

Luís Coelho
José Goulão Marques

**CONTINUIDADE DO NEGÓCIO
E A
PREPARAÇÃO PARA A EMERGÊNCIA**

LISBOA
2020

Título: Continuidade de Negócio

Autores: Luís Coelho e José Goulão Marques

Ano: 2020

Projecto gráfico da capa e paginação: João Paulo Fidalgo

Impressão: Ulzama Digital

ISBN: 978-989-33-1137-0

1.ª edição: Novembro de 2020

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser armazenada, reproduzida, manipulada em qualquer sistema de recuperação ou transmitida em qualquer forma mecânica, eletrônica ou digital ou por qualquer outro meio, sem autorização (por escrito) do proprietário dos direitos autorais. Qualquer pessoa que se envolver em qualquer atividade não autorizada em relação a esta publicação estará sujeita a processo criminal e ações civis e criminais.

All rights reserved. No part of this publication may be stored, reproduced, manipulated in any retrieval system, or transmitted in any mechanical, electronic or digital form or by any other means, without authority (in writing) of the copyright owner. Any person who engages in any unauthorised activity in relation to this publication shall be liable to criminal prosecution and claims for civil and criminal charges.

Apoios



ÍNDICE

PREFÁCIO.....	13
NOTAS BIOGRÁFICAS DOS AUTORES	17
INTRODUÇÃO	25

PARTE I - CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

1 ENQUADRAMENTO.....	33
2 ABORDAGEM CONCEPTUAL	35
2.1 GESTÃO DO RISCO.....	35
3 SISTEMA DE GESTÃO DE CONTINUIDADE DO NEGÓCIO	39
3.1 ESTABELECE UM PLANO DE AÇÃO INICIAL.....	42
3.2 COLABORADORES	45
3.3 DOCUMENTAÇÃO	45
3.4 EQUIPAMENTO, COMPUTADORES, MEIOS DE COMUNICAÇÃO.....	46
3.5 DEPENDÊNCIAS EXTERNAS	46
4 GESTÃO DE CRISE.....	49
4.1 PLANO GESTÃO DE CRISE.....	49
4.2 DEFINIÇÃO DE CRISE.....	51
4.2.1 CINCO ELEMENTO DE UMA CRISE	52
4.3 CENÁRIOS IDENTIFICADOS NO PLANO DE CRISE	52
4.4 PAPEL E RESPONSABILIDADE DAS EQUIPAS DE CRISE	54
4.5 COMO DEFINIR UMA POSIÇÃO E COMUNICAR BEM	55
4.6 MONITORIZAÇÃO DA CRISE	56
4.7 DESENVOLVER UM PLANO DE ACÇÃO	56

4.8 DESENVOLVER UMA COMUNICAÇÃO DENTRO DA CRISE	56
4.8.1 COMO SELECIONAR UM COMUNICADOR	59
4.8.2 RESTANTES ELEMENTOS DA EQUIPA DE CRISE	60
4.9 RECURSOS: INSTALAÇÕES, MATERIAIS, LISTAS CONTATO.....	66
4.9.1 CENTRO DE COMANDO	66
4.9.2 CENTRO DE IMPRENSA	67
4.9.3 CENTRO DE APOIO.....	67
5 PLANOS ESPECIFICOS.....	69
5.1 RESPOSTA A EMERGÊNCIA.....	69
5.2 CONTINUIDADE DO NEGÓCIO	70
5.3 RECUPERAÇÃO.....	72
5.4 COMUNICAÇÃO DE CRISE	75
6 ESTRUTURA DE RESPOSTA // EQUIPA DE TRABALHO	79
7 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	81
7.1 AVALIAÇÃO AO NÍVEL DO SISTEMA	81
7.1.1 AUDITORIAS.....	82
7.1.2 EXERCÍCIOS E TESTES.....	83
8 MELHORIAS E INVESTIGAÇÃO DE CAUSAS	85
8.1 NÃO-CONFORMIDADES OU OPORTUNIDADES	85
8.2 ANÁLISE DE CAUSAS	86
9 MELHORIA CONTÍNUA NOS SISTEMAS.....	91
10 CONCLUSÕES.....	93
ANEXOS	95
ANEXO A - EXEMPLO FERRAMENTAS DE GESTÃO DO RISCO	97
ANEXO B - GESTÃO DO RISCO	101
ANEXO C - PDCA	107
ANEXO D - A MINHA ORGANIZAÇÃO ESTA SEGURA?.....	109
ANEXO E - COMUNICADO DE IMPRENSA OFICIAL.....	113
ANEXO F – ORGANIZAÇÃO E TAREFAS	115

PARTE II - PREPARAÇÃO PARA A EMERGÊNCIA

1 OS EXERCÍCIOS DE SIMULAÇÃO.....	119
2 PROGRAMAÇÃO E PLANEAMENTO DE EXERCÍCIOS.....	121
2.1 A CONSTRUÇÃO DE UM PROGRAMA.....	122
2.2 O PLANEAMENTO DE EXERCÍCIOS (CONCEÇÃO E CRIAÇÃO).....	123
2.3 INTROSPEÇÕES PERMANENTES	124
2.4 O PROCESSO	124
2.4.1 AS TAREFAS	125
2.4.2 AS ETAPAS	128
3 AS EQUIPAS DOS EXERCÍCIOS	133
3.1 A EQUIPA DE PLANEAMENTO DE EXERCÍCIOS	133
3.2 A EQUIPA DE CONDUÇÃO DE EXERCÍCIOS	136
3.2.1 DIRETOR.....	136
3.2.2 CONTROLADOR(ES)	136
3.2.3 SIMULADOR(ES).....	137
3.2.4 AVALIADOR(ES).....	138
3.2.5 OBSERVADOR(ES)	138
3.2.6 MODERADOR.....	139
3.2.7 COMPILADOR	139
3.2.8 TELEFONISTAS.....	140
3.3 REUNIÕES	140
3.3.1 ANTES DO EXERCÍCIO	141
3.3.2 APÓS O EXERCÍCIO.....	142
3.4 A SEDUÇÃO	144
3.5 A APARÊNCIA	145
4 DESENVOLVIMENTO DE UM EXERCÍCIO	147
4.1 PASSO 1 – REAVALIAR AS NECESSIDADES	147
4.2 PASSO 2 – CONFIRMAR O ÂMBITO	148
4.3 PASSO 3 – REVER A FINALIDADE	149
4.4 PASSO 4 – DEFINIR OBJETIVOS.....	150
4.4.1 REGRAS.....	151
4.4.2 ESCOLHA DAS PALAVRAS	152
4.5 PASSO 5 – DESCREVER O CENÁRIO	153
4.5.1 EXEMPLO	154
4.6 PASSO 6 – DESCREVER OS EVENTOS	155

4.7 PASSO 7 – LISTAR AS AÇÕES ESPERADAS	155
4.8 PASSO 8 – PREPARAR DOCUMENTAÇÃO	156
4.8.1 COMPOSIÇÃO DE UMA MENSAGEM	157
5 CONDUÇÃO DE EXERCÍCIOS.....	159
5.1 ARTIFICIALIDADES.....	159
5.2 ASSUNÇÕES	160
5.3 TIPOS E MÉTODOS DE EXERCÍCIOS	160
5.3.1 EXERCÍCIO DE ORIENTAÇÃO	162
5.3.2 EXERCÍCIO <i>WORKSHOP</i>	164
5.3.3 EXERCÍCIO DE JOGOS.....	165
5.3.4 EXERCÍCIO DE PROCEDIMENTOS	167
5.3.5 EXERCÍCIO DE DECISÃO	168
5.3.6 EXERCÍCIO FUNCIONAL.....	172
5.3.7 EXERCÍCIO À ESCALA REAL.....	181
5.4 POTENCIAR EXERCÍCIOS.....	188
5.4.1 OS POTENCIADORES	188
5.4.2 CRIATIVIDADE	189
5.4.3 FONTES DE POTENCIAÇÃO.....	191
5.4.4 CUSTOS E RESPONSABILIDADES	191
5.5 ESCOLHA DE UM TIPO DE EXERCÍCIO	192
6 AVALIAÇÃO DE EXERCÍCIOS	193
6.1 A NECESSIDADE DE AVALIAR.....	194
6.2 A EQUIPA DE AVALIAÇÃO	195
6.2.1 ESTRUTURA	195
6.2.2 O TREINO	197
6.3 METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO	197
6.3.1 COLIGIR DADOS	199
6.3.2 ANÁLISE DE DADOS	201
6.3.3 A MÉTRICA.....	201
6.4 O PLANO DE AVALIAÇÃO.....	206
6.5 EVENTOS CHAVE	206
6.6 IMPRESSOS PARA AVALIAÇÃO.....	206
6.7 REUNIÕES	207
6.8 OS RELATÓRIOS.....	207
6.9 IMPLEMENTANDO A MUDANÇA SISTÊMICA.....	207

7 DOCUMENTAÇÃO DE UM EXERCÍCIO	211
7.1 O PLANO DO EXERCÍCIO	212
7.2 O MANUAL DO PARTICIPANTE	213
8 CONCLUSÕES	215
SÍNTESE.....	217
BIBLIOGRAFIA.....	219