

Aurea V. Guzmán, CPP
José Tarcisio de Carvalho Neves, CPP

Manual de Planejamento de Emergências

***Como Desenvolver
e Redigir um
Plano de Emergências***



INTERNATIONAL
BUSINESS
CONSULTANTS, INC.

Manual de Planejamento de Emergências

Como desenvolver e redigir um
Plano de Emergências

1ª Edição

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Guzmán, Aurea V. e Neves, José Tarcisio de Carvalho
Manual de Planejamento de Emergências: como desenvolver e redigir um
plano de emergências / Aurea V. Guzmán, José Tarcisio de Carvalho Neves.
– Rio Grande da Serra, SP: CN Editorial e Serviços, 2000.

1. Emergências – Administração – Planejamento
- I. Neves, José Tarcisio de Carvalho. II. Título.

00-4282

CDD-658.477

Índices para catálogo sistemático

1. Emergências – Planejamento – Administração de empresas
658.477

Manual de Planejamento de Emergências

**Como Desenvolver e Redigir um
Plano de Emergências**

Preparado por:

Aurea V. Guzmán, CPP

Presidente

AG International Business Consultants, Inc.

Orlando, Florida

USA

José Tarcisio de Carvalho Neves, CPP

Diretor Superintendente

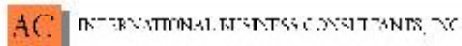
EMFORVIGIL S/A

São Paulo – SP

BRASIL

DIREITOS RESERVADOS

Copyright © 2000



AG International Business Consultants, Inc.

P.O.Box 22132 - Lake Buena Vista, Florida 32830 – USA

agibuco@aol.com



CN Editorial e Serviços Ltda. – ME

cneditorial@ig.com.br

As informações contidas neste manual têm como único propósito servir de guia aos leitores e não constituem assessoramento legal. Alertamos os usuários a consultar fontes apropriadas para obter assessoramento legal. As diretrizes, informações e opiniões contidas neste manual são de exclusiva responsabilidade dos autores e não representam necessariamente o ponto de vista das organizações e/ou empresas citadas. Os autores não se responsabilizam por qualquer consequência resultante do uso das informações contidas neste manual.

Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida sem a prévia e expressa autorização dos autores.

Reconhecimento:

DALIA LUGO
Assessora Técnica

Índice

Introdução

Como Utilizar Este Manual	11
--	-----------

SEÇÃO 1

Fase de Planejamento	23
-----------------------------------	-----------

Capítulo 1.1

Preparando a Estrutura	25
-------------------------------------	-----------

A. A Necessidade de Ter Um Plano	27
--	----

B. O Apoio Gerencial.....	29
---------------------------	----

C. A Política Empresarial	30
---------------------------------	----

Capítulo 1.2

Análise e Desenvolvimento	31
--	-----------

A. Análise de Riscos	33
----------------------------	----

B. Reuniões de Planejamento.....	45
----------------------------------	----

C. Processos de Planejamento	47
------------------------------------	----

D. Tabelas, Formulários e Matriz de Riscos	48
--	----

SEÇÃO 2

A Fase Administrativa	59
------------------------------------	-----------

Capítulo 2.1

Estabelecendo as Políticas	61
---	-----------

A. Política para a Administração de Emergências e Desastres.....	63
--	----

B. Política para a Continuidade Gerencial.....	65
--	----

Capítulo 2.2

Desenvolvendo as Estratégias.....	67
--	-----------

A. Alcance do Plano	69
---------------------------	----

B. Avaliação de Riscos e Ameaças 69
C. Administração de Emergências e Desastres 72

Capítulo 2.3

Estabelecendo o Controle 85
A. Assunções e Limitações 87
B. Tarefas e Responsabilidades 90
C. Organização 91
D. Centro para a Administração de Emergências e Comunicações 94

Capítulo 2.4

A Resposta de Emergência 97
A. Procedimentos de Emergência 99
B. Notificação à Gerência 100

SEÇÃO 3

Fase de Ativação 101

Capítulo 3.1

Trabalhando em Equipe 103
A. Organização das Equipes 105
B. Sistema de Notificação 106

Capítulo 3.2

As Equipes De Trabalho 107
A. Equipe de Resposta de Emergência 110
B. Equipe para a Administração de Emergências 111
C. Equipe de Relações Públicas 112
D. Equipe de Instalações e Planta Física. 115
E. Equipe de Recursos Humanos 116
F. Equipe de Segurança 117
G. Equipe de Seguros 117
H. Equipe de Assuntos Jurídicos 118
I. Equipe de Comunicações Internas 118
J. Equipe de Finanças e Contabilidade 119

K. Equipe de Administração	119
L. Equipe de Tecnologia	119

SEÇÃO 4

Programa de Manutenção	121
Capítulo 4.1	
Propósitos e Objetivos	123
Capítulo 4.2	
Validação do Plano	129
A. Escolhendo o Tipo de Exercício	131
B. Analisando os Resultados	134
Capítulo 4.3	
Atualização Do Plano	135
A. Processo de Atualização	137

SEÇÃO 5

Anexos	139
Anexo A	
Tabelas	141
Anexo B	
Formulários	155
Anexo C	
Procedimentos Gerais para Emergências e Evacuações	167
Anexo D	
Simulado	177
Anexo E	
Glossário	187

Introdução

Como Utilizar Este Manual

Como Utilizar Este Manual

Introdução

Você e sua empresa estão preparados para enfrentar a próxima emergência? Você possui um plano de emergência escrito? Caso possua, o plano está atualizado? Todos em sua empresa conhecem quais são suas tarefas e responsabilidades durante e depois de uma emergência? Você acredita que os procedimentos funcionarão? Estas são apenas algumas das perguntas que você deverá saber responder se desejar administrar com êxito uma crise ou emergência em sua empresa ou organização.

E o que é uma emergência?

Segundo Aurélio Buarque de Hollanda, em seu Novo Dicionário Básico da Língua Portuguesa, EMERGÊNCIA é: **situação crítica; acontecimento perigoso ou fortuito; incidente.**

Se você e sua empresa somente estão preparados para “reagir” a uma emergência, lhe asseguramos que a experiência pode ser um verdadeiro pesadelo. Todas as emergências envolvem perigos e sua má administração pode causar um dano irreparável tanto a você como a sua empresa. Em troca, uma administração eficiente de emergências e desastres, pode pagar bons dividendos em termos de rendimento (performance) para você e de imagem pública para sua empresa.

Os diretores e gerentes de segurança em geral são os planejadores de emergências de suas empresas e sabem quão importante é esta gestão. Sabem ainda, que as emergências não avisam e por isso têm que estar preparados para enfrentá-las. Entretanto,

quando lhes chega o momento de desenvolver e redigir o plano de emergências, preocupam-se porque tal processo pode resultar lento e muitas vezes frustrante. A situação é ainda mais delicada para os planejadores de emergência já que também são os responsáveis por apresentar o plano à alta administração para a competente aprovação.

Podemos dizer, sem medo de errar, que em quase todas as empresas e organizações o planejamento de emergências (da mesma forma que vários outros projetos) passa por, pelo menos, cinco fases. São elas:

1. **O entusiasmo.** Em princípio, a pessoa designada para coordenar e desenvolver o plano aceita com entusiasmo esta responsabilidade adicional, apesar de estar, via de regra, sobrecarregada de trabalho. Prepara um esquema e solicita a assistência dos gerentes dos diferentes departamentos da empresa para começar a fixar as tarefas e responsabilidades. Aí então, passa para a segunda fase.
2. **A desilusão e a confusão.** Aqui, o coordenador descobre que ninguém na empresa pode ajudá-lo porque, da mesma forma que ele, normalmente estão sobrecarregados de trabalho. Constata, então, que terá que recompilar informação em áreas onde tem pouco ou nenhum conhecimento. A situação se torna crítica quando se dá conta de que também não recebe muita ajuda da alta administração. Contudo, como é sua missão apresentar um plano, prepara-o com a informação que tem disponível e submete-o à alta administração. Esta por sua vez aprova o plano e o distribui aos diferentes departamentos da empresa. A maioria dos gerentes, quando recebem o plano, não o revisam e o engavetam até que ocorra uma emergência.
3. **A busca do culpado.** É comum ocorrer, mesmo nas empresas melhor preparadas, que algo não funcione bem durante uma emergência. Cometem-se erros, a operação é interrompida mais vezes do que deveria e a imagem da empresa é afetada. A alta administração, então, quer saber quem é ou quem são os responsáveis pela crise e nomeia um comitê para investigar o assunto. O coordenador do plano participa das reuniões e trata de explicar, como melhor pode, o que aconteceu e onde acredita haver falhado o plano.
4. **O castigo do inocente.** Esta fase vem quase que imediatamente após a anterior. Aqui, a reputação do coordenador é afetada da mesma forma que a empresa durante a emergência.
5. **A premiação dos que nada fizeram.** Depois da emergência há que se minimizar os efeitos negativos da resposta deficiente. A empresa tem que fazer um esforço

e demonstrar aos clientes, acionistas e ao público em geral que realizou um bom trabalho e, por isso, decide premiar mesmo aos que nada fizeram durante o planejamento de emergências.

Estamos convencidos de que muitos planejadores de emergências podem identificar as fases que mencionamos aqui.

É um fato comprovado que as empresas que não têm planos de emergência e recuperação de desastres enfrentam riscos maiores, por perdas financeiras, operacionais e de imagem pública, do que aquelas que os têm. O mesmo ocorre com as empresas e organizações cujos planos estão obsoletos ou foram mal elaborados.

Reconhecemos que muitas empresas possuem planos de emergência; porém, tais planos, em geral, encontram-se em tomos volumosos e estão escritos numa linguagem excessivamente técnica. Os erros mais comuns são: não atualizar os planos periodicamente nem praticá-los, ou não capacitar os empregados sobre seu conteúdo. É comum ver empregados de uma empresa ou organização que não sabem como agir em uma crise, emergência ou desastre.

Com freqüência, as empresas e organizações enfrentam pequenas e grandes emergências. O problema está que muitos planejadores de emergências esperam que as pequenas se dissipem por si só e consideram que as maiores são decorrentes de má sorte ou “castigos divinos”. Esquecem que com o avanço das telecomunicações, hoje em dia os eventos catastróficos são transmitidos para o mundo segundos depois de terem ocorrido. Nesses casos, sua própria reputação e a da empresa estarão, pejorativamente, na “boca do povo”.

Três pontos fundamentais do planejamento de emergência são: reconhecer que as emergências realmente ocorrem, que nem sempre se pode prevêê-las e que todas são importantes já que têm o potencial de converter-se em desastres se não forem administradas de maneira eficiente. Assim acontece nos casos de incêndios, derrames tóxicos, ameaças de bombas, conflitos de trabalho e outros.

Hoje em dia, as empresas e organizações estariam melhor servidas se contratassem planejadores de emergências com o que chamamos “mentalidade previsora”, dispostos a investir tempo para estudar possíveis desastres e desenvolver simulados para estimular e ensinar seu pessoal a enfrentar problemas operacionais em momentos de crise.

As tarefas não são simples. Muitas empresas ficam no primeiro passo, apenas nomeando o coordenador do plano de emergência. Outras, mesmo que este seja elaborado

e aprovado, não merecem a importância necessária da alta administração, até que ocorra um incidente.

Desafios do Novo Século

Os planejadores de emergências do novo século não só devem considerar os perigos potenciais de desastres naturais e ambientais, como também os provocados pelo homem e os atos de terrorismo, crises políticas e militares (somente para citar alguns), como também devem estar conscientes da dependência cada dia mais crescente dos computadores para processar a informação. Esta dependência tem gerado novos riscos e ameaças que devem ser consideradas. Quase que diariamente surgem novas modalidades de crimes cibernéticos e os incidentes de segurança nas redes de computadores e na Internet converteram-se na dor de cabeça do pessoal que trabalha com tecnologia da informação. Eles se conscientizaram de que o crescente uso dos computadores conectados à Internet para efetuar operações importantes de negócios, obrigaram o desenvolvimento de novos programas capazes de responder a estes incidentes. É alarmante e crescente o número de “programas delinqüentes” que ocasionam quebras do sistema e perda de informações. Os “bugs” e os vírus muitas vezes “corrompem” e “matam” os sistemas antes que se possa encontrar uma “cura” para eles.

O advento desta nova gama de atividades criminais exige de cada planejador de emergência estar alerta e conhecer os novos produtos que protegem os sistemas de informação. Têm que estar, ainda, atentos às atividades delituosas dos modernos “piratas do ciberespaço”.

Apoio Gerencial

Quando uma empresa ou organização decide desenvolver um plano de emergências é fundamental contar com o apoio da alta administração. Um projeto que envolve a rentabilidade da empresa e sua imagem pública exigirá uma destinação de fundos compatível e autoridade para atuar. Uma vez que se garanta o apoio, os planejadores de emergência devem dar diversos passos para organizar uma equipe que seja eficaz e efetiva na administração de emergências e desastres. Isto inclui a preparação da estrutura do plano, a análise de riscos e ameaças, o desenvolvimento das políticas e estratégias, a elaboração dos procedimentos de emergência, a seleção das equipes de trabalho, a designação das tarefas e responsabilidades e o desenvolvimento dos programas de manutenção e prática.

Propósito e Objetivos

O propósito deste manual é proporcionar guias gerais e simples para ajudar os administradores, gerentes, planejadores e profissionais de segurança a desenvolver um plano para a administração de emergências. Sabemos que esta é uma tarefa que consome tempo, requer recursos e a colaboração de todos na empresa. Entretanto, com o uso de guias adequados, o trabalho se simplificará e o tempo será utilizado de maneira mais inteligente.

Para um planejamento eficiente, primeiro é preciso reconhecer que o futuro da empresa ou organização, e o próprio emprego, correm risco de desaparecer se ocorrer uma emergência grave e ninguém estiver preparado para responder.

Segundo, é preciso entender que quando não se avaliam de antemão os riscos e ameaças de catástrofes naturais e as causadas pelos atos humanos, crises empresariais de extrema gravidade podem ser desencadeadas, podendo levar muitas empresas à bancarrota.

Terceiro, é estar consciente de que todos em uma empresa ou organização têm a responsabilidade de evitar que surjam estados de crise e para isso devem utilizar, diariamente, seu conhecimento, capacidade de análise, experiência, intuição, perícia e prudência, entre outras qualidades.

Estamos conscientes da importância do planejamento de emergências como fator de êxito em qualquer empresa ou organização. Por tal razão, preparamos um “mapa” com a trajetória que o leitor deve seguir para chegar ao destino final do planejamento de emergências que é, definitivamente, o plano escrito. A seqüência que adotamos é a mesma de um plano real e o formato que desenvolvemos é prático e fácil de se utilizar.

É importante recordar que os planos de emergência devem refletir as condições específicas de cada empresa ou organização. É essencial que as pessoas que integram as equipes de trabalho, tenham um correto entendimento de quais são suas funções críticas e suas responsabilidades. Deverão conhecer também as funções de vendedores, fornecedores, subcontratados e qualquer outra função necessária para manter a continuidade das operações durante uma emergência. As tabelas, formulários e outros modelos que aqui se incluem facilitarão a recompilação destas informações. O leitor poderá utilizá-las conforme aparecem no manual ou adaptá-las às necessidades particulares de sua empresa ou organização.

Para assegurar um melhor entendimento do planejamento de emergências você deve visualizá-lo como se estivesse construindo uma pirâmide. Colocando bloco sobre bloco, de baixo até em cima, culminará com o plano escrito na ponta da pirâmide. Tanto na pirâmide como no planejamento de emergências a parte fundamental é sua base. Esta deverá ser suficientemente sólida para que possa suportar o restante da estrutura. No planejamento de emergências a base da pirâmide é o **apoio gerencial** e sobre ele ir-se-ão cimentando os diversos blocos das políticas empresariais, das estratégias, dos objetivos, das tarefas e das responsabilidades.

O objetivo deste manual é ajudá-lo a “construir” a pirâmide e a “fabricar” os diferentes blocos que culminarão com o plano escrito. Acreditamos que, uma vez familiarizado com estes guias, você terá um melhor conhecimento dos elementos chaves que devem ser considerados antes, durante e depois de iniciar-se o desenvolvimento de um plano de emergência.

Esclarecimento

Este **Manual de Planejamento de Emergências** não foi previsto para ser a única e exclusiva forma de desenvolver planos de emergências. A metodologia que descrevemos não é a única que se pode utilizar e as estruturas das equipes de trabalho, tarefas e responsabilidades também não são as únicas que podem ser determinadas e definidas.

Você deverá utilizar este manual como um “ponto de partida” no desenvolvimento do plano de emergência e recuperação de desastres de sua empresa ou organização.

Formatação

A formatação é fácil de ser assimilada e seguida e lhe servirá de ferramenta de trabalho pois simplificará o processo através do uso de tabelas, modelos e formulários. Desta maneira você organizará seu trabalho e empregará melhor o seu tempo. Para que o coordenador do plano não perca a perspectiva dos elementos-chave do processo de planejamento, organizamos os mesmos utilizando um formato de listas de controle ou “checklists”. Desta forma será mais fácil acompanhar o desempenho das equipes de trabalho e verificar se as tarefas designadas estão sendo cumpridas. Simplesmente faça uma marca de cotejo (✓) nos quadrinhos que aparecem no lado esquerdo de cada passo e tarefa. Na medida em que as equipes forem completando seu trabalho, o coordenador poderá ir acompanhando e cuidando para que nada fique sem realizar.

Para sua conveniência, ainda, incluímos em anexo as tabelas e formulários que você poderá reproduzir e distribuir aos diferentes grupos de trabalho.

As informações que aparecem dentro dos “boxes” são modelos de políticas e estratégias que você poderá utilizar tal como aparecem.

Comunicação

Uma emergência não pode ser administrada com sucesso se não houver uma boa comunicação entre o coordenador do plano, a alta administração e as equipes de trabalho. Este elemento é essencial já que de sua efetividade dependerá salvar vidas e a propriedade. Durante todo o processo de planejamento deve existir um clima de boa comunicação e uma disposição para se aprender a linguagem da resposta de emergência. Esta aprendizagem se alcança quando cada pessoa entender sua missão dentro da empresa, bem como as tarefas e responsabilidades que lhe serão requeridas para cumprir com essa missão. Aprender os termos e conceitos que se utilizarão no momento de ativar o plano evitará mal entendidos em momentos de crise. Para assegurar o fluxo da comunicação durante a resposta de emergência, incluímos em anexo um glossário que deverá fazer parte do plano escrito.

Organização

Este **Manual de Planejamento de Emergências** está dividido em cinco seções. São elas:

Seção 1

Fase de Planejamento

Nesta seção, começa-se a construir a base da pirâmide, identificando os passos, tarefas e projetos que devem ser concluídos **antes** de se iniciar a efetiva redação do plano. As tabelas e formulários o ajudarão a “fabricar” os blocos que serão utilizados para edificar a pirâmide.

Seção 2

Fase Administrativa

Nesta seção, você estará colocando blocos na base da pirâmide. É aqui que se desenvolvem as **políticas e estratégias** que a empresa ou organização desejam

ter frente a situações de emergências. Estas permitirão que as equipes de trabalho conheçam de antemão as prioridades durante a administração de emergências. Nesta fase, determina-se a estrutura e o conteúdo do plano, os procedimentos de emergência e o lay-out e a função do “Centro de Administração de Emergências e Comunicações”.

Seção 3

Fase de Ativação

Nesta seção organizam-se as equipes de trabalho e designam-se as tarefas e responsabilidades que devem ser executadas **durante e depois** da ocorrência de uma emergência.

Seção 4

Programa de Manutenção

Uma vez desenvolvido o plano de emergências e recuperação de desastres, deve-se mantê-lo atualizado e testá-lo periodicamente para que esteja sempre válido. Nesta seção, apresentamos guias e exemplos de procedimentos para validar e atualizar o plano. Sem um programa de manutenção, o plano se converterá, rapidamente, em um instrumento obsoleto e ineficaz. Esta seção fornecerá as ferramentas necessárias para evitar este problema tão comum.

Seção 5

Anexos

Os anexos contém valiosa informação que o ajudarão a desenvolver, escrever e manter o plano.

Você poderá incluir nesta seção outras informações particulares de sua empresa ou organização.

Em resumo

O caminho para o desenvolvimento de um plano de emergências não deve ser difícil e tortuoso. Você merece dormir tranquilo sabendo que sua empresa ou organização poderá sobreviver a uma emergência ou desastre, que tudo estará previsto para evitar perda de vidas, resguardar a propriedade e que seu emprego estará assegurado.

Bem-vindo a este **Manual de Planejamento de Emergências**. Esperamos que estes guias lhe sejam úteis no desenvolvimento, redação, validação e manutenção de seu plano de emergências.

Agora, relaxe!

Siga os guias que apresentamos neste manual e faça do seu processo de planejamento de emergências uma experiência bem sucedida!

Seção 1

Fase de Planejamento

CAPÍTULOS

- 1.1 Preparando a Estrutura
- 1.2 Análise e Desenvolvimento

Capítulo 1.1

Preparando a Estrutura

A. A Necessidade de Ter um Plano

B. O Apoio Gerencial

C. A Política Empresarial

A. A Necessidade de Ter um Plano

Muitos administradores assumem uma atitude negativa quando se lhes apresenta a necessidade de ter um plano de emergências. A tendência, em muitas ocasiões, é a de tratar a administração de emergências priorizando o fator “custo” e fazendo com que se busquem economias descabidas de recursos. Os administradores que imaginam que: *“Isto não acontece aqui”, “Nesta empresa nunca aconteceu nada de ruim”, “Essas coisas só ocorrem em outras empresas”* ou *“Nós pensaremos nisso, quando acontecer”*, são os responsáveis primários sobre os quais recai a obrigação de antecipar e prevenir os riscos que possam conduzir a uma crise. Essas atitudes negativas colocam a empresa ou organização na iminência de um desastre que poderá acarretar conseqüências econômicas negativas de grande magnitude e a perda de sua capacidade de recuperação.

Especialistas em recuperação de desastres calculam que perto de 50% dos ganhos de uma empresa são impactados imediatamente após a ocorrência de um desastre. O impacto sobre os outros 50% dependerá de quão rápido se inicie o processo de recuperação. O mesmo princípio se aplica aos gastos. Estes aumentam imediatamente depois de um desastre e irão se reduzindo gradualmente dependendo da efetividade do plano de recuperação. O tempo, esforço e dinheiro requeridos para desenvolver e manter um plano que permita a empresa ou organização continuar operando durante e depois de uma emergência, devem ser considerados como um investimento saudável, que gerará bons dividendos no dia em que ocorrer uma emergência.

Um plano de emergência bem elaborado, ao ser posto em prática, pode assegurar a sobrevivência da empresa ou organização e, certamente, minimizará seus gastos e perdas. Permitirá ainda, a redução de grande parte do caos e trauma que ocasionam

a falta de direção e controle durante uma emergência, bem como melhorará a capacidade dos empregados em responder e tomar decisões.

Novos Desafios

Dia a dia, as empresas estão sendo mais e mais cautelosas ao desenvolver seus programas de investimentos e ao estabelecer seus compromissos comerciais. Esta prudência constitui sua “rede protetora” dentro da turbulência do mercado global. A mesma prudência deve ser demonstrada ante os diversos acontecimentos ou fatos provenientes de fenômenos naturais não previsíveis ou aqueles decorrentes de atos voluntários ou involuntários do homem. Esse comportamento estará sendo exigido pelos clientes, acionistas, empregados, fornecedores e a comunidade em geral.

Os avanços tecnológicos também podem provocar emergências e desastres que podem ser previstos. Os chamados “bugs” ou falhas nos programas de computadores, vírus, ataques cibernéticos e problemas com os produtos, fazem necessário que se desenvolvam controles e políticas para responder rapidamente a incidentes de segurança de computação.

Hoje em dia, informação é sinônimo de poder e se considera (depois dos empregados), como o valor mais importante para qualquer empresa. Não importa o tamanho da empresa nem seu tipo de negócio, a informação é o que permite a empresa negociar, vender, comprar, e tomar decisões importantes. Daí que seria absurdo não protegê-la com o mesmo zelo com que se protegem outros bens e valores. No geral, quando se fala de proteção da informação, pensa-se nos locais onde comumente esta é guardada ou armazenada, tais como edifícios, salas, escritórios, cofres, caixas fortes e outros. Todavia, muitas vezes presta-se pouca atenção à informação que se guarda nos computadores pessoais, discos rígidos, disquetes e redes informáticas.

Se sua empresa ou organização depende da tecnologia da informação para realizar suas operações críticas ou vitais, tem seus computadores conectados à Internet ou realizam uma quantidade substancial de suas operações “online”, seguramente seu servidor ou servidores estão correndo o risco de serem atacados pelos “hackers” ou piratas cibernéticos. Diante desta situação, é fundamental que a empresa tenha um plano de resposta para este tipo de incidente, da mesma maneira que o tem para outras emergências e desastres. Com uma política definida relativa a importância de possuir um plano de emergência e uma equipe de resposta no local adequado, a empresa estará em melhor posição para defender-se e seguramente sobreviverá a desastres naturais, provocados e tecnológicos.

Início do Processo de Planejamento

Uma vez garantido o apoio gerencial, os administradores devem dar início aos diversos passos para preparar a estrutura do plano de emergências. Tais passos estão incluídos nas diversas Seções deste manual.

B. O Apoio Gerencial

O “bloco” mais importante na pirâmide de planejamento de emergências e recuperação é o do apoio gerencial. Inclui todos os níveis gerenciais e muito especialmente a alta administração. A razão é simples. Um projeto desta natureza irá requerer o uso de muitos recursos, uma inversão de tempo considerável e estará relacionado diretamente com a sobrevivência da empresa ou organização. Daí, é claro, é fundamental a participação em todos os níveis. Sem este apoio o plano não será efetivo.

Há que se evitar que a alta administração cometa o erro de pensar que é um desperdício empregar seu “valioso tempo” em discussões de eventos que provavelmente nunca ocorrerão. Seu compromisso e envolvimento têm que ser contínuos e respaldados por fundos adequados já que a sobrevivência da empresa ou organização dependerá dessa postura.

O apoio gerencial ajudará, entre outras coisas, a:

- Que se desenvolvam programas de capacitação de empregados para ensiná-los a responder de maneira eficaz e efetiva a uma emergência.
- Que se estabeleçam e se identifiquem as estratégias, procedimentos, equipes e métodos que os distintos grupos de trabalho irão usar quando forem responder a uma emergência
- Eliminar muitos dos riscos que contribuirão para uma catástrofe
- Reconhecer os riscos que não poderão ser eliminados e proteger-se contra eles
- Enfrentar os eventos desfavoráveis com segurança e confiança, iniciando de imediato o processo de recuperação
- Recuperar-se no menor tempo possível

Cabe assinalar, que com a aprovação final do plano de emergências não estará terminado o planejamento, nem a necessidade de se continuar tendo o apoio da alta

administração. É indispensável um apoio contínuo para manter ativo o plano e dar-lhe a flexibilidade necessária para incorporá-lo às mudanças que ocorrerão na empresa. Sem isto, o plano será totalmente ineficiente e, pouco tempo após ter sido aprovado, provavelmente estará obsoleto.

O apoio da alta administração fica estabelecido quando esta comunica a todos na empresa que um plano de emergências será desenvolvido e se faz a designação da pessoa responsável por sua preparação. Esta comunicação será uma clara mensagem aos empregados sobre a prioridade do projeto e as expectativas de performance que terá a empresa durante situações de emergência.

C. A Política Empresarial

Outro “bloco” importante no planejamento de emergências é a declaração de uma política empresarial sobre emergências. Tal política é estabelecida pela alta administração determinando que será obrigatório possuir planos de emergências e recuperação em todas as unidades operacionais da empresa ou organização.

É vital que a política empresarial também estabeleça os procedimentos para controlar o fluxo da informação em situações de emergência ou desastres. Estes procedimentos devem ser planejados pensando-se nos melhores interesses da empresa, nos seus empregados e clientes. Deve deixar claro que tão logo aconteça uma emergência, o público irá formar uma opinião sobre sua reação frente ao evento. Independentemente de que a percepção seja positiva ou negativa, o efeito sempre será duradouro e poderá influenciar o moral dos empregados e as atitudes dos clientes e refletir de modo positivo ou negativo em sua imagem interna e externa. Inclusive, pode ser um passo para que se debata publicamente as políticas internas da empresa. Por tal razão, é fundamental estabelecer, no início do plano, qual será a política de relações públicas da empresa. Esta deverá ser consistente e aplicável a todos os meios de comunicação, a fim de limitar a possibilidade de que aconteça uma publicidade negativa. Para esta tarefa deve-se designar uma pessoa específica e treinada, muitas vezes um profissional especializado (assessor de imprensa).

É importante lembrar que muitas empresas só têm poucas horas para se recuperar. Portanto, a rapidez no restabelecimento do trabalho e a volta à normalidade, serão os critérios que seus clientes, empregados, acionistas e o público em geral utilizarão para determinar o êxito do plano de emergência. Em outras palavras, a boa reputação e imagem pública da empresa dependerão destes dois fatores.

Capítulo 1.2

Análise e Desenvolvimento

- A.** Análise de Riscos
- B.** Reuniões de Planejamento
- C.** Processo de Planejamento
- D.** Tabelas
- E.** Formulários e Matriz de Riscos

A. Análise de Riscos

Um dos processos mais importantes em uma empresa ou organização é o da análise de riscos. Mediante este processo os administradores poderão visualizar os riscos, antecipar-se as suas conseqüências e determinar o impacto delas nas funções críticas da empresa.

Muitas vezes não se executa a análise de riscos porque se pensa que este é um processo muito longo e complicado. Como resultado desta forma de pensar, desenvolvem-se planos de emergência desastrosos, onde a resposta de emergência não corresponde à realidade. Um dos nossos objetivos é mudar essa percepção e converter o processo de análise de riscos em um exercício agradável para todos e fácil de ser entendido. Seguindo os sete passos básicos e realizando algumas tarefas específicas em cada um deles, o tempo gasto será menor e os resultados serão obtidos mais rapidamente.

Com os resultados alcançados, caberá preparar a resposta de emergência, desenvolver as estratégias de recuperação e produzir a matriz de riscos. Para que a análise seja eficiente é necessário que esta se realize em todas as áreas onde sejam executadas operações críticas e essenciais. Para que não fique fora da análise uma área importante, sugerimos que dela participem todos os departamentos ou divisões da empresa.

Esclarecemos que estes não são os únicos passos ou tarefas do processo de análise de riscos. Existem várias metodologias que utilizam diversas fórmulas para calcular a probabilidade, possibilidade e grau dos riscos. Este cálculo é importante para, posteriormente, justificar um investimento em medidas preventivas. Algumas fórmulas são utilizadas em situações em que não há histórico de riscos e incidentes na empre-

sa e outras para quando já existem registros anteriores de eventos. Você pode selecionar aquela que mais se ajuste a “história” de sua empresa. Os sete passos de nosso esquema pretendem ser somente um ponto de partida para que você se organize e não desperdice seu valioso tempo.

A amplitude, profundidade e o tempo que levará para completar a análise de riscos também dependerá de vários fatores, entre os quais estão os seguintes:

- Tipo de empresa, seu tamanho e localização
- Geografia da região e topografia do terreno
- Recursos, fornecedores, subcontratados, pessoal de apoio
- Inventário de bens e valores
- Histórico de desastres na área
- Histórico de incidentes de ameaças, emergências e interrupções de atividades
- Histórico de resposta dos serviços de emergência da área
- Histórico de incidentes de segurança
- Histórico interno de respostas de emergências e recuperação
- Proximidade de avenidas, aeroportos, portos, sistemas de distribuição de energia elétrica, mananciais, etc.
- Rotas de entrada e saída da empresa
- Canais e rotas de distribuição
- Funções críticas da empresa

Repetimos que os guias que discutiremos neste capítulo são apenas um ponto de partida para que as pessoas responsáveis por conduzir a análise tenham alguns critérios básicos para organizar seu trabalho e administrar melhor seu tempo.

Resumindo: Você pode acrescentar passos, tarefas, responsabilidades e utilizar as fórmulas que melhor se apliquem a sua empresa; porém, sempre deverá incluir em sua análise, pelo menos, os **sete passos** mencionados neste capítulo.

Antes de Começar a Análise de Riscos

Assim que a alta administração da empresa designar o coordenador da análise de riscos, este selecionará os sub-coordenadores que o ajudarão no projeto. Em geral,

são os gerentes dos diferentes departamentos ou divisões da empresa. O coordenador e os sub-coordenadores deverão escolher seus substitutos para que não haja solução de continuidade. Tão logo a equipe de trabalho esteja completa, o coordenador se reunirá com ela e com representantes da alta administração. Nesta reunião se explicará o propósito e objetivos da análise, assim como a metodologia e o procedimento que serão utilizados para conduzi-la. É essencial que todos entendam a prioridade do projeto e seus benefícios a curto e longo prazo. A alta administração reiterará seu apoio ao projeto e esclarecerá as dúvidas porventura existentes.

Um ponto que deve ser destacado nesta primeira reunião é que as vulnerabilidades que forem identificadas durante o processo de análise de riscos deverão ser consideradas **debilidades** nos controles e medidas preventivas deverão ser adotadas pela empresa. Além de poder também ocasionar perdas vultosas e interrupções, poderão colocar em dúvida a imagem e a reputação da empresa. O coordenador, com a ajuda da alta administração, transmitirá o desejo da empresa de conhecer, de antemão, os riscos, ameaças e vulnerabilidades, a fim de poder tomar decisões realistas e fomentar uma gestão mais eficiente diante de situações adversas.

A alta administração deve aproveitar a oportunidade de que o coordenador e os sub-coordenadores estão reunidos para dar seu apoio ao coordenador da análise de riscos, ressaltar a prioridade do projeto e fixar o tempo limite para que seja apresentado o informe final.

Procedimento

A análise de riscos começa estabelecendo a missão de cada departamento dentro da empresa. É essencial que os gerentes respondam, com sinceridade, as seguintes perguntas:

- Como a missão do meu departamento seria afetada caso se interrompessem suas funções críticas?
- Quanto tempo poderiam permanecer interrompidas as funções críticas do meu departamento sem que a empresa fosse afetada?
- Qual seria o impacto financeiro de uma interrupção que se prolongasse por horas, dias, semanas ou por tempo indefinido em meu departamento?
- Em caso de uma interrupção, que apoio e equipes necessitaria para cumprir com suas funções?
- Quão rapidamente poderia restabelecer as funções críticas de meu departamento?

As respostas ajudarão a identificar as funções críticas de cada departamento, o apoio que será necessário no caso de que aconteça uma interrupção nas atividades e o tempo de interrupção aceitável antes que se iniciem as perdas.

Ao completar os sete passos do procedimento, você conhecerá:

1. Os riscos puros (aqueles dos quais não derivam nenhum benefício ou ganho)
2. Os riscos dinâmicos ou calculados (dos quais podem advir um ganho ou utilidade)
3. A perda máxima possível (no caso de que o bem seja destruído ou eliminado pelo risco)
4. A perda máxima provável (que determina a quantidade provável da perda que pode sofrer um bem)
5. A expectativa de perda anual
6. Os elementos de juízo (para saber o que fazer com os riscos principais)

Conhecendo os riscos principais pode-se tomar qualquer das seguintes medidas:

- Eliminá-los
- Reduzí-los
- Compartilhá-los
- Transferí-los
- Assumí-los

É importante lembrar que qualquer decisão que seja tomada com relação aos riscos principais, haverá um impacto sobre a resposta de emergência e as estratégias de recuperação. Por exemplo: Se uma empresa manufatureira decide assumir o risco de operar em uma área onde haja um histórico de deficiência de fornecimento de energia elétrica, terá que incluir em seu plano de emergências fontes alternativas de energia para manter sua produção e demais funções críticas. Deverá incluir, também, todos os custos associados com a assunção do risco.

Determinar o nível de impacto dos riscos e ameaças é outro elemento importante da análise de riscos. Para fazê-lo, você deve saber primeiro como seriam afetadas as funções críticas de cada departamento frente a cada risco e/ou ameaça. As tabelas e formulários incluídos em anexo o ajudarão a obter esta informação.

Com os resultados da análise, prepara-se uma matriz de riscos e redige-se o informe final. (ver modelos em anexo)

Em continuação, discutiremos os **sete passos** do procedimento de análise de riscos e as tarefas específicas de cada um deles. Marque com um sinal (✓) ao completar cada tarefa.

1. Inventário de Bens e Valores Críticos

Conhecer a importância dos bens e valores que estão sob seus cuidados o ajudará a tomar decisões mais realistas no momento de decidir como irá protegê-los, quais terão prioridade e onde deverão ser instalados os meios e adotadas as medidas preventivas para que tenham maior efetividade.

Neste primeiro passo é importante reconhecer que é difícil quantificar em dinheiro o valor dos recursos humanos, da informação e das atividades. Portanto, sugerimos que se faça uma declaração de que o valor nestas áreas será determinado com base no impacto da perda, ao invés do impacto em dinheiro.

Somente devem ser identificados os bens que, efetivamente, são essenciais para levar a cabo as funções críticas de cada departamento. Seu valor, importância ou criticidade são medidos com base na consequência de sua perda. Por exemplo: Se o servidor de sua rede de informática é destruído durante um incêndio, você perde a base de dados que necessita para processar ordens, faturas, distribuições, compras e outras funções importantes. Portanto, o servidor se classificaria como um bem crítico.

Para assegurar que a quantificação final do bem está correta, sugerimos que esta seja, sempre, conferida com a pessoa responsável ou "dona" do bem.

Cada gerente de departamento deve fazer, a si próprio, as seguintes perguntas:

- Que bens têm valor para mim?
- Quais necessitam de mais proteção?
- Que fatos ou incidentes podem danificar o bem?
- Quão vulnerável fica meu departamento durante minha ausência?
- O que de pior pode acontecer com o bem?
- Que medidas existem atualmente para proteger o bem?
- Que medidas adicionais posso adotar para proteger o bem?

Tarefas

- Sugere-se fazer uma lista contendo os bens e valores que há no departamento
- É essencial determinar seu valor, importância e grau de criticidade com base na consequência de sua perda
- Para saber sua criticidade os bens ou valores devem ser enumerados por ordem de importância.
- Deve-se identificar incidentes específicos que podem ocasionar prejuízos ou a perda do bem ou valores
- Deve-se determinar quais seriam as consequências imediatas se o bem fosse destruído
- Finalmente, deve-se determinar o nível de impacto nas operações da empresa caso o bem ou valores sejam destruídos

2. Identificação de Ameaças e Adversários

As ameaças, da mesma forma que os adversários, podem surgir de fontes internas ou externas. Alguns exemplos são: Terrorismo, ameaças de bombas, atos criminosos, ambientais e outros.

Mesmo que as ameaças possam surgir a qualquer momento, é importante que se examine o histórico de ameaças da empresa e se avalie a reação que esta teve frente a elas para que a análise seja realista.

Tarefas

- Cada departamento deve identificar as ameaças potenciais, tanto internas como externas, para cada função crítica que realiza.
- De igual forma, deve identificar os adversários potenciais (internos e externos)
- Deve-se examinar o histórico de ameaças da empresa e sua reação frente a elas
- Deve-se enumerar as funções críticas que ficaram interrompidas quando houve a ameaça
- É necessário avaliar o tempo que durou a interrupção até que as operações se normalizaram.

- Deve-se avaliar as conseqüências das ameaças (potenciais e reais)
- Finalmente, deve-se determinar o nível de impacto das ameaças (potenciais e reais)

3. Identificação de Vulnerabilidades

Neste passo examinam-se as áreas onde o departamento possui o maior risco de sofrer uma interrupção de suas funções críticas. Mesmo que existam controles internos e medidas preventivas, estas podem ter falhado no passado ou serem insuficientes para proteger os bens e valores críticos. A forma mais efetiva de se fazer esta avaliação é examinar os informes de incidentes registrados no Departamento de Segurança.

Tarefas

- É essencial identificar e descrever as vulnerabilidades que existem em todas as áreas internas e externas da empresa (controles de acesso, iluminação, segurança perimetral, alarmes, cofres, armazéns, estacionamentos, etc.).
- Os possíveis incidentes devem ser descritos detalhadamente, utilizando-se a informação do histórico de segurança que a empresa possui.
- Finalmente, deve-se determinar o nível de impacto das vulnerabilidades que foram identificadas

4. Avaliação de Medidas Preventivas

Uma vez determinado onde se encontram as vulnerabilidades e analisado o histórico de incidentes de segurança, começa-se a avaliar as medidas preventivas existentes.

As seguintes perguntas, sobre as medidas preventivas existentes, devem ser respondidas:

- As medidas são efetivas de dia e de noite?
- Impedem, detectam ou retardam o incidente?
- Que bens elas protegem?
- Onde são mais efetivas?

- Quando e porque falharam?
- Quantas vezes foram revisadas e atualizadas?

Para que seja mais fácil o processo de avaliação, todas as medidas preventivas podem ser agrupadas nas três categorias seguintes:

A. Procedimentos e Normas

Nesta categoria devem ser incluídas todas as políticas, procedimentos, normas e regulamentos que a empresa possui e que estão relacionadas com a segurança e os controles internos. Alguns exemplos são:

- Políticas empresariais sobre a administração de incidentes de segurança
- Procedimentos internos de segurança
- Programas para capacitar o pessoal em procedimentos de segurança
- Procedimentos relativos à condução de investigações
- Código de conduta dos empregados
- Planos de contingência
- Política sobre o uso de detetores de mentiras (polígrafo, analisador de voz, etc.)
- Aspectos e procedimentos legais
- Políticas e procedimentos de Recursos Humanos
- Qualquer outro procedimento, política e/ou programa (interno e externo) relacionado com proteção e segurança

B. Equipes e Equipamentos (físicos e técnicos)

Nesta categoria mencionam-se todos as equipes e equipamentos para a proteção do pessoal e do patrimônio da empresa. Alguns exemplos são:

- Equipes para a proteção geral (interna e externa) de empregados, visitantes, fornecedores, etc.
- Equipamentos de detecção e combate a incêndios (extintores, mangueiras, detetores de fumaça, etc.)
- Sistemas de Alarmes (incêndios, intrusão, roubos, etc.)
- Cercas (naturais e artificiais)

- Iluminação interna e externa (regular e de emergência)
- CFTV
- Chaves, fechaduras
- Sistemas de controle de acesso
- Equipamentos de proteção pessoal (coletes à prova de balas, máscaras, respiradores, trajes especiais para derrames tóxicos, etc.)
- Armas de fogo
- Veículos
- Sistema de identificação do pessoal
- Caixas de segurança e cofres
- Proteção para janelas e aberturas
- Brigada contra incêndios
- Hardware e software
- Brigada especializada em derrames tóxicos
- CIPA (Comissão Interna para Prevenção de Acidentes), etc.

C. Mão de Obra

Aqui se inclui toda a mão de obra que se utiliza para administrar e manter a segurança e proteção do pessoal, da informação e dos equipamentos. Os mais comuns são:

- Vigilantes próprios
- Vigilantes contratados
- Vigilantes especializados
- Porteiros

Tarefas

- É essencial que se identifiquem todas as medidas preventivas e controles existentes
- Tais medidas e controles devem ser classificados e avaliados
- Finalmente, comparam-se as contramedidas existentes com as vulnerabilidades identificadas para determinar se são efetivas na eliminação ou redução dos riscos.

5. Análise de Custo / Benefício

Este passo é o mais crítico, posto que as funções de segurança e proteção, em geral, são consideradas como um “gasto” e não como uma atividade rentável. Uma responsável análise de custo / benefício permitirá que a alta administração tome suas decisões baseando-se em uma informação completa e confiável e não em especulações/ deduções.

Como o custo é relativo, para determiná-lo deve-se considerar, no mínimo, os seguintes fatores:

- O valor do bem, sua depreciação e expectativa de vida útil
- Se há ou não fundos alocados no orçamento para a aquisição do bem
- Seu custo em termos financeiros e de quebra de produtividade no caso de perda
- Salários de empregados e subcontratados de vigilância e manutenção das medidas preventivas e decorrentes da capacitação dos usuários de tais medidas.

Tarefas

- Há que se identificar o incidente não desejado
- Há que se identificar as medidas preventivas que reduziriam o risco. (custo “versus” grau de risco)
- É essencial que se determine o nível de redução do risco se for aplicada a nova medida preventiva
- Com a informação obtida dos fatores de custo, determina-se o custo final da medida

6. Avaliação dos Riscos

Neste passo já teremos suficiente informação para avaliar os riscos e decidir o que vamos fazer com eles. Como havíamos mencionado, os riscos podem ser eliminados, reduzidos, transferidos, compartilhados ou assumidos. Os menos críticos podem ser administrados, os dinâmicos ou calculados (como novas estratégias de mercado e venda, desenvolvimento de novos produtos, fusões, etc.), podem ser assumidos e os de acidentes e danos à estrutura física da empresa podem ser transferidos ou compartilhados com as companhias de seguros. A decisão final cabe à alta administração.

Tarefas

- Fazer um elenco de todos os bens e valores críticos
- Identificar os incidentes potenciais de riscos para cada bem e valor crítico
- Para cada incidente potencial identificado há que se determinar o nível de impacto
- Para cada ameaça identificada há que se aplicar o nível de impacto segundo os critérios discutidos
- Para cada vulnerabilidade identificada há que se aplicar o nível de impacto segundo os critérios discutidos
- Deve-se calcular o risco total baseando-se no custo de substituição/reposição
- Finalmente, decide-se se o risco analisado é aceitável ou não

7. Informe Final

Os resultados da análise de riscos são comunicados a alta administração por meio de um informe escrito. Este deve ser conciso e breve, relatando as conclusões e informando que o trabalho completo e detalhado está à disposição em tomo separado, para qualquer consulta. Sugerimos apresentar os resultados, ainda, utilizando tabelas e gráficos a cores, facilitando a visualização. Antes de apresentar o informe, o coordenador da análise deverá fazer, a si próprio, as seguintes perguntas:

- Os riscos foram reduzidos em níveis aceitáveis?
- As medidas preventivas recomendadas protegem mais de uma vulnerabilidade?
- As medidas recomendadas são as mais econômicas?
- As medidas garantem o serviço e a satisfação do cliente?
- Foram recomendadas várias opções de medidas preventivas?
- Explicou-se como cada opção apresentada reduziria o risco?
- Identificou-se o maior número possível de incidentes de risco?

A pessoa designada para fazer a apresentação à alta administração deverá estar preparada para esclarecer dúvidas e responder perguntas. As seguintes são algumas das perguntas que podem surgir:

- Como se comparou o valor do bem com a proposta de segurança e proteção?
- Que opção proporciona a melhor proteção ao custo mais baixo?
- Como essa opção reduz o risco?
- Esta opção detecta, detém ou retarda a ameaça?
- Que grau de redução do risco proporciona esta opção?
- Como se interpreta a matriz de riscos?

Critérios para medir o nível de impacto

Os níveis de impacto dos riscos, ameaças e vulnerabilidades são classificados em quatro categorias. Tais categorias são utilizadas para preparar a matriz de riscos. Vejamos quais são:

- ◆ **Crítico** – De graves conseqüências
 - Perda de vidas
 - Perda total de capital (catastrófico)
- ◆ **Alto** – De sérias conseqüências
 - Dano corporal
 - Grande perda de capital
- ◆ **Médio** – De conseqüências moderadas
 - Perda de propriedade
 - Inconveniências / interrupção
- ◆ **Baixo** – De conseqüências mínimas

Critérios para medir o nível das ameaças

Crítico – A ameaça é definitiva

- O “adversário” tem a capacidade e a intenção de atacar
- A intenção e o perigo são contínuos

Alto – Acredita-se na ameaça

- Baseia-se no conhecimento que se tem da capacidade e intenção do “adversário”
- Ocorreram incidentes prévios em filiais, outras instalações, etc.

Médio – A ameaça é possível

- ❑ O “adversário” tem a intenção e pode consumá-la por meio de terceiros que efetivamente provocaram incidentes anteriores

Baixo – Há pouca evidência; não se tem histórico de incidentes anteriores

Critérios para medir o nível de vulnerabilidade

Crítico Não existem contramedidas

Alto Existem algumas contramedidas

Médio Existem contramedidas efetivas, porém há debilidades em algumas áreas

Baixo As contramedidas são efetivas

Critérios para medir o nível dos riscos

Crítico Grande potencial de perda de bens / valores

Alto Perigo de sofrer perda de bens / valores

Médio Algum risco

Baixo Pouco ou nenhum risco

Matriz de Riscos

A matriz de riscos é o documento onde são expostos os resultados da análise de riscos. É muito útil, pois resume, em uma só página, todos os critérios que são necessários para medir o nível dos riscos.

B. Reuniões de Planejamento

O êxito do planejamento de emergências está na participação de todos os gerentes da empresa. Seu envolvimento é importante para desenvolver um plano que seja efetivo, realista e conciso. O processo é trabalhoso e toma tempo, portanto, inicialmente, devem ser organizadas reuniões com grupos pequenos de empregados para explicar-lhes o alcance, o propósito e os objetivos do projeto. O coordenador do plano deverá fazer uma programação de reuniões para que todos conheçam suas tarefas e

responsabilidades e exista um compromisso de terminar o plano no prazo fixado pela alta administração.

A primeira coisa a ser feita pelo coordenador é fornecer aos gerentes a informação e as ferramentas necessárias para que estes participem ativamente das reuniões. É essencial que a alta administração participe periodicamente, para propiciar um ambiente de “trabalho em equipe” que mantenha “vivo” o projeto e sua prioridade. As reuniões servem também de foro para perguntas e respostas.

Durante as reuniões de planejamento, o coordenador e a alta administração devem lembrar a todos os gerentes a importância de sua participação e estimular-lhes o “sentido de pertinência”, transformando-os também em “donos do plano”. Sentir-se parte do projeto e do esforço conjunto, além de assumir responsabilidades pelo êxito ou fracasso do plano, são fatores psicológicos que estimulam o trabalho em equipe.

As reuniões iniciais devem acontecer:

- Com poucas pessoas
- Serem orientadas para fatos concretos
- Serem informativas
- Serem concisas e pontuais

Algumas das responsabilidades que terá o coordenador do plano:

- Preparar uma estratégia para “vender a idéia do projeto”
- Estimular para que todos apresentem informações e idéias
- Prover às diferentes equipes de trabalho as ferramentas necessárias para que possam realizar suas tarefas
- Estabelecer objetivos realistas
- Planejar reuniões de entrevistas com os gerentes em suas áreas de trabalho
- Estar sempre acessível, e disponível para ajudar a todos os envolvidos

É muito importante que, logo após a reunião inicial, o coordenador visite cada gerente em seu departamento. Ali o entrevistará em seu próprio ambiente de trabalho e poderá ter uma melhor visão de suas necessidades. O gerente do departamento já deve ter orientado seus empregados sobre o projeto antes da visita do coordenador. Mesmo que estas reuniões consumam tempo, servirão para assegurar o êxito do plano.

C. Processo de Planejamento

Todos os departamentos da empresa ou organização participam e provém informação durante o processo de planejamento. Não obstante, alguns terão uma maior participação que outros pois as funções em certas áreas são mais críticas que em outras. Todos os departamentos planejarão sua própria recuperação e alguns darão apoio na recuperação de outras áreas. Por exemplo, segurança, planta física, manutenção, finanças e outros departamentos são serviços que terão uma grande demanda durante uma emergência.

No processo de planejamento a empresa tem que tomar algumas decisões relativas a funções específicas e serviços críticos. O propósito é facilitar o trabalho das diferentes áreas operacionais durante uma emergência e evitar as improvisações. Devem merecer especial atenção:

- 1. Padrões de Serviço** - A empresa deve determinar o tipo, qualidade e padrões de serviço que pode oferecer a sua clientela durante uma crise ou emergência. Na teoria, este pode ser um serviço "normal" ou completo. Entretanto, há que se visualizar as coisas a partir de uma perspectiva realista. O mais provável é que não se possa oferecer os mesmos serviços que em uma operação normal. Os padrões serão determinados considerando-se o serviço que se deseja, a capacidade que se tem para oferecê-lo e os recursos financeiros disponíveis para tal. Esta decisão inclui também os serviços internos da empresa ou organização.
- 2. Operações Críticas e Não Críticas** - Consiste em determinar quais são as funções importantes para continuar operando durante uma emergência e quais as que se podem prescindir.
- 3. Departamentos Interdependentes** - Alguns departamentos dependem das funções de outros departamentos para poder operar. É importante determinar de antemão esta relação de interdependência e conhecer quais são as funções de apoio que serão necessárias durante uma emergência.
- 4. Identificação de Processos Alternativos Para Operar** - Consiste em identificar meios alternativos para o processamento dos trabalhos durante uma emergência. Muitas vezes, para lograr o padrão de serviço desejado, deve-se alterar os procedimentos de rotina.

5. **Recursos Necessários** - Consiste em identificar os recursos que serão necessários para obter o padrão de serviço desejado.
6. **Centro de Administração de Emergências e Comunicações** - É importante determinar a localização, configuração e organização do local de onde se dirigião as operações de emergência.

D. Tabelas, Formulários e Matriz de Riscos (ver anexo)

Num planejamento de emergências, cada empresa pode criar seu próprio sistema de recompilação de informações. Em anexo, incluímos algumas tabelas e formulários que poderão facilitar esta tarefa.

Tabela 1

INVENTÁRIO DE BENS E VALORES CRÍTICOS

Departamento: _____

IDENTIFICAÇÃO DE BENS E/OU VALORES
RECURSOS HUMANOS
INFORMAÇÃO
EQUIPES
EDIFÍCIOS / INSTALAÇÕES
ATIVIDADES

Utilize esta tabela para fazer o inventario dos bens e valores críticos de seu departamento. Classifique-os dentro das categorias assinaladas. Só inclua aqueles que são necessários para que o departamento possa realizar suas funções essenciais.

Tabela 2

IMPACTO POR PERDA DE BENS E VALORES CRÍTICOS

Departamento: _____

BENS E VALORES CRÍTICOS	POSSÍVEIS INCIDENTES NÃO DESEJADOS	CONSEQUÊNCIAS DA PERDA	NÍVEL DE IMPACTO

Utilize esta tabela para medir o impacto que teriam os incidentes não desejados sobre os bens e valores críticos de seu departamento.

Tabela 3

IDENTIFICAÇÃO DE AMEAÇAS E "ADVERSÁRIOS"

Departamento: _____

BENS E VALORES CRÍTICOS	POSSÍVEIS INCIDENTES NÃO DESEJADOS	TIPOS DE AMEAÇAS E "ADVERSÁRIOS"	NÍVEL DE IMPACTO

Utilize esta tabela para identificar tipos de ameaças, possíveis "adversários" e determinar o nível de impacto destes nas funções críticas de seu departamento.

Tabela 4

IDENTIFICAÇÃO DE VULNERABILIDADES

Departamento: _____

BENS / VALORES	INCIDENTES POTENCIAIS NÃO DESEJADOS	DESCRIÇÃO DA VULNERABILIDADE	NÍVEL DE IMPACTO
ATIVIDADES			
INFORMAÇÃO			
EDIFÍCIOS E INSTALAÇÕES			
EQUIPAMENTOS			
RECURSOS HUMANOS			

Utilize esta tabela para identificar as áreas vulneráveis de seu departamento e determine o nível de impacto destas vulnerabilidades sobre as funções críticas.

Tabela 5

IDENTIFICAÇÃO DE MEDIDAS PREVENTIVAS

Departamento: _____

PROCEDIMENTOS E NORMAS	EQUIPAMENTOS	MÃO DE OBRA

Utilize esta tabela para identificar as medidas preventivas e controles existentes em seu departamento. Classifique-as nas categorias mencionadas.

Tabela 6

MEDIDAS SUGERIDAS PARA REDUZIR VULNERABILIDADES

Departamento: _____

INCIDENTE NÃO DESEJADO	NÍVEL DE RISCO EXISTENTE	VULNERABILIDADE	MEDIDA SUGERIDA	NÍVEL DE REDUÇÃO DE RISCO

Utilize esta tabela para descrever as medidas preventivas que você sugere para reduzir o nível do risco.

Tabela 7

ANÁLISE PARA DETERMINAR O VALOR DOS BENS CRÍTICOS

Departamento: _____

BEM	CUSTO	DEPRECIÇÃO	EXPECTATIVA DE VIDA	CUSTO DE MANUTENÇÃO	FUNDOS DISPONÍVEIS
					CUSTO: TOTAL ESTIMADO:

Utilize esta tabela para determinar o valor dos bens críticos em termos financeiros.

Tabela 8

CUSTOS DE SEGURANÇA

Departamento: _____

CUSTOS DE SEGURANÇA	CUSTO ESTIMADO
RECURSOS HUMANOS (salários, benefícios, etc.)	
SEGURANÇA FÍSICA (alarmes, cercas, iluminação, etc.)	
INFORMÁTICA (PC's, terminais, etc.)	
EQUIPES/EQUIPAMENTOS (armas, uniformes, proteção pessoal, veículos, etc.)	
	TOTAL

Utilize esta tabela para estimar o custo da segurança a fim de reduzir o nível de risco.

Tabela 9

ANÁLISE DE CUSTO/BENEFÍCIO DAS CONTRAMEDIDAS

Departamento: _____

INCIDENTE NÃO DESEJADO	MEDIDAS PREVENTIVAS	NÍVEL DE RISCO REDUZIDO DESDE / ATÉ	CUSTO
	RISCO TOTAL CUSTO TOTAL		

Utilize esta tabela para identificar os incidentes não desejados e as medidas preventivas que reduziriam o risco. Estabeleça o nível de redução do risco e seu custo final.

Tabela 10

AVALIAÇÃO DE RISCOS

Departamento: _____

BENS E VALORES CRÍTICOS	INCIDENTES POTENCIAIS	NÍVEL DE IMPACTO	NÍVEL DE AMEAÇA	NÍVEL DE VULNERABILIDADE	RISCO TOTAL	ACEITÁVEL? SIM / NÃO
ATIVIDADES						
INFORMAÇÃO						
EQUIPE/ EQUIPAMENTO						
EDIFÍCIOS/ INSTALAÇÕES						
RECURSOS HUMANOS						

Utilize esta tabela para determinar se os riscos são aceitáveis.

Tabela 11

MATRIZ DE RISCO

Departamento: _____

NÍVEL DE AMEAÇA	NÍVEL DE VULNERABILIDADE	NÍVEL DE IMPACTO	NIVEL DE RISCO
ALTO	ALTO	ALTO	CRITICO
ALTO	ALTO	BAIXO	MÉDIO
ALTO	ALTO	MÉDIO	ALTO
ALTO	BAIXO	ALTO	MÉDIO
ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
ALTO	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO
ALTO	MÉDIO	ALTO	ALTO
ALTO	MÉDIO	BAIXO	BAIXO
ALTO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
MÉDIO	ALTO	ALTO	ALTO
MÉDIO	ALTO	BAIXO	MÉDIO
MÉDIO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO
MÉDIO	BAIXO	ALTO	MÉDIO
MÉDIO	BAIXO	BAIXO	MUITO BAIXO
MÉDIO	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO
MÉDIO	MÉDIO	ALTO	MÉDIO
MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	MÉDIO
MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
BAIXO	ALTO	ALTO	MÉDIO
BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO
BAIXO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO
BAIXO	BAIXO	ALTO	BAIXO
BAIXO	BAIXO	BAIXO	MUITO BAIXO
BAIXO	BAIXO	MÉDIO	MUITO BAIXO
BAIXO	MÉDIO	ALTO	MÉDIO
BAIXO	MÉDIO	BAIXO	MUITO BAIXO
BAIXO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO

Utilize esta tabela para preparar a matriz de riscos de sua empresa

FORMULÁRIO 1

RELAÇÃO COM OUTROS DEPARTAMENTOS

Departamento: _____

Apoio Oferecido	Apoio Recebido	Apoio Necessário em Emergências / Desastres	Apoio Oferecido em Emergências / Desastres

Utilize este formulário em cada departamento para verificar quais funções se inter-relacionam com as de seu departamento. Descreva brevemente, na coluna apropriada, em que consiste esta interrelação. Escreva o nome do departamento na parte superior do formulário.

FORMULÁRIO 2

INVENTÁRIO DE TAREFAS

Departamento: _____

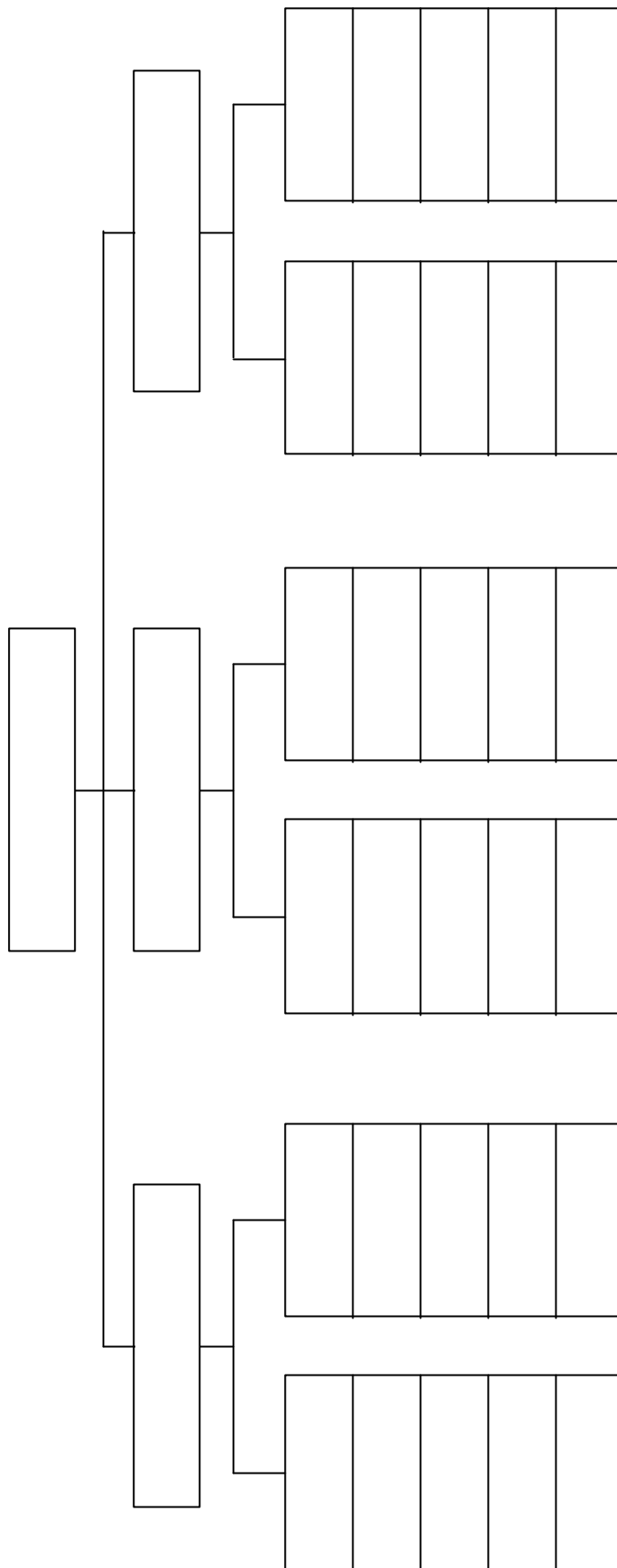
Tarefa	Tipo de Apoio	Apoio Oferecido ou Recebido	Outras

Utilize este formulário para elencar cada tarefa de seu departamento que esteja interrelacionada com as de outro departamento. Indique se as tarefas de apoio são oferecidas ou recebidas. Anote qualquer informação adicional na coluna "Outras". Escreva o nome do departamento na parte superior do formulário.

FORMULÁRIO 3

REGISTRO DE NOTIFICAÇÃO DE EMERGÊNCIAS

Departamento: _____



Utilize este formulário para desenvolver um registro de notificação de emergências para seu departamento. O nome do gerente ou da pessoa designada para receber a notificação de emergência deve ser escrito no "box" do topo deste quadro. Esta pessoa determinará as três outras pessoas que estarão nos "boxes" abaixo e estas, por sua vez continuarão, respectivamente, informando os nomes das outras pessoas nos boxes seguintes. Os nomes e telefones de cada empregado do departamento devem também aparecer nos boxes. Escreva o nome do departamento na parte superior deste formulário.

FORMULÁRIO 4

ESPAÇO ALTERNATIVO

Departamento: _____

NÚMERO DE EMPREGADOS	ESPAÇO ATUAL (m ²)	ESPAÇO NECESSÁRIO (m ²)	NECESSIDADES ESPECIAIS	CONTATO PÚBLICO	
				SIM	NÃO

Utilize este formulário para determinar o espaço que seu departamento necessitará na eventualidade de que tenha que operar em um lugar alternativo. Indique na primeira coluna o número de empregados que possui o departamento. Nas colunas seguintes indique o espaço que possui atualmente e o espaço que necessitará no local alternativo. Em geral, o espaço alternativo é menor que o atual. Enumere na coluna de "Necessidades Especiais" os equipamentos, mobiliário e materiais de escritório que necessitará para operar. Indique também se a área será de contato público. Escreva o nome do departamento na parte superior deste formulário

FORMULÁRIO 5

NECESSIDADES EXTERNAS (LISTA DE CONTATOS)

Departamento: _____

EMPRESA	CONTATO	TELEFONE

Identifique neste formulário todas as necessidades externas que seu departamento teria na eventualidade de uma emergência. Indique o nome da empresa, contato principal, eventual alternativa e números de telefones para localizá-los dentro e fora de sua empresa. Escreva o nome do departamento na parte superior do formulário.

FORMULÁRIO 6

EQUIPAMENTO E MOBILIARIO

Departamento: _____

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE

Identifique e descreva de forma genérica as necessidades de equipamentos (calculadoras, computadores, impressoras, etc.) e mobiliário (mesas de escritório, arquivos, cadeiras, etc.) que seu departamento necessitaria na eventualidade de que tenha que operar em um local alternativo. Se precisar de um equipamento de uma marca ou fabricação específica, indique entre parênteses o nome da empresa fabricante e detalhes do produto.

FORMULÁRIO 7

FORMULÁRIOS E PLANILHAS

Departamento: _____

TÍTULO / NÚMERO	QUANTIDADE

Utilize este formulário para identificar e enumerar todos os formulários e planilhas que seu departamento necessita para operar. Escreva o nome do departamento na parte superior do formulário.

FORMULÁRIO 8

PROVISÕES / SUPRIMENTOS

Departamento: _____

DESCRIÇÃO OU NÚMERO DO ARTIGO	QUANTIDADE

Utilize este formulário para identificar e enumerar todas as provisões e suprimentos que seu departamento precisa para operar. Calcule as quantidades que necessita utilizando como base os cinco dias úteis da semana. Escreva o nome do departamento na parte superior deste formulário.

FORMULÁRIO 9

TELECOMUNICAÇÕES

Departamento: _____

DESCRIÇÃO, TIPO, CARACTERÍSTICAS	QUANTIDADE	NECESSIDADES ESPECIAIS

Utilize este formulário para identificar as necessidades de telecomunicações de seu departamento. Identifique-as por tipo de equipamentos, descrição e características. Indique a quantidade imprescindível para operar. Escreva o nome do departamento na parte superior do formulário.

Seção 2

A Fase Administrativa

CAPÍTULOS

2.1 Estabelecendo as Políticas

2.2 Desenvolvendo as Estratégias

2.3 Estabelecendo o Controle

2.4 A Resposta de Emergência

Capítulo 2.1

Estabelecendo as Políticas

A. Política Para a Administração
de Emergências e Desastres

B. Política Para a Continuidade Gerencial

A. Política Para a Administração de Emergências e Desastres

O primeiro passo na fase administrativa do planejamento de emergências é estabelecer as expectativas da empresa ante as diversas situações de emergências, desastres e interrupções do negócio. Esta política deverá conter uma mensagem clara e precisa sobre a liderança e a direção que se espera da gerência e dos empregados em situações de emergência. A política deverá ditar a posição da alta administração e estabelecer, de maneira específica, suas instruções. Enfatizará a extrema seriedade de uma situação de desastre e os efeitos de se colocar em prática um plano de emergência.

A seguinte declaração é um modelo de política empresarial para emergências e recuperação de desastres que você pode utilizar, como modelo, em seu plano de emergência:

“É política da (nome da empresa) desenvolver e manter um plano contingencial chamado “Plano de Emergência e Recuperação” que dará à empresa todas as possibilidades de resistir a um evento catastrófico, quer seja acidental, quer seja provocado por atos deliberados ou naturais. Ajudará, além do mais, a reassumir rapidamente e de maneira eficaz as operações no caso de que estas venham a ser interrompidas. Esperamos que este plano permita a tomada de ações rápidas e decisivas para que a empresa logre uma recuperação bem sucedida. Os guias e instruções previstos no plano ajudarão os empregados a cumprir suas tarefas e responsabilidades com eficiência e diligência.”

Por conseguinte, este plano foi projetado para operar com êxito em situações de crise, reduzindo os riscos. Reconhecemos que a probabilidade de um desastre severo é baixa, entretanto, o plano será considerado vital se ocorrer uma emergência grave. Foram identificados e analisados os riscos que podem afetar os bens e valores e determinados os impactos de tais riscos para as funções críticas da empresa, caso esta perda a capacidade de operar por vinte e quatro horas ou mais.

O plano está desenvolvido para que seja aplicado independentemente de uma situação catastrófica. Aplicar-se-á, tanto para a segurança dos empregados como para os clientes, na eventualidade de uma emergência ou evento catastrófico durante as horas de trabalho.

Cada empregado será instruído antecipadamente para que responda a estes eventos de forma apropriada e da maneira esperada pela empresa. Cada emergência é diferente e exigirá respostas diferentes. É previsível que os clientes reajam com pânico e confusão já que não foram instruídos sobre como responder a emergências. Portanto, buscarão direção e liderança da gerência e dos empregados da empresa.

Envidar-se-ão todos os esforços para proteger os registros vitais, valores, propriedades, sistemas de informática, redes de computadores e as telecomunicações. Reconhecemos a dependência de um eficiente sistema eletrônico de dados para apoiar as operações e alertamos que uma eventual falha nesse sistema constituirá um alto risco para a empresa, já que afetará seriamente seu desempenho e sua capacidade de continuar operando.

Isso posto, deixamos claro que o objetivo principal do plano é reassumir as funções críticas da empresa e o processamento da informação em 24 horas, seguido de uma recuperação de todas as funções em, no máximo, uma semana.”

NOTA: O tempo que aqui se menciona é apenas um exemplo. Cada empresa tem que estabelecer seu próprio tempo de recuperação, dependendo das circunstâncias e de suas peculiaridades.

B. Política Para a Continuidade Gerencial

Para aquelas situações onde um evento catastrófico impede a administração da empresa de atuar ou dirigí-la, é imperativo que se estabeleça e se inclua no plano de emergências uma política de gestão alternativa. Em geral, esta linha de comando se encontra estabelecida nas políticas específicas ou regulamentos da empresa. Pode-se extraí-la e incluí-la, como anexo, no plano de emergências. Se não existe uma linha de comando alternativa de sucessão, a alta administração designará uma. Nas empresas comandadas por um Conselho de Diretores pode-se aprovar uma resolução para este fim.

O seguinte é um modelo de resolução para estabelecer uma linha de comando para casos de emergências:

“RESOLUÇÃO

Linha de Comando para Casos de Emergências e Desastres

Geral - *Na eventualidade de que ocorra uma emergência ou desastre de tal proporção que a Comissão de Diretores não possa ou esteja incapacitada para atuar, suspender-se-á o previsto nos regulamentos da empresa e as operações se conduzirão pelas disposições desta resolução, sempre e quando não violarem a legislação.*

Designação de Tarefas – *O Conselho de Diretores ou o Comitê Executivo, poderá designar temporariamente as tarefas de um ou mais dos seus membros à outra pessoa.*

Quorum – *Dois membros quaisquer do Comitê Executivo constituirão “quorum” e terão poderes para realizar as tarefas do mesmo durante uma emergência. Caso não estejam disponíveis um mínimo de 2 membros do Comitê Executivo, 3 diretores quaisquer, membros do Conselho de Diretores, conduzirão as operações da empresa, conforme as disposições desta Resolução. O Conselho de Diretores poderá adotar as disposições desta Resolução tantas vezes quantas forem necessárias.*

Instalações - *Se as instalações da empresa estiverem seriamente danificadas, a ponto de não se poder operar a partir delas, o Conselho de Diretores, se estiver disponível, ou o Comitê Executivo, providenciarão instalações temporárias em*

(nome da cidade) e de lá operarão, até que se gestione por uma instalação permanente.

Outras Disposições - *O Conselho de Diretores, o Comitê Executivo e os funcionários encarregados farão tudo o que for necessário para restaurar as operações normais da empresa o antes possível. Quando se restaurarem as operações normais, os poderes de emergência outorgados nesta Resolução cessarão.*

Capítulo 2.2

Desenvolvendo as Estratégias

A. O Alcance do Plano

B. A Avaliação de Riscos e Ameaças

C. A Administração de Emergências e Desastres

A. O Alcance do Plano

No plano serão incluídos uns guias gerais, breves e concisos, que serão aplicados a toda a empresa e às suas dependências, independentemente de sua localização geográfica. Cada dependência, matriz, filial, sucursal, etc., desenvolverá seus próprios procedimentos, tarefas e responsabilidades, com base em suas necessidades particulares e os entregará ao coordenador do plano, para que este os inclua no plano de emergências da empresa.

Apresentamos a seguir um modelo para estabelecer o alcance que terá o plano:

“Este plano aplica-se à toda a empresa, suas filiais, sucursais e escritórios. Contém guias e procedimentos gerais para responder a emergências em qualquer localização geográfica. Cada filial, sucursal ou escritório desenvolverá seus próprios procedimentos, tarefas e responsabilidades e os enviará ao Coordenador para que este os inclua no plano. Aplica-se, ainda, ao local alternativo localizado na (cidade), ao centro de backups de informação localizado na (cidade) e a qualquer outro lugar onde a empresa ou seus departamentos tenha que continuar operando enquanto durar a emergência.”

B. A Avaliação de Riscos e Ameaças

Os bens e valores de uma empresa estão expostos a muitos riscos e ameaças. Alguns deles são mais sérios que outros dependendo de fatores como a localização geográfica da empresa, tipos de instalações onde estão localizados os bens e as funções de

tais bens. Muitas emergências podem ser prevenidas se pensadas previamente e se tomadas as ações adequadas. Outras podem ser previstas utilizando-se apenas o bom senso. O momento para tomar uma atitude é quando se pensa que uma emergência ou desastre não vai ocorrer na empresa. Lembre-se: Não estava chovendo quando Noé construiu a arca! Por isso é importante investir nos recursos que sejam necessários para obter informação, que logo se transformará em inteligência para identificar os riscos e ameaças.

Com frequência, muitas empresas e organizações evitam catástrofes baseando-se em indicadores que lhes avisam que um incidente vai ocorrer. Por isso é fundamental saber analisar a informação de inteligência e as demais condições que indiquem ameaça em qualquer área da empresa. A informação referente a inundações, tempestades e outras emergências naturais, está disponível em muitas agências do governo e instituições privadas e mediante uma simples conexão à Internet. Ainda que os desastres não possam ser evitados, estar informado sobre onde ocorrem, sua frequência e seu comportamento, ajuda muito no planejamento de emergências

Os acidentes são mais difíceis de se prevenir porque não avisam quando irão acontecer. Não se pode prever qual é o trem ou avião que vai sofrer um acidente ou quando vai ocorrer um acidente industrial. Entretanto, as empresas que têm suas instalações próximas a aeroportos e vias férreas devem reconhecer que se ocorrer um acidente aéreo ou de trem, têm uma maior probabilidade de serem afetadas do que as que não estão próximas desses lugares. O mesmo se aplica a empresas que fabricam, utilizam e transportam materiais inerentemente perigosos. Têm que reconhecer que, estatisticamente, possuem maior probabilidade de que ocorra um acidente de sérias proporções em sua empresa do que em outras que não se relacionam com estes tipos de materiais.

Da mesma forma que acontece com os desastres naturais, há informação disponível para que os planejadores de emergências possam analisar as probabilidades e tipos de acidentes que podem ocorrer em suas empresas ou organizações. Em resumo, hoje em dia, com o caudal de informação à disposição das empresas, nenhum planejador de emergências responsável pode ignorar a possibilidade de que sua empresa ou organização seja alvo de uma catástrofe, seja por razões induzidas, políticas, criminais, laborais, ou por qualquer outra.

Para que o plano de emergências seja efetivo, há que se analisar todos os riscos e ameaças. Também, há que se determinar a probabilidade de sua ocorrência e a severidade de seu impacto nas operações da empresa ou organização. Ao finalizar a

Análise de Riscos, a empresa estará pronta para pôr em prática as medidas preventivas que reduzirão ou eliminarão os riscos e ameaças identificadas.

Mencionamos algumas das tarefas que você deve realizar **antes** de começar a desenvolver o plano de emergência e recuperação de sua empresa ou organização:

- Identifique os tipos de desastres e catástrofes que já ocorreram em sua área de operações
- Identifique aqueles que afetarão ou poderão afetar suas operações no futuro
- Nos casos de catástrofes induzidas ou provocadas, determine em que situações seriam plausíveis de acontecer
- Inspeccione instalações e seus procedimentos para determinar se estão adequados para responder a uma emergência
- Inspeccione a área circundante da empresa para determinar se há instalações ou outras empresas cujas atividades possam afetar a sua empresa
- Estabeleça contatos e parcerias com autoridades locais de resposta de emergências
- Saiba onde e como buscar ajuda e calcule o tempo que tardaria para recebê-la
- Identifique e estabeleça uma relação com os especialistas e consultores que poderão assessorá-lo no planejamento de emergências
- Revise cuidadosamente as apólices de seguros!
- Saiba quem são as pessoas que podem tomar decisões chaves em sua empresa
- Revise os planos de emergência e procedimentos existentes

A seguir, apresentamos um modelo que estabelece a política da empresa com relação aos riscos e ameaças:

Determinou-se que a empresa "X" pode sofrer danos físicos ou de qualquer outro tipo como consequência dos eventos que estão descritos a seguir. Mesmo que a relação de eventos não seja grande, muito provavelmente sua empresa estará, também, exposta a algum tipo de risco elencado abaixo. Reconhecemos que as respostas variarão dependendo do tipo de emergência; contudo, haverá elementos que se aplicam a todos por igual. Sobre este fundamento projetou-se o plano.

Os riscos foram analisados sob o ponto de vista de probabilidade de ocorrência e severidade dos danos. Foram organizados em três categorias:

1. Provocados por Atos Humanos

- Incêndio (acidental ou provocado)
- Explosão
- Pane elétrica
- Ameaça de Bomba
- Distúrbios Civis
- Conflitos Laborais
- Incêndio Florestal
- Outros (seqüestro de executivos ou empregados, violência no trabalho, etc.)

2. Desastres Naturais

- Tempestades violentas
- Queda de raios
- Desabamentos
- Inundação
- Incêndio Florestal
- Outros desastres naturais

3. Desastres Tecnológicos

- Acidente Químico/Tóxico
- Acidente Radioativo
- Acidente em Transporte de Carga Perigosa
- Falhas de Tecnologia de Informação
- Ataques Cibernéticos

C. A Administração de Emergências e Desastres

As emergências e os eventos catastróficos se administram por fases, para que a recuperação seja mais organizada e eficiente. É imperativo que todos na empresa conheçam estas fases. Algumas fases, ainda, podem acontecer simultaneamente, dependendo da situação. Os membros da Equipe de Resposta de Emergência

(aqueles que respondem inicialmente a uma emergência) e os da Equipe de Administração de Emergências (os que administram todas as fases do plano até o retorno às operações normais), deverão conhecer as tarefas e responsabilidades estabelecidas para cada fase. Estas devem ser detalhadas no Plano de Emergência e Recuperação.

As fases são as seguintes:

- 1. Resposta de Emergência** - É a reação ordenada e planejada para um evento de emergência com o propósito de salvar vidas e a propriedade.
- 2. Reassunção** - É o ato de reassumir, o mais rapidamente possível, as operações críticas da empresa ou organização, ativando as equipes de trabalho para que executem suas tarefas segundo o indicado no plano. Nesta fase se tratará de minimizar o prejuízo à imagem pública da empresa e serão postos em prática todos os processos para continuar produzindo ou prestando serviços. Caso necessário, poder-se-á operar a partir de um lugar alternativo.
- 3. Recuperação** - Nesta fase começa-se a incorporar as funções menos críticas. Inicia-se a desativação do lugar alternativo e transferem-se as operações e empregados para o local permanente de trabalho. As tarefas são similares às da fase de reassunção, somente que aqui nos referimos às funções menos críticas da operação.
- 4. Restauração** - Nesta fase avaliam-se os danos a instalação, equipamentos, etc. e iniciam-se as reclamações às companhias de seguros, desativam-se as instalações temporárias, testam-se todos os sistemas de comunicações, sistemas de computação e redes. Finalmente, a Equipe de Administração de Emergências e os coordenadores das diferentes equipes de trabalho, avaliarão o Plano de Emergência e Recuperação e a resposta de emergência para neles serem feitas as modificações e os ajustes necessários de acordo com as observações feitas durante a emergência.

As fases que apresentamos a seguir ajudarão a Equipe de Administração de Emergências a fazer uma transição ordenada de uma operação normal para uma de emergência. Na maioria das emergências as primeiras horas são as mais críticas. Por tal razão, conhecer previamente a resposta apropriada para cada tipo de emergência assegurará a reassunção rápida das operações e, em muitos casos, a própria sobrevivência da empresa. As estatísticas de companhias que prestam serviços de recuperação de empresas depois de um desastre, mostram que se deve retornar à operação

normal em 10 dias depois de haver ocorrido o desastre. 50% das empresas que não o fazem dentro desse tempo nunca mais se recuperarão.

Seguem alguns guias e explicações que lhe serão úteis para entender o processo de administração de emergências em sua empresa ou organização, em todas as suas fases:

1. Resposta de Emergência

Tão logo seja detectada uma emergência, a Equipe de Resposta de Emergência (composta por pessoal chave da segurança, da planta física, de manutenção, etc.) reunirá-se no local do incidente para começar, imediatamente, a determinar e avaliar se a operação normal da empresa foi, de alguma forma, afetada.

A missão principal dos membros da Equipe de Resposta de Emergência durante esta fase é proteger vidas e propriedades. A segurança fará a coordenação com os organismos públicos locais, tais como a polícia, os bombeiros, a defesa civil, etc.

O acesso às áreas afetadas somente será decidido quando não houver mais riscos. Será realizada uma avaliação preliminar de danos e, então, estimado o tempo aproximado de interrupção do serviço. Se o acesso à área não for possível, a estimativa deverá incluir o tempo que tardará para que se possa entrar na propriedade para avaliar os efeitos dos danos.

Se houver uma previsão de que a emergência interromperá algum serviço crítico ou afetará as operações de informática e processamento de dados, o Plano de Emergências será ativado, notificando-se o coordenador do plano e a Equipe de Administração de Emergências.

Se for estimado que a interrupção será menor que o tempo determinado para operar sem que haja um impacto severo, as operações de recuperação serão iniciadas segundo os procedimentos normais já estabelecidos.

Se for estimado que a interrupção será maior que o tempo determinado para operar sem que haja um impacto severo, a fase de "backup" será iniciada.

Os objetivos principais da Equipe de Resposta de Emergências são os seguintes:

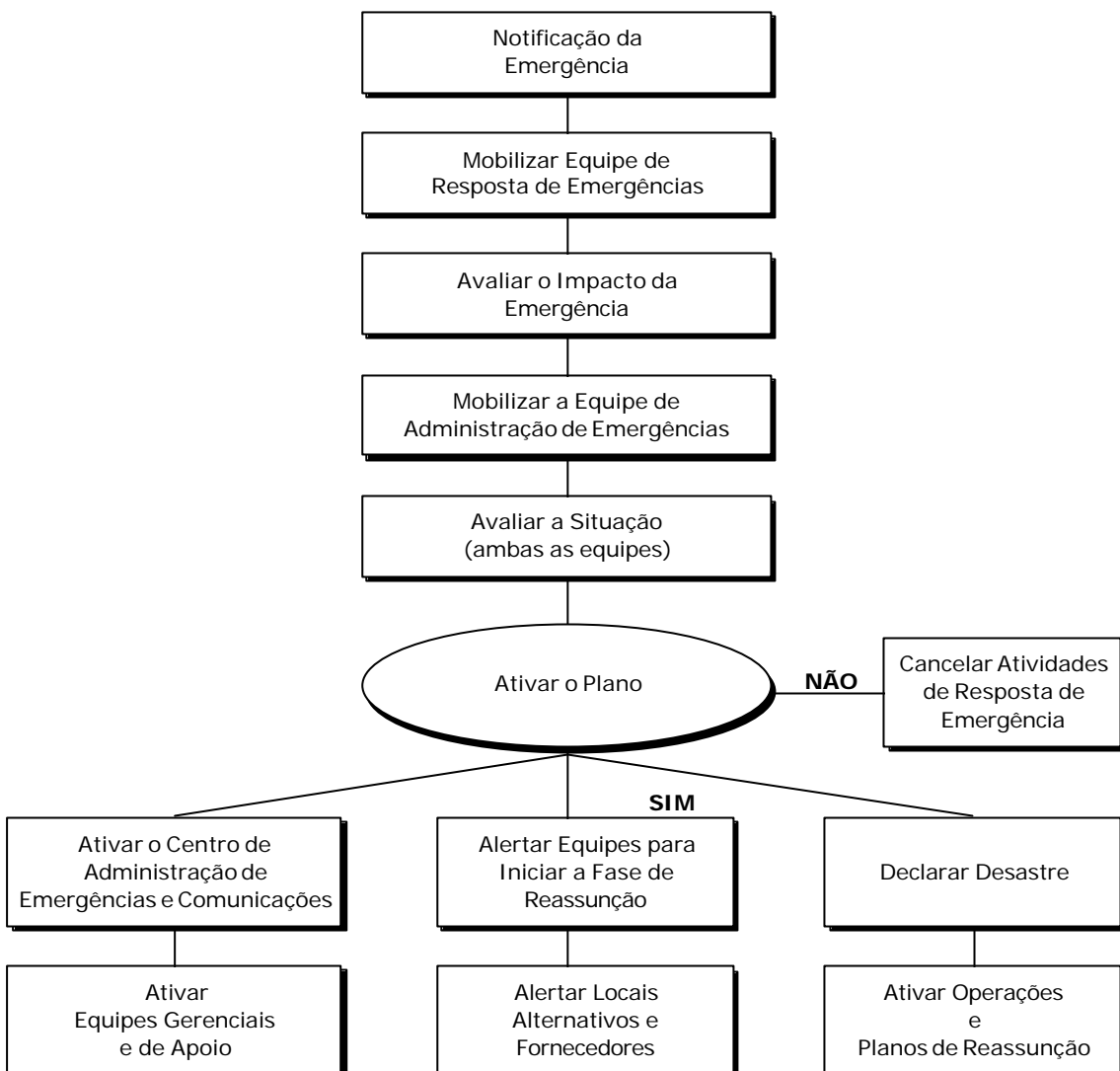
- ◆ Deverá estabelecer uma presença imediata e controlada no local da emergência para que seja conduzida uma avaliação preliminar do impacto do incidente (Informar sobre feridos, mortos, danos, interrupção de serviços, etc.).
- ◆ Notificará os resultados à Equipe de Administração de Emergências e Desastres.

- ◆ Determinará se há possibilidade de acesso à empresa e se não houver, quando haverá.
- ◆ Deverá prover toda a informação necessária para que se possam tomar decisões razoáveis, em todos os níveis.

NOTA IMPORTANTE: Responder a uma emergência não significa que seja necessário declarar, automaticamente, um desastre nem que seja preciso implantar de imediato todas as fases do processo de recuperação. Estas decisões deverão ser tomadas tão logo se tenha suficiente informação do ocorrido e depois de se avaliar cuidadosamente o impacto do incidente.

Incluimos um diagrama que mostra, graficamente, as ações que têm que ser adotadas na fase de Resposta de Emergência.

Diagrama de Notificação de Emergências



Sistemas de “Backup”

O objetivo principal de possuir um sistema ou sistemas de backup é estar preparado para poder reassumir as operações críticas o antes possível depois de haver ocorrido a interrupção. No plano, este tempo deverá expressar-se em horas. Nesta primeira fase de backup as operações críticas se efetuarão na própria empresa ou em um “site” pre-selecionado, localizado se possível na mesma cidade. Se depois de se fazer uma avaliação de danos for decidido que o “site” é inoperante, transferir-se-ão as operações críticas para outro lugar alternativo previamente identificado e distante da área de desastre. No caso de que os sistemas de processamento de dados também tenham sido afetados, essas funções serão conduzidas a partir de um Centro de Backup localizado, se possível, na mesma cidade.

Na eventualidade de que o centro de processamento de dados não possa retornar a seu local original antes de seis (6) semanas, será iniciada a segunda fase de backup, que consiste em ativar um outro lugar alternativo, onde será instalado o equipamento necessário para a operação por tempo indefinido, ou até que se possa retornar a um lugar permanente. O local alternativo do centro de processamento de dados estará localizado, se possível, na mesma cidade.

Os sistemas de backup protegerão as redes de informática, o processamento de dados e a informação. Permitirão, ademais, que a empresa possa continuar operando e prestando serviços durante uma emergência ou desastre.

Alguns dos backups mais críticos são os relacionados com:

- ◆ Redes Informáticas Locais (LAN - “Local Area Network”), Globais (WAN- “Wide Area Network”) e Internet
- ◆ Redes de computadores
- ◆ Telecomunicações
- ◆ Informação sobre vendas e mercado
- ◆ Bases de dados de recursos humanos
- ◆ Fórmulas químicas
- ◆ Planejamento estratégico
- ◆ Segredos comerciais
- ◆ Patentes
- ◆ Os recursos humanos da empresa, seus clientes e outros

A informação é um dos valores mais importantes de uma empresa e o pessoal de tecnologia de informação tem a responsabilidade de identificar todas as medidas apropriadas para protegê-la.

Em seguida, mencionamos algumas medidas preventivas que se devem tomar:

- ◆ Fazer backup da informação crítica em fitas ou discos e armazená-la fora da instalação principal. (Utilizar cofres especiais a prova de incêndios, água, roubo, etc.)
- ◆ Utilizar vários métodos para copiar a informação (“disk mirroring”, “disk duplexing”, “online storage”, etc.)
- ◆ Salvar os discos rígidos (“hard disks”)
- ◆ Conhecer a localização do sistema de cabeamento da rede interna e sua distribuição dentro do edifício
- ◆ Identificar o pessoal chave do departamento de informática
- ◆ Identificar as funções críticas do departamento de informática
- ◆ Fazer um inventário dos equipamentos
- ◆ Conhecer a localização dos lugares alternativos para operar durante emergências e desastres
- ◆ Estar em dia com a tecnologia de backup disponível
- ◆ Estabelecer mecanismos para proteger os servidores, terminais, cabos, redes de computadores, etc.

Plano de Resposta para Incidentes de Computação

O plano de resposta de emergência para incidentes de computação deve estar escrito e conter o seguinte:

- A política empresarial sobre a administração de emergências no sistema informático
- A política empresarial para controlar o fluxo da informação e estabelecer a relação com os meios.
- A definição precisa de “emergência de segurança na computação” para evitar que se responda a problemas que são de rotina.
- O nome da pessoa responsável por ativar o plano e tomar decisões.
- O procedimento para notificar o incidente aos diversos níveis gerenciais e à alta administração.

- O procedimento para notificar o incidente aos clientes, fornecedores, subcontratados e outros parceiros comerciais.
- O tamanho da equipe de resposta de emergência. Isso dependerá do tipo de empresa, seus recursos e seu perfil de risco. Em geral a equipe é composta por representantes dos departamentos de informática, segurança (para investigar os incidentes e auxiliar nos aspectos de controle), recursos humanos (estatisticamente, a maior parte dos delitos internos são cometidos por empregados, fornecedores ou subcontratados), relações públicas (para prover informação adequada aos meios, assegurar que a informação fornecida não afetará a imagem pública da empresa, ser o porta-voz da alta administração e mantê-la informada sobre o progresso das operações de recuperação), um executivo de alto nível e um assessor jurídico (para ser o consultor em assuntos que possam acarretar responsabilidades legais).
- Os nomes das pessoas que integram a equipe de resposta e seus substitutos. Estas devem possuir conhecimento técnico, estar capacitadas para trabalhar em situações sob elevada tensão e estar dispostas a dar apoio aos trabalhos de recuperação do sistema de processamento de dados quando se produzir um incidente. A empresa pode considerar a hipótese de complementar a equipe com consultores externos.
- Os nomes do pessoal de apoio (interno e externo) e seus substitutos.
- Uma lista de contato para localizar os membros da equipe de resposta dentro e fora do trabalho.
- Todos os sistemas de backup e locais de armazenagem de informação.
- Todos os sistemas para manter a integridade da informação.
- Os procedimentos para proteger a rede ou redes informáticas.
- O procedimento para condução de auditorias periódicas.
- Os procedimentos para proteger a informação sensível e confidencial.
- O procedimento para informar incidentes suspeitos.
- O procedimento para informar ataques reais.
- Os procedimentos em casos de greves ou conflitos trabalhistas.
- O processo disciplinar por violações à política empresarial e às normas estabelecidas de segurança.
- O Programa de Manutenção e Prática do Plano. Recomenda-se ministrar treinamentos práticos trimestrais, semestrais ou, pelo menos, uma vez por ano.

- O Programa de capacitação dos empregados.
- A documentação e registros dos ataques ao sistema de informática. Incluir as razões de sua causa e os controles que foram estabelecidos para evitar que voltem a ocorrer.
- Uma pré-aprovação de fundos para serem utilizados durante a emergência.
- A identificação dos equipamentos e sistemas vulneráveis e com alto risco de serem atacados.

Tarefas da Fase de Resposta de Emergências

As tarefas essenciais que correspondem a fase de resposta de emergências, vêm a seguir. Tais tarefas garantirão uma resposta adequada:

- Devem ser identificados os tipos de emergências possíveis e prováveis (inundação, incêndio, ameaças de bomba, etc.).
- Há que se notificar a alta administração sobre a emergência.
- Há que se dar assistência aos feridos.
- Há que se avaliar os problemas críticos.
- Há que se evacuar os empregados e contar-lhes sobre o ocorrido, quando estiverem em um local seguro.
- Se necessário, far-se-ão fechamentos e bloqueios controlados.
- Há que se coordenar a emergência com os grupos locais de serviços de emergências.

Administração no local da emergência:

Quando a Equipe de Resposta de Emergências chegar ao local da emergência, deverá cumprir as seguintes tarefas:

- Ativar o plano de emergência
- Avaliar e medir o impacto da emergência
- Proceder a uma estimativa inicial de danos
- Tomar decisões que sejam viáveis e razoáveis
- Fazer as recomendações cabíveis para intensificar a resposta de emergência e ativar a fase seguinte do plano
- Assegurar que representantes da administração estejam no local da emergência

Administração Global da Emergência:

Sob um ponto de vista mais geral, os membros da Equipe de Resposta de Emergências deverão:

- Avaliar o impacto global da emergência na empresa
- Avaliar o impacto da emergência na imagem e reputação da empresa
- Avaliar o impacto legal
- Verificar se foi afetado, de alguma forma, o fluxo de caixa (“cash flow”)
- Avaliar o impacto da emergência com relação a empresa no mercado de ações
- Determinar se é necessário ativar o “site” alternativo para dar continuidade à fase de recuperação

Comunicações:

A comunicação é parte fundamental da administração de emergências. Quando não é efetiva afeta as tarefas da resposta e a administração da emergência. Por tal razão, o sistema ou sistemas de comunicação existentes devem garantir que a informação chegará às equipes responsáveis de emergência e aos demais níveis da organização, empregados, familiares das vítimas e outras pessoas interessadas. Se for necessário, as comunicações serão efetuadas em mais de um idioma e utilizados todos os meios disponíveis. Sem o fluxo de informação as equipes de resposta e administração das emergências não poderão executar um trabalho eficiente. As comunicações aplicam-se às quatro fases da administração de emergências (resposta, reassunção, recuperação e restauração).

NOTA: É essencial que se estabeleça um procedimento para controlar a informação que circulará interna e externamente. A decisão final sobre o que deve ou não ser divulgado aos meios cabe à alta administração. As equipes de trabalho devem ser instruídas para que sigam os procedimentos estabelecidos na política de relações públicas da empresa ou organização.

Áreas onde se recomendam o estabelecimento de controles:

- Comunicações Internas** - Correspondências (cartas, boletins, correio eletrônico, correio de voz, etc.) dirigidas a empregados, clientes, acionistas, parceiros comerciais.
- Comunicações Externas** - Comunicados de imprensa, entrevistas por televisão e rádio, artigos em publicações da área e comunicados ao público em geral.

2. Reassunção

Uma vez notificada a emergência e ativada a equipe de resposta, procede-se ao exame e avaliação das interrupções que aconteceram na operação, como consequência da emergência. Inicia-se a fase de reassunção.

Os objetivos da fase de reassunção são:

- ◆ Preparar os procedimentos para facilitar a reassunção das operações críticas. Se necessário, continuar com as fases subsequentes
- ◆ Ativar as equipes gerenciais e tecnológicas
- ◆ Alertar empregados, vendedores, fornecedores e qualquer outra pessoa que possua responsabilidades estabelecidas pela empresa
- ◆ Começar as tarefas essenciais da fase de reassunção

As tarefas essenciais da fase de reassunção são as seguintes:

- Estabelecer e organizar o Centro para a Administração de Emergências e Comunicações
- Ativar as equipes gerenciais e de apoio necessárias para facilitar a reassunção das operações críticas
- Ativar as equipes tecnológicas necessárias para a reassunção das operações críticas
- Analisar a situação com as seguintes pessoas: Coordenadores das diferentes equipes de trabalho, pelo menos seis empregados e qualquer outro pessoal interno ou externo que possa oferecer informação essencial

NOTA: Esta fase pode iniciar-se depois da fase de Resposta de Emergências ou concomitantemente com ela.

Centro para a Administração de Emergências e Comunicações

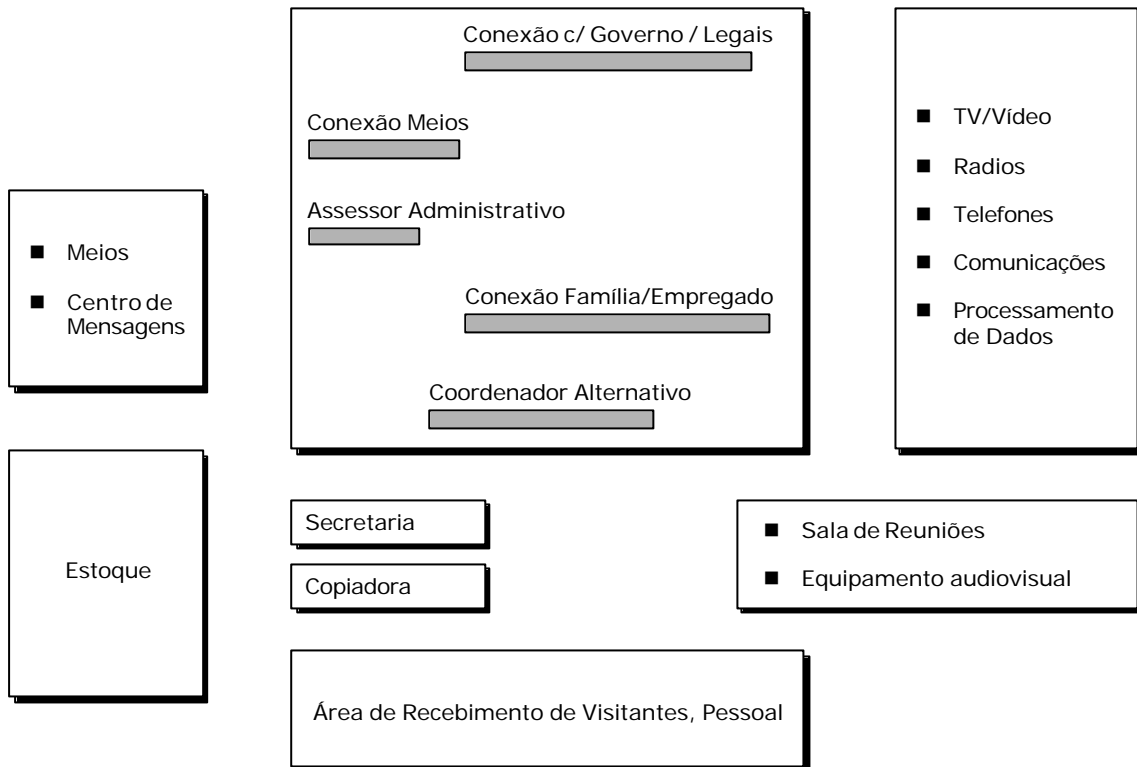
Este centro, conhecido também como centro de comando, centro de operações ou centro de controle, é o local onde se realizam as tarefas de reassunção (e as das fases subsequentes), caso não se possa utilizar as instalações da empresa. Deste lugar alternativo, serão restabelecidas as comunicações e se operará até que se possa voltar ao local permanente de trabalho.

É essencial que o lugar onde se instalará o centro seja escolhido cuidadosamente e previamente. Igualmente importante é abastecê-lo com os equipamentos, artigos e materiais necessários para operar durante várias semanas e até meses. A adaptação do local é tão importante quanto sua localização. Não há nada que exija que a empresa tenha um tipo de centro específico. O importante é que esta identifique bem suas necessidades e prepare um centro que as atenda.

A seguir, estão alguns guias para ajudar na escolha e montagem do centro:

- Se for possível, escolha um local próximo da empresa.
- Trate de evitar a presença de visitantes ou estranhos.
- Garanta que o espaço disponível seja suficiente para as necessidades.
- Determine quantos empregados trabalharão no centro.
- Selecione cuidadosamente o equipamento, materiais e demais coisas que irá necessitar.
- Assegure-se de que haja locais próximos para alojamento, atendimento médico, alimentação, etc.
- Identifique outro centro alternativo no caso de que tenha que transferir-se do primeiro (se for o caso).
- Assegure-se de que o local possui fontes alternativas de eletricidade e água potável.
- Estabeleça, de antemão, um sistema de inventário para garantir que não falem materiais e produtos essenciais.
- Identifique os sistemas apropriados de comunicações.
- Identifique e estabeleça os sistemas adequados de controle de acesso.
- Assegure-se de que os equipamentos comprados poderão ser utilizados depois da desativação do centro.

O que segue é um diagrama de uma configuração estandardizada do Centro para a Administração de Emergências e Comunicações. Você pode adaptá-lo às necessidades de sua empresa



3. Recuperação

A fase de recuperação se inicia quando a de reassunção tenha terminado satisfatoriamente.

Os objetivos desta fase são:

- Manter funcionando o Centro para a Administração de Emergências e Comunicações, que dará apoio às fases de recuperação e restauração.
- Ativar as equipes necessárias para facilitar a incorporação das operações menos críticas e para ir gerenciando a volta à normalidade.
- Manter um nível adequado de apoio para todas as operações.
- Manter um nível adequado de tecnologia para todas as operações.
- Manter comunicação com todas as equipes de trabalho.

4. Restauração

Esta fase começa quando as autoridades locais autorizam o acesso à empresa. O processo inclui examinar e avaliar a contaminação ambiental das áreas afetadas, a integridade estrutural do edifício ou edifícios e outros danos à propriedade, equipamentos e mobiliário.

Os objetivos são:

- Limpar e descontaminar o edifício ou edifícios
- Reparar e restaurar as instalações
- Refazer instalações perdidas
- Coordenar o retorno das operações e a transferência do Centro para a Administração de Emergências e Comunicações ao edifício reparado ou reconstruído.

Capítulo 2.3

Estabelecendo o Controle

- A.** Assunções e Limitações
- B.** Tarefas e Responsabilidades
- C.** Organização
- D.** Centro para a Administração de Emergências e Comunicações

A. Assunções e Limitações

Qualquer plano de emergência é desenvolvido tomando-se por base uma série de fatos e parâmetros que muito provavelmente existam na empresa ou organização, independentemente do evento que possa ocorrer. Tais fatos e parâmetros são conhecidos como assunções e limitações e se constituem em um dos primeiros blocos da construção da pirâmide do plano de emergências. A pessoa responsável em preparar o plano poderá utilizá-los para maximizar as vantagens em uma situação de emergência ou para reduzir as desvantagens. Este bloco permitirá que os usuários do plano tenham um claro entendimento dos fatos que forem assumidos e os parâmetros que se estabelecerem durante a fase de planejamento. Todos os assuntos que discutimos nas seções anteriores, e outros fatores que são exclusivos de cada empresa, ajudarão a definir as assunções e as limitações do plano de emergência de sua empresa ou organização.

Neste passo deve-se considerar os seguintes fatores:

- A política da empresa para situações de emergências e desastres
- A política de continuidade gerencial da empresa durante emergências
- A política para determinar a continuidade das operações (quais operações serão reassumidas primeiro)
- As definições de uma interrupção menor e de um desastre maior em termos de impacto para o negócio e o tempo limite que possa durar cada uma delas
- As funções mais e menos críticas
- As funções que devem ser reassumidas imediatamente e as que podem esperar

- As estratégias de reassunção e recuperação que se colocarão em prática e a seqüência de prioridades de cada uma delas
- As políticas sobre disponibilidade e uso de recursos para apoiar o plano
- A designação dos lugares alternativos para operar e do Centro para a Administração de Emergências e Comunicações
- A designação do coordenador do plano

Assunções comuns a todas as empresas ou organizações:

- O pior dos eventos ocorre sem avisar
- Não ocorrerão dois ou mais eventos simultaneamente
- A causa da emergência provavelmente estará restrita a um escritório ou instalação, mesmo que possa afetar toda a empresa
- A restauração do serviço ao cliente terá prioridade sobre outras funções da empresa
- Um desastre geral afetará também outras empresas permitindo que o impacto na nossa seja menor. Com a implantação do plano, a restauração de serviços ao cliente será mais rápida que a dos demais competidores e o pronto retorno às operações normais pode resultar em uma vantagem significativa para a empresa
- A reassunção e recuperação podem ser logradas utilizando-se somente a informação e outros registros vitais armazenados fora do local onde ocorreu a emergência
- Os equipamentos identificados e aprovados estarão disponíveis e prontos para serem utilizados
- As operações de reassunção e recuperação poderão requerer o uso de recursos alternativos com menos capacidade que os da operação normal
- Haverá suficientes membros na equipe de resposta de emergência para realizar as tarefas dessa fase
- A gerência estará disponível para ativar o plano, tomar decisões e administrar imprevistos
- A restauração do processamento de dados estará fundamentada na identificação adequada dos sistemas de backup e de instalações alternativas que sejam acessíveis
- Os lugares alternativos de operação estarão disponíveis e serão adequados para as funções do Centro para a Administração de Emergências e Comunicações, reuniões e armazenamento de materiais e provisões

- A decisão de reversão para um processamento manual de dados exigirá uma sobrecarga para os departamentos usuários. Portanto, dever-se-à recorrer a este processo apenas em caso de se avaliar, de antemão, seu impacto, se haverá recursos disponíveis e pessoal necessário e mais, se o pessoal foi capacitado para este tipo de processo. O impacto que causaria não poder utilizar um processo manual, é que se sobrecarregariam os já reduzidos sistemas automatizados.

O coordenador do plano de emergências deverá ajustar estas assunções para que sejam aplicáveis à situação específica da empresa. Mesmo que as mesmas pareçam a princípio óbvias, são de grande valor no momento de fixar as tarefas e responsabilidades de cada fase do plano.

As estratégias escolhidas deverão estar em harmonia com os objetivos da empresa e terão as seguintes características:

- Serem viáveis
- Ter probabilidades de êxito
- Poder ser validadas mediante a prática
- Apoiar as atividades de resposta de emergências assinaladas no plano
- Serem rentáveis

Em certas áreas sensitivas da empresa as políticas têm que ser claras e precisas para evitar confusões e mal entendidos durante as situações de emergência e desastres. Os seguintes assuntos deverão ser discutidos nessas áreas:

Recursos Humanos

- Segurança dos empregados em todas as instalações
- Como serão afetados os salários e benefícios durante emergências e desastres
- Proteção dos expedientes e da informação confidencial
- Pré-autorização para assumir gastos de assistência para empregados e suas famílias

Relações Públicas

- Os parâmetros e diretrizes para a divulgação de informação confidencial
- As relações com os meios
- As diretrizes para redigir comunicados escritos e organizar o atendimento à imprensa

Serviço ao Cliente

- ❑ A atenção e o atendimento ao cliente durante emergências
- ❑ A produção e distribuição de produtos
- ❑ A prestação de serviços
- ❑ Os fornecedores externos

Cada empresa é diferente e exigirá planos diferentes, entretanto, é necessário que as estratégias e políticas que se desenvolvam sejam aplicadas a ela como um todo.

B. Tarefas e Responsabilidades

As tarefas e responsabilidades determinadas para desenvolver e manter o plano devem fazer parte de documento escrito, já que estabelecerão a autoridade que será necessária para realizar seus mandatos. Os eventos serão caóticos no princípio de uma situação de emergência, portanto, é imperativo que o pessoal da empresa saiba o que se espera deles durante esse tempo. A notificação imediata e a resposta apropriada de uma emergência, na maioria das vezes, pode prevenir um evento pior. Saber antes quem é a pessoa responsável por fazer esta notificação, elimina mal entendidos. O mecanismo de notificação de emergências deverá ser incluído no programa de capacitação de empregados.

Segue um modelo de declaração de tarefas e responsabilidades:

“Desenvolvimento e Manutenção do Plano - Estas responsabilidades serão designadas ao coordenador do plano sob a direção de (título da pessoa a quem o coordenador se reportará). O plano deverá ser mantido sempre atualizado, com revisões publicadas a(cada trimestre, semestral, anual, etc.) Praticar o plano e capacitar o pessoal serão também responsabilidades do coordenador do plano. Os Coordenadores de Equipes serão responsáveis por informar ao Coordenador do Plano todas as mudanças de pessoal, procedimentos e equipamentos que possam afetar a equipe ou o plano.

A notificação de uma situação de emergência será responsabilidade da pessoa de nível gerencial mais elevado presente no local onde ocorrer a emergência. A notificação se fará a (identificação do setor, título da pessoa e seu número de telefone), que porá em prática as ações apropriadas conforme se apresentam no plano.”

C. Organização

Uma situação de emergência em uma empresa, geralmente alterará a rotina normal de trabalho. As tarefas serão diferentes e a cadeia de comando será substituída pela resposta e administração de emergências. É um fato comprovado que as pessoas respondem melhor e com mais eficiência quando estão sob a direção de um líder. Por tal razão, é essencial que todos na empresa tenham um claro entendimento de como se organizarão as operações durante situações de emergências, quais serão suas tarefas e responsabilidades, quem estará a cargo e como será a estrutura de comando.

É essencial, ademais, que conheçam as equipes de trabalho que facilitarão as atividades de reassunção, recuperação e restauração, caso seja necessário ativar essas fases do plano. Para completar as tarefas designadas, cada equipe de trabalho deverá buscar o apoio de peritos em organizações, tanto internas como externas.

Como cada empresa é diferente, a organização e controle de suas emergências dependerá de suas necessidades particulares. Muitas, devido a sua complexidade, tipo de negócio ou localização geográfica de suas instalações, optam por ter equipes específicas para a resposta de emergências e para as operações para continuidade do negócio. A primeira equipe será responsável pelas atividades imediatamente depois da emergência e a segunda pelas tarefas de reassunção, recuperação e restauração.

Fundamentado no dito anteriormente, podem-se organizar as equipes de trabalho em três áreas gerais:

- ◆ Gerencial (inclui equipes de Resposta de Emergências e Continuidade)
- ◆ Operações
- ◆ Apoio e Tecnologia

Os líderes das equipes de trabalho destas áreas, e seus substitutos, têm que estar totalmente familiarizados com as tarefas e responsabilidades de sua própria equipe e com as das demais equipes. Assim se reduzirá o esforço e se evitará a duplicidade de tarefas.

Cada equipe de trabalho proverá uma lista contendo seus nomes, títulos, substitutos e telefones. Outras tarefas relacionadas com fornecedores, obras de restauração, realocação da empresa, salvamento, etc., estarão sendo organizadas conforme surjam as necessidades.

Algumas responsabilidades das equipes da área Gerencial são as seguintes:

Equipe de Resposta de Emergência

- Deverá ativar o plano e/ou declarar o desastre
- Aprovará os desembolsos
- Coordenará e emitirá todos os comunicados aos meios
- Fiscalizará as atividades das equipes responsáveis pelas atividades de continuidade
- Proverá assessoramento e direção, conforme necessário
- Dirigirá todos os assuntos relacionados com pessoal (mortes, lesões, notificações a familiares, aconselhamento profissional e ajuda financeira)
- Relatará o progresso das atividades à alta administração

Equipe de Continuidade

- Dirigirá as operações de reassunção e recuperação
- Estabelecerá e organizará um centro de operações em um lugar alternativo
- Dirigirá e dará apoio aos membros das demais equipes de trabalho. Designará tarefas, se necessário
- Providenciará uma avaliação de danos e salvamento no lugar da emergência
- Coordenará a eventual restauração/relocalização do primeiro "site"
- Informará à alta administração sobre o progresso da reassunção e recuperação

Equipe de Operações

- Contatará o pessoal chave requerido para administrar a emergência e a reassunção das operações críticas
- Realizará as tarefas requeridas para a reassunção das operações críticas
- Trabalhará com as equipes de apoio para as necessidades de serviço
- Informará o progresso das atividades de reassunção à Equipe de Continuidade ou de Resposta de Emergência, conforme o caso

Equipe de Apoio

- Organizará os centros para a administração de emergências e comunicações

- ❑ Alertará e instruirá todo o pessoal para que se apresentem nas áreas designadas
- ❑ Avisará os gerentes de departamentos sobre a ativação do plano de emergência e pedirá que comuniquem o fato a todos os seus empregados
- ❑ Gerenciará todas as atividades administrativas relacionadas com a reassunção e recuperação das operações

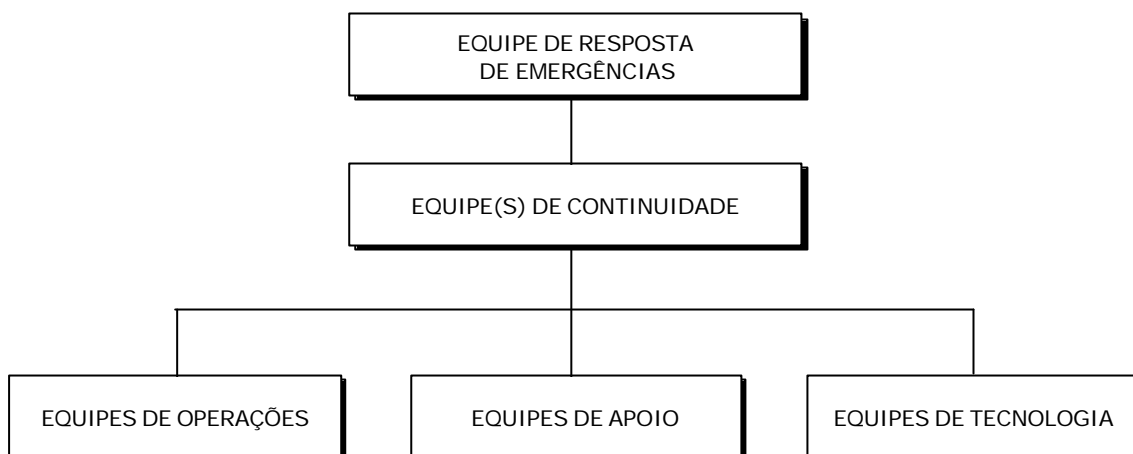
Equipe de Tecnologia

- ❑ Informará e fará a divulgação de desastre e do lugar alternativo de operações
- ❑ Identificará e recuperará todos os documentos de backup armazenados fora da instalação
- ❑ Solicitará a assistência necessária para estabelecer a base de dados e telecomunicações
- ❑ Executará os procedimentos para estabelecer todas as redes informáticas (PC/LAN)
- ❑ Operará as redes informáticas (PC/LAN) nos lugares alternativos e primário, se necessário

Diagrama Organizacional

O diagrama a seguir mostra, graficamente, as equipes que trabalharão nos procedimentos de resposta, reassunção, recuperação e restauração:

ORGANIZAÇÃO E LINHA DE COMANDO



O seguinte é um modelo de política para a organização da administração de emergências em uma empresa:

“Para manter os serviços durante uma emergência ou restaurar os serviços depois de um desastre, as equipes de trabalho se organizarão e atuarão conforme se exija a situação. A empresa operará sob a direção da Equipe para a Administração de Emergências e Comunicações e terá o apoio de todas as equipes operacionais, que se reportarão diretamente a seu Coordenador.”

D. Centro para a Administração de Emergências e Comunicações

A identificação de um lugar ou lugares alternativos para operar é muito importante. Estes “sites” devem estar fisicamente isolados da instalação principal para excluir a probabilidade de que uma mesma cadeia de eventos possa afetar a ambos os lugares. Independentemente do nome que a empresa o chame, o importante é conhecer bem sua função dentro do plano de emergências e recuperação de desastres.

Desse local ou locais (pode ser mais de um, dependendo da situação e das necessidades da empresa) se dirigirão as atividades e comunicações de reassunção das operações. Em geral são ocupados pelas equipes de resposta de emergências e continuidade e podem ser utilizados como centro de relações com os meios. Como norma, estes centros são identificados e equipados antes das atividades de reassunção.

Alguns dos equipamentos que se necessitam são:

Meios

- TV, videocassete, rádios de pilhas, gravadores

Comunicações

- Telefones
- Telefones celulares
- Sistema de alto-falantes
- Rádios de comunicação
- Sistema de Intercom
- Megafones elétricos

Equipamentos e Mobiliário

- Computadores pessoais (PC) e outros equipamentos tecnológicos
- Mesa de reuniões com cadeiras
- Cadeiras adicionais
- Fotocopiadora
- Máquina de fax
- Relógio de parede
- Porta-folhas com seus cavaletes (flip charts) e marcadores a cores
- Radio AM/FM operado por baterias
- Gerador
- Sistema de ar condicionado, ventiladores
- Calculadoras
- Camas provisórias (para dormir)

Provisões e Artigos de Escritório

- Papel (timbrado e sem timbre)
- Fitas para calculadoras
- Blocos de papel
- Fita adesiva (scotch tape)
- Lápis
- Canetas esferográficas
- Clipes
- Apagadores
- Tesouras
- Grampeadores
- Grampos
- Calendários para escritório
- Cadernos de telefones
- Artigos de higiene e limpeza
- Pilhas de vários tipos
- Lâmpadas
- Máquina de café
- Copos descartáveis
- Café
- Açúcar e adoçante
- Colheres plásticas
- Água mineral

Outros

- Plantas das instalações
- Mapas (cidade, estado e país)
- Lousas de parede ou em cavaletes
- Estojos de primeiros socorros

Capítulo 2.4

A Resposta de Emergência

A. Procedimentos de Emergência

B. Notificação à Gerência

A. Procedimentos de Emergência

Os momentos mais caóticos de uma emergência são os primeiros minutos. Portanto, as responsabilidades devem ter sido delegadas às pessoas muito antes da emergência vir a ocorrer e as tarefas devem constar sempre por escrito. As listas de controle que incluímos neste manual (checklists) são muito úteis durante estas situações de tensão e “estresse”. Seguindo as listas de controle e os procedimentos de emergência, as pessoas com as responsabilidades estabelecidas têm menos probabilidade de cometer erros ou esquecer tarefas importantes.

Para não perder um tempo valioso, todos os empregados têm que ser capacitados para responder a emergências. Nos momentos mais cruciais não pode haver confusão nem improvisação. Em muitas circunstâncias, o que se faz ou se deixa de fazer durante os primeiros momentos de uma emergência pode significar a diferença entre o êxito e o fracasso de sua administração. No Anexo C deste manual incluem-se modelos de procedimentos de emergência.

Uma vez ocorrida a emergência, o coordenador da Equipe de Resposta de Emergências determinará se é provável que a emergência se prolongue mais do que o dia normal de trabalho. Se assim for, deverá adotar as seguintes ações:

- Estabelecer imediatamente turnos de trabalho
- Delegar tarefas (especialmente as mais simples)
- Focar-se nos problemas e não nos sintomas
- Manter o controle sobre as operações de trabalho
- Utilizar os procedimentos estabelecidos ou criar novos, se necessário
- Assegurar que a informação seja compartilhada com todas as equipes

- Revisar todos os comunicados para a imprensa
- Conferir a informação que se recebe
- Evitar e controlar os rumores
- Assistir às vítimas e seus familiares
- Assegurar que as tarefas estejam sendo cumpridas
- Antecipar consequências e novos eventos
- Controlar, na medida do possível, a tensão e o "estresse" dos membros das equipes de trabalho
- Manter um registro de tudo o que for realizado

B. Notificação à Gerência

Nem todas as emergências poderão exigir a ativação do plano de emergências. Muitas delas se neutralizarão antes mesmo de que se convertam em crises ou desastres. Nos casos em que o dano e a destruição tenha um potencial severo, a pessoa a cargo de ativar o plano decidirá sobre seu acionamento. Em muitas empresas esta decisão cabe ao diretor ou gerente de segurança, que notificará a emergência para que se comece o processo de administração da mesma.

Seção 3

Fase De Ativação

CAPÍTULOS

3.1 ▶ **Trabalhando em Equipe**

3.2 ▶ **As Equipes de Trabalho**

Capítulo 3.1

Trabalhando em Equipe

A. Organização das Equipes

B. Sistema de Notificação

A. Organização das Equipes

Seguindo a analogia da construção da pirâmide, a organização das equipes de trabalho é outro bloco que se adiciona para dar solidez à estrutura do plano. Tanto a composição como o número de equipes variará de empresa para empresa, porém geralmente serão organizadas em três níveis: **equipes gerenciais ou administrativas, equipes de apoio e equipes tecnológicas**. Não importa a estrutura que o coordenador do plano de emergências escolha para suas equipes, o importante é que sejam funcionais para quando o plano de emergência for ativado. Um bom momento para medir a efetividade das equipes de trabalho é durante a prática do plano, quando há ainda tempo e condições para que se façam alterações.

Em razão dos primeiros minutos de uma emergência serem os mais críticos, é essencial que a resposta de emergência seja organizada e planejada. Para fazer bom uso do tempo, as tarefas e responsabilidades devem ser designadas utilizando-se o estilo diretivo para assegurar que a empresa passará de uma operação normal a uma de emergência sem que aconteça uma crise ainda maior.

Há vários fatores que devem ser considerados antes de se decidir quantas equipes serão organizadas e o número de integrantes de cada uma delas. Alguns deles são: o tipo de empresa, os tipos de riscos e ameaças que vai enfrentar, a localização geográfica e a tecnologia usada para a continuidade das operações, etc. As funções das equipes serão, principalmente, as de logística e de caráter preparatório. Para que as equipes tenham um melhor entendimento sobre quais são suas funções dentro da administração de emergências, recomendamos dividi-las em três fases: antes, durante e depois.

As equipes deverão ser integradas por pessoal (e substitutos) com conhecimento de suas funções e experiência, especialmente as equipes técnicas. Deverão possuir uma clara compreensão das políticas da empresa antes de que aconteça a emergência e participar ativamente do processo de planejamento de emergências e validação do plano. Além disso, deverão cuidar para que o plano esteja sempre atualizado, municiando-o com informações relevantes sobre suas funções.

Embora no processo de responder e administrar emergências todos as equipes sejam importantes, há duas delas que merecem especial atenção, pois respondem pelos objetivos mais críticos e, por isso, exigirão uma cuidadosa seleção do pessoal que as integrará. Não se deve esquecer que é durante este período que se põem em prática as políticas, procedimentos, ações e tarefas que demonstrarão o compromisso da empresa ou organização com a proteção da vida e garantia da segurança dos seus empregados. Estas são, a **Equipe de Resposta de Emergências e a Equipe Para a Administração de Emergências**. Mais adiante discutiremos em detalhes os objetivos e funções de cada uma destas equipes.

B. Sistema de Notificação

A organização e estrutura das equipes de trabalho serão efetivas na medida em que os seus membros possam ser contatados e na rapidez com que se lhes forneça a informação de quando e onde deverão se apresentar para trabalhar. Se o sistema de notificação convencional foi interrompido pela emergência, meios alternativos devem existir para garantir o fluxo das informações. Algumas recomendações são: usar os diferentes meios (radio e televisão) e mensageiros para notificar pessoalmente aos empregados sobre a emergência, em suas residências. Em casos de desastres que afetem uma área geral pode-se decidir, antecipadamente, um local de reunião para os coordenadores das equipes e o pessoal chave.

Em algumas emergências provocadas por fenômenos naturais é possível fazer preparativos prévios que incluam a própria notificação. Este é o caso de fortes tempestades que, em geral, podem ser previstas com antecedência mediante as informações dos noticiários meteorológicos. Outro tipo de emergência, como os conflitos laborais, violência no trabalho, distúrbios civis (greves, passeatas, etc.) podem ser previsíveis em função de notícias e outros indicadores que muitas vezes se antecipam a tais eventos. Em resumo, o importante é antecipar-se à pior das situações e ter preparado um plano alternativo para a notificação da emergência.

Capítulo 3.2

As Equipes de Trabalho

- A. Equipe de Resposta de Emergências**
- B. Equipe Para a Administração de Emergências**
- C. Equipe de Relações Públicas**
- D. Equipe de Instalações ou Planta Física**
- E. Equipe de Recursos Humanos**
- F. Equipe de Segurança**
- G. Equipo de Seguros**
- H. Equipe de Assuntos Jurídicos**
- I. Equipe de Comunicações Internas**
- J. Equipe de Finanças e Contabilidade**
- K. Equipe de Administração**
- L. Equipe de Tecnologia**

As Equipes de Trabalho

A parte mais importante no processo de organizar as equipes de trabalho é a seleção dos membros que integrarão cada equipe. Não se trata simplesmente de selecionar um pessoal que esteja disponível para responder rapidamente à emergência e disposto a trabalhar longas horas, mas se trata de um processo para examinar detidamente as características e atributos que permitirão que uma dinâmica interativa seja desenvolvida entre os membros das diferentes equipes e o resto do pessoal. As instalações em que as pessoas executam suas tarefas, o grau de ajuda que verdadeiramente aportam, o grau de capacitação necessário para aumentar sua efetividade, são alguns dos fatores que devem ser avaliados. Quando, por engano, uma tarefa é designada a uma pessoa que não pode executá-la ou se a pessoa simplesmente não deveria pertencer à equipe, é necessário que se façam as mudanças e ajustes cabíveis antes que ocorra outra emergência.

Medir a efetividade do pessoal não é nenhuma tarefa fácil devido à natureza subjetiva de muitas das decisões que devem ser adotadas durante o processo. Por tal razão, é vital que os coordenadores e/ou qualquer outra pessoa envolvida no processo de seleção e avaliação dos membros da equipe, converse diretamente com o pessoal que responderá à emergência. Esta é uma exigência indispensável, da mesma forma que é reunir-se com os membros depois da emergência para conhecer suas impressões e perspectivas. Assim poder-se-á ter um quadro mais realista de como a emergência foi administrada e não se dará ouvidos à opinião de apenas algumas poucas pessoas. Em muitas ocasiões, a gerência ignora os problemas que enfrentam os subordinados durante a administração de uma emergência e formam um ponto de vista pouco prático da situação.

Com estas considerações em mente, passamos a mencionar algumas das equipes mais importantes no processo de administração de emergências. Esclarecemos, entretanto, que estas não são as únicas equipes que podem ser organizadas, nem as tarefas e funções que mencionamos são as únicas que deveriam ser realizadas. Só procuramos citar as que imaginamos ser mais relevantes no momento de responder e administrar uma emergência.

A - Equipe de Resposta de Emergências

Os membros desta equipe devem estar conscientes de que serão ativados tão logo seja notificada uma emergência. Deverão ser líderes e possuir a habilidade para trabalhar sob pressão. Outra qualidade importante é a de saber interrelacionar-se com as demais equipes, já que está comprovado que isto auxilia a que a emergência seja administrada mais facilmente e evita o surto de novas crises. Sua capacitação será contínua, de forma que mantenham a habilidade para trabalhar rápida e efetivamente, particularmente se utilizam equipamentos de emergência. Seus objetivos essenciais são:

- Salvar vidas
- Proteger a propriedade
- Zelar pela segurança do pessoal e clientes
- Limitar e minimizar os danos para a instalação e os equipamentos
- Estabilizar a operação e o serviço ao cliente
- Manter a boa imagem da empresa e administrar de forma efetiva a informação sobre o incidente

As funções mais importantes incluem:

- Identificação do incidente de emergência
- Notificação à administração sobre o incidente de emergência
- Avaliação do problema
- Fechamentos temporários da instalação
- Decisões de segurança
- Evacuações de pessoal
- Coordenação com as agências e organizações de emergências e segurança

Uma vez que o coordenador desta equipe determine que a emergência se prolongará além do dia normal de trabalho, imediatamente comunicará o fato ao coordenador da Equipe de Administração de Emergências para que este ative as demais equipes de acordo com o requerido pela emergência.

B - Equipe para a Administração de Emergências

Esta é uma das equipes mais importantes na operação de emergência. A responsabilidade de conduzir a empresa novamente à normalidade no menor tempo possível não é tarefa fácil e exigirá uma grande liderança e entendimento das operações da empresa ou organização. Por tal razão, é importante que se designe uma pessoa (e um substituto capaz de atuar em sua ausência) que tenha demonstrado uma habilidade inata para atuar sob pressão, que tenha experiência e que desfrute da confiança da alta administração. O líder desta equipe terá suficiente autoridade para tomar decisões rápidas e por isso deve participar da seleção dos coordenadores e membros das diferentes equipes. Relacionar-se com eles antes que aconteça uma emergência ajudará a conhecer melhor as necessidades da operação.

Os membros desta equipe entrarão em ação tão logo a Equipe de Resposta de Emergência avalie a emergência. Sua missão principal é assegurar a continuidade das operações e para isso deverão ativar, o mais rápido possível, as outras equipes de trabalho, especialmente a tecnológica e a de apoio. Os objetivos dos membros desta equipe são:

- ◆ Preparar e pôr em prática a reassunção das funções críticas da empresa ou organização imediatamente após a emergência
- ◆ Ativar os lugares alternativos de trabalho e as equipes que trabalharão nas fases de reassunção, recuperação e restauração
- ◆ Manter a continuidade das operações até o retorno à normalidade

As funções dos membros desta equipe estão divididas nas fases de Reassunção, Recuperação e Restauração apresentadas na Seção 2, Capítulo 2.2. Da mesma forma que os membros da Equipe de Resposta de Emergências, os membros desta equipe deverão participar ativamente do processo de planejamento para conhecer e entender as políticas da empresa. Eles também deverão participar do programa de treinamento e capacitação a fim de manterem atualizado o plano.

É particularmente importante que o coordenador desta equipe delegue a um assistente administrativo as tarefas mais comuns e burocráticas de modo que este não

desvie seus pensamentos da função principal que é administrar a crise. Deverá criar e manter uma atmosfera apropriada para a solução de problemas relacionados com a emergência e assegurar-se de que as políticas estabelecidas estão sendo postas em prática de acordo com o que determina o plano escrito. Se surgir um conflito entre suas ações e as políticas da empresa, deverá esclarecê-lo com a alta direção o mais rapidamente possível, para evitar confusões durante a emergência.

O coordenador também zelará para que os procedimentos estabelecidos no plano de emergência sejam postos em prática. Estes constituem um “mapa” onde se estabelece o modo mais efetivo de se chegar aonde se quer ir. Porém, estará alerta para fazer qualquer mudança necessária de forma que os procedimentos sejam viáveis. Em muitas ocasiões é necessário inovar e ser criativo para que a administração da emergência seja efetiva. Isto não significa ter licença para ignorar os procedimentos estabelecidos, mas apenas adaptar o plano às necessidades circunstanciais. Passada a emergência, é importante incorporar estas mudanças ao plano.

C - Equipe de Relações Públicas

Uma das funções mais visíveis e difíceis durante uma emergência é a do porta-voz da empresa ou organização. Em nosso juízo, prover a informação que seja essencial e correta e combater ao mesmo tempo os rumores, é o que manterá a imagem boa e reputação da empresa ou organização durante a crise. Percebe-se, então que a pessoa que for escolhida para cumprir com estas funções deve ter a confiança da alta direção, conhecer bem as operações e se possível, saber como se operam os meios. É aconselhável, ainda, que conheça as pessoas que trabalham nos meios e estabeleça com elas uma relação antes que surja uma emergência.

Da mesma forma que os demais coordenadores de equipe, o porta-voz deverá antecipar-se aos fatos e situações que possam ocorrer durante uma emergência e elaborar as possíveis respostas que dará. Desse modo deverá frear, na medida do possível, eventuais rumores que possam afetar a boa reputação da empresa.

O porta-voz deve possuir os seguintes atributos, além da experiência no campo da publicidade e relações com os meios:

- Tato
- Cortesia
- Delicadeza

- Capacidade de articulação
- Ser agradável e ter boa apresentação

Esta equipe é ativada durante a resposta de emergência e continua ativada durante todas as fases da mesma. O objetivo principal é manter informado o público, familiares e os meios durante e depois da emergência. A cooperação e as boas relações com os meios evitarão que estes dependam de fontes não fidedignas para obter informação. A informação pode ser distribuída por meio de comunicados de imprensa, declarações oficiais, conferências com os meios e entrevistas. Interrelacionam-se principalmente com os empregados, o público, famílias, os meios e as equipes de Segurança e recursos humanos.

É fundamental para esta equipe receber informação precisa de todas as equipes, a fim de poder cumprir suas responsabilidades, que incluem primordialmente:

- Ativar a equipe quando a emergência é notificada
- Organizar a informação que é recebida
- Desenvolver as estratégias para o controle e a divulgação da informação
- Identificar o porta-voz e seu substituto e comunicar às outras equipes
- Estabelecer, caso necessário, um centro de operações para os meios
- Agendar as reuniões para troca de informações, fazer entrevistas e fornecer declarações oficiais para os meios,
- Fazer chegar à alta administração a informação recebida e obter sua aprovação antes de divulgá-la para os meios. Advertir-lhes sobre possíveis reações dos meios e do público
- Gerenciar eficazmente o conteúdo e fluxo das informações
- Preparar-se, de antemão, para responder às três perguntas iniciais: "O que aconteceu?", "Como aconteceu?" e "O que estão fazendo para que não aconteça novamente?"
- Assegurar que os procedimentos de segurança estejam adequados e prontos para funcionar, a fim de prevenir o acesso dos meios às áreas restritas ou danificadas.

Recomendamos que o coordenador desta equipe teste a atuação dos porta-vozes e seus substitutos em situações simuladas, usando câmeras de vídeo e treine os empregados da empresa de forma que estes demonstrem empatia, conhecimento e cooperação durante uma situação de emergência.

Para que as conferências de imprensa sejam efetivas e não gerem crises adicionais, recomendamos o seguinte:

- Avisar aos meios pelo menos com uma hora de antecedência
- Preparar uma sala adequada, com suficientes assentos e comodidades para o uso das equipes de filmagem. Remover os “logos” da empresa.
- Providenciar cópias das declarações oficiais escritas sobre o conteúdo da conferência de imprensa. Revisá-las previamente com o assessor jurídico da empresa.
- Estar pronto para responder as vinte piores perguntas que possam ser feitas
- Estabelecer um limite de tempo para a conferência
- Ter pessoal disponível para responder perguntas técnicas
- Se tiver que comprometer-se a oferecer mais informação depois da conferência, Cumpra a promessa!

Outras recomendações para manter boas relações com os meios e manter a imagem da empresa:

- Não especular
- Não admitir a culpa e nem acusar qualquer pessoa
- Evitar citar nomes específicos
- Utilizar a investigação policial como “amortecedor”
- Mostrar coerência e sinceridade
- Não ameaçar os repórteres
- Evitar ficar na defensiva
- Nunca dizer “Sem comentários”
- Se não souber algo, diga “eu não sei”
- Comprometer-se a buscar as respostas de perguntas razoáveis

O coordenador da equipe sempre deverá considerar que a emergência poderá piorar, que novos eventos poderão surgir e que sua versão sobre a emergência poderá não ser informada corretamente. Esta suposição ajudará a equipe e o porta-voz no desenvolvimento de estratégias efetivas.

D - Equipe de Instalações e Planta Física

O objetivo principal desta equipe é o de assegurar que a instalação esteja em condições seguras para operar e que os serviços (energia elétrica, sistemas de ventilação, sistemas de segurança, abastecimento, etc.), estejam disponíveis e funcionando. Deverão, também, coordenar com as outras equipes a escolha do lugar alternativo das operações e assegurar que o mesmo esteja equipado com todo o necessário para operar fora da instalação principal. A equipe também é responsável pela coordenação e provisão dos recursos de segurança, transporte, tecnologia e outros equipamentos, além das necessidades de espaço físico para trabalhar. Algumas de suas funções mais importantes são:

- Conduzir inspeções contínuas na instalação permanente e nas alternativas
- Pôr em prática as mudanças recomendadas pelas demais equipes e aprovadas pela alta administração
- Revisar e melhorar continuamente os controles preventivos estabelecidos no plano de emergência
- Revisar continuamente e melhorar, em coordenação com as outras equipes, os procedimentos de evacuação
- Investigar as condições físicas de todas as instalações, incluindo o Centro Para a Administração de Emergências e Comunicações e fazer recomendações de melhorias
- Guardar em cofres os diagramas, planos, desenhos e especificações de equipamentos e maquinarias que seriam necessários no caso da instalação principal ser danificada seriamente
- Trabalhar com as demais equipes no processo de avaliação dos danos
- Participar de um programa contínuo de análise de riscos e redução de danos para assegurar que os problemas relacionados com a segurança da planta física serão apropriadamente comunicados à alta administração
- Identificar e contatar, quando necessário, os fornecedores e vendedores,
- Em casos de desastres, coordenar e começar os reparos da instalação na fase de recuperação bem como processar as tarefas de restauração
- Preparar os relatórios necessários para a alta administração
- Cumprir os regulamentos, especificações e normas relacionadas com a planta física e os códigos de construção.

E - Equipe de Recursos Humanos

O objetivo desta equipe é dar o apoio administrativo e provar serviços de pessoal para todas as equipes e mantê-los durante e depois da emergência, incluindo, atendimento médico e assistência social.

Dependendo da empresa, as responsabilidades desta equipe pode estender-se à áreas tais como: cuidados com crianças e velhos, aconselhamento e orientação pós-traumática e psicológica. Esta equipe se interrelaciona com todas as equipes e empregados da empresa e é ativada tão logo notificada da ocorrência de uma emergência.

Os membros desta equipe são responsáveis pelas das funções seguintes:

- Estabelecer métodos para contagem do pessoal depois de uma emergência ou desastre e ser a conexão com a família e organizações de ajuda e assistência
- Avaliar problemas trabalhistas potenciais surgidos como consequência da interrupção das operações e mitigar o impacto destes
- Estabelecer políticas de compensação, despesas de viagem e benefícios que deverão ser gastos com o pessoal afetado, enquanto durar a interrupção do trabalho
- Estabelecer as exigências para as horas adicionais de trabalho que os empregados realizarão, longe de suas residências e da instalação principal.
- Estabelecer métodos alternativos para continuar prestando os serviços regulares ao pessoal
- Definir os processos de contratação de pessoal temporário e substitutos, etc., de acordo com o que recomendar a Equipe de Administração de Emergências e for aprovado pela alta administração
- Coordenar com as equipes de relações públicas e finanças a manutenção de informações ao pessoal e o pagamento da folha de salários
- Manter os arquivos do pessoal atualizado, incluindo a data de nascimento, de admissão, designação de beneficiários, contatos de emergência, etc.
- Identificar e armazenar fora da instalação os materiais, artigos e equipamentos necessários para continuar prestando serviços ao pessoal
- Preparar antecipadamente, folhetos com informações sobre as políticas e os procedimentos do pessoal para casos de emergências e desastres e os armazenar fora da instalação
- Estabelecer contatos prévios com fornecedores, vendedores e consultores que darão assistência à empresa durante a emergência

F - Equipe de Segurança

A função principal da Equipe de Segurança é proteger os empregados e a propriedade (instalação principal e lugares alternativos). Suas funções principais são:

- Pôr em prática os procedimentos de emergências
- Identificar e manter atualizada a informação relacionada com o serviço de transporte de valores, fornecedores, serviços de vigilância, centrais de alarmes, consultorias e outras equipes ou pessoas que prestarão serviços durante a emergência
- Determinar a necessidade da equipe e recursos adicionais para proteção do pessoal, documentos e ativos na instalação principal e nos lugares alternativos
- Providenciar identificações pessoais para os meios, assessores e demais pessoas autorizadas a entrar na instalação
- Providenciar transporte de valores no caso deste serviço não estar disponível
- Documentar e manter um registro de incidentes e visitantes
- Identificar e manter um centro de controle
- Providenciar métodos alternativos de comunicação (rádios, beepers, telefones celulares, etc.)

G - Equipe de Seguros

Sua função principal é prover cobertura para minimizar o impacto financeiro das perdas resultantes da emergência ou evento catastrófico. Coordenará tudo o que for relacionado com seguros, inclusive a conexão entre partes proprietárias das instalações. Essa equipe é ativada tão logo seja notificada da emergência e se interrelacionará principalmente com as equipes de Finanças, Segurança e Instalações.

Suas funções principais são:

- Notificar as companhias de seguro de empresas e seus agentes sobre a emergência ou evento catastrófico
- Coordenar com a equipe de segurança as visitas de inspeção à área afetada
- Dar assistência na avaliação de danos, recuperação e restauração

- Coordenar com a Equipe de Finanças para que todas as despesas relacionadas com a emergência ou desastre sejam separadas de outros gastos da empresa, a fim de permitir recuperá-las das seguradoras
- Preparar as reclamações às diversas seguradoras
- Identificar e manter todas os formulários, faturas, arquivos e qualquer outra documentação necessária para proceder às reclamações de seguros
- Contatar qualquer outra pessoa ou pessoas que possam dar assistência durante a emergência

H - Equipe de Assuntos Jurídicos

Sua responsabilidade principal é zelar pelo cumprimento de todas as atividades com implicações legais que possam ter sido afetadas pela emergência. Inclui exigências legais, regulamentos, contratos, ações, direitos e deveres.

Suas funções mais importantes incluem:

- Revisar contratos para reduzir responsabilidades legais
- Dar assessoria sobre a guarda de documentos legais, registros corporativos, contratos, telecomunicações, etc.
- Revisar a emergência em termos de responsabilidades legais e obrigações contratuais
- Assessorar juridicamente a Equipe de Relações Públicas

I - Equipe de Comunicações Internas

A responsabilidade desta equipe é recompilar informações e divulgá-las para o pessoal, mantendo-os em dia e motivados para as atividades da empresa. Algumas de suas funções são:

- Avaliar e atualizar os diretórios da empresa (telefones, fac-símiles, telefones celulares, etc.)
- Estabelecer procedimentos para recompilar as informações pertinentes
- Preparar boletim informativo para os empregados

- ❑ Avaliar os métodos alternativos para distribuir as informações no menor tempo possível

J - Equipe de Finanças e Contabilidade

O propósito desta equipe é prover fundos, fazer pagamentos e comprar equipamentos e materiais necessários para administrar a emergência e continuar operando. Além disso, é responsável por manter um controle de todas as despesas feitas durante e depois da emergência. Algumas de suas funções mais importantes são:

- ❑ Estabelecer procedimentos para receber e processar dados, conservando a documentação relacionada
- ❑ Estabelecer procedimentos, nos diversos níveis, relativos à autorização de despesas
- ❑ Coordenar desembolsos especiais devido à emergência, tais como: folhas de pagamento especiais, despesas extraordinárias de viagem e adiantamentos
- ❑ Manter e armazenar, em local seguro, documentos, registros, arquivos, e qualquer outro material requerido pelas outras equipes
- ❑ Providenciar relatórios periódicos para o pessoal de finanças, contabilidade e para a alta administração

K - Equipe de Administração

Esta equipe fornecerá serviços administrativos a todas as equipes, em todas as fases da emergência. Os serviços serão providos na instalação principal e nos lugares alternativos.

L – Equipes de Tecnologia

Dependendo do tipo de empresa, de seus produtos ou serviços, pode haver necessidade de se contar com várias equipes técnicas, tecnológicas e de resposta para emergências informáticas. O propósito principal é assegurar e operar as redes de comunicações (local, Internet, etc.) e restabelecer as operações críticas dentro das condições estabelecidas no plano de resposta de emergências informáticas. Suas funções estendem-se para os lugares alternativos de trabalho e são responsáveis por manter

a operação, resolver problemas técnicos e apoiar às demais equipes em aspectos tecnológicos. Algumas funções importantes destas equipes são:

- Revisar com as outras equipes tecnológicas os procedimentos de backup
- Revisar todas as mudanças significativas levadas a cabo em decorrência da emergência ou evento catastrófico
- Participar de simulados e práticas para avaliar o rendimento e a efetividade das equipes tecnológicas
- Manter lista de contato com nomes e telefones de fornecedores, vendedores, especialistas, fabricantes, etc.
- Controlar equipamentos e informações. Proteger equipamentos, computadores e servidores
- Controlar o acesso às áreas restritas
- Estabelecer sistemas de backup nas instalações alternativas

Outras equipes que podem ser organizadas são as de Transportes, Compras e Materiais, Relações com o Cliente, Marketing e Vendas, Serviços de Distribuição, etc.

Seção 4

Programa de Manutenção

CAPÍTULOS

- 4.1 Propósito e Objetivos
- 4.2 Validação do Plano
- 4.3 Atualização do Plano

Capítulo 4.1

Propósito e Objetivos

Propósito e Objetivos

O programa de manutenção tem como principal propósito assegurar que o Plano de Emergência seja efetivo quando for posto em prática. O programa baseia-se no princípio de que "a prática conduz à perfeição". Não tem sentido empregar tanto esforço, recursos e dinheiro desenvolvendo um plano e, depois, não testá-lo para saber se funciona e identificar e corrigir seus problemas. Atualizar o plano é vital, já que seguramente falharia se fosse posto em prática utilizando-se de informações incorretas e obsoletas. Em outras palavras, sem um programa de manutenção viável, não existe um plano de emergência.

Está provado que a revisão periódica do plano traz confiança e tranquilidade; porém, a viabilidade desta assertiva só pode ser comprovada por meio de exercícios que verifiquem a logística, os procedimentos, as estratégias e as técnicas desenvolvidas. A prática, também permite avaliar a liderança dos coordenadores e membros das diferentes equipes, que é um dos elementos essenciais da administração de emergências. Recomendamos, pelo menos, testar o plano uma vez por ano.

Os exercícios devem ser projetados para estabelecer e confirmar as seguintes condições:

- A disposição geral da empresa ou organização para responder a uma emergência ou evento catastrófico
- A habilidade da empresa para enfrentar uma interrupção de negócio ou um evento catastrófico
- Que a informação que é armazenada fora da instalação e os sistemas de backup são adequados para auxiliar na reassunção e recuperação das operações

- ❑ Que o inventário, tarefas e procedimentos são adequados para apoiar a reassunção e recuperação das operações
- ❑ Que os planos foram validados e atualizados para responder às necessidades de reassunção e recuperação das operações

Por meio de simulados e práticas os membros das equipes de trabalho podem compartilhar experiências e conhecimentos, a fim de avaliar os procedimentos e estratégias definidas no plano de emergência. Esta dinâmica é um dos mais valiosos aspectos dos exercícios, já que provêem capacitação e avaliação do plano ao mesmo tempo. A experiência que se adquire durante os exercícios e os erros que se cometem servem de base para mudar objetivos e funções sem temer conseqüências ou fracassos. É preferível corrigí-los durante um simulado que durante uma emergência real.

Igual a qualquer tipo de treinamento, os simulados e exercícios do programa de manutenção devem ter como objetivos principais a melhoria das destrezas existentes e a aquisição de novas. Algumas recomendações para alcançar estes objetivos são:

- ❑ A situação ou cenário que seja preparado deve ser específica e focada nos elementos que aparecem no plano de emergências
- ❑ As funções e as responsabilidades dos participantes devem ser as mesmas que aparecem no plano e, portanto, aquelas exigidas durante uma real emergência
- ❑ Deve ser evitado que o exercício seja percebido como um “jogo” porque se perderia o objetivo principal de testar as destrezas dos participantes
- ❑ A alta administração deve participar do exercício
- ❑ Aqueles que irão controlar o exercício devem estar familiarizados com o plano, os procedimentos e a linha de comando da empresa
- ❑ Os participantes devem valorizar o exercício e vê-lo como uma oportunidade para a autocrítica e para examinar os procedimentos internos de sua área de trabalho
- ❑ Os participantes devem acreditar no princípio de que “a prática conduz à perfeição”
- ❑ Os fatos devem ser críveis e precisos, mesmo que o exercício se baseie em uma situação fictícia. A menos que não se trate de “um ato de Deus”, o transcorrer do exercício deve ser lógico e respeitar a cronologia quando executado

- ❑ Os participantes devem interrelacionar-se e tomar decisões sob pressão de tempo e estresse
- ❑ Os participantes devem informar ocorrências, dificuldades, limitações, problemas, etc. conforme forem acontecendo e recomendar ações e soluções para seus superiores

Uma vez iniciado o exercício, é importante que se atente para o “momento” dos eventos e que nele se introduza um realismo crível. Os telefones, fax, rádios, equipamentos, formulários e reuniões, devem ser utilizados apropriadamente e da mesma forma que seriam usados numa emergência era real.

A função do coordenador ou coordenadores do exercício é muito importante para os objetivos do mesmo. Eles sabem o que vai acontecer e o que querem comprovar em termos de resposta e administração de emergências; portanto, devem possuir um conhecimento profundo do plano e da organização da empresa, especialmente, a linha de comando. A avaliação final do exercício da qual os participantes farão parte, será essencial na aprendizagem da administração de emergências. É importante lembrar que as pessoas são as que conduzem a empresa para a normalidade depois de uma emergência ou evento catastrófico. O plano de emergência é só um instrumento para facilitar esse trabalho.

Em resumo, o programa de manutenção de um plano de emergência se assemelha a um programa da manutenção física de um atleta, que não poderá estar preparado para competir e ganhar, se não adotar uma rotina diária de condicionamento e exercícios. Quanto mais treinar e respeitar sua rotina, mais motivado e preparado estará para a competição. O programa de manutenção também assegura que as pessoas e processos que necessitam de mais preparação sejam mais diligentemente treinadas. Os resultados de uma manutenção deficiente ficarão demonstrados nos muitos problemas que surgirão durante um exercício.

Capítulo 4.2

Validação do Plano

A. Escolhendo o Tipo de Exercício

B. Analisando os Resultados

A. Escolhendo o Tipo de Exercício

A seleção do tipo de exercício e o alcance que este vai ter são dois fatores importantes do processo de validação de um plano de emergência e é necessário que sejam definidos antes de tentar testar uma parte do plano. Chamamos isto, comumente, de roteiro ou “script” do exercício. Da mesma forma que ocorre no cinema, um bom “script” garante um bom filme. No processo de validação do plano de emergência o “script” ou roteiro deve incluir o seguinte:

- O cenário da emergência ou evento catastrófico
- O alcance do exercício
- Os objetivos do exercício
- As expectativas
- A parte específica do plano que se quer testar
- Os critérios de medição

É essencial que os participantes do exercício tenham um claro entendimento de que o propósito do mesmo não é dar-lhes uma qualificação para seu desempenho. Não é questão de ser aprovado ou de passar no teste, mas de medir o grau de disposição e habilidade que têm para responder e administrar uma situação de emergência. Quando não se pode cumprir com um objetivo do plano, não se deve considerar isso como um fracasso, mas como uma oportunidade para melhorar aquela parte do plano de emergência.

Da mesma maneira, quando os coordenadores das diferentes equipes aprovam os objetivos do exercício, devem estar conscientes de que este é um veículo para melhorar seus planos individuais. Para poder analisar os resultados do exercício é es-

sencial que se desenvolvam critérios de medição que tenham um significado para a empresa, que sejam consistentes e condizentes com os objetivos do exercício e que sejam práticos.

Existem vários tipos de exercícios. O selecionado tem que estar em harmonia com as políticas da empresa e os objetivos dos coordenadores do exercício. A seguir mencionamos alguns dos mais utilizados.

- ❑ **Resposta de Emergência** - Consiste em praticar os passos que devem ser seguidos imediatamente depois da notificação de uma emergência ou evento catastrófico. O exercício não deve interferir com as operações normais da empresa. O objetivo principal é avaliar o conhecimento que têm os empregados do plano de emergência em áreas importantes, tais como, identificação do tipo de emergência, procedimentos de evacuação, local de reunião e contagem de empregados, ativação do centro de comando, avaliação de danos, procedimento de notificação, etc.

- ❑ **Tático** - Este é o método menos complexo e consiste em uma sessão de treinamento para praticar as tarefas individuais dos diversos grupos de trabalho. Devem participar os coordenadores das equipes, seus substitutos e o pessoal chave. O estilo da sessão deve ser o "participativo" e o objetivo principal é verificar que o plano não tenha erros nem omissões e que contenha a documentação necessária para o estabelecimento de um programa de manutenção. Dependendo do propósito do exercício, o cenário pode ser conhecido antes da sessão, de forma que os participantes tenham a oportunidade para revisar suas tarefas.

- ❑ **Simulações** - é um método excelente para testar a parte operacional do plano. O exercício consiste de um cenário de emergência ou desastre que pode ser anunciado previamente ou ser uma surpresa para os participantes. Igual aos exercícios anteriores, as operações da empresa não devem ser interrompidas e por isso, às vezes, é mais conveniente fazer a simulação durante o fim de semana. Os participantes se apresentam no Centro Para a Administração de Emergências e Comunicações e recebem o exercício e as instruções do mesmo. Dai em diante, administrarão a "situação de emergência" e restabelecerão as operações da empresa aos mesmos níveis de serviço especificados no plano de emergência. A missão deve ser completada dentro do tempo estabelecido no exercício e utilizando os procedimentos e ferramentas oferecidos por seus coordenadores. O número de coordenadores dependerá do tamanho e complexidade da empresa e do número de empregados. Para que seja efetivo é usado o conceito de **"tempo**

comprimido(ou reduzido)” e “tempo acelerado” onde uma hora de exercício equivale a 48 ou 72 horas de atividade. Ao final da simulação serão avaliados os resultados e feitas as mudanças correspondentes ao plano de emergência.

- ❑ **Operacional** - Neste tipo de exercício seleciona-se uma área específica da empresa ou organização para praticar o plano de emergência. Consiste em transferir o pessoal daquela área para o lugar alternativo de operações e de lá conduzir o exercício. É muito efetivo para provar os sistemas de processamento eletrônico de dados, redes informáticas e telecomunicações, já que dele participa uma equipe escolhida de empregados e se testam apenas algumas das aplicações dos sistemas de backup.

- ❑ **Simulados ao vivo** - Este exercício é o mais complicado e requer uma preparação cuidadosa e detalhada posto que dele participam serviços e organizações de fora da empresa. São avaliadas as respostas dos bombeiros, da polícia, unidades de resgate/salvamento e emergências médicas, dos hospitais, das equipes de proteção ambiental, etc. São validadas, também, tarefas, procedimentos, coordenação e a tomada de decisões. Embora a alta administração sempre deva ser informada dos exercícios que serão levados a cabo na empresa, no caso dos simulados ao vivo, é especialmente importante que estes o aprovelem e dele participem. Assim se evitará problemas e a possibilidade da ocorrência de uma emergência real.

A decisão de anunciar ou não um exercício dependerá dos objetivos do mesmo. Se o que se quer é apresentar à empresa ou organização o processo e estabelecer parâmetros de rendimento (desempenho) para as fases de reassunção, recuperação e restauração, eles devem ser anunciados aos empregados. Se o objetivo é medir o nível de disposição da empresa para responder a uma emergência ou evento catastrófico, então deve-se optar por não anunciá-lo. Tanto em um como outro, os empregados devem saber que o programa de manutenção é política da empresa e que, em algum momento, o plano de emergência será praticado.

Os cenários de emergências e desastres devem ser desenvolvidos levando-se em conta os objetivos do exercício. Os seguintes são exemplos que podem ser usados para desenvolver o cenário de um exercício:

- ❑ Desastres naturais
- ❑ Desastres provocados
- ❑ Desastres tecnológicos

- Perda total ou parcial das instalações
- Pane elétrica
- Destruição ou danos severos em equipamentos e maquinaria crítica
- Greves e conflitos trabalhistas
- Conflitos políticos e/ou militares
- Desastres naturais e/ou provocados em locais de onde vêm materiais e provisões

O coordenador ou coordenadores do exercício prepararão um relatório escrito à alta administração avaliando o exercício e informando os resultados. Eles incluirão o alcance do exercício, objetivos, o número de participantes e duração.

B. Analisando os Resultados

Os resultados de um exercício devem ser informados à alta administração dentro de duas ou três semanas após ter sido concluído. A responsabilidade de preparar o relatório corresponde ao coordenador ou coordenadores do exercício, que revisarão os resultados com os demais participantes e coordenadores das diferentes equipes e farão as mudanças e atualizações correspondentes, juntando ao relatório a documentação apropriada. Dependendo da empresa, os resultados podem ser avaliados primeiro para uma equipe integrada por pessoas da empresa e/ou por pessoal externo (consultores, fornecedores, contratados) que não participaram do exercício. É importante que para cada objetivo seja mencionada a área avaliada, os critérios de medição, o tempo gasto para completar as tarefas e o resultado final. Em anexo, incluímos um exemplo de um relatório deste tipo.

Capítulo 4.3

Atualização do Plano

A. O Processo de Atualização

A. O Processo de Atualização

Depois de concluído o processo de prática e de informar os resultados à alta administração, é necessário estabelecer o processo de atualização do plano. Como mencionamos em repetidas ocasiões, um plano de emergência pode converter-se em um desastre se contiver informação errônea e obsoleta. Por tal razão, deve-se desenvolver os critérios para mantê-lo atualizado e vigente. Para isto, utilizam-se os resultados do exercício. Também serão usadas as recomendações das equipes de trabalho após a ocorrência de uma emergência ou desastre real.

Manter um plano de emergência atualizado é uma tarefa contínua. A vida útil do plano é extremamente curta se não se possui um processo para manter os procedimentos e funções em dia. Alguns exemplos de eventos que podem impactar o plano e rapidamente convertê-lo em obsoleto são:

- Problemas e dificuldades reveladas durante o exercício
- Alta rotatividade do pessoal interno e externo
- Desenvolvimento de novos e melhores procedimentos
- Mudanças nos sistemas de backup
- Mudanças nos lugares alternativos de operações
- Mudanças, remodelações e ampliações nas instalações

Em resumo, o plano requer uma atenção constante e os coordenadores das equipes têm a responsabilidade de informar imediatamente as mudanças que acontecerem

em suas áreas de trabalho. O coordenador do plano de emergência deverá proceder a mudança imediata no plano e distribuir as cópias atualizadas. Os disquetes contendo o arquivo do plano deverão ser armazenados fora da instalação e será considerada "informação confidencial", distribuindo-a apenas a pessoas autorizadas.

Seção 5

Anexos

A. Tabelas

B. Formulários

C. Procedimentos Gerais Para Emergências e Evacuações

D. Simulado

E. Glossário

Anexo A

Tabelas

INVENTÁRIO DE BENS E VALORES CRÍTICOS

Departamento: _____

IDENTIFICAÇÃO DE BENS E/OU VALORES
RECURSOS HUMANOS
INFORMAÇÃO
EQUIPAMENTOS
EDIFÍCIOS / INSTALAÇÕES
ATIVIDADES

IDENTIFICAÇÃO DE VULNERABILIDADES

Departamento: _____

BENS / VALORES	INCIDENTES POTENCIAIS NÃO DESEJADOS	DESCRIÇÃO DE VULNERABILIDADE	NÍVEL DE IMPACTO
ATIVIDADES			
INFORMAÇÃO			
EDIFÍCIOS/ INSTALAÇÕES			
EQUIPAMENTO			
RECURSOS HUMANOS			

IDENTIFICAÇÃO DE MEDIDAS PREVENTIVAS

Departamento: _____

PROCEDIMENTOS E NORMAS	EQUIPAMENTOS	MÃO DE OBRA

MEDIDAS SUGERIDAS PARA REDUZIR VULNERABILIDADES

Departamento: _____

INCIDENTE NÃO DESEJADO	NÍVEL DE RISCO EXISTENTE	VULNERABILIDADE	MEDIDA SUGERIDA	NÍVEL DE REDUÇÃO DE RISCO

AVALIAÇÃO DE RISCOS

Departamento: _____

BENS/VALORES CRÍTICOS	INCIDENTES POTENCIAIS	NÍVEL DE IMPACTO	NÍVEL DE AMEAÇA	NÍVEL DE VULNERABILIDADE	RISCO TOTAL	ACEITÁVEL? SIM / NÃO
ATIVIDADES						
INFORMAÇÃO						
EQUIPE/ EQUIPAMENTO						
EDIFÍCIOS/ INSTALAÇÕES						
RECURSOS HUMANOS						

MATRIZ DE RISCOS

Departamento: _____

NÍVEL DE AMEAÇA	NÍVEL DE VULNERABILIDADE	NÍVEL DE IMPACTO	NÍVEL DE RISCO
ALTO	ALTO	ALTO	CRÍTICO
ALTO	ALTO	BAIXO	MÉDIO
ALTO	ALTO	MÉDIO	ALTO
ALTO	BAIXO	ALTO	MÉDIO
ALTO	BAIXO	BAIXO	BAIXO
ALTO	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO
ALTO	MÉDIO	ALTO	ALTO
ALTO	MÉDIO	BAIXO	BAIXO
ALTO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
MÉDIO	ALTO	ALTO	ALTO
MÉDIO	ALTO	BAIXO	MÉDIO
MÉDIO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO
MÉDIO	BAIXO	ALTO	MÉDIO
MÉDIO	BAIXO	BAIXO	MUITO BAIXO
MÉDIO	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO
MÉDIO	MÉDIO	ALTO	MÉDIO
MÉDIO	MÉDIO	BAIXO	MÉDIO
MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
BAIXO	ALTO	ALTO	MÉDIO
BAIXO	ALTO	BAIXO	BAIXO
BAIXO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO
BAIXO	BAIXO	ALTO	BAIXO
BAIXO	BAIXO	BAIXO	MUITO BAIXO
BAIXO	BAIXO	MÉDIO	MUITO BAIXO
BAIXO	MÉDIO	ALTO	MÉDIO
BAIXO	MÉDIO	BAIXO	MUITO BAIXO
BAIXO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO

Anexo B

Formulários

REGISTRO DE NOTIFICAÇÃO DE EMERGÊNCIAS

Departamento: _____

```
graph TD; A[ ] --- B[ ]; A --- C[ ]; A --- D[ ]; B --- E[ ]; B --- F[ ]; C --- G[ ]; C --- H[ ]; D --- I[ ]; D --- J[ ]
```


Anexo C

**Procedimentos Gerais para
Emergências e Evacuações**

Procedimentos Gerais Para Emergências

Proteger a vida e a saúde dos empregados e dos clientes da **(nome da empresa)** é a prioridade durante uma emergência. Para alcançar este objetivo, desenvolvemos um Plano de Emergências que nos permitirá responder e administrar de forma efetiva e eficiente as emergências e eventos catastróficos. Um dos objetivos principais do Plano é retomar o mais rápido possível as atividades normais com um mínimo de interrupção e prejuízos aos clientes, fornecedores e contratados.

Responsabilidades

Será responsabilidade da Equipe de Resposta de Emergências pôr em prática e dirigir as ações de emergências estabelecidas no Plano de Emergências da **(nome da empresa)** bem como qualquer outra ação que seja necessária para proteger vidas e propriedade. Será seguido o processo de notificação estabelecido no plano.

A ativação das diferentes equipes de trabalho se fará quando assim determinarem os coordenadores das equipes de Resposta de Emergências e Administração de Emergências.

Notificação de Emergências

A notificação imediata da condição de emergência, usando o procedimento apropriado, é essencial para neutralizar a situação e prevenir lesões pessoais e danos à propriedade.

Para notificar uma emergência:

- Chame o número de emergência (número de telefone)
- Mantenha a calma - fale claro
- Identifique-se
- Diga sua localização
- Indique o tipo de emergência
- Informe a localização da emergência
- Não desligue o telefone - informação adicional pode ser requerida

Uma notificação precisa da emergência, dirigida para o lugar apropriado, é um elemento chave para combater uma situação potencialmente perigosa.

Durante a Emergência

- Mantenha a calma
- Avalie a situação
- Ative o plano
- Ative o sistema de notificação

Notificações Gerais Durante Emergências

- Polícia - ameaça de bomba, atos criminosos, perturbações civis, greves, etc.
- Bombeiros - Incêndios, explosões, vazamento de gás, etc.
- Unidades de Emergências Médicas, Salvamento e Resgate - acidentes industriais, lesões, emergências médicas, desastres naturais, etc.
- Unidade de Controle Ambiental - emergências ambientais, incêndios florestais, derramamentos tóxicos, derramamentos de petróleo, etc.
- Unidade de Controle de Materiais Tóxicos e Perigosos – derramamento de substâncias químicas, vazamentos de gás, vazamentos radioativos, etc.
- Polícia/Bombeiros/Resgate - Desastres naturais, desastres provocados, etc.

Depois da Emergência

- Esteja alerta aos perigos
- Limite o uso dos telefones somente para emergências
- Inicie as fases de reassunção, recuperação e restauração
- Aguarde as instruções da Equipe Para a Administração de Emergências
- Documente a emergência
- Atualize o Plano de Emergências

Procedimentos Gerais de Evacuação

Proteger a vida e a saúde dos empregados e dos clientes da (nome da empresa) é prioridade durante uma emergência. Em algumas situações, a evacuação é a melhor forma de proteção. Cada instalação deve desenvolver seus próprios procedimentos de evacuação e colocar, em lugares visíveis, mapas das diferentes rotas de fuga e saídas de emergências.

A decisão de evacuar total ou parcialmente as instalações da (nome da empresa) se fará de acordo com a política de evacuação da empresa, contida no Plano de Emergência e depois de serem avaliados os seguintes fatores:

- Segurança de empregados, clientes e visitantes
- Riscos potenciais
- Responsabilidades legais

Para que o processo de evacuação seja efetivo é necessário:

- Treinamento contínuo dos empregados para evitar o pânico
- Sinalização clara e bem iluminada das rotas de fuga primárias e secundárias
- Uma sinalização clara nas portas de saídas de emergências
- Um sistema interno de comunicação pública
- A colocação de diagramas ou mapas com as rotas de fuga em cada andar da instalação

- Estabelecer um procedimento para assistir às pessoas sem condições de andar
- A distribuição do plano de evacuação para todo o pessoal da empresa
- Iluminação de emergência
- Testar os procedimentos pelo menos uma vez por ano
- Manter o plano de evacuação atualizado

O plano de evacuação deverá incluir políticas claras e específicas sobre o seguinte:

- Um procedimento para notificar, calmamente, os empregados, clientes e visitantes de que a instalação será evacuada e fechada
- Procedimentos ordenados para o fechamento imediato e temporário da instalação
- Procedimentos ordenados para evacuar os empregados, clientes e visitantes
- Designação de um local de reunião ou refúgio dos evacuados
- Sistema de notificação apropriado para a polícia e bombeiros
- Procedimentos para controlar a publicidade e os meios
- Designação da autoridade que decidirá o reingresso às instalações
- Procedimentos para o retorno do pessoal ao trabalho

O plano de evacuação deve incluir mapas e diagramas da instalação e gráficos com os procedimentos e instruções dos equipamentos e maquinarias para serem utilizados na eventualidade de que seja necessário proceder a um fechamento temporário ou o resgate de pessoas. Deve-se incluir:

- Cortes de água, energia elétrica, gás, etc.
- Hidrantes ou pontos de água
- Linhas de água
- Linhas e válvulas de gás
- Subestações de energia elétrica
- Procedimento para o corte de energia elétrica
- Procedimento para o corte de água
- Procedimento para o corte de gás
- Sistemas de esgoto e drenagem
- Alarmes

- Extintores de incêndio
- Mangueiras de incêndio
- Saídas
- Escadas
- Rotas de fuga
- Áreas restritas
- Materiais perigosos
- Artigos de alto valor

Procedimentos de Evacuação para a (Nome da Empresa)

O procedimento de evacuação deverá ser simples. Complexidade exagerada pode confundir os empregados e causar risco de vidas e lesões. Distribua para todo o pessoal da empresa as seguintes instruções de evacuação:

Notificação

No caso de é ser necessário evacuar a instalação, a notificação para os empregados será feita por um dos seguintes métodos seguintes ou pela combinação deles:

- Sirene ou alarme
- Sistema interno de comunicação
- alto-falantes
- Pessoalmente

O pessoal de segurança os coordenadores das equipes de trabalho supervisionarão e prestarão assistência durante o processo de evacuação. Pessoas que precisarem de atenção especial deverão comunicar os coordenadores ou alguém de segurança. Devem manter a calma e seguir as instruções. **NUNCA USAR ELEVADORES.**

Responsabilidades

Os coordenadores das equipes de trabalho serão chaves para manter uma evacuação ordenada. Sua função mais importante é **EVITAR O PÂNICO**. Na eventualidade da ocorrência de medo ou pânico, aplicarão os princípios seguintes:

- ❑ **Assertividade, Positivismo e Confiança** – a liderança positiva será exercitada, repetindo, calmamente, as instruções, demonstrando possuir o conhecimento e o treinamento necessários para tirar as pessoas da área de perigo e levá-las para um lugar seguro
- ❑ **Eliminar Preocupações** - Dissipar os rumores. Identificar as pessoas problemáticas e evitar que espalhem seu descontentamento e medo
- ❑ **Demonstrar SEGURANÇA e AUTORIDADE** - Sugerir ação positiva. Indicar o que fazer, ao invés do que não fazer

Funções Adicionais

- ❑ Avisar os empregados para que cuidem de seu dinheiro e outros valores
- ❑ Manter a calma e prevenir o pânico
- ❑ Pedir para os empregados que observem bem sua área de trabalho e informem sobre a existência de algum objeto suspeito (só para casos de ameaça de bomba)
- ❑ Os coordenadores das equipes notificarão a Segurança quando suas áreas e andares estiverem evacuados
- ❑ Designar pessoal de Segurança para as áreas de elevadores, escadas rolantes, corredores, entradas e escadas de emergência

Instruções para os Empregados

As instruções seguintes serão distribuídas para todo o pessoal e devem ser colocadas em locais visíveis nas áreas de trabalho:

Quando se Anuncia uma Evacuação

1. **mantenha a calma** - não corra - não utilize os elevadores
2. não retorne a seu posto de trabalho, a menos que possa fazê-lo em questão de segundos e caminhando
3. recolha seus pertences pessoais se estiver perto ou em sua área de trabalho

4. não comece a evacuação até seja dado o sinal
5. quando o sinal for dado, siga em fila indiana (um atrás do outro) para a porta de saída de emergência mais próxima
6. ao sair, a primeira pessoa que chegar até a porta de saída de emergência deverá segurá-la aberta até o resto do pessoal saia
7. uma vez fora da instalação, vá para a área de reunião pré-determinada.

Anexo D

Simulado

Simulação

A simulação é um tipo de exercício que requer tempo e esforço. As pessoas que o preparam devem participar como controladores junto a outras pessoas qualificadas da empresa ou organização. O processo de planejamento é dinâmico, contínuo e complexo, independentemente que seja apenas para a empresa ou organização, ou dele participem outras organizações.

É muito importante que a equipe de controle seja pequena e que esta se mantenha “invisível” a maioria do tempo, para garantir uma atmosfera realista e evitar que o livre desempenho dos participantes seja afetado. O chefe da equipe de controle dirigirá o exercício e fará a conexão com os participantes. Dará a orientação inicial e fará a avaliação final.

O controlador principal deverá preparar o cenário com os seus assistentes e fiscalizará para que os participantes cumpram os itinerários e tarefas, fazendo modificações quando necessário.

O controlador administrativo será responsável por documentar o evento, conforme o exercício for sendo desenvolvido. Controladores especiais serão integrados ao grupo, se necessário. Estes últimos estavam a cargo das variáveis, dos aspectos operacionais e das tarefas técnicas de sua especialidade.

O chefe da equipe de controle e os demais controladores devem estabelecer os objetivos do exercício e seu enfoque. Devem preparar o cenário apropriado e, como nem tudo é possível de se prever ou preparar, introduzirão durante o exercício, os elementos que contribuirão para seu maior realismo. O cenário não deverá ser muito compli-

cado nem perfeito já que interferiria com a livre atuação dos participantes. O lugar do exercício deverá ser inspecionado antes de seu início.

As seguintes são algumas das tarefas preparatórias para um simulado:

1. criar um cenário
2. desenvolver uma metodologia
3. estabelecer as regras que serão aplicadas
4. desenvolver os critérios de medição
5. definir o local do exercício
6. identificar o pessoal que participará
7. identificar a parte do plano de emergência que deverá ser avaliada
8. selecionar os controladores qualificados e com experiência
9. decidir se a simulação acontecerá em real tempo ou reduzido
10. Revisar o resultado completo (desempenho) imediatamente após o exercício
11. Avaliar os resultados imediatamente depois do exercício

O “Script”

Para todo exercício, é necessário que se prepare um “ script ” ou **roteiro** onde deverá estar especificado o tipo da emergência ou desastre, onde e quando acontece, sua situação, objetivos e alcance. A seguir, um exemplo de roteiro:

Cenário do Desastre

Evento - Incêndio

Quando - Domingo, 6 de novembro de 2000, 16:10h

Onde - Terceiro Andar, Escritório Central

Situação - As chamas foram extintas. Os bombeiros estão no local. O lado Leste do terceiro andar foi completamente atingido

Avaliação preliminar - Danos causados por incêndio, fumaça e água na metade do terceiro andar. Danos por fumaça e água na outra metade. Danos causados por água provavelmente nos andares inferiores, incluindo a área da recepção

Objetivos - Restaurar todas as áreas afetadas da empresa em um nível de serviço aceitável e dentro do prazo estabelecido no plano. Revelar as áreas fortes e fracas do plano. Ativar o Centro Para Administração de Emergências e Comunicações e dirigir de lá a fase de recuperação.

Local de Trabalho

A sala onde estarão os participantes deve ter suficiente espaço para que os grupos trabalhem separadamente e possam ser observados pela equipe de controle. A comunicação entre os grupos será feita através dos meios combinados.

Participantes

O número de participantes é escolhido de acordo com o tamanho da empresa ou organização e a complexidade do exercício.

Regras

As regras do exercício serão distribuídas aos participantes, por escrito. Alguns exemplos de regras são:

1. todas as equipes de trabalho incluídas no Plano de Emergência participarão do exercício simulado
2. todas as comunicações entre os equipes serão documentadas nos formulários previstos. A cada equipe será entregue um bloco de formulários pré-numerados.
3. as mensagens serão transmitidas através do processo combinado e serão registradas em um caderno de anotações antes de entregá-las
4. todos os formulários e registros serão retidos para serem usados na avaliação final do exercício
5. a simulação será conduzida em duas fases. A primeira fase se concentrará em iniciar as tarefas das equipes de trabalho e a segunda em expandir os serviços até alcançar o nível desejado

6. durante ambas as fases, os coordenadores poderão introduzir problemas adicionais que exigirão atenção imediata

Formulários

Os formulários que serão usados durante o exercício são os seguintes:

1. **Formulário de Estratégias de Simulação** – para cada líder de equipe será fornecido, no começo do exercício, este formulário, de modo que seu desempenho possa ser documentado. Nele serão registradas as estratégias utilizadas pelas equipes, ações adotadas e dificuldades encontradas durante o processo. Incluirá, também, propostas para revisar o plano de emergência. Será utilizado para a avaliação final.
2. **Formulários de Autocrítica** – serão preenchidos pelos líderes das equipes no final do exercício e deverão registrar os comentários dos participantes das diferentes equipes. Serão utilizados para a avaliação final.
3. **Registro de Mensagens** - servirão para registrar as mensagens que serão enviadas para a equipe de controle e para os coordenadores dos diversos grupos, bem como para os grupos entre si. É necessário registrá-los antes de entregá-los. Serão usados na avaliação final.
4. **Formulário de Mensagem** - servirão para documentar as comunicações entre as equipes e para a avaliação final.

Simulado _____

FORMULARIO DE AUTOCRÍTICA

Equipe: _____

Objetivos Não Cumpridos

Áreas que apresentam problemas

Revisões no Plano

FORMULÁRIO DE MENSAGENS

Para:

De:

Dia:

Hora:

Numeração

Mensagem

Ajuda Solicitada

Tempo Necessário

Assinatura _____

Anexo E

Glossário

GLOSSÁRIO

Ativação

Por em prática atividades, planos e procedimentos de recuperação como resposta a uma emergência.

Administração de Riscos (Risk Management)

O processo de selecionar e pôr em prática medidas de segurança para obter níveis aceitáveis de risco, a um custo igualmente aceitável.

Adversário

Indivíduo, grupo ou organização ou governo com capacidade para conduzir ou tentar conduzir atividades que vão em detrimento de uma empresa, seus bens ou valores.

Ameaça

Qualquer indicação, circunstância ou evento com o potencial de ocasionar dano ou perda de bens e/ou valores.

Análise custo / benefício

Parte do processo de tomada de decisões mediante o qual são comparados o custo e o benefício de cada alternativa para selecionar a mais apropriada ou conveniente.

Análise de riscos

O processo de avaliar ameaças e vulnerabilidades com o propósito de dar uma opinião profissional sobre o impacto que os riscos podem ter sobre os bens e/ou valores de uma empresa.

Bens e/ou Valores

Qualquer recurso (humano, material, de informação, etc.) ou atividade com um valor positivo para a empresa ou negócio.

Contramedida

A ação ou medida física utilizada para reduzir ou eliminar uma ou mais vulnerabilidades.

Corte

É a interrupção dos processos automatizados, serviços de apoio ou operações críticas que possam resultar na impossibilidade da empresa prestar serviços durante algum tempo.

Declaração

Admissão formal por pessoal autorizado de que existe uma emergência ou desastre na empresa ou organização.

Desastre

É um evento súbito, imprevisto, que causa perdas e outros prejuízos na totalidade ou em parte de uma empresa ou organização e que impacta significativamente sua capacidade de prestar serviços essenciais, por um período de tempo. Os desastres podem ser naturais ou podem ser provocados.

Desastres Naturais

São os que acontecem como consequência das forças da natureza.

Desastres Provocados

São os intencionalmente provocados pelo Homem.

Emergência

É um incidente atual ou iminente que pode causar prejuízo, perda de vida, destruição de propriedade ou interferir nas operações normais de um negócio. Pode converter-se em um desastre.

Gasto Extraordinário

Uma despesa operacional que é gerada como consequência de uma interrupção ou desastre e que afeta diretamente as finanças da empresa ou organização.

Impacto

As quantidades de perda ou dano que podem ser previstas.

Impacto Operacional

Um impacto que não é quantificável em termos financeiros, porém seus efeitos podem ser severos para a sobrevivência da empresa ou organização depois de um desastre.

Logística

Método de planejamento que se emprega para assegurar que se tenham disponíveis, artigos, provisões, transporte, alimentos, e outros materiais de apoio durante uma emergência ou desastre.

Lugar Alternativo

Um lugar para operar fora da instalação principal.

Mobilização

A ativação do organismo de recuperação de uma empresa ou organização, para responder a uma emergência ou desastre.

Reassunção

É o processo de restabelecer as operações críticas da empresa ou organização depois de uma emergência ou desastre com os objetivos de evitar perdas financeiras e manter os serviços.

Recuperação

É o processo de incorporar as funções menos críticas às operações de uma empresa ou organização depois de uma emergência ou desastre.

Registros Vitais

Registros que contêm informação essencial para preservar, continuar ou reconstruir as operações da companhia ou organização e proteger seus direitos, dos empregados, clientes e acionistas.

Resposta

É o processo de reagir a uma emergência ou desastre com o propósito de salvar vidas, proteger propriedades, reduzir danos, estabilizar as operações e manter a imagem pública.

Restauração

É o processo de pôr em prática os procedimentos para fazer a empresa ou organização voltar à normalidade.

Risco

É o potencial de perigo ou a possibilidade de perda e/ou responsabilidade pelo dano.

Segurança da Informação

É o processo de proteger toda a informação sensível, eletrônica e outras que são propriedade da empresa ou organização.

Vulnerabilidade

Qualquer debilidade nos sistemas e/ou processos de uma empresa ou negócio que possa ser aproveitada por um adversário a fim de ter acesso a um bem e/ou valor.

Manual de Planejamento de Emergências



Aurea V. Guzmán, CPP

Presidente da AG International Business Consultants, Inc., mestre em Direito e especialista internacional em desenvolvimento e capacitação de profissionais de segurança. Licenciada e certificada pelo FBI - Federal Bureau of Investigations, State Police and Highway Patrol of Florida - USA, National Safety Institute e Guardia Estatal de Puerto Rico. Professora da Barry university em diversos cursos de segurança. Membro da ASIS - American Society for Industrial Security e da ASIS Global Business Strategies Commission. Profissional de Proteção Certificada (CPP), conferencista e articulista internacional de segurança.



José Tarcisio de Carvalho Neves, CPP

Diretor Superintendente da Emforvigil S/A, especialista em International Security Management pela Barry University e em Alta Direção de Segurança pela Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Coordenador Técnico e articulista do Jornal da Segurança e professor do curso de extensão universitária MBS - Master Business Security junto à FECAP-SP. Assistant Regional Vicepresident (ARVP) da região XXIV da ASIS - American Society for Industrial Security, membro da ASIS Global Business Strategies Commission e Delegado Federativo do SESVESP-SP. Profissional de Proteção Certificado (CPP).



**INTERNATIONAL
BUSINESS
CONSULTANTS, INC.**