para a Diretoria. Estes resultados serão utilizados para determinar se o Plano de Contingência atinge todos os requisitos e objetivos predefinidos. Todas as melhorias e/ou revisões recomendadas pelos testes deverão ser aprovadas pela Administração e documentadas no plano.

Etapa 8 - Desenvolvimento do Material de Treinamento

O material de treinamento é desenvolvido em duas seções. A primeira seção define como o time de recuperação deve executar os testes. A segunda seção está voltada para divulgar à empresa (inclusive para a Diretoria) o que é o Plano de Contingência, os aspectos de prevenção e resposta a desastres e as responsabilidades e deveres de todos, caso o plano venha a ser executado.



QUARTA FASE Manutenção



Para cada área da empresa constante no escopo do plano serão desenvolvidos procedimentos para melhoria contínua, manutenção e apoio no desenvolvimento de estratégias de testes para validação do conteúdo do plano.

Etapa 1 – Desenvolvimento de Procedimentos de Manutenção e Melhoria Contínua

O desenvolvimento de procedimentos de manutenção e melhoria contínua é crucial para assegurar que o Plano de Contingência seja atualizado e que os funcionários sejam treinados sempre que necessário. Também assegura que os Processos de Negócio da empresa sejam revisados para garantir que riscos de disponibilidade relacionados com os processos estejam sendo adequadamente endereçados. Para simplificar o processo de manutenção são criados três tipos de documentação. Primeiro, são desenvolvidos procedimentos para direcionar o processo de atualização do plano. Em seguida, a utilização das estratégias de testes desenvolvidas aumenta a possibilidade de recuperação em caso de desastres e ajuda a manter o plano atualizado. Finalmente, o material utilizado no treinamento de usuários é padronizado para simplificar e garantir a consistência do processo.

Etapa 2 – Desenvolvimento de Procedimentos para Atualização do Plano

Os procedimentos desenvolvidos nesta etapa capacitam a empresa para atualizar o Plano de Contingência. A matriz de tarefas e responsáveis pela atualização identifica os funcionários responsáveis pela execução dos procedimentos. Estes procedimentos são definidos identificando a parte da empresa que originou a atualização do plano. Baseado neste evento, são desenvolvidos procedimentos para direcionar o processo de envio e inclusão destas alterações no plano. Finalmente, estes procedimentos são incorporados em um controle de mudanças formal.

FATORES CHAVES DE SUCESSO

Em função do entendimento da metodologia, da cultura da Organização, acreditamos que o sucesso da implantação do Plano de Contingência está vinculado aos seguintes aspectos:

- Comunicação clara e objetiva à empresa quanto às características dos trabalhos (natureza, objetivo, enfoque, periodicidade, etc.).
- Atuação focalizada na definição das melhores práticas de controle, que serão disseminadas na empresa. Comprometimento com o processo de implementação das recomendações.
- Independência na execução dos trabalhos.
- Apresentação de resultados práticos de curto prazo (processo de implementação).
- Visão macro do negócio e entendimento dos processos da empresa.

Premissas

Entendemos que, para o pleno sucesso deste projeto, existem alguns fatores que serão de fundamental importância, que devem ser atentados pela empresa. Estes fatores estão representados sob a forma das responsabilidades relacionadas abaixo:

- Assegurar o envolvimento adequado de profissionais importantes para a identificação dos processos críticos bem como os riscos e controles associados – entendemos que a empresa deva envolver todo aquele que estiver relacionado aos processos, para garantir que todos os riscos e ameaças sejam trabalhados;
- Prover as instalações necessárias para o desenvolvimento do projeto;
- Prover um direcionamento geral para o projeto e um rápido processo de resolução de impasses que porventura venham a ocorrer;
- Assegurar que os Planos de Contingência (produto deste projeto) sejam mantidos e revisados adequadamente e testados em uma base regular para assegurar sua viabilidade no futuro.

CONCLUSÃO

A elaboração de um plano de contingência exige da corporação um real reconhecimento das suas vulnerabilidades. Este reconhecimento proporcionará uma análise dos riscos listados, enquadrando a probabilidade de ocorrência e seu respectivo impacto para a empresa.

A minimização da perda só será ocasionada com a projeção das dificuldades a serem enfrentadas pela empresa, estas tabuladas no plano de contingência.