



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

GESTÃO DA CONTINUIDADE DO NEGÓCIO E RESILIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES PERANTE EVENTOS DE CRISE: ANÁLISE EM CONTEXTO VUCA E BANI

Dissertação de Mestrado apresentada a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas, orientada pelo Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco

Joana Isabel Félix Teixeira

2025

www.ulusofona.pt



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

GESTÃO DA CONTINUIDADE DO NEGÓCIO E RESILIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES PERANTE EVENTOS DE CRISE: ANÁLISE EM CONTEXTO VUCA E BANI

VERSÃO FINAL

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 28/ 07/ 2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 413/2025, de 15 de julho, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Ana Cristina Freitas Brasão, Professora Associada da Universidade Lusófona – CUL, por delegação do Diretor do Ciclo de Estudos;

Arguente: Prof.^a Doutora Paula Cristina Nunes Figueiredo Brasão, Professora Convidada da Universidade Lusófona – CUL;

Orientador: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco, Professor Associado da Universidade Lusófona - CUL

Joana Isabel Félix Teixeira

2025

Epígrafe

Planear para o inesperado não é pessimismo — é estratégia.

— Peter F. Drucker

Agradecimentos

A realização desta dissertação representa não apenas o encerramento de uma etapa acadêmica, mas também o reflexo do apoio, incentivo e colaboração de muitas pessoas às quais sou profundamente grata.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor José Carlos Dias Rouco, pela orientação atenta, pela paciência e pela partilha de conhecimento ao longo de todo este processo. A sua confiança no meu trabalho e os seus conselhos foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui.

Agradeço também aos professores e colegas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a minha formação académica e pessoal.

A minha gratidão estende-se, também, à minha família, em especial aos meus pais Esmeralda Teixeira e João Teixeira, pelo apoio incondicional, pelo carinho constante e por acreditarem em mim, mesmo nos momentos de dificuldade.

Aos amigos que estiveram presentes, oferecendo palavras de encorajamento, ouvindo desabafos e celebrando cada pequena conquista, o meu sincero obrigado.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, fizeram parte desta jornada. A todos vocês, o meu mais profundo reconhecimento.

Resumo

Num cenário global marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), agora ampliado pela fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade (BANI), a capacidade das organizações de manter operações essenciais durante crises tornou-se uma competência estratégica. Esta dissertação analisa a Gestão da Continuidade do Negócio como ferramenta fundamental para o fortalecimento da resiliência organizacional e melhoria na gestão de crises. Através de uma revisão bibliográfica e da aplicação de um questionário a 20 organizações portuguesas, estuda-se quais são as melhores práticas ou lições de gestão da continuidade do negócio e resiliência aprendidas nos ambientes VUCA e BANI pelas organizações portuguesas para garantir a sua continuidade. Os resultados revelam que as organizações adotam algumas práticas de gestão de continuidade do negócio e existe uma preocupação com a mesma, mas ainda há algum caminho a percorrer para desenvolver uma gestão forte de continuidade do negócio e se tornarem resilientes.

Palavras-chave: Gestão da Continuidade do Negócio; Resiliência; Crises Organizacionais

Abstract

In a global scenario marked by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA), now amplified by brittleness, anxiety, non-linearity and incomprehensibility (BANI), the ability of organizations to maintain essential operations during crises has become a strategic competence. This dissertation analyzes Business Continuity Management (BCM) as a fundamental tool for strengthening organizational resilience and improvement of crisis' management. Through a literature review and the application of an inquiry to 20 Portuguese organizations, we study the best practices or lessons learned in business continuity management and resilience in VUCA and BANI environments by Portuguese organizations to ensure their continuity. The results reveal that organizations adopt some business continuity management practices and there is a concern about business continuity management, but there is still some way to go to develop a strong business continuity management and become resilient organizations.

Keywords: Business Continuity Management; Resilience; Organizational Crises

Abreviaturas e Siglas

VUCA – Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade

BANI – Fragilidade, Ansiedade, Não-Linearidade e Incompreensibilidade

BCM – *Business Continuity Management* (Gestão da Continuidade do Negócio)

BCI – Instituto da Continuidade do Negócio

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

Índice

Resumo	V
Abstract	VI
Capítulo 1	1
Introdução.....	2
Capítulo 2	5
1. Gestão de Crises	6
1.1. Crise	7
1.1.1. Tipologia das Crises.....	8
1.2. Etapas da Gestão de Crises	11
2. Gestão da Continuidade do Negócio.....	13
2.1. Análise do Impacto ao Negócio.....	14
2.2. Ciclo de Vida dos Planos de Gestão da Continuidade do Negócio	16
2.3. Benefícios e Limitações da Gestão da Continuidade do Negócio.....	20
3. Resiliência	21
3.1. Resiliência Organizacional	23
3.2. Relação Entre a Resiliência Pessoal e a Resiliência Organizacional	24
4. Relação entre Resiliência e Gestão da Continuidade do Negócio	26
5. Plano de Recuperação e Resiliência	28
5.1. Análise Crítica do PRR Para as Empresas	29
Capítulo 3	33
1. Objetivos.....	34
2. Modelo Conceptual.....	35
Variável Dependente:	35
Variáveis Independentes	36
3. Instrumento de Recolha de Dados: Questionário.....	37
4. Caracterização da amostra	38
Capítulo 4	40
1. Análise Descritiva.....	41
1.1. Perceção de Resiliência.....	42
1.2. Nível de Preocupação com Eventos de Crise.....	44

1.3.	Liderança da Gestão da Continuidade do Negócio	45
1.4.	Direção Responsável pela Gestão da Continuidade do Negócio.....	47
1.5.	Competências das Equipas de Gestão da Continuidade do Negócio	48
1.6.	Modelo de Referência para a Continuidade do Negócio	49
1.7.	Estratégia da Continuidade do Negócio.....	50
1.8.	Soluções de Recuperação do Negócio	53
1.9.	Planos da Continuidade do Negócio	54
1.10.	Periodicidade de Exercícios e Testes	55
1.11.	Periodicidade da Revisão de Documentos da Gestão da Continuidade do Negócio	57
1.12.	Monitorização e Avaliação do Desempenho	58
1.13.	Melhoria Contínua	59
	Conclusões.....	61
1.	Principais Conclusões.....	61
1.1.	Limitações do Estudo	64
1.2.	Trabalhos Futuros	65
	Bibliografia.....	66
	Anexos.....	73

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Conceptual.....	45
-----------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Crises mais Preocupantes das Organizações	22
Tabela 2 - Características Procuradas Pelos Recrutadores	37
Tabela 3 - Tipologia da Organização.....	51
Tabela 4 - Setor da Organização	51
Tabela 5 - Setor de Atividade Económica	52
Tabela 6 – Perceção de Resiliência... ..	53

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Percepção de Resiliência (Porcentagem).....	53
Gráfico 2 - Nível de Preocupação com Eventos de Crise.....	54
Gráfico 3 - Liderança da Gestão da Continuidade do Negócio	55
Gráfico 4 - Direção Responsável pela Gestão da Continuidade do Negócio	56
Gráfico 5 - Competências das Equipas de Gestão da Continuidade do Negócio	57
Gráfico 6 - Modelo de Referência para a Continuidade do Negócio.....	58
Gráfico 7 - Estratégia da Continuidade do Negócio	60
Gráfico 8 - Opções de Estratégias da Continuidade do Negócio	61
Gráfico 9 - Soluções de Recuperação do Negócio.....	62
Gráfico 10 - Planos da Continuidade do Negócio	63
Gráfico 11 - Periodicidade de Exercícios e Testes	64
Gráfico 12 - Periodicidade da Revisão de Documentos da Gestão da Continuidade do Negócio.....	65
Gráfico 13 - Monitorização e Avaliação do Desempenho	66
Gráfico 14 - Melhoria Contínua.....	67

Capítulo 1

Introdução

Introdução

Desde sempre que o mundo passou por eventos disruptivos que marcaram a história da humanidade com impactos sentidos nas áreas ambientais, sociais e económicas. Cada evento disruptivo provoca mudanças em toda a sociedade e, consequentemente, nas organizações, pelo que se pode afirmar que existe sempre uma era pós-crise.

VUCA é um acrónimo para Volatilidade, Incerteza (uncertainty, em inglês), Complexidade e Ambiguidade que marca a era pós-Guerra Fria pois a sociedade vivia num ambiente de certeza e estabilidade que foi substituído por um ambiente de constante movimento (Sharma, 2022). Segundo Rzedkowska (2022), o acrónimo é explicado da seguinte forma: (V)olatilidade porque a única constante é a mudança. (U)ncerteza das adversidades que podem surgir. (C)omplexidade pois há imensa informação e nem toda é relevante. (A)mbiguidade no sentido em que o fenómeno que encontramos pode variar do inicialmente previsto.

Este acrónimo foi criado para definir as condições em que as pessoas tomam decisões, planeiam o futuro, gerem o risco, adotam a mudança e resolvem os problemas que vão surgindo (Sharma, 2022). É necessária uma adaptação de todos a este novo mundo VUCA, as pessoas devem-se tornar mais ágeis, aprender novas tecnologias e aprender a lidar com o stress (Baran & Woznyj, 2021). No entanto, o acrónimo torna-se insuficiente para caracterizar o ambiente de fragilidade e ansiedade que se vive após uma crise de grande impacto e difícil de prever os seus efeitos.

Com a pandemia da COVID-19, sentida por todo o mundo, surge um novo mundo, o mundo BANI. BANI é um acrónimo para Fragilidade (brittle, em inglês), Ansiedade, Não Linearidade e Incompreensibilidade que surgiu face ao ambiente caótico que se fazia sentir pois os líderes e gestores consideraram que o VUCA já não era suficiente para descrever este cenário (Sharna, 2022). Segundo Sidor-Rzedkowska (2022), o acrónimo é explicado da seguinte forma: (B)Fragilidade pois há uma tendência

para as estruturas e sistemas caírem, foram várias as empresas que foram à falência. (A)nsiedade que caracteriza o estado emocional de todos. (N)ão Linearidade pois o pensamento humano é baseado em “causa e efeito” mas, neste novo mundo, não deve haver tanta racionalidade. (I)ncompreensibilidade pois nem sempre é possível arranjar uma resposta para todos os porquês, além de que, segundo Sharma (2022), face a uma nova disrupção para a qual ninguém estava preparado, como a COVID-19, procura-se cada vez mais informação apesar de já existir informação suficiente e esta tarefa torna-se num ciclo sem fim até chegar a uma conclusão.

Neste novo mundo do BANI, o que foi ensinado pelas escolas de gestão já não é suficiente e o necessário, neste ambiente, é estar preparado para a mudança e prestar mais atenção ao lado emocional dos gestores e não tanto ao lado racional (Sidor-Rzadkowska & Sharma, 2022).

Nos tempos de hoje, as organizações são obrigadas a construir resiliência perante eventos disruptivos/crises que coloquem a causa a continuidade do seu negócio. Surge, então, o conceito de gestão da continuidade do negócio como forma de antecipar ameaças procurando vulnerabilidades e tentando mitigar impactos negativos, preparar a organização para a crise através de análises de impacto ao negócio, responder rapidamente e colaborar com as suas partes interessadas, adaptarem-se à crise através de planos flexíveis e estratégias, e, por fim, para aprenderem e tirarem lições dos eventos de crise que ocorreram no passado numa perspetiva de melhoria contínua (Goldstein & Flynn, 2022).

As crises organizacionais representam uma ameaça às organizações colocando a sobrevivência das organizações constantemente à prova (Parnell & Crandall, 2020), pelo que os seus efeitos negativos devem ser mitigados e deve ser promovida uma aprendizagem com os mesmos. Organizações que antecipam e gerem as crises de forma eficaz, tendem a ter uma performance mais elevada que os seus pares (Bhaduri, 2019; Bowers et al., 2017; Gallagher, 2017). É, por isso, importante que as organizações reconheçam quais as melhores práticas a adotar para que garantam a sua continuidade após passarem por uma crise.

O objetivo geral deste estudo é identificar e analisar as práticas estratégicas e operacionais adotadas pelas organizações portuguesas para garantir a continuidade do negócio nos ambientes VUCA e BANI e, para tal, são definidos os seguintes objetivos específicos: conhecer a perceção de resiliência das organizações; conhecer o nível de preocupação das organizações sobre eventos de risco e crises emergentes; identificar qual a pessoa/departamento responsável pela gestão da continuidade do negócio.

Sendo assim, a pergunta de partida para este estudo é “quais as melhores práticas ou lições de gestão da continuidade do negócio e resiliência que as organizações aprenderam para garantir a sua continuidade em ambiente VUCA e BANI?”.

Esta é uma temática bastante relevante para os dias de hoje onde a disposição a eventos disruptivos é tão grande e onde a continuidade do negócio das organizações está cada vez mais posta em causa, caso as mesmas não tenham um certo grau de resiliência e não adotem as práticas corretas, além de retirarem lições de experiências passadas. Para dar resposta à pergunta de partida deste estudo, foi aplicado o questionário já elaborado no estudo da KPMG a 20 organizações portuguesas como forma de perceber quais são as práticas adotadas pelas mesmas quanto à gestão da continuidade do negócio e criação de resiliência.

O estudo começa com uma revisão de literatura onde são abordados os temas da gestão de crises, seguida da continuidade do negócio, da resiliência onde será abordada a relação entre a resiliência e a gestão da continuidade do negócio e, por fim, será feita uma análise crítica ao Plano de Recuperação e Resiliência do Governo Português para perceber o que está a ser feito pelo nosso Estado para assegurar a continuidade dos negócios das empresas portuguesas e a construção de maior resiliência das mesmas. O segundo capítulo do estudo é dedicado à metodologia do mesmo, que conta com uma abordagem quantitativa através da aplicação de um questionário, e à recolha de dados para, no fim, avançar para o terceiro capítulo onde serão apresentados e discutidos os resultados do mesmo.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

1. Gestão de Crises

As crises organizacionais representam uma ameaça às operações das organizações, à sua imagem, identidade e reputação, pelo que as organizações devem estar preparadas para lidar com as crises de forma rápida e eficaz de modo a mitigar a sua ameaça (Giorgetto, 2021).

Ao longo dos anos, foram várias as crises que as organizações tiveram de enfrentar como foi o caso de crises financeiras, desastres naturais, conflitos geopolíticos e, mais recentemente, a COVID-19. Este evento teve início na China e rapidamente se espalhou a nível global, tão rápido que as organizações não estavam preparadas para todo o seu impacto que era tão difícil de prever na sua totalidade – principalmente a obrigatoriedade do confinamento. Deste modo, a pandemia da COVID-19 veio reforçar a necessidade das organizações se preocuparem com a gestão de crises e melhorar os seus planos e o seu processo de planeamento.

Segundo Parnell e Crandall (2020), a sobrevivência das organizações está, constantemente, a ser posta à prova por eventos quase imprevisíveis que afetam a sua atividade e, desse modo, as crises devem ser evitadas, os seus efeitos negativos devem ser mitigados e deve ser promovida uma aprendizagem com a crise assim que a mesma estiver sob controlo. No entanto, os efeitos destas ameaças não devem ser abordados como algo totalmente negativo pois apesar de causarem um impacto negativo nas organizações, na medida em que podem levar ao risco de falência, têm, também, o seu lado positivo onde a empresa pode olhar para essas ameaças como oportunidades de crescimento.

Organizações que antecipam e gerem as crises de forma eficaz, tendem a ter uma performance mais elevada que os seus pares (Bhaduri, 2019; Bowers et al., 2017; Gallagher, 2017) e o impacto de uma crise numa organização irá depender da forma como a mesma é gerida. A gestão de crises requer uma ação antes, durante e após a crise pois apenas o desvio da organização à crise não é suficiente e nem sempre é possível, pelo que as organizações e, principalmente, os seus líderes devem estar preparados para tomar

decisões e agirem de forma que a organização consiga ter o mínimo impacto possível de uma crise e, se possível, até aproveitar a crise como uma oportunidade de crescimento. Tal apenas será possível se as organizações tiverem um plano eficaz de gestão de crises antes das mesmas sequer acontecerem.

É, por isso, importante que as organizações estejam preparadas para reconhecer crises, estabelecendo uma equipa para a gestão de crises que irá identificar as ameaças à organização no pior cenário possível e elaborar um plano de abordagem a essas ameaças (Crandall, Parnell & Spillan, 2014). Como essas ameaças afetam diversas áreas das organizações, as mesmas são obrigadas a adotar esses planos para garantir a sua sobrevivência perante qualquer circunstância.

1.1. Crise

As crises e a sua gestão são temas que têm vindo a ser estudados, principalmente, desde os anos 90 com o intuito de ajudar as organizações a lidar com eventos dos quais não estavam à espera para que, não só sobrevivam aos mesmos, mas cresçam com eles. A partir daí, foram vários os autores que se preocuparam em definir e estudar estes conceitos tão importantes para a sobrevivência e continuidade das organizações.

É importante começar por definir e compreender o que é uma crise para que, na presença de uma, a consigamos identificar. Nos anos 20, Knight introduziu o conceito de “incertezas mensuráveis” que não eram mais do que um desvio de um outcome esperado (Watkins, 1922). Este conceito era o mais utilizado até 1989.

Rosenthal et al. (1989) definiram que, de forma geral, uma crise é uma séria ameaça às estruturas base ou aos valores fundamentais e normas de um sistema, forçando a que sejam tomadas decisões importantes sob pressão de tempo e de circunstâncias altamente incertas. É, portanto, uma situação anormal ao esperado, podendo ser vista como uma ameaça ao quotidiano. Só em 1998 é que o conceito “crise” ganhou a devida relevância e os estudos acerca das crises foram aprofundados, muito devido ao contributo

de Pearson e Claire.

Num contexto organizacional, Pearson e Claire (1998) definem a crise como um evento pouco provável e com um alto impacto que ameaça a viabilidade da organização. Sendo um evento altamente inesperado, pode criar danos substanciais à organização, pelo que deve ter uma resposta rápida e decisiva. (Crandall, Parnell & Spillan, 2014; Haibing, Jinhong, Qi & Wilbur, 2015).

Mais recentemente, Coombs (2023) define a crise como uma grande disrupção ou ameaça às operações e estabilidade de uma organização que surge repentinamente e inesperadamente e necessita de esforços urgentes e coordenados no sentido de gerir e mitigar os seus efeitos.

1.1.1. Tipologia das Crises

A tipologia das crises tem sido alvo de estudo há alguns anos e os vários autores foram dando o seu contributo criando categorias para “arrumar” os diferentes tipos de crise.

Mitroff (2005), deu o contributo mais relevante para a tipologia das crises agrupando as mesmas em sete categorias – Económicas que incluem a extorsão e o suborno. Informáticas que incluem ataques informáticos. Físicas. Causadas pela mão-humana, como as pandemias. Reputacionais. Causadas por atos psicopáticos como o terrorismo e os raptos. Provenientes de desastres naturais como furacões e tempestades. Esta tipologia ainda é muito referenciada nos dias de hoje pelo que podemos considerar este contributo como um dos mais relevantes da área até aos dias de hoje.

Mais recentemente, Giorgetto (2021) dividiu as crises em dois grandes grupos de acordo com a sua origem: as crises provenientes de desastres naturais e as crises provenientes de desastres de mão-humana. O primeiro grupo inclui as crises cuja origem provém de um fenómeno natural como é o caso das crises meteorológicas como furacões,

tempestades, sismos, etc...; O segundo grupo inclui as crises cuja origem deriva do ser humano como a guerra, uma pandemia, destruição do ambiente, etc...

Analisando as duas contribuições, das sete categorias de Mitroff, apenas uma não provém de desastres de mão-humana – crises provenientes de desastre naturais - enquanto que as outras seis categorias – crises económicas, informáticas, físicas, causadas por mão humana, reputacionais, causadas por atos psicopatas – pertencem todas ao grupo de crises provenientes de desastres de mão-humana, pelo que se pode concluir que a maioria das crises são provocadas pela mão-humana. Deste modo, é natural que as organizações atribuam a maioria da sua preocupação a este tipo de crises.

Em 2018, a KPMG realizou um estudo através de um questionário aplicado a 76 gestores e 4 entrevistas a administradores executivos onde identificou os eventos de risco (crises) em Portugal que mais preocupavam as organizações, chegando à seguinte lista (do mais preocupante ao menos preocupante):

- Incidente de Cibersegurança
- Disrupção das TIC
- Falha de Fornecedores Críticos
- Falha de Utilities
- Incidente de Saúde e Segurança no Trabalho
- Incêndio
- Terrorismo
- Desastres Naturais
- Greve
- Pandemia/Epidemia

A seguinte tabela mostra as crises que mais preocupam as organizações de acordo com o estudo da KPMG e qual a sua categoria, segundo a classificação de Mitroff.

Tabela 1 – Crises mais preocupantes das organizações, de acordo com a KPMG (2018)

Crises Que Geram Maior Preocupação	Crises Provenientes de Desastres de Mão-Humana						Crises Provenientes de Desastres Naturais
	Económicas	Informáticas	Físicas	Causadas por Mão Humana	Reputacionais	Causadas por Atos Psicopatas	Causadas por Desastres Naturais
Incidente de Ciber-Segurança		X					
Disrupção das TIC		X					
Falha de Fornecedores Críticos			X				
Falha de <i>Utilities</i>			X				
Incidente de Saúde e Segurança no Trabalho				X			
Incêndio							X
Terrorismo						X	
Desastres Naturais							X
Greve				X			
Pandemia/Epidemia				X			
Tumulto Social/Civil				X			

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a tabela, as crises que mais preocupam as organizações são as crises informáticas, mas, no geral, a maioria das crises que preocupam as organizações são crises causadas pela mão humana, pelo que as organizações devem prestar uma maior atenção às crises informáticas e às crises causadas pela mão humana.

1.2. Etapas da Gestão de Crises

A maioria das crises são inesperadas, o que faz com que a maioria das organizações não esteja preparada para um evento disruptivo e para tomar decisões difíceis que minimizem o impacto da crise (Giorgetto, 2021). Aqui, surge a necessidade de as organizações fazerem uma gestão de crises e para que a mesma seja eficaz, é necessário que seja feito um planeamento pois, de acordo com vários estudos, a preparação para a crise e o planeamento da gestão de crises dá frutos para as organizações (Corey & Deith, 2011; Mitroff & Alpaslan, 2003; Pearson e Claire, 1998; Runyan, 2006) e podem mesmo ser considerados como a chave do sucesso (Fasth et al., 2021). As equipas de gestão de crises de cada organização devem desenvolver planos de gestão de crises com a abordagem aos piores cenários possíveis, ainda antes sequer da crise acontecer (Jaques, 2007, 2010; Wester, 2009; Crika & Corrigall, 2010).

Hong et al. (2012) refere que uma gestão de crises bem-sucedida requer que sejam seguidos diferentes passos e o planeamento da gestão de crises passa, exatamente, pela preparação para esses passos. Desse modo, existem três grandes fases de crises: pré-crise, crise e pós-crise (Fink, 1986; Myers, 1993; Pearson & Mitroff, 1993) e dentro dessas etapas, existem cinco passos (Pearson & Mitroff, 1993):

Pré-Crise

1. Deteção do Sinal
2. Preparação/Prevenção

Crise

3. Contenção ou Limitação de Danos

Pós-Crise

4. Recuperação
5. Aprendizagem

O modelo destes autores parte do princípio de que a maioria das crises passa pelo primeiro passo onde deve ser feita uma detecção da crise, ou seja, uma identificação do que poderá levar a que exista uma crise no futuro (Giorgetto, 2021). No passo da preparação/prevenção a organização traça estratégias de prevenção que poderão dar auxílio na sua sobrevivência. O terceiro passo da contenção da crise passa por delimitar o impacto da crise para que o mesmo seja o mais pequeno possível e manter a continuidade da organização. No caso destes passos serem seguidos e terminados com sucesso, a organização poderá avançar para o próximo, o passo da recuperação, onde o principal foco é a sobrevivência da organização ao evento disruptivo e o seu posicionamento para que atinja o nível anterior de sucesso. O passo final é a aprendizagem, onde as organizações devem fazer uma reflexão crítica das mudanças estruturais e interpessoais que serão necessárias para reparar os danos da crise e prevenir que a mesma se repita (Bridgeforth, 2020).

No livro *Crisis Management: Resilience and Change* de Sarah Kovoov-Misra, 2021 a autora aborda o modelo de Pearson e Mitroff e adiciona, ainda, a ideia de que as organizações podem utilizar as crises e os passos da gestão de crises como oportunidades. Para tal, é necessário que exista resiliência e a capacidade e vontade de criar mudanças positivas, deste modo, as organizações serão capazes de crescer.

Por exemplo, no segundo passo da preparação/prevenção as organizações devem construir uma cultura organizacional que promova relações positivas com as partes interessadas. Já no passo da contenção, as organizações devem maximizar estas relações e comportamentos positivos enquanto contêm os danos. No passo da recuperação, o foco não deverá ser apenas no retomar da missão da organização, mas também na recuperação psicológica e social da organização (Bridgeforth, 2020).

O reconhecimento e planeamento da gestão de crises e dos seus passos é algo que deve ser feito de forma regular, como parte do planeamento estratégico da organização, desse modo, todos na organização ficam conscientes dos riscos que podem levar a uma crise.

2. Gestão da Continuidade do Negócio

Nas últimas décadas, é visível que as organizações estão expostas ao risco e às crises que ocorrem com cada vez mais frequência e impacto (Suresh et al., 2020), desse modo, é importante que comecem a planejar e a gerir possíveis interrupções através de, entre outras estratégias, a Gestão da Continuidade do Negócio – Business Continuity Management.

Os primeiros trabalhos acerca da Gestão da Continuidade do Negócio apareceram nos anos 70 e um dos seus pioneiros foi David G. Backhurst que publicou vários artigos sobre o planeamento da Gestão da Continuidade do Negócio, assim como Russel Ackoff que desenvolveu a metodologia do planeamento da Gestão da Continuidade do Negócio. Nos anos 80 e 90, este conceito ganhou popularidade e um dos autores que mais desenvolvimentos fez acerca do tema foi Jay Heizer, no entanto, é relevante também mencionar Robert Shannon que publicou em 1992 o livro “Planear a Continuidade do Negócio: um guia passo-a-passo com formulários de planeamento”. Hoje em dia, são vários os autores que continuam a estudar o conceito da Gestão de Continuidade do Negócio (Wysokinska-Senkus, Lechanski, Malinowski, 2023).

Segundo Lindstedt e Armour (2018), autores do livro “Adaptive Business Continuity: A New Approach”, a Gestão da Continuidade do Negócio é o processo de identificação de potenciais ameaças que levarão a uma interrupção numa organização e de determinação dos passos que devem ser tomados para minimizar o seu impacto, permitindo que a organização continue a operar sem qualquer interrupção face a um evento disruptivo. A Gestão da Continuidade do Negócio procura, assim, dar às organizações uma abordagem sistemática para o aumento da continuidade das suas operações na presença de um evento de crise identificando potenciais ameaças e o possível impacto das mesmas (Suresh et al., 2020) criando uma “estrutura com o propósito de construir resiliência organizacional, salvaguardar os interesses dos stakeholders, a reputação e a marca da organização, bem como criar atividades que tragam valor à organização”, conforme descrito pelo Instituto de Continuidade do Negócio nas suas Guidelines de Boas Práticas.

A Organização Internacional da Standardização, em 2019, criou a Norma ISO 22301, um standard internacional para a Gestão da Continuidade do Negócio nas organizações de modo a que as mesmas se consigam preparar, responder e recuperar de eventos disruptivos à sua atividade. Segundo a norma ISO 22301 (2019), a Gestão da Continuidade do Negócio é definida como a “capacidade da organização continuar a entregar os seus produtos e serviços dentro de prazos aceitáveis a uma capacidade pré-definida durante uma disrupção”.

Para Goldstein e Flynn (2022), as organizações consideradas resilientes tiram partido da Gestão da Continuidade do Negócio para (1) antecipar ameaças procurando vulnerabilidades e tentando mitigar impactos negativos, (2) preparar a organização para a crise através de análises de impacto ao negócio, (3) responder rapidamente e colaborar com as suas partes interessadas, (4) se adaptarem à crise através de planos flexíveis e estratégias, e, por fim, para (5) aprenderem e tirarem lições dos eventos de crise que ocorreram no passado numa perspectiva de melhoria contínua.

2.1. Análise do Impacto ao Negócio

Mais importante do que elaborar um plano de Gestão da Continuidade do Negócio, é a realização de uma Análise de Impacto ao Negócio, pois, segundo Williams e Resto-Leon (2023), construir grupos de apoio – pessoas a quem se dirigir para apoio e conselhos – e oferecer um modelo de guia bem-sucedido é essencial para o planeamento da Gestão de Continuidade do Negócio. Em alternativa a uma Análise de Impacto ao Negócio, as organizações podem improvisar perante um evento disruptivo, mas, conforme já referido, organizações que antecipam e gerem as crises de forma eficaz tendem a ter uma performance mais elevada que os seus pares (Bhaduri, 2019; Bowers et al., 2017; Gallagher, 2017) e, desse modo, é sempre recomendável que uma organização antecipe os possíveis impactos à sua atividade sob o risco de aumentar os tempos de entrega e, conseqüentemente, manchar a sua reputação e perder a sua posição no negócio (Goldstein, & Flynn, 2022).

Segundo Goldstein e Flynn (2022), a Análise de Impacto ao Negócio tem como objetivo ajudar a organização a certificar-se de que as funções de negócio estão priorizadas de acordo com os objetivos da organização, por forma a mitigar os impactos provenientes de um evento disruptivo ou de uma crise que geram maior preocupação à organização. Para Williams e Resto-Leon (2023), o objetivo da Análise de Impacto ao Negócio é prever os efeitos de uma disrupção numa organização e recolher informação relevante para a elaboração de planos de Gestão da Continuidade do Negócio. Esta análise deve incluir a identificação de riscos e o desenvolvimento de uma reação e estratégias de recuperação.

A Análise de Impacto ao Negócio, é, assim, entendida como uma ferramenta que permite à organização identificar as suas dependências e interdependências entre organizações e, consequentemente, identificar os seus riscos e vulnerabilidades a certos tipos de ameaças. Desse modo, será possível que as organizações se consigam preparar atempadamente para eventos disruptivos diminuindo o seu tempo de resposta aos mesmos e permitindo que se consigam focar nos elementos críticos do seu negócio (Goldstein, & Flynn, 2022). Para tal, a Análise do Impacto ao Negócio, é algo que deve estar enraizado na organização e deve ser do conhecimento de todos pois só assim será possível o desenvolvimento. Segundo Williams e Resto-Leon (2023), numa primeira instância, esta análise não será uma prioridade nas organizações e os trabalhadores das mesmas irão considerar que existem outras prioridades perdendo, assim, o entusiasmo por esta ferramenta; os trabalhadores deverão ser sempre incluídos neste processo e deverão conhecer a fundo a ferramenta para que se sintam envolvidos na tarefa e reconheçam o seu valor. O sucesso da Análise do Impacto ao Negócio dependerá, também, do alinhamento que terá com o plano de Gestão da Continuidade do Negócio e com a cultura organizacional.

Williams e Resto-Leon (2023) referem, ainda, que para que seja possível realizar uma Análise do Impacto ao Negócio, é necessário recolher informação atualizada começando pelo número de trabalhadores necessários para assegurar a continuidade do negócio e a sua categoria; importa, também, saber que equipamento crítico seria necessário para recuperar um processo. Ainda sobre a recolha de informação, quem faz a

análise deve procurar documentação dos últimos 12 meses sobre a recuperação do negócio e, de seguida, pedir a opinião aos trabalhadores como forma de conhecer o seu ponto de vista e envolvê-los nesta atividade. Aquando da recolha de informação, a equipa responsável deverá ser muito clara sobre a informação de que necessita e deverá ter como base dados qualitativos e quantitativos sob pena dos resultados do impacto não serem precisos. Após análise dos resultados, deverá ser verificado se existem ajustes a ser feitos e após esta fase, a Análise de Impacto ao Negócio está concluída. Só assim a organização estará pronta para implementar um plano de Gestão da Continuidade do Negócio que ditará o que pode ser melhorado na Análise de Impacto ao Negócio.

Durante a elaboração da Análise de Impacto ao Negócio, a equipa responsável deve sempre considerar diferentes cenários e ter em mente que o negócio é muito volátil e, por isso, a probabilidade de ocorrerem mudanças é grande, pelo que as análises deverão ser feitas com alguma frequência para que os planos de Gestão da Continuidade do Negócio sejam o mais robusto e mais completo possíveis (Brown, & Hatton, 2021).

2.2. Ciclo de Vida dos Planos de Gestão da Continuidade do Negócio

A Gestão da Continuidade do Negócio assume que as crises podem ser conhecidas em avanço e que, nesse sentido, as organizações se podem preparar e planear uma resposta para, posteriormente, recuperarem, através de plano pré-definidos (Groenendaal, & Helsloot, 2020). Golab (2009) define planos de Gestão da Continuidade do Negócio como “procedimentos testados e documentados para a gestão operacional da continuidade do negócio, definindo a organização e as regras de conduta como parte das atividades, constituindo uma resposta planeada a um evento disruptivo”. Desta forma, planear a Gestão da Continuidade do Negócio é um elemento fundamental para prevenir os efeitos de uma possível disrupção e assegurar que as organizações continuam a operar a um nível mínimo quando confrontadas com uma crise (Wysokinska-Senkus, Lechanski, & Malinowski, 2023).

No entanto, planear para todos os possíveis cenários não é algo fácil nem

prático, pois seria mais difícil conseguir que todos participassem em todos os planos que acabariam por ser demasiado extensos (Hatton, & Brown, 2021), pelo que as organizações devem seguir várias etapas da elaboração de um plano de Gestão da Continuidade do Negócio para que consigam criar o plano mais adequado possível à organização.

O Instituto de Gestão da Continuidade do Negócio é a organização mais proeminente da área e estabelece *guidelines* para a boa prática da Gestão da Continuidade do Negócio, bem como treino e acreditação e identifica seis fases no ciclo de vida dos planos de Gestão da Continuidade do Negócio:

1. Gestão da política e programa
2. Análise
3. Design
4. Implementação
5. Validação
6. Incorporação

Segundo Brown e Hatton (2021), estas seis fases correspondem ao seguinte:

Gestão da Política e Programa

Para que os planos de Gestão da Continuidade do Negócio tenham sucesso, é necessário que estejam ligados a um processo de decisão estratégico. Para tal, os processos de Gestão da Continuidade do Negócio devem estar alinhados com os riscos existentes antes de um evento disruptivo e devem ser mantidos durante o evento (Brown & Hatton, 2021).

Nesta fase, é importante estabelecer a política de Gestão da Continuidade do Negócio e os objetivos e processos que se pretendem melhorar.

Análise

Na fase da análise, deverá ser feita uma Análise de Impacto ao Negócio, revista

no ponto anterior. É um processo bastante complexo, mas, talvez, o processo mais importante da elaboração de um plano de Gestão da Continuidade do Negócio na medida em que permite analisar os riscos organizacionais e a medida de preparação das organizações para os mesmos. Assim, será possível que as organizações se consigam preparar atempadamente para eventos disruptivos diminuindo o seu tempo de resposta aos mesmos e permitindo que se consigam focar nos elementos críticos do seu negócio (Goldstein, & Flynn, 2022)

Da Análise de Impacto ao Negócio resultam planos de Gestão da Continuidade do Negócio mais robustos que pensam em várias opções de adaptação e várias soluções para os possíveis riscos das organizações.

Design

Brown e Hatton (2021) referem que, aquando do design do plano de Gestão da Continuidade do Negócio, é importante ter em mente que o mesmo nunca deverá ter a perspetiva de “um serve para todos” pois tal será um impeditivo da adaptação que todos deverão ter na medida em que apenas fazem o que diz o plano. O plano deve ser desenhado numa perspetiva de que todos os departamentos são diferentes e cada um terá a sua função para a Gestão da Continuidade do Negócio.

As vulnerabilidades da organização poderão sofrer alterações e, desse modo, o plano de Gestão da Continuidade do Negócio deve identificar os possíveis indicadores de um evento disruptivo para, assim, conseguir estar preparado para qualquer crise sem se tornar muito extenso.

Num cenário de crise, o trabalhador entra em pânico e não pensa com clareza, pelo que o plano deverá ser escrito a pensar nesse aspeto.

Implementação

Alguns planos são tão extensos que tornam difícil a sua implementação pelo que

é importante identificar os pontos mais importantes que devem ser implementados, por exemplo, perceber que princípios devem estar no plano, quais as ferramentas mínimas necessárias para responder a uma crise e quando é que um processo deve vir documentado por inteiro no plano (Brown & Hatton, 2021).

Validação

Segundo Brown e Hatton (2021), o plano de Gestão da Continuidade do Negócio necessita, constantemente, de validação e é aqui que começa a altura de melhorias e mudanças do plano. No entanto, existe a limitação do tempo pois nem sempre os responsáveis por este plano têm tempo de realizar esta validação; além do tempo que têm de dispensar, tal implica, também, conversar com os trabalhadores.

Algumas organizações escolhem realizar testes e exercícios após sentirem alguma maturidade do plano. Estes exercícios não têm de ser algo complexo, basta praticar e construir habilidades necessárias para a adaptação e resposta a eventos disruptivos.

Uma forma eficaz de validar o plano é realizar testes de pouco em pouco tempo com diferentes equipas ou departamentos. Mais uma vez, os trabalhadores terão que estar dispostos a tal e, para tal, uma boa ideia é fazer atividades divertidas e interessantes.

Incorporação

Brown e Hatton (2021) referem que as organizações devem incorporar uma cultura de resiliência onde todos, a todos os níveis, devem questionar o que aconteceria ou o que fariam na presença de uma determinada crise e, desse modo, desenvolvem capacidades de inovação e adaptação. Deste modo, o plano de Gestão da Continuidade do Negócio estará, também, a ser incorporado dentro da organização, sempre com a ajuda dos autores do mesmo que devem dá-lo a conhecer a todos os trabalhadores e envolvê-los no mesmo, convencendo-os a seguirem o plano implementado.

Após um evento disruptivo, é a melhor altura para sensibilizar os trabalhadores a seguir o plano de Gestão da Continuidade do Negócio pois estarão todos mais abertos a aprender e a prepararem-se para o próximo evento disruptivo, fruto do susto pelo qual acabaram de passar. É, também, a melhor altura para revisão e atualização do plano.

2.3. Benefícios e Limitações da Gestão da Continuidade do Negócio

A Gestão da Continuidade do Negócio é uma prática cada vez mais adotada pelas organizações devido aos vários benefícios que a mesma traz.

Segundo Suresh, Sanders e Braunscheidel (2020), os benefícios da Gestão da Continuidade do Negócio são: (1) Aumento da capacidade da organização entregar os seus produtos e serviços aos clientes num tempo de entrega aceitável, apesar dos riscos à organização. (2) Permite que exista uma melhor interação entre as partes interessadas e a organização com uma estrutura para lidar com as crises organizacionais. (3) Identificação de passos vitais a seguir para proteger as funções essenciais da organização. (4) Reconhecimento de possíveis ameaças e qual o seu impacto às operações da organização. (5) Atribuir funções eficientes e transparentes dentro do processo de gestão de crises. (6) Redução da perda financeira na eventualidade de disrupções.

A norma ISO 22301 define os benefícios de implementar uma Gestão da Continuidade do Negócio seguindo quatro perspetivas: benefícios de gestão, financeiros, das partes interessadas e dos processos internos. Da perspetiva de gestão, a Gestão da Continuidade do Negócio suporta objetivos estratégicos contribuindo para uma vantagem competitiva e para a proteção da sua reputação, bem como o aumento da sua resiliência. Os benefícios financeiros são a redução da exposição a consequências legais e económicas e a redução dos custos diretos e indiretos que as disrupções provocam. Para as partes interessadas, os benefícios passam pela proteção da vida, do ambiente e a antecipação dos interesses e expectativas das partes interessadas de modo a criar confiança na capacidade de a organização sobreviver e ter sucesso. Por fim, os benefícios dos processos internos serão o aumento da eficácia e eficiência da organização perante

uma disrupção e eliminar fraquezas em atividades operacionais.

No entanto, a Gestão da Continuidade do Negócio apresenta, também, as suas limitações que Suresh, Sanders e Braunscheidel (2020) identificam como sendo (1) o compromisso inadequado dos trabalhadores mais velhos pois apresentam sempre uma maior resistência. (2) Alocação insuficiente de recursos para procedimentos contingenciais. (3) Ambiguidade das tarefas da Gestão da Continuidade do Negócio tornando difícil que as mesmas sejam entendidas e cumpridas. (4) Atribuição imprópria de responsabilidade à equipa em vez de atribuir responsabilidade à gestão de linha que é quem, normalmente, dirige as atividades dos trabalhadores. (5) Treinos insatisfatórios aos trabalhadores pois a Gestão da Continuidade do Negócio depende muito dos recursos humanos e da sua participação e aceitação.

Groenendaal e Helsloot (2020) apontam como limitações da Gestão da Continuidade do Negócio o facto dos riscos nem sempre serem possíveis de ser antecipáveis, além de que nem todos são possíveis de serem quantificados ou priorizados e mesmo que sejam quantificados, não existem ferramentas de análise de dados para calcular a sua probabilidade de acontecerem ou o impacto que deixarão. Outra limitação apontada por estes autores é a de que a sobrevivência nem sempre requer continuidade, mas sim uma adaptação pois a Gestão da Continuidade do Negócio está virada para uma perspetiva de voltar ao normal, apesar de reconhecer que deve existir adaptividade, é frequentemente vista como uma adaptividade para que tudo decorra de forma mais normal possível e não de maneira diferente. Para estes autores, deve existir um “improviso antecipado” que reconhece que perante uma disrupção, é inevitável que exista um improviso, mas o mesmo deve ser previsto para que a organização esteja preparada para improvisar.

3. Resiliência

A resiliência é um tema que, face à preocupação com a adversidade e crises eminentes, tem vindo a ganhar cada vez mais destaque.

O termo resiliência, frequentemente usado para denotar a capacidade de "se recuperar", tem origem no latim *resilire*, que significa recuperar ou recuperar de uma perturbação repentina (Nielsen et al., 2023).

Vários autores procuram, então, definir o conceito. Allison et al. (2003) define resiliência como a “capacidade de desenvolver um alto nível de competência perante ambientes e experiências causadoras de stress”. Ahmed (2007) define o termo como a “capacidade de manter um estado de normal equilíbrio face a circunstâncias extremamente desfavoráveis”. Já Hobfoll et al. (2015) definem resiliência como a capacidade de acarrar com as consequências negativas de um desafio stressante e, ainda assim, manter uma postura vigorosa e um compromisso com as tarefas importantes que têm de ser feitas.

Por fim, Bardoel e Drago (2021) definem resiliência como uma “resposta positiva a um evento significativamente adverso” que causará importantes perdas de recursos. A nível individual, as pessoas podem reconhecer que existe uma resposta positiva a tomar e, esse reconhecimento, por si só, já é um sinal de resiliência. Os indivíduos resilientes são indivíduos que, segundo Bourbeau (2018), apresentem características como flexibilidade, adaptabilidade e atitudes positivas (Barton & Kahn, 2019) e são os indivíduos mais resilientes que formarão organizações resilientes que irão ser capazes de manter a sua produtividade e reter, ou até aumentar, o seu valor.

Com a globalização e com a previsibilidade de várias crises diferentes, o ser humano e as suas organizações enfrentam novos desafios que exigem um grau de resiliência suficiente para que consigam superar essas adversidades e diminuir ao máximo o seu impacto. Com resiliência e atitudes resilientes, será, até, possível refletir, aprender e inovar após a passagem por uma crise e melhorar a produtividade, daí ser uma característica tão importante tanto a nível individual como a nível organizacional. As capacidades de resiliência dos recursos humanos contribuem para a capacidade de resiliência da própria organização onde desempenham funções (Duchek, 2020).

3.1. Resiliência Organizacional

Nos dias de hoje, as organizações enfrentam uma imensa pressão para continuar a operar em ambientes caracterizados por constantes e voláteis mudanças (Ahmic & Cosic, 2025). Sendo assim, as organizações necessitam de resiliência para reconhecer, evitar e abordar riscos para, no fim, os superar (Kahn et al., 2018).

Uma organização resiliente é vista como uma organização que consegue identificar e, também, responder a desenvolvimentos críticos e potenciais ameaças (Boin & Van Eeten, 2013; Danes et al., 2009; Gittel et al., 2006; Linnenluecke & Griffith, 2012; Salanova et al., 2012), além de que consegue refletir, aprender e inovar após passar por uma situação crítica (Duchek, 2020; Sutcliffe & Vogus, 2003). Captain e Hammer (2014) afirmam que uma organização é resiliente quando tem capacidade para se recuperar rapidamente após passar por um período crítico para a sua atividade. E, ainda, segundo Mitchell (2022), uma organização é resiliente quando está bem preparada para uma mudança, seja ela uma oportunidade ou um desafio e, sendo assim, uma organização resiliente pode atuar em avanço planeando modelos de gestão, adaptar-se ao inesperado e manter a confiança das suas partes interessadas quando tomam medidas de resposta a incidentes e põem em prática estratégias de mitigação.

Para uma organização ser resiliente, a mesma deve mostrar adaptabilidade e flexibilidade aquando da resposta a uma mudança em tempos de crise e uma capacidade transformativa (Shannon et al, 2017). É necessário, ainda, que exista uma estrutura resiliente. Sterbenz et al. (2011) apontam seis fatores presentes no design de estruturas resilientes: defesa, deteção, diagnóstico, remedeio, redefinição e recuperação.

De modo a criar e manter a resiliência de uma organização, Mitchell (2022) reforça, também, a importância da organização ter uma estrutura resiliente e enumera sete áreas-chave para atingir a resiliência organizacional: (1) gestão da continuidade do negócio com a elaboração de planos de gestão da continuidade do negócio capazes de aumentar a resiliência organizacional, como já foi visto; (2) comunicação dos planos de gestão de crises a toda a organização; (3) ambientes de operação da organização que

devem ser conhecidos por toda a organização e, também, pelas suas partes interessadas; (4) recursos humanos com características resilientes; (5) resposta a incidentes que incorpore elementos da gestão de crises; (6) informação segura de modo a que a organização esteja protegida contra ciberataques e leaks de informação; (7) governança e conformidade de modo a alinhar áreas como a gestão de risco e a continuidade do negócio às suas características operacionais, prioridades e objetivos.

Stumhofer e Gloeckner (2021) escreveram um artigo sobre a resiliência de organizações não lucrativas onde dão algumas dicas para o aumento da resiliência, no entanto, as dicas podem ser consideradas para todo o tipo de organizações. (1) considerar impulsionadores de resiliência adequados ao setor da organização pois muitos impulsionadores são gerais a todas as organizações, mas é importante conhecer quais os impulsionadores específicos para a organização em questão; (2) adotar uma cultura de franqueza, confiança e apoio mútuo entre todos os colaboradores, começando na gestão de topo; (3) utilizar eventos de crise para que exista uma mudança positiva.

Organizações resilientes estão menos vulneráveis a crises, mais bem preparadas, respondem adequadamente e adaptam-se quando ocorre uma mudança/disrupção (Blanchet, et al., 2017). Além de que no meio de um desafio, a sua atividade é mantida ou o impacto da disrupção é mínimo (Kieny, et al., 2014).

3.2. Relação Entre a Resiliência Pessoal e a Resiliência Organizacional

Os estudos acerca de resiliência têm vindo a aumentar nas últimas décadas e o seu objetivo é identificar como é que as próprias pessoas, sendo resilientes, podem levar a que as organizações se tornem, também elas, mais resilientes, atingindo a resiliência organizacional.

Os recursos humanos são uma parte bastante importante de uma organização e, por isso, as organizações procuram cada vez mais a contratação de pessoas resilientes que consigam ajudar a construir a resiliência organizacional. As mesmas devem ter

características que vão muito além de competências técnicas, falamos de soft skills – competências interpessoais, sociais, comunicacionais, certos traços de personalidade e atitudes (Marling, 2022).

Marling (2022), no artigo “Career resilience tips for business continuity practitioners” publicado no Jornal da Continuidade do Negócio e Planejamento de Emergência discute que tipo de soft skills são procuradas pelos recrutadores a cada nível de entrada, do mais baixo, passando pelo médio, ao mais alto. Entenda-se o nível básico como a entrada em posições mais baixas, o nível médio como a entrada em posições médias e o nível alto como a entrada em posições de topo.

Tabela 2 – Características procuradas pelos recrutadores, de acordo com Marling (2022).

Nível Básico de Entrada	Nível Médio de Entrada	Nível Alto de Entrada
Curiosidade intelectual	Abraça novas ideias	Conhecimento profundo do negócio e da cultura
Competências de organização	Boa resolução de problemas	Visão-geral
Orientação para o detalhe	Diplomacia	Calmo/a sob pressão/tolerante ao stress
Bom gestor/a de tempo	Desenvolve/treina outros	Persuasivo/a
Iniciativa	Experiência interpessoal	Orientação para a tomada de decisão/ação
		Pensador conceptual

Fonte: Elaboração própria.

No que toca ao nível básico de entrada, os recrutadores procuram o “amor à camisola” e a paixão pelo emprego, bem como características mais ligadas à gestão e, assim, estes trabalhadores irão produzir documentação e atualizações aos planos que vão contribuir para a resiliência organizacional. Quanto a posições médias, os recrutadores procuram a inteligência emocional resultante de uma mistura de soft skills que ajudará na gestão de programas e na promoção da resiliência. Nas posições de topo, os recrutadores

valorizam quem se sabe situar, tendo um conhecimento profundo da organização e da sua cultura, inteligência emocional e quem seja um agente da mudança já que a gestão de topo é a responsável pelo design dos planos de gestão da continuidade do negócio que levarão à criação de resiliência organizacional (Marling, 2022).

No livro “Positively Resilient”, Doug Hensch (2017) enumera algumas táticas para, através da criação de resiliência pessoal, aumentar a resiliência organizacional:

1. “Em vez de focar nas dificuldades, testa as tuas habilidades como se fosse um desafio;
2. Não tentes tomar a decisão perfeita, toma uma boa decisão;
3. Cultiva a plenitude mental;
4. Aceita feedback e segue-o para que possas crescer e melhorar;
5. Transforma objetivos complexos em sub-objetivos para aumentar a confiança;
6. Presta atenção à forma como falas contigo próprio. Em vez de dizeres “estou zangado” diz “estou a sentir sentimentos de raiva” pois torna algo permanente em algo passageiro;
7. Evita as palavras “devia”, “preciso de”, “sempre” e “nunca” pois são limitadoras;”

Cada vez mais as organizações procuram recrutar os melhores dos melhores trabalhadores que consigam criar e seguir programas orientados para a resiliência, pelo que todos os interessados devem prestar atenção às suas soft skills, apesar das mesmas serem um dom natural, podem também ser treinadas como, por exemplo, a gestão de tempo, organização e a orientação para o detalhe (Marling, 2022).

4. Relação entre Resiliência e Gestão da Continuidade do Negócio

A crescente imprevisibilidade dos ambientes organizacionais e a crescente exposição à crise por parte das organizações exige que as mesmas se tornem resilientes

para conseguirem antecipar, tratar e ultrapassar as crises que enfrentam (Kahn et al., 2018).

A gestão da continuidade do negócio é um aspeto crítico para garantir a resiliência das organizações face a disrupções (Galaiti et al., 2023; Makowski, 2016). Segundo os autores Paula Figueiredo e Carlos Rouco (2025), a gestão da continuidade do negócio e as lições que as organizações tiram da mesma, são essenciais para o aumento de resiliência das organizações.

Steen et al. (2022), apresentam um modelo para fomentar a resiliência na gestão da continuidade do negócio através de três fases distintas: preparação, operações do dia-a-dia e, por fim, aprendizagem proativa.

Na fase de preparação, as organizações devem estar focadas em atividades de antecipação e preparação, tarefas ligadas à gestão da continuidade do negócio. Estas atividades incluem a identificação de objetivos organizacionais, determinar o escopo do negócio, variáveis de desempenho, metas e recursos, bem como partes interessadas e medidas (Steen et al., 2022).

A segunda fase diz respeito às atividades que as organizações desempenham no seu dia-a-dia relacionadas com a resposta a operações de urgência. Estas respostas alinham-se com a gestão da continuidade do negócio no sentido em que estas atividades incluem atividades e planos coordenadores, tomada de decisão partilhada e a implementação dessas decisões (Steen et al., 2022).

A terceira e última fase refere-se a uma aprendizagem proativa por parte das organizações (Steen et al., 2022), algo que vai de acordo com o que Goldstein e Flynn (2022) referem quando dizem que as organizações consideradas resilientes tiram partido da gestão da continuidade do negócio para aprenderem e tirarem lições dos eventos de crise que ocorreram no passado numa perspetiva de melhoria contínua.

Jain e Mitra (2025) apresentam alguns componentes-chave para a criação de resiliência na gestão da continuidade do negócio.

- Nível de preparação para possíveis disrupções;

- Ações de proteção de modo a mitigar os efeitos imediatos de uma disrupção;
- Recuperação dos seus sistemas críticos;
- Adaptação através da aprendizagem de disrupções passadas.

Enquanto a gestão da continuidade do negócio diz respeito à capacidade das organizações manterem as suas operações essenciais durante e após um evento disruptivo, a resiliência vai além da continuidade com uma perspetiva focada na capacidade da organização se adaptar, recuperar e, até, de prosperar após um evento disruptivo (Hillmann, & Guenther, 2021).

No entanto, é a gestão da continuidade do negócio que permite que as organizações se tornem organizações resilientes na medida em que esta gestão possibilita não só a rápida recuperação a disrupções como encaminha as organizações para que se tornem mais fortes e adaptáveis – resilientes (Jain & Mitra, 2025).

5. Plano de Recuperação e Resiliência

O início da presente década foi marcado pela pandemia da COVID-19. Todo o mundo sofreu as consequências desta crise que passam, principalmente, pelas áreas sociais e económicas e é visível a dificuldade das pessoas e organizações em se reerguerem, provocando declínios sociais e económicos.

Face a esta problemática, a União Europeia decidiu ajudar os seus Estados Membros e criou o projeto “NextGeneration UE”, numa perspetiva de recuperação e resiliência que irá financiar os Estados Membros para que possam realizar reformas e investimentos nos seus países e, se todos seguirem esta lógica, teremos uma União Europeia recuperada e mais resiliente a novas ameaças. De acordo com o website oficial do projeto, os seus objetivos e benefícios são os seguintes:

- “Mitigar o impacto económico e social da pandemia;
- Certificar-se de que os Estados Membros são mais resilientes, sustentáveis e

estão melhor preparados para os desafios e oportunidades das transições climáticas e digitais;

- Atingir o objetivo da neutralidade climática da União Europeia até 2050;
- Encaminhar a Europa para um caminho de transição digital;
- Criar empregos e impulsionar o crescimento.”

É a partir deste projeto da União Europeia que nasce o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) em Portugal. O PRR é, portanto, um programa de integrado no projeto NextGeneration UE da União Europeia criado em Abril de 2021 com um período de execução até 2026 que visa “implementar um conjunto de reformas e investimentos destinados a repor o crescimento económico sustentando, após a pandemia, reforçando o objetivo de convergência com a Europa”. O PRR tem 3 dimensões: resiliência, transição climática e transição digital e conta com 21 componentes para cumprir os objetivos das três dimensões. Inicialmente, Portugal iria receber 16,6 mil milhões de euros mas em 2023, fruto de uma reprogramação, o valor foi aumentado para 22,2 mil milhões de euros.

As metas e marcos totais do Plano de Recuperação e Resiliência são, ao todo, 463 e em 2023 apenas foram cumpridas 102. Se considerarmos os 5 anos de execução a que Portugal se comprometeu e dividirmos as metas e marcos totais por 5, estima-se que, por ano, sejam cumpridos cerca de 92 e estando Portugal já a meio do período de execução, o valor está muito abaixo do esperado. O pagamento a beneficiários dos projetos só está na taxa dos 16%. Portugal é dos países europeus que mais fundos recebeu da União Europeia em termos de PRR, no entanto, terá de atingir mais metas e marcos com o dinheiro já recebido se quiser desbloquear novos pagamentos para concretizar mais metas.

5.1. Análise Crítica do PRR Para as Empresas

O Plano de Recuperação e Resiliência tem as 3 dimensões: resiliência, transição climática e transição digital e para cumprir todos os objetivos conta com 21 componentes. Das 21 componentes, 3 são dedicadas às empresas, são elas a componente 5

“capitalização e inovação empresarial”, a componente 11 “descarbonização da indústria” e a componente 16 “empresas 4.0”.

Começando por analisar a componente 5 – Capitalização e Inovação Empresarial, os objetivos da mesma são o aumento da competitividade e resiliência da economia através da investigação e desenvolvimento, da inovação, diversificação e especialização da estrutura produtiva e, ainda, o objetivo de capitalizar as empresas para incentivar o investimento produtivo em áreas de interesse. O PRR considera que, para que exista uma recuperação económica das empresas, deve haver um investimento no conhecimento e uma aposta na industrialização e inovação.

Para tal, o PRR propõe as seguintes reformas:

1. “Promoção da investigação, desenvolvimento e inovação e do investimento inovador nas empresas;
2. Criação e desenvolvimento do Banco Português de Fomento para apoiar o desenvolvimento da economia com soluções de financiamento;
3. Alargar e consolidar a rede de instituições de interface numa perspetiva de modernização da transferência de dados e de valorização económica de conhecimento;
4. Agenda de investigação e inovação para a sustentabilidade da agricultura, alimentação e agroindústria;
5. Desenvolvimento do mercado de capitais e promoção da capitalização das empresas não financeiras.”

Para tal, serão dinamizadas agendas/alianças com projetos colaborativos que contribuirão para a concretização dessas reformas.

A componente 11 – Descarbonização da Indústria pretende acelerar a transição para uma economia neutra em carbono e, assim, promover a competitividade das empresas pois tal levará a uma redução do consumo de energia e, conseqüentemente, uma redução dos custos de produção enquanto contribui para uma produção mais ecológica.

O PRR propõe as seguintes reformas:

1. “Promover a descarbonização da indústria;
2. Promover a eficiência energética de recursos;
3. Fomentar a ecoinovação e os processos de produção mais limpos (digitalização da indústria);
4. Promover a economia circular na indústria;
5. Promover projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico que constituam suporte a uma indústria inovadora e competitiva de baixo carbono”

Para tal, a IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação irá desenvolver projetos que irão ajudar a concretizar essas reformas.

Por último, a componente 16 – Empresas 4.0 tem como objetivo o “reforço da digitalização das empresas” de modo a, entre outros, promover a modernização dos processos de produção, criar novos canais digitais de comercialização e incorporar tecnologias disruptivas nas propostas de valor das empresas.

Para tal, o PRR conta com o Plano de Ação para a Transição Digital (PATD), aprovado em Abril de 2020 pelo Conselho de Ministros que ajudará na capacitação e inclusão digital das pessoas e empresas, bem como do próprio Estado e organizações públicas.

O Relatório Anual mais recente disponível ao público é o Relatório Anual de 2023 e as seguintes conclusões são retiradas do mesmo.

Acerca da componente 5 - Capitalização e Inovação Empresarial, até ao ano de 2023, de 47 metas estabelecidas, foram cumpridas 21 que corresponde a 45% de taxa de concretização, e tendo em conta que apenas tinham passado 2 anos após o início do PRR, é uma taxa aceitável. Quanto à componente 11 - Descarbonização da Indústria, até 2022, de 3 metas, apenas 1 foi concretizada, mas parece estar a seguir a direção certa pois vai de acordo com o previsto e o período de execução vai até 2026 e parece possível cumprir

com todas as metas desta componente até lá. Por fim, a componente 16 - Empresas 4.0 até 2022 contava com 4 de 20 metas cumpridas, ou seja, 20% de taxa de concretização, mas, considerando que o período de execução são 5 anos, o ideal seria cumprir 3 metas por ano e, sendo assim, cumpriu com o expectável.

No geral, o PRR está muito abaixo do expectável no que toca a concretização dos seus marcos e metas, mas no que toca ao aumento da competitividade, resiliência e desempenho das empresas e à concretização dos marcos e metas dessa área, Portugal parece estar a caminhar na direção certa e as taxas de concretização, pelo menos até ao relatório anual de 2023, estão dentro dos valores expectáveis. Portugal necessita de manter o ritmo de concretização ou, até, elevar o mesmo se espera atingir uma concretização de 100% nos temas da dimensão de “resiliência, transição climática e transição digital”.

Capítulo 3

Metodologia

Para a elaboração de um estudo, é importante ter em conta determinadas etapas que permitirão que o mesmo seja rigoroso e sistemático, nomeadamente: identificar a pergunta de partida, definir o problema, construir o modelo de análise, definir a metodologia, recolher os dados e, por fim, apresentar os resultados e conclusões da investigação (Hussey & Hussey, 1997).

Neste estudo, a pergunta de partida é “quais as melhores práticas ou lições de gestão da continuidade do negócio e resiliência que as organizações aprenderam para garantir a sua continuidade em ambiente VUCA e BANI?” no sentido de dar resposta ao problema que é a vulnerabilidade crescente das organizações face a crises e colocação da sua continuidade em causa. A metodologia pode adotar três abordagens diferentes: a abordagem qualitativa, abordagem mista e a abordagem quantitativa que foi a escolhida para este estudo, baseada na recolha de dados sobre um conjunto de variáveis a uma amostra representativa da população em estudo, no sentido de generalizar a população e tirar conclusões sobre características, atitudes ou comportamentos dessa população (Cresswell, 2003). Esta abordagem é feita, geralmente, através da realização de questionários e inquéritos, como é o caso do estudo em questão.

1. Objetivos

O presente estudo tem como objetivo geral identificar e analisar as práticas estratégicas e operacionais adotadas pelas organizações portuguesas para garantir a continuidade do negócio nos ambientes VUCA e BANI e, para tal, a pergunta de partida e questão de investigação que se coloca é a seguinte: “Quais as melhores práticas ou lições de gestão da continuidade do negócio e resiliência que as organizações aprenderam para garantir a sua continuidade em ambiente VUCA e BANI?”.

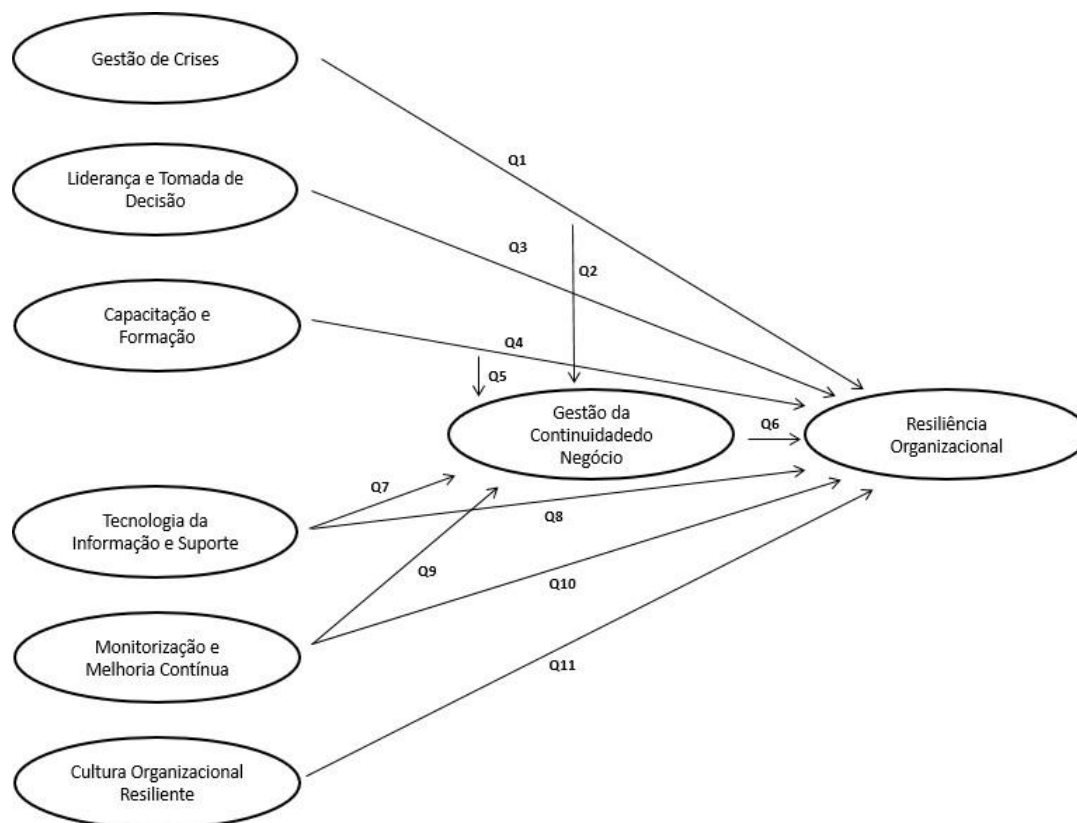
Foram, então, definidos os seguintes objetivos específicos para este estudo:

- Conhecer a perceção de resiliência das organizações;

- Conhecer o nível de preocupação das organizações sobre eventos de risco e crises emergentes;
- Identificar qual a pessoa/departamento responsável pela gestão da continuidade do negócio.

2. Modelo Conceptual

Figura 1 – Modelo Conceptual



O esquema representa um Modelo Conceptual que mostra como diferentes fatores influenciam a Resiliência Organizacional, com foco na Gestão da Continuidade do Negócio. Cada elipse representa uma variável e as setas indicam questões de investigação (Q1, Q2, etc.) que representam relações causais ou de influência entre elas.

Variável Dependente:

- **Resiliência Organizacional**

Capacidade da organização resistir, adaptar-se e recuperar diante crises.

Variáveis Independentes:

1. Gestão de Crises

Q1 - Influencia diretamente a Resiliência Organizacional, ao identificar ameaças e vulnerabilidades.

Q2 – Contribui, nesse sentido, para uma Gestão da Continuidade do Negócio eficaz.

2. Liderança e Tomada de Decisão

Q3 – Contribui diretamente para a Resiliência Organizacional, pois decisões rápidas e eficazes são cruciais perante um evento disruptivo.

3. Capacitação e Formação

Q4 - Impacta a Resiliência Organizacional pois a organização aumenta o seu conhecimento do tema e desenvolve habilidades práticas.

Q5 - Contribui para uma Gestão da Continuidade do Negócio mais eficaz, capacitando colaboradores para agir em situações críticas.

4. Gestão da Continuidade do Negócio

Q6 - Influencia diretamente a Resiliência Organizacional como um componente essencial da mesma. Atua como elo entre diversos fatores (como risco, tecnologia, formação...) e a resiliência.

5. Tecnologia da Informação e Suporte

Q7 - Suporta a Gestão da Continuidade do Negócio com ferramentas de monitorização, backup, recuperação, etc...

Q8 - Impacta diretamente a Resiliência Organizacional ao manter o funcionamento dos sistemas operacionais em situações adversas.

6. Monitorização e Melhoria Contínua

Q9 - Melhora continuamente a Gestão da Continuidade do Negócio com base em lições aprendidas e ajustes aos seus planos.

Q10 - Fortalece a Resiliência Organizacional ao garantir que os processos estejam sempre atualizados e eficazes.

7. Cultura Organizacional Resiliente

Q11 - Contribui para a Resiliência Organizacional, promovendo valores de adaptabilidade, colaboração e proatividade, dentro da própria organização.

3. Instrumento de Recolha de Dados: Questionário

Conforme já foi referido anteriormente, a metodologia utilizada adota uma abordagem quantitativa através de um questionário como instrumento de recolha de dados. O questionário é um instrumento de recolha de dados muito utilizado por vários investigadores pois tem características como a objetividade facilitando a análise dos dados, a possibilidade de alternar respostas fechadas com abertas de modo a obter um estudo mais completo, tem, ainda, a característica de ser um instrumento de fácil aplicação, ao contrário, por exemplo, das entrevistas e, por fim, tem a possibilidade de ser completamente anónimo e mais confiável para os inquiridos que estejam preocupados com essa questão.

O questionário para este estudo foi replicado de um estudo de risco e resiliência, onde é abordada a gestão da continuidade do negócio, realizado pela KPMG e publicado em 2018, pelo que já se encontra aprovado e certificado. O estudo foi realizado entre setembro e novembro de 2017 e os questionários foram aplicados a 76 gestores responsáveis pelas funções de gestão da continuidade do negócio.

Para este estudo, o questionário foi realizado através do Google Forms e foi disponibilizado por um período limitado de tempo entre setembro e novembro de 2024 para preenchimento online de forma voluntária e confidencial.

O questionário conta com perguntas de resposta fechada e outras perguntas de resposta aberta dado às várias possibilidades de resposta a algumas perguntas pois seria difícil enumerar todas as práticas possíveis de gestão da continuidade do negócio, por exemplo. Assim, embora as respostas dos questionados estejam limitadas às perguntas do questionário, algumas das perguntas poderão ter uma resposta livre de modo a alargar os dados recolhidos e conseguir um estudo o mais completo possível.

O primeiro bloco do questionário aborda os dados sociodemográficos e pretende traçar o perfil de cada organização inquirida como forma de caracterizar a amostra. Por fim, avançamos para o segundo bloco (e final) do questionário que contém perguntas acerca da Gestão da Continuidade do Negócio de modo a conhecer o nível de resiliência das organizações e como é feita a sua Gestão da Continuidade do Negócio.

A realização dos questionários permite a garantia da confidencialidade, bem como alargar a recolha de dados a uma amostra maior do que teria sido conseguida se tivesse sido aplicada uma abordagem qualitativa através de entrevistas.

4. Caracterização da amostra

A população-alvo do estudo eram todas as empresas portuguesas (microempresas, pequenas empresas, médias empresas e grandes empresas), falamos de

1.437.254 de empresas, segundo a última análise do site da PORDATA em 2022, mas devido à impossibilidade de chegar a todas as empresas portuguesas, a amostra para este estudo é de 20 organizações portuguesas.

Esta amostra é uma amostra aleatória da população-alvo e a mesma foi escolhida através de pesquisas de organizações portuguesas, ou seja, qualquer organização da lista poderia ter sido escolhida para dar resposta ao questionário. 13 organizações são organizações do setor privado e 6 organizações pertencem ao setor público. 35% das organizações inquiridas são caracterizadas como “microempresas” (menos de 10 trabalhadores) ou “pequenas empresas” (10 a 50 trabalhadores) em igual percentagem, 20% das organizações inquiridas são caracterizadas como “grandes empresas” (mais de 250 trabalhadores) e apenas 10% das organizações inquiridas são caracterizadas como “médias empresas” (50 a 250 trabalhadores). 9 organizações estão inseridas no setor secundário (indústria transformadora, produção e distribuição) e outras 9 organizações no setor terciário (comércio por grosso/retalho, alojamento e restauração), enquanto que apenas 1 organização pertence ao setor primário (agricultura, caça e silvicultura).

A amostra não é representativa da população que se deseja estudar pois embora tenha sido possível obter respostas de todos os tamanhos de organizações e de todos os setores, não existiram muitas respostas no que toca a organizações caracterizadas por “médias empresas” e do setor primário e é, por isso, uma amostra diversificada mas com algumas limitações ao estudo pelo baixo número de respostas de organizações “grandes” e do setor primário.

Capítulo 4

Apresentação e Discussão de Resultados

Neste capítulo, será feita uma análise e discussão dos resultados obtidos no questionário aplicado a 20 organizações portuguesas. Em primeiro lugar, é feita uma análise descritiva com o intuito de caracterizar a amostra e, de seguida, serão analisadas as questões relacionadas com o tema do estudo, uma a uma.

1. Análise Descritiva

Na Tabela 3 é possível concluir que a maioria das respostas foi dada por microempresas (menos de 10 trabalhadores) e pequenas empresas (10 a 50 trabalhadores), ambas com uma percentagem de 35%.

Tabela 3 - Tipologia da Organização.

Tipologia da Organização	Freq.	Percent	Cum.
Grande Empresa (>250 trabalhadores)	4	20.00	20.00
Microempresa (<10 trabalhadores)	7	35.00	55.00
Média Empresa (50 a 250 trabalhadores)	2	10.00	65.00
Pequena Empresa (10 a 50 trabalhadores)	7	35.00	100.00
Total	20	100.00	

Essas organizações pertencem, na sua maioria, ao setor privado. Na tabela abaixo, podemos, ainda, verificar que o total de respostas a esta questão foi de apenas 19, existindo, assim, um *missing value*.

Tabela 4 - Setor da Organização.

Tipologia da Organização	Setor da Organização		Total
	Privado	Público	
Grande Empresa (>25..	2	2	4
Microempresa (<10 t..	4	2	6
Média Empresa (50 a..	1	1	2
Pequena Empresa (10..	6	1	7
Total	13	6	19

Foi analisada a tipologia das organizações: microempresas com menos de 10 trabalhadores, pequenas empresas com 10 a 50 trabalhadores, médias empresas com 50 a 250 trabalhadores e grandes empresas com mais de 250 trabalhadores. Foi analisado, também, o setor ao qual as organizações pertencem: privado ou público.

Na sua maioria, as organizações inquiridas são caracterizadas como “pequenas empresas” (10 a 50 trabalhadores) e pertencem ao setor privado.

De seguida, foi analisado o setor de atividade económica a que as organizações inquiridas pertencem: setor primário (atividades de agricultura, caça e silvicultura), setor secundário (atividades da indústria transformadora, de produção e distribuição) ou ao setor terciário (atividades de comércio por grosso/retalho, alojamento e restauração).

Apenas 1 organização pertence ao setor primário, 9 organizações pertencem ao setor secundário e as restantes 9 organizações pertencem ao setor terciário, como podemos verificar na Tabela 5.

Tabela 5 - Setor de Atividade Económica.

Setor de Atividade Económica	Freq.	Percent	Cum.
Primário (Agricultura, Caça e Silvicultu..	1	5.26	5.26
Secundário (Indústria Transformadora, ..	9	47.37	52.63
Terciário (Comércio por Grosso/Retalh..	9	47.37	100.00
Total	19	100.00	

1.1. Perceção de Resiliência

Os dados da Tabela 6 permitem perceber como é que as organizações inquiridas se percecionam a elas próprias no que toca à sua resiliência.

Para efeitos de análise à perceção de resiliência, considera-se que uma organização não é resiliente se não foram implementados controlos preventivos para reduzir a exposição aos riscos mais relevantes para a sua atividade, nem mecanismos de resposta a incidentes nem soluções para recuperar as funções críticas.

Uma organização é “algo resiliente” quando foram implementados alguns controlos preventivos para reduzir a exposição a alguns riscos relevantes para a sua atividade, alguns mecanismos de resposta a incidentes ou algumas soluções para recuperar funções críticas.

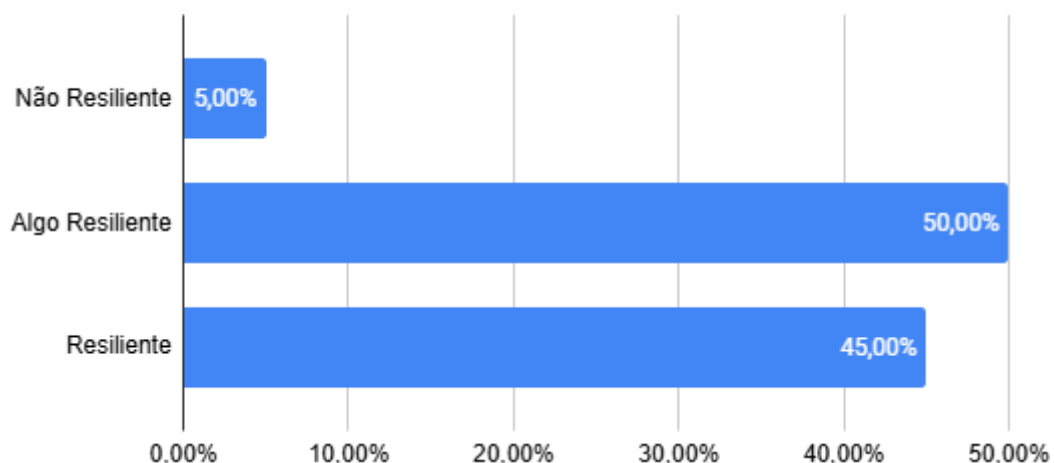
Por outro lado, considera-se que uma organização é “resiliente” quando foram implementados controlos preventivos para reduzir a exposição aos riscos mais relevantes para a sua atividade, mecanismos de resposta a incidentes e soluções para recuperar as funções críticas dentro dos prazos estabelecidos pelo negócio para minimizar impactos.

Como tal, foi obtida a seguinte tabela onde metade das organizações inquiridas consideram-se algo resilientes e 9 organizações consideram-se resilientes. Apenas uma organização considera que não é resiliente.

Tabela 6 - Perceção de Resiliência.

Perceção de Resiliência	Freq.	Percent	Cum.
Algo Resiliente	10	50.00	50.00
Não Resiliente	1	5.00	55.00
Resiliente	9	45.00	100.00
Total	20	100.00	

Gráfico 1 - Perceção de Resiliência (Percentagem).



Apesar da percentagem de organizações que se consideram resilientes ser quase metade, a maioria das organizações considera-se apenas como “algo resilientes”, ou seja,

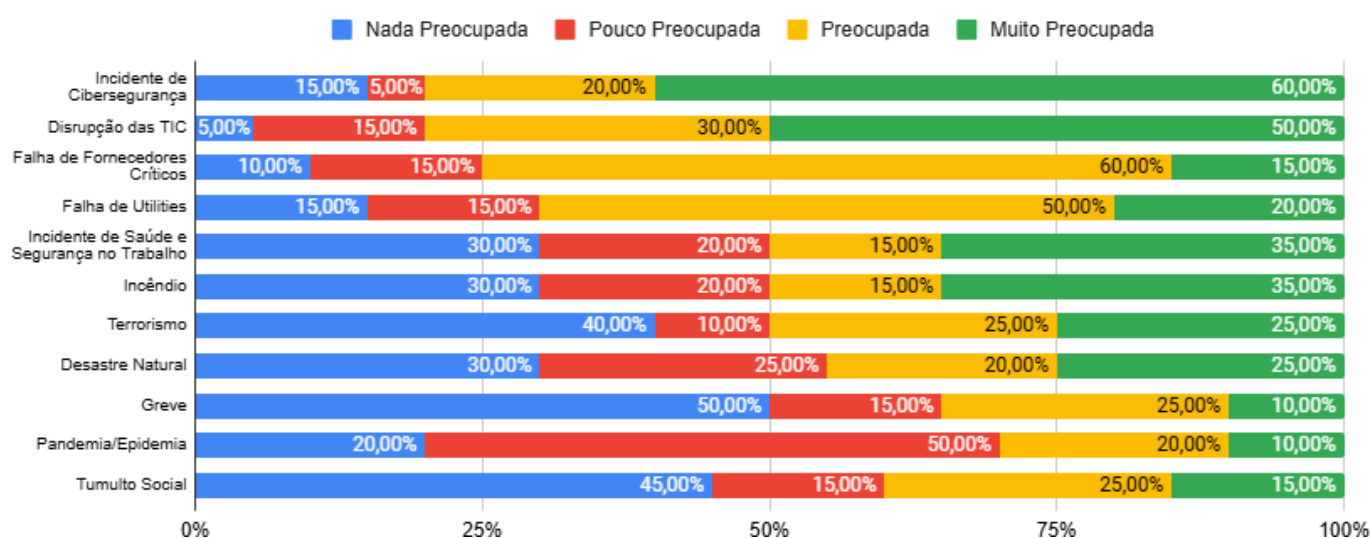
são implementados alguns controlos preventivos para reduzir a exposição a alguns riscos relevantes para a sua atividade, alguns mecanismos de resposta a incidentes ou apenas algumas soluções para recuperar funções críticas.

Segundo Blanchet, et al. (2017), as organizações resilientes estão menos vulneráveis a crises, mais bem preparadas, respondem adequadamente e adaptam-se quando ocorre uma mudança/disrupção. Os resultados demonstram que as organizações reconhecem as suas falhas e a necessidade de se tornarem mais resilientes pois só assim conseguirão identificar e responder a desenvolvimentos críticos e potenciais ameaças (Boin & Van Eeten, 2013; Danes et al., 2009; Gittel et al., 2006; Linnenluecke & Griffith, 2012; Salanova et al., 2012), bem como refletir, aprender e inovar após passar por uma situação crítica (Duchek, 2020; Sutcliffe & Vogus, 2003).

1.2. Nível de Preocupação com Eventos de Crise.

O Gráfico 2 mostra o nível de preocupação das 20 organizações inquiridas no que toca aos mesmos eventos de crise que a KPMG identificou no seu estudo, que são eles os incidentes de cibersegurança, disrupções das TIC, falhas de *utilities*, incidentes de saúde e segurança no trabalho, incêndios, terrorismo, desastres naturais, greves, pandemias/epidemias, tumultos sociais.

Gráfico 2 - Nível de Preocupação com Eventos de Crise.



Segundo Giorgetto (2021), as crises organizacionais representam uma ameaça às operações das organizações, à sua imagem, identidade e reputação, pelo que as organizações devem ter um certo nível de preocupação para com as mesmas, pois organizações que antecipam e gerem as crises de forma eficaz tendem a ter uma performance mais elevada que os seus pares (Bhaduri, 2019; Bowers et al., 2017; Gallagher, 2017).

O evento com o qual as organizações mais se preocupam (60%) é o “incidente de cibersegurança”, o que faz todo o sentido dada a globalização que se tem enfrentado nesta nova era digital. É também demonstrada uma preocupação com a “disrupção das TIC”, “falha de fornecedores críticos” e com a “falha de *utilities*” pois as organizações reconhecem que estão tão dependentes destes fatores e que os mesmos acabam por se tornar um risco à sua atividade se acontece alguma falha nos mesmos. Conclui-se que as crises que mais preocupam as organizações, segundo a nomenclatura de Mitroff (2005), são as crises provenientes de fatores informáticos e físicos, revelando o reconhecimento e preocupação das organizações pela dependência destes fatores.

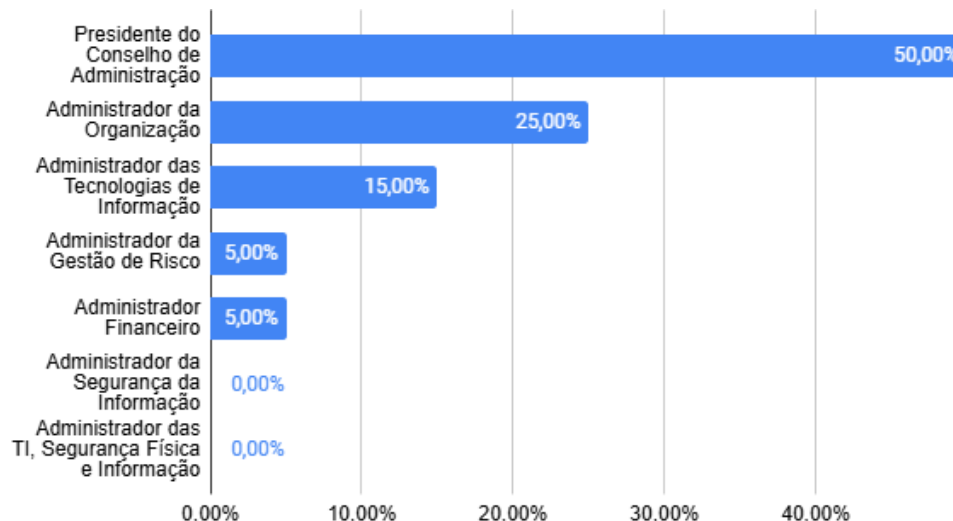
Por outro lado, o evento com o qual as organizações menos se preocupam e chegam, até, a assinalar que não estão nada preocupadas, é a “greve”, seguido do “tumulto social”. Segundo a nomenclatura de Mitroff (2005), ambas são crises provocadas pela mão humana, o que poderá indicar que as organizações confiam nos seus recursos humanos e confiam que oferecem condições para que crises como estas não aconteçam.

1.3. Liderança da Gestão da Continuidade do Negócio

A Gestão da Continuidade do Negócio procura dar às organizações uma abordagem sistemática para o aumento da continuidade das suas operações na presença de um evento de crise identificando potenciais ameaças e o possível impacto das mesmas (Suresh et al., 2020). Segundo Williams e Resto-Leon (2023), construir grupos de apoio – pessoas a quem se dirigir para apoio e conselhos – e oferecer um modelo de guia bem-sucedido é essencial para o planeamento da Gestão de Continuidade do Negócio.

O Gráfico 3 mostra quem, nas organizações, é o responsável pela liderança da Gestão da Continuidade do Negócio. O número de respostas ultrapassou o número de empresas inquiridas pois as organizações poderiam escolher mais do que uma opção, tendo em conta que várias pessoas com cargos diferentes podem estar responsáveis pela temática da Gestão da Continuidade do Negócio.

Gráfico 3 - Liderança da Gestão da Continuidade do Negócio.



A maioria das organizações tem como responsável o “Presidente do Conselho de Administração”, seguido do “Administrador da Organização”, pelo que a Gestão da Continuidade do Negócio está bastante concentrada na gestão de topo das organizações.

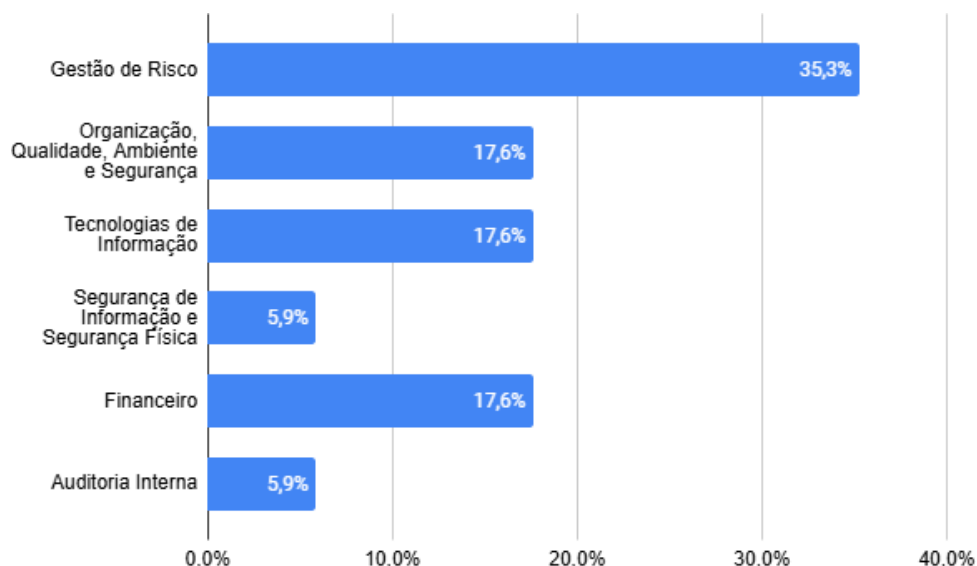
As organizações inquiridas tiveram, ainda, a opção de resposta aberta para que pudessem indicar quem detém o papel de líder da Gestão da Continuidade do Negócio e uma organização apresentou a resposta “gerência” e outra organização apresentou a resposta “fundadores e gestores da empresa”.

Estes resultados mostram que a Gestão da Continuidade do Negócio é liderada e acompanhada de perto pela gestão de topo das organizações, revelando que a importância da mesma é reconhecida pelos seus gestores que fazem questão de liderar e acompanharem de perto esta temática.

1.4. Direção Responsável pela Gestão da Continuidade do Negócio

O Gráfico 4 mostra quem é a direção responsável pela gestão da continuidade do negócio nas organizações inquiridas.

Gráfico 4 - Direção Responsável pela Gestão da Continuidade do Negócio.



A direção responsável pela Gestão da Continuidade do Negócio é, na maioria das organizações, a Direção da Gestão de Risco, mostrando que muitas organizações já formam equipas dedicadas à gestão do risco, seguindo a ideia de Williams e Resto-Leon (2023) para construir grupos de apoio – pessoas a quem se dirigir para apoio e conselhos – de forma a oferecer um modelo de guia bem-sucedido para o planeamento da Gestão da Continuidade do Negócio. Tal demonstra que as organizações reconhecem a importância e complexidade desta temática pois a Gestão da Continuidade do Negócio é uma tarefa constante ao longo do tempo devido à sua necessidade de monitorização e de avaliação de possíveis ajustes.

Algumas organizações também escolhem fazer essa gestão na direção da Organização, Qualidade, Ambiente e Segurança já que, por norma, é a direção responsável, também, pelo cumprimento das normas ISO onde se pode incluir a norma ISO 22301, a norma internacional para a Gestão da Continuidade do Negócio, já vista no primeiro capítulo. O mesmo número de organizações faz essa Gestão da Continuidade do

Negócio nas direções de Tecnologias de Informação, reforçando a preocupação com os incidentes de cibersegurança, e o mesmo número de organizações faz, ainda, essa gestão no departamento financeiro.

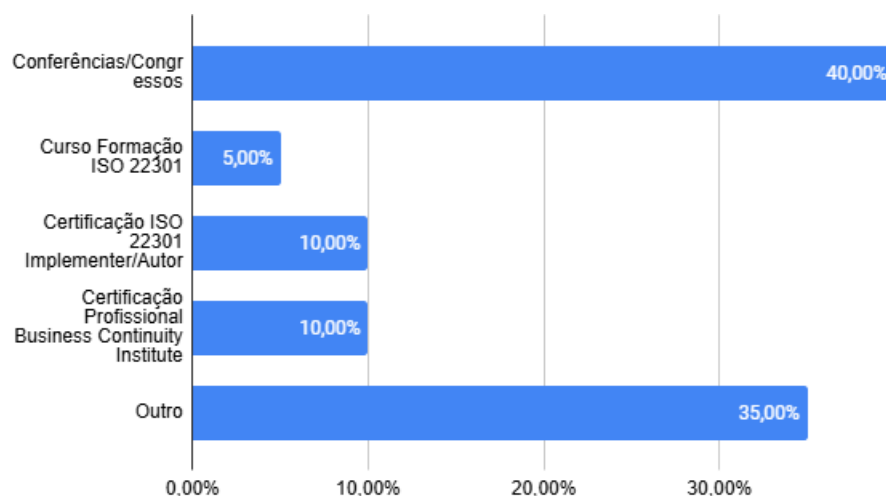
Por fim, a Gestão da Continuidade do Negócio é, ainda, feita na Direção de Segurança de Informação e Segurança Física e na Direção da Auditoria Interna.

O número de respostas ultrapassou o número de organizações inquiridas pois poderiam escolher mais do que uma opção, tendo em conta que várias direções podem estar responsáveis pela temática da Gestão da Continuidade do Negócio.

1.5. Competências das Equipas de Gestão da Continuidade do Negócio

O Gráfico 5 mostra onde é que as organizações inquiridas vão buscar as suas competências de Gestão da Continuidade do Negócio.

Gráfico 5 - Competências das Equipas de Gestão da Continuidade do Negócio.



A maioria das organizações adquire as suas competências de Gestão da Continuidade do Negócio através de conferências e congressos acerca do tema mas outras, também uma percentagem considerável, selecionaram a opção “Outro” onde poderiam dar uma resposta aberta.

A resposta dada com maior frequência foi a de que adquirem estas competências através da experiência profissional mas, algumas, responderam, ainda, que não fazem ideia de onde adquirem estas competências.

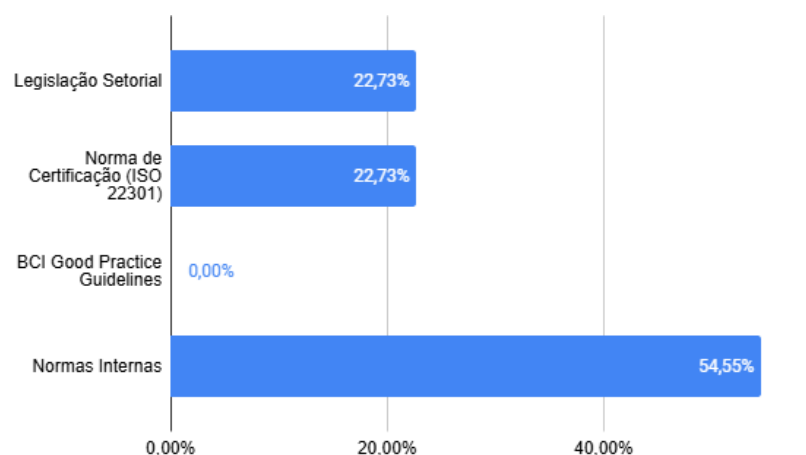
Estes resultados mostram a necessidade de formação dentro das organizações acerca desta temática para que as mesmas consigam extrair *guidelines* claras. O Instituto de Gestão da Continuidade do Negócio (BCI) é a organização mais proeminente da área e estabelece *guidelines* para a boa prática da Gestão da Continuidade do Negócio, bem como treino e acreditação e, ainda assim, as organizações não utilizam essas diretrizes.

A Gestão da Continuidade do Negócio detém muita importância, cada vez mais, nos dias de hoje onde as organizações enfrentam tantas ameaças que poderão pôr em causa toda a sua atividade e é importante que não só as equipas dedicadas a esta gestão, mas também todos os trabalhadores da organização, tenham formação neste tema e estejam cientes de como se faz esta gestão e da importância de seguir os planos elaborados pelas equipas responsáveis pela Gestão da Continuidade do Negócio.

1.6. Modelo de Referência para a Continuidade do Negócio

O Gráfico 6 mostra qual é a referência que as organizações seguem para a sua Gestão da Continuidade do Negócio

Gráfico 6 - Modelo de Referência para a Continuidade do Negócio.



A maioria das organizações inquiridas apoia-se nas suas normas internas para a prossecução da continuidade do seu negócio e 22,73% das organizações apoia-se na legislação setorial e na norma de certificação ISO 22301 que é o standard internacional para a Gestão da Continuidade do Negócio, pelo que a percentagem de organizações a utilizarem a mesma como guia deveria ser maior. Nenhuma das organizações usa as *guidelines* da boa prática do BCI (*Business Continuity Institute*).

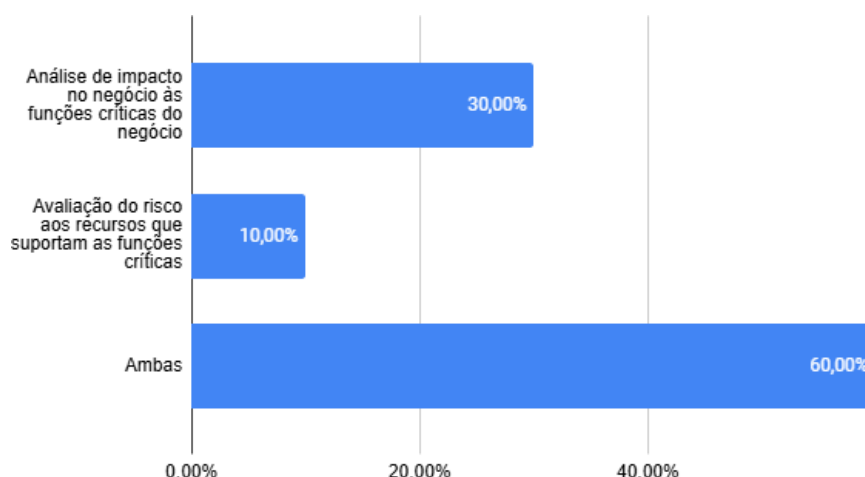
Embora as organizações aprendam com a sua própria experiência e possam criar normas internas para garantir a continuidade do seu negócio, é importante que também sigam as normas de certificação ISO 22301 e do Instituto de Continuidade do Negócio para que possam fazer uma Gestão da Continuidade do Negócio com certificado de qualidade. A Gestão da Continuidade do Negócio é um tema que pode ser considerado recente, mas já existem normas que poderão e deverão ser aproveitadas pelas organizações para que as mesmas se consigam preparar, responder e recuperar de eventos disruptivos à sua atividade.

1.7. Estratégia da Continuidade do Negócio

As organizações devem delinear estratégias que possibilitem a implementação de um Sistema de Gestão da Continuidade do Negócio. Deverá fazer parte dessa estratégia uma análise de impacto no negócio às funções críticas do mesmo e/ou uma análise de risco aos recursos que suportam as funções críticas.

O Gráfico 7 mostra o tipo de estratégia que as organizações inquiridas adotam na sua atividade de Gestão da Continuidade do Negócio.

Gráfico 7 - Estratégia da Continuidade do Negócio.



60% das organizações adota, em simultâneo, uma estratégia de análise de impacto no negócio às funções críticas do negócio combinada com uma avaliação do risco aos recursos que suportam as funções críticas da organização. 30% das organizações apenas adota a primeira estratégia, enquanto 10% das organizações adota a segunda estratégia.

Segundo Goldstein e Flynn (2022), a Análise de Impacto ao Negócio tem como objetivo ajudar a organização a certificar-se de que as funções de negócio estão priorizadas de acordo com os objetivos da organização, por forma a mitigar os impactos provenientes de um evento disruptivo ou de uma crise que geram maior preocupação à organização. Está claro que a grande maioria das organizações reconhece a importância de uma análise do impacto ao negócio para prever os efeitos de uma disrupção numa organização e recolher informação relevante para, de seguida, elaborar os planos de Gestão da Continuidade do Negócio.

Segundo Williams e Resto-Leon (2023), esta Análise de Impacto ao Negócio deve incluir, também, a identificação de riscos e o desenvolvimento de uma reação e estratégias de recuperação, pelo que as organizações consideram importante, também, adotarem, em simultâneo com a Análise de Impacto ao Negócio, uma estratégia de avaliação do risco aos recursos que suportam as suas funções críticas, pois as mesmas são essenciais ao funcionamento das organizações e é necessário que sejam preparadas respostas adequadas de modo a minimizar o impacto de falhas de recursos que possam

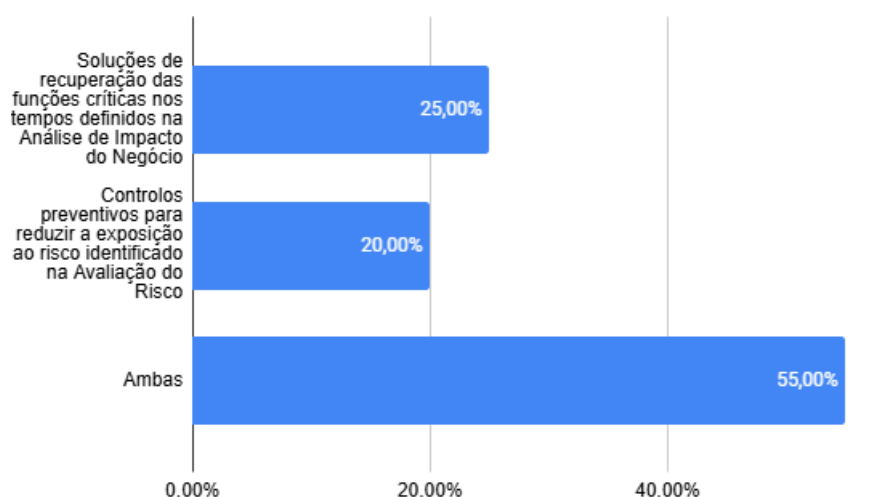
surgir. As organizações adotam, assim, uma mentalidade proativa que valoriza a antecipação e mitigação de ameaças.

No seguimento de ambas as estratégias, as organizações podem incluir nessas estratégias as seguintes opções:

- Soluções de recuperação das funções críticas nos tempos definidos na Análise de Impacto do Negócio
- Controlos preventivos para reduzir a exposição ao risco identificado na Avaliação do Risco
- Ambos

O Gráfico 8 mostra as opções mais escolhidas pelas organizações.

Gráfico 8 - Opções de Estratégias da Continuidade do Negócio.



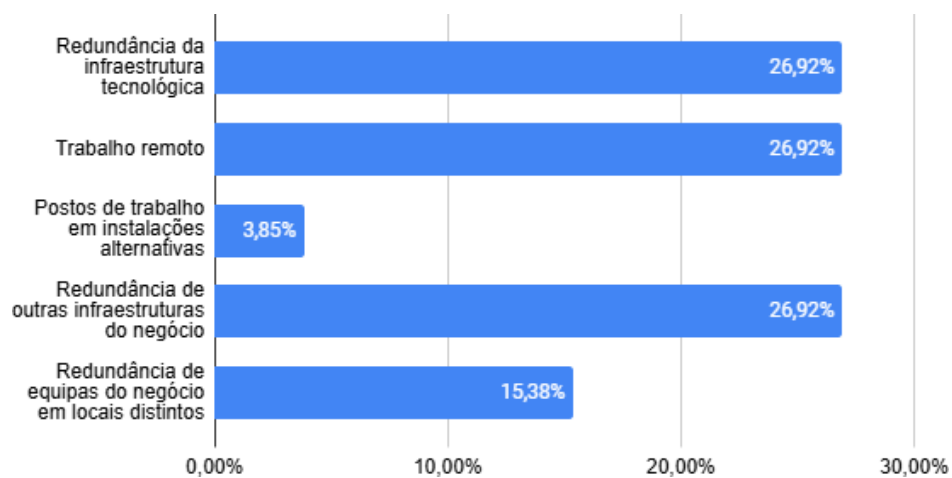
A maioria das organizações inquiridas inclui nas suas estratégias de continuidade do negócio tanto soluções de recuperação das funções críticas, como controlos preventivos para reduzir a exposição ao risco, destacando, novamente, a mentalidade proativa das organizações e a sua preocupação com os imprevistos. Tal demonstra que as organizações se preocupam em antecipar ameaças, diminuir o seu impacto e tornarem-se organizações mais resilientes e inovadoras.

Apesar de ter uma percentagem menor, as soluções de recuperação das funções críticas têm uma preferência sobre os controlos preventivos para reduzir a exposição ao risco.

1.8. Soluções de Recuperação do Negócio

O Gráfico 9 mostra as soluções adotadas pelas organizações para a recuperação do seu negócio quando confrontadas com um evento de crise.

Gráfico 9 - Soluções de Recuperação do Negócio.



Face à necessidade de recuperação do seu negócio, a maioria das organizações inquiridas (26,92%) tem como soluções a redundância da infraestrutura tecnológica (quando uma componente da infraestrutura tecnológica falha, existe uma duplicada que a substitui), o trabalho remoto e a redundância de outras infraestruturas do negócio (quando uma componente do negócio falha, existe uma duplicada que a substitui).

As organizações adotam estas soluções devido à sua preocupação com as crises de cibersegurança, disrupção das TIC e falha de fornecedores críticos e *utilities*, arranjando soluções para resolver essas questões quando confrontadas com esses eventos disruptivos.

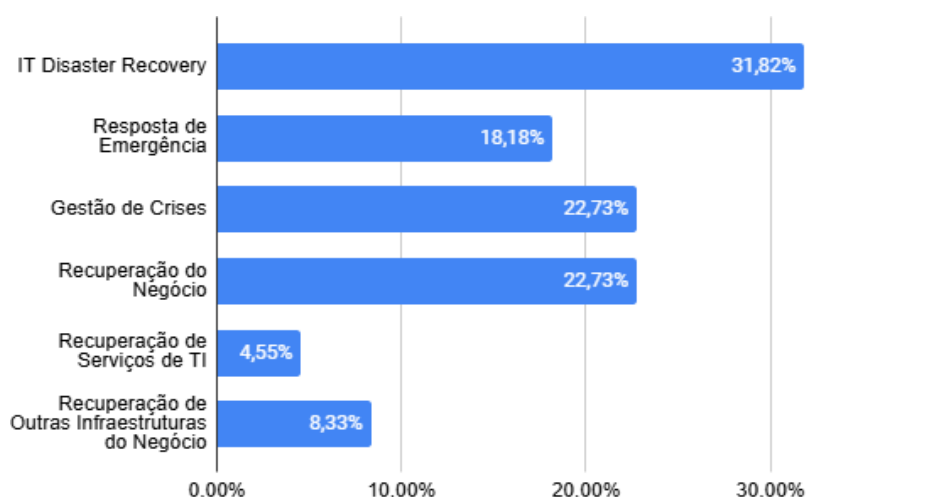
Algumas organizações (15,38%) adotam, também, a solução da redundância de equipas do negócio em locais distintos e, em menor número (3,85%), algumas

organizações apostam nos postos de trabalho em instalações alternativas. Estas soluções não são tão adotadas pelas organizações porque não existe uma preocupação tão grande com crises de incêndios, terrorismos e desastres naturais que obrigariam a uma mudança de instalações.

1.9. Planos da Continuidade do Negócio

O Gráfico 10 mostra os planos que as organizações utilizam para a sua Gestão da Continuidade do Negócio. Nesta questão, as organizações poderiam selecionar mais do que um plano pois uma organização pode adotar mais do que um plano de continuidade do negócio.

Gráfico 10 - Planos da Continuidade do Negócio.



31,82% das organizações inquiridas, a maioria, tem como plano da continuidade do negócio a “IT Disaster Recovery”, um plano normalmente elaborado pelo gestor tendo em conta normas internacionais que vai de acordo com a dependência, já referida e cada vez maior, das soluções de TI. Mas, por outro lado, apenas 4,55% das organizações selecionou a opção do plano de recuperação de serviços de TI, algo que não tem uma aparente explicação.

22,73% das organizações adotam um plano de gestão de crises e um plano de recuperação do negócio com base na preocupação com a exposição a crises que ocorrem

com cada vez mais frequência e existe a necessidade das organizações se prepararem para as crises pois, segundo Giorgetto (2021), as organizações devem estar preparadas para lidar com as crises de forma rápida e eficaz de modo a mitigar a sua ameaça. A sobrevivência das organizações está, constantemente, a ser posta à prova por eventos quase imprevisíveis que afetam a sua atividade e, desse modo, as crises devem ser evitadas, os seus efeitos negativos devem ser mitigados e deve ser promovida uma aprendizagem com a crise assim que a mesma estiver sob controlo (Parnell e Crandall, 2020).

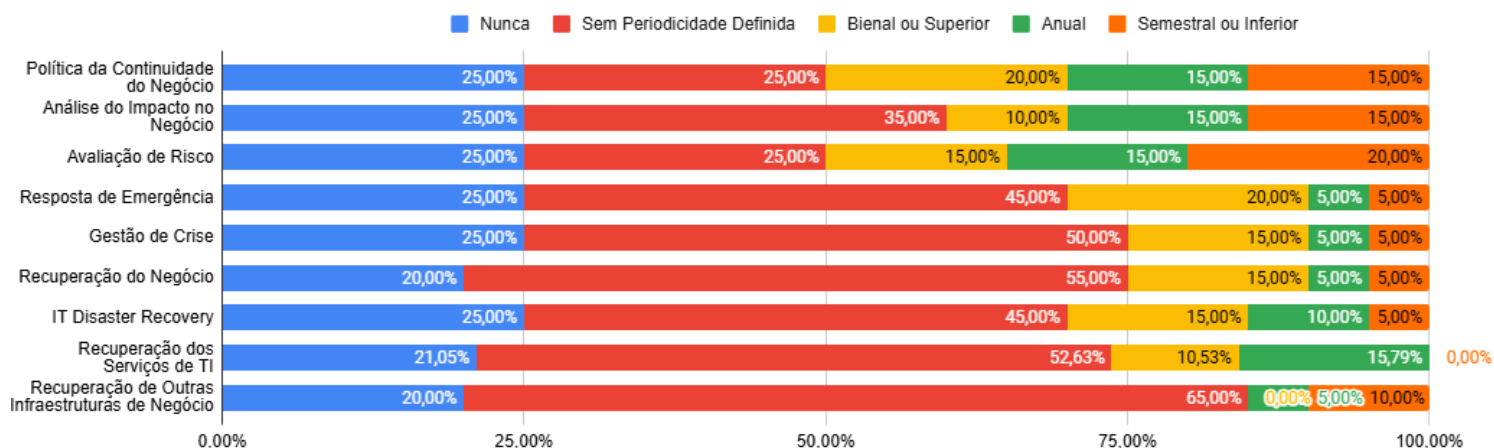
18,18% das organizações adota um plano de resposta de emergência com vista a reduzir prejuízos e garantir a continuidade das operações após um evento crítico e 8,33% das organizações inquiridas adotam um plano de recuperação de outras infraestruturas do negócio.

1.10. Periodicidade de Exercícios e Testes

Um dos últimos passos da elaboração de um plano de Gestão da Continuidade do Negócio, segundo o Instituto de Gestão da Continuidade do Negócio, é o passo da validação que corresponde à execução de exercícios e testes que validem o plano e procurem eventuais melhorias para efetuar mudanças aos planos de Gestão da Continuidade do Negócio. Uma forma de validar os planos, é efetuar exercícios e testes de pouco em pouco tempo, embora exista uma limitação de tempo pois é necessário que seja dispensado algum tempo para efetuar estes exercícios e testes (Brown e Hatton, 2021).

O Gráfico 11 mostra a periodicidade com que as organizações inquiridas efetuam exercícios e testes aos seus planos de Gestão da Continuidade do Negócio.

Gráfico 11 - Periodicidade de Exercícios e Testes.



A maioria das organizações segue o plano de “IT Disaster Recovery” e realizam exercícios e testes ao mesmo sem uma periodicidade definida, outras nunca realizam exercícios e testes.

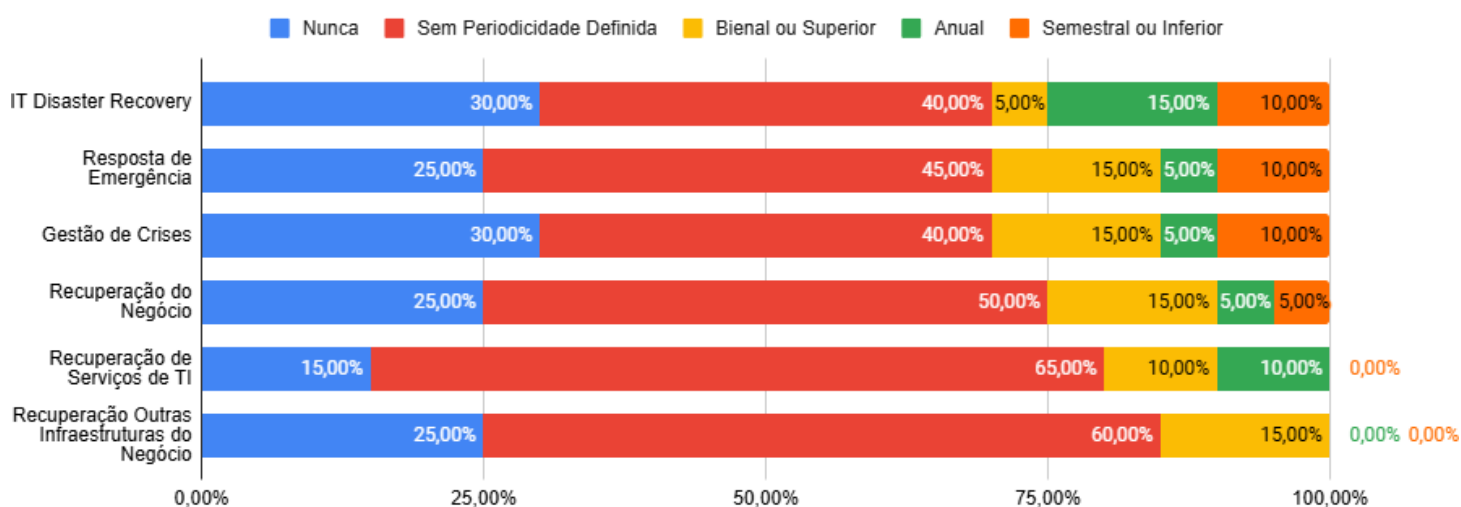
O Gráfico 11 mostra, ainda, que a periodicidade selecionada com maior frequência foi a “sem periodicidade definida” e, de seguida, a periodicidade “nunca”, mostrando que as organizações inquiridas não têm disciplina nos seus exercícios e testes, colocando em causa a eficácia dos seus planos de Gestão da Continuidade do Negócio e revelando, assim, a necessidade das organizações prestarem mais atenção e ganharem mais disciplina na realização de exercícios e testes.

Apesar da limitação do tempo e as equipas responsáveis nem sempre conseguirem arranjar disponibilidade, segundo Brown e Hatton (2021), os planos de Gestão da Continuidade do Negócio necessitam de constante validação através da realização dos exercícios e testes periodicamente. O Gráfico 11 mostra que as organizações não estão a cumprir com esta recomendação, sendo, então, um aspeto a melhorar na sua Gestão da Continuidade do Negócio.

1.11. Periodicidade da Revisão de Documentos da Gestão da Continuidade do Negócio

Ainda no tema da periodicidade, foi também inquirida a periodicidade de revisão dos documentos que são emitidos na atividade da Gestão da Continuidade do Negócio e obteve-se o Gráfico 12:

Gráfico 12 - Periodicidade da Revisão de Documentos da Gestão da Continuidade do Negócio.



Da mesma maneira que os exercícios e testes devem ser efetuados periodicamente, também os documentos emitidos na Gestão da Continuidade do Negócio devem ser revistos com frequência pois vivemos num contexto de constante mudança onde é necessária esta verificação para que os documentos estejam atualizados e, consequentemente, sejam úteis e eficazes.

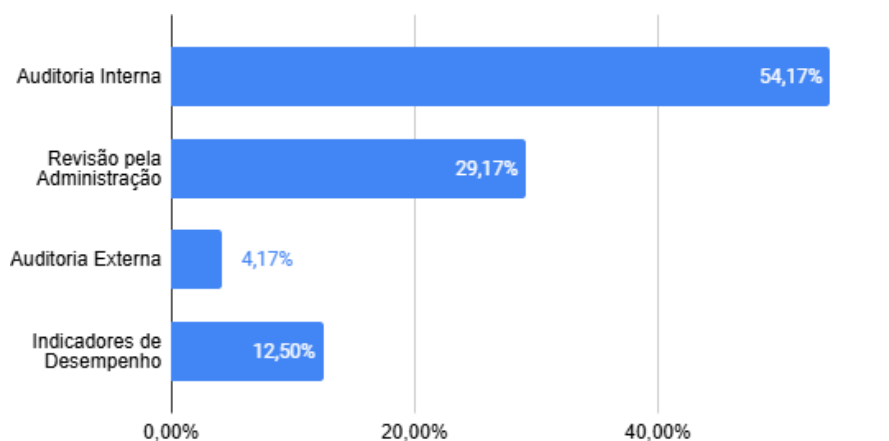
Mais uma vez, a periodicidade “sem periodicidade definida” mantém-se como a periodicidade mais escolhida pelas organizações inquiridas, seguida da periodicidade “nunca”, mostrando que as organizações não efetuam uma revisão aos documentos de Gestão da Continuidade do Negócio. No entanto, uma percentagem algo relevante de organizações já revê estes documentos bienalmente ou superior, anualmente e, até, semestralmente ou inferior, mostrando que embora exista ainda um longo caminho a percorrer pelas organizações na questão da revisão de documentos da Gestão da

Continuidade do Negócio, algumas organizações começam já a prestar atenção a esta questão e a realizarem esta revisão periodicamente.

1.12. Monitorização e Avaliação do Desempenho

O Gráfico 13 mostra de que forma é que as organizações inquiridas monitorizam o seu programa de Gestão da Continuidade do Negócio e como fazem a avaliação do desempenho do mesmo.

Gráfico 13 - Monitorização e Avaliação do Desempenho.



Os planos de Gestão da Continuidade do Negócio, conforme já referido ao longo deste estudo, necessitam constantemente de validação pelo que é necessária uma monitorização e avaliação constante do seu desempenho a fim de aplicar melhorias e ajustes aos planos.

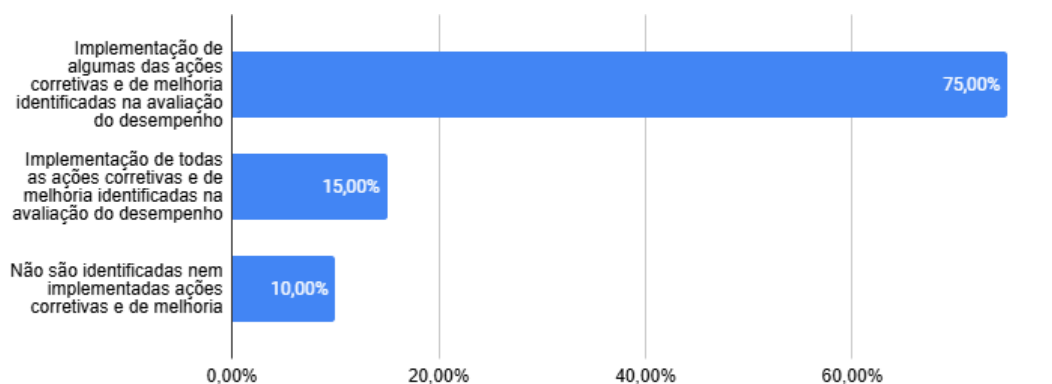
54,17% das organizações inquiridas recorre a uma auditoria interna como forma de monitorização e avaliação dos seus planos de Gestão da Continuidade do Negócio, é a forma mais em conta e mais fácil para as organizações efetuarem a sua monitorização. 29,17% das organizações inquiridas recorre a uma revisão pela administração, mostrando que a Gestão da Continuidade do Negócio é seguida de perto pela gestão de topo. 12,50% das organizações inquiridas realiza a monitorização e avaliação através de indicadores de desempenho e, por fim, apenas 4,17% das organizações inquiridas recorre a auditorias externas, é uma percentagem baixa explicada pelos custos que uma auditoria externa

requer pois teria de ser contratada uma empresa externa e, também, pelo facto dessa empresa externa não conhecer tão bem a organização como ela se conhece a si mesma.

1.13. Melhoria Contínua

Por fim, procurou-se perceber como é que a melhoria contínua tão necessária aos planos de Gestão da Continuidade do Negócio é assegurada pelas organizações inquiridas e os resultados originaram o Gráfico 14.

Gráfico 14 - Melhoria Contínua.



75% das organizações apenas implementam algumas ações corretivas e de melhoria identificadas na avaliação de desempenho, mostrando que as organizações, apesar de identificarem que existem ações corretivas e de melhoria, não as implementam nos seus planos. É, por isso, um aspeto que as organizações têm de melhorar na sua Gestão da Continuidade do Negócio e nos seus planos, não basta elaborar e implementar os planos se os mesmos não forem constantemente analisados e melhorados com os devidos ajustes.

Apenas 15% das organizações implementam todas as ações corretivas e de melhoria, uma percentagem muito baixa e aquém das expectativas. 10% das organizações não identifica nem implementa ações corretivas e de melhoria, resultando em planos desatualizados e ineficazes.

Apesar da monitorização dos planos estar a ser feita pelas organizações e haver um certo grau de preocupação, não basta identificar as ações corretivas e de melhoria se

as mesmas não forem todas implementadas, os planos de Gestão da Continuidade do Negócio nunca estarão atualizados, diminuindo a resiliência das organizações.

Conclusões

1. Principais Conclusões

As crises organizacionais podem comprometer o bom funcionamento das organizações, por isso é essencial que as mesmas estejam preparadas para enfrentar as crises organizacionais. Organizações que antecipam e gerem bem essas situações, tendem a ter um desempenho superior e é nesse contexto que surge a Gestão da Continuidade do Negócio como uma ferramenta fundamental para prever possíveis interrupções e assegurar que a operação prossiga sem interrupções. Essa gestão ajuda a reconhecer riscos e a estruturar medidas que aumentem a resiliência, protejam os interesses dos *stakeholders* e preservem a reputação e o valor da organização. Assim, torna-se cada vez mais importante que as organizações se tornem resilientes, ou seja, que tenham a capacidade de reagir positivamente a eventos adversos, adaptando-se, sendo flexíveis e transformando-se quando necessário.

O Estado Português tem vindo a ajudar as organizações portuguesas através do Plano de Recuperação e Resiliência que tem como objetivos aumentar a competitividade e resiliência da economia através da investigação, inovação, diversificação e especialização da estrutura produtiva e tem, ainda, o objetivo de capitalizar organizações para incentivar ao seu investimento produtivo em áreas de interesse. A par destes objetivos, o PRR pretende, ainda, que exista uma descarbonização da indústria de modo a tornar as organizações mais sustentáveis e, por isso, mais competitivas pois existirá uma redução de energia e custos de produção. Por último, o PRR tem, ainda, o objetivo de promover a digitalização das organizações de modo a que exista uma modernização das mesmas.

O objetivo geral deste estudo é identificar e analisar as práticas estratégicas e operacionais adotadas pelas organizações portuguesas para garantir a continuidade do negócio nos ambientes VUCA e BANI e, portanto, a pergunta de partida deste estudo é a seguinte: Quais as melhores práticas ou lições de gestão da continuidade do negócio e

resiliência que as organizações aprenderam para garantir a sua continuidade em ambiente VUCA e BANI?. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos: conhecer a perceção de resiliência das organizações; conhecer o nível de preocupação das organizações sobre eventos de risco e crises emergentes; identificar qual a pessoa/departamento responsável pela gestão da continuidade do negócio.

Através do questionário replicado do estudo de 2018 da KPMG, neste estudo aplicado a 20 organizações portuguesas, na sua maioria pequenas e microempresas do setor privado secundário e terciário, foi possível perceber que a maioria se identifica como uma organização algo resiliente, ou seja, implementam apenas alguns controlos preventivos para reduzir a exposição a alguns riscos mas uma grande percentagem (45%) também se identificam como organizações resilientes que implementam controlos preventivos para reduzir o risco, mecanismos de resposta a incidentes e soluções de recuperação; embora não seja o cenário ideal, as organizações caminham para serem organizações resilientes.

Quanto ao nível de preocupação das organizações sobre eventos de risco e crises emergentes, a maioria preocupa-se muito com incidentes de cibersegurança e disrupção das TIC, uma preocupação explicada pela era da globalização que vivemos. Algumas organizações preocupam-se, também, com a falha de fornecedores críticos e a falha de *utilities*.

Quanto à pessoa/departamento responsável pela gestão da continuidade do negócio, na maioria das organizações essa responsabilidade recai sobre o presidente do conselho de administração, sendo a direção responsável pela gestão da continuidade de risco a de gestão de risco.

As práticas de gestão da continuidade do negócio mais utilizadas e que estão a ser atualmente utilizadas pelas organizações são uma combinação de análise de impacto no negócio às funções críticas do negócio com uma avaliação do risco aos recursos que suportam as funções críticas. A maioria das empresas inclui nas suas estratégias de continuidade do negócio tanto soluções de recuperação das funções críticas como controlo preventivo para reduzir a exposição ao risco.

Quando confrontadas com eventos de crise, a maioria das organizações opta por soluções de redundância da infraestrutura de negócio, trabalho remoto e redundância de outras infraestruturas do negócio e os planos mais utilizados para a gestão da continuidade do negócio são os planos de “IT Disaster Recovery” reforçando a preocupação das organizações com as questões de cibersegurança e a sua dependência das soluções TI.

Estas práticas são adquiridas através de conferências/congressos ou através da sua própria experiência, pois as organizações aprendem com os seus erros e situações passadas e, desse modo, as práticas de gestão da continuidade do negócio são, na sua maioria, retiradas das normas internas das organizações. Nenhuma das organizações retira as práticas do BCI Good Practice Guidelines, pelo que será necessária mais divulgação da existência destas guidelines que podem ser uma mais-valia para as organizações.

Após resposta aos objetivos do estudo, é possível responder à pergunta de partida “quais são as melhores práticas ou lições de gestão da continuidade do negócio e resiliência que as organizações aprenderam para garantir a sua continuidade em ambiente VUCA e BANI” e a resposta é que as organizações efetuam análises de impacto no negócio e avaliações de risco para protegerem as suas funções críticas, além de implementarem ações de controlo preventivo a eventos disruptivos e, desse modo, conseguirem reduzir a exposição ao risco.

As organizações preocupam-se com a recuperação do negócio e criaram soluções de redundância da infraestrutura tecnológica, ou seja, quando uma componente da infraestrutura tecnológica falha, existe uma duplicada que a substitui, apostaram, ainda, no trabalho remoto (uma lição retirada da pandemia da COVID-19) e apostaram, também, na redundância de infraestruturas de negócio onde uma componente do negócio falha e existe uma duplicada que a substitui.

As organizações aprenderam, ainda, a confiar não só em conferências ou congressos acerca do tema, mas também a retirarem lições da sua experiência e eventos passados.

O caminho da Gestão da Continuidade do Negócio é, ainda, um caminho longo a percorrer pelas organizações e não obstante das lições já aprendidas, os ambientes VUCA e BANI são ambientes marcados pela incerteza e fragilidade e a maioria das

organizações não tem uma periodicidade definida para a realização de exercícios e testes ou para a revisão dos documentos da gestão da continuidade do negócio, o que pode ser considerada uma fraqueza da gestão da continuidade do seu negócio, uma vez que, perante os ambientes VUCA e BANI, as organizações devem sempre ir fazendo avaliações aos seus planos e práticas de gestão da continuidade do negócio com vista à correção de erros e à melhoria contínua pois os ambientes estão sempre em constante mudança. Quando estas revisões são feitas, a maioria das organizações opta por elaborar uma auditoria interna, mas apenas implementam algumas das ações corretivas e de melhoria identificadas na avaliação do desempenho, um possível indicador da resistência à mudança das organizações.

O presente estudo ofereceu uma atualização do estudo efetuado pela KPMG em 2018, na medida em que foi possível perceber que os mecanismos de resiliência e consequente Gestão da Continuidade do Negócio que estão a ser implementados pelas organizações portuguesas após 7 anos são praticamente os mesmos, demonstrando pouca evolução desta temática nas organizações portuguesas. O estudo da KPMG foi aplicado a 76 organizações representativas dos setores-chave da economia portuguesa, ou seja, falamos de organizações de maior dimensão e, desse modo, o presente estudo traz a perspetiva das organizações de menor dimensão que aplicam os mesmos mecanismos que as organizações maiores.

1.1. Limitações do Estudo

A principal limitação à execução deste estudo foi a falta de disponibilidade e adesão das organizações a dar resposta ao questionário enviado. Além da principal limitação, existe, ainda, o facto de que os resultados obtidos não são representativos das organizações portuguesas, pois a maioria das respostas foram dadas tanto por organizações médias, como por organizações pequenas e pertencentes ao setor privado.

1.2. Trabalhos Futuros

Para trabalhos futuros, sugere-se que seja feito um estudo comparativo da realidade portuguesa com a realidade de outro país com uma cultura empresarial mais desenvolvida, por exemplo, os Estados Unidos da América para tentar perceber que lições de gestão da continuidade do negócio ambos os países podem aprender e o que falta a um e a outro para melhorar a sua resiliência.

Seria, ainda, interessante adaptar este estudo exclusivamente a organizações do setor primário, tratando-se de um setor muito essencial à sociedade e que atravessa diversas crises que colocam em causa a continuidade da sua atividade e negócio.

Por fim, existe também a possibilidade de estudar a gestão da continuidade do negócio exclusivamente no setor público. A gestão da continuidade do negócio é, muitas vezes, associada ao setor privado onde as organizações necessitam de obter lucro e continuar o seu negócio para tal, no entanto, as organizações públicas desenvolvem uma atividade bastante importante para a sociedade e os cidadãos, pelo que é importante que a sua continuidade também seja mantida e adotem mecanismos para tal.

Bibliografija

- Margherita, A., & Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business Horizons*, 64(5), 683–695. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.020>
- Papagiannidis, S., Harris, J., & Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102166. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166>
- Mihotić, L., Raynard, M., & Sinčić Ćorić, D. (2023). Bouncing forward or bouncing back? How family firms enact resilience in times of crisis. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 68–86. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2022-0047>
- Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., McKenna, S., & Tian, A. W. (2023). Making sense of a mess: “Doing” resilience in the vortex of a crisis. *Personnel Review*, 52(6), 1747–1770. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2021-0869>
- Suresh, N., Sanders, G. L., & Braunscheidel, M. J. (2020). Business continuity management for supply chains facing catastrophic events. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 129–138. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3005506>
- Goldstein, M., & Flynn, S. (2022). Business continuity management lessons learned from COVID-19. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 15(4), 360–380. <https://doi.org/10.69554/FXAV7318>
- Goosman, A. (2022). Evolving corporate crisis response coordination for maximum resilience. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 15(3), 237–244. <https://doi.org/10.69554/SHDQ9923>

- Gierczak, M., & Messmer, J. B. (2022). How to build more resilient businesses and communities: A proposal. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 15(4), 330–341. <https://doi.org/10.69554/NXSH9545>
- Perry, M. & Zawada, B. (2020). Framing business continuity to achieve lasting focus. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 13(3), 211–219. <https://doi.org/10.69554/PPZV1774>
- Ostadi, B., Ebrahimi-Sadrabadi, M., Sepehri, M. M., & Husseinazadeh Kashan, A. (2023). A systematic literature review of organizational resilience, business continuity, and risk: Towards process resilience and continuity. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 16(1), 229–257. <https://doi.org/10.22059/ijms.2022.330383.674751>
- Groenendaal, J., & Helsloot, I. (2020). Organisational resilience: Shifting from planning-driven business continuity management to anticipated improvisation. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 14(2), 102–109. <https://doi.org/10.69554/SEYT2614>
- Williams, T., & Resto-Leon, M. (2023). Cracking the code: The keys to a successful business impact analysis. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 16(4), 313–319. <https://doi.org/10.69554/YNJV2495>
- Marling, C. (2022). Career resilience tips for business continuity practitioners. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 15(4), 312–318. <https://doi.org/10.69554/SSAH3577>
- Hatton, T., & Brown, C. (2021). Building adaptive business continuity plans: Practical tips on how to inject adaptiveness into continuity planning processes. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 15(1), 44–52. <https://doi.org/10.69554/TBEX7099>
- Abbas, I. (2022). Tailored resilient strategies for business continuity of SMEs in the MENA region. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 11(3), 19–30. <https://doi.org/10.21863/jem/2022.11.3.001>

- Gracey, A. (2020). Building an organisational resilience maturity framework. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 13(4), 313–327. <https://doi.org/10.69554/SHDQ9923>
- Hodges, L. R., & Larrañaga, M. D. (2021). Emergency management as a complex adaptive system. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 14(4), 354–368. <https://doi.org/10.69554/GKBT1226>
- Mitchell, M. (2023). 7 tips for organizational resilience all year round. *Security Magazine*. <https://www.securitymagazine.com/articles/97278-7-tips-for-organizational-resilience-all-year-round>
- Gichuhi, J. M., Oginde, D., & Wambua, P. (2023). Relevance of management support and consideration in augmenting organizational resilience: Evidence from telecommunication companies in Kenya. *Journal of Economics and Business*, 6(1), 106–123. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.06.01.490>
- Owen, D. (2021, fevereiro 1). *Lessons for business resilience planning*. Risk Management Magazine. <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2021/02/01/-Lessons-for-Business-Resilience-Planning->
- Stumhofer, E., & Gloeckner, E. (2022, 22 de novembro). *Fostering organizational resilience: Build resilience into all corners of your organization and you'll be able to weather any storm*. Risk Management Magazine. <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2022/11/22/fostering-organizational-resilience>
- Bardoel, E. A., & Drago, R. (2021). Acceptance and strategic resilience: An application of conservation of resources theory. *Group & Organization Management*, 46(4), 657–691. <https://doi.org/10.1177/10596011211022488>
- Wysokińska-Senkus, A., Lechański, K., & Malinowski, J. (2023). Systemic business continuity management in the process of building the organization's resilience and improving its security: Experience of the organization in Poland. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 175, 671–685. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.175.42>

- KPMG Portugal. (2018). *Risco e resiliência: Estudo da continuidade do negócio em Portugal*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pt/pdf/pt-2018-business-continuity-risk-resilience.pdf>
- Pescaroli, G., Velazquez, O., Alcántara-Ayala, I., Galasso, C., Kostkova, P., & Alexander, D. (2020). A Likert scale-based model for benchmarking operational capacity, organizational resilience, and disaster risk reduction. *International Journal of Disaster Risk Science*, 11(3), 404–409. <https://doi.org/10.1007/s13753-020-00276-9>
- Galaitis, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14(3), 713–721. <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00494-x>
- Pinto, D., Fernandes, A., Silva, M. M. da, & Pereira, R. (2022). Maturity models for business continuity—A systematic literature review. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 12(1), 115–126. <https://doi.org/10.18280/ijisse.120115>
- Sharma, R. (2022). *BANI and how is it relevant in today's times*. *The Journal Of Insurance Institute Of India*. 77-80.
- Moura, R. L. de, Carneiro, T. C. J., & Dias, T. L. (2023). VUCA environment on project success: The effect of project management methods. *Brazilian Business Review*, 20(3), 236–259. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.1.en>
- Bourne, M. (2021). Performance measurement and management in a VUCA world. *International Journal of Production Research*, 59(24), 7311–7316. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.2004042>
- Sidor-Rządkowska, M. (2022). VUCA or BANI? – The challenges of human capital management in post(?)pandemic times. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 159, 393–402. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.159.31>
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100787. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>

- Brummel, L., Carroll, B. J., Toshkov, D., & Yesilkagit, K. (2023). WP2: Deliverable 2.1. Literature review, conceptual framework and methodology: Legitimate crisis governance in multilevel governance systems. *LEGITIMULT – Legitimate crisis management and multilevel governance*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7948496>
- Thomas, C. (2020). Decision-making during VUCA crises: Insights from the 2017 Northern California firestorm. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 14(1), 82–94. <https://doi.org/10.69554/OYZT1841>
- Graham, J., & Loke, H.-Y. (2022). Theory rewritten: Business continuity and crisis management in the wake of the COVID-19 pandemic. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(3), 231–233. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12375>
- Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A. (2021). Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(2), 161–170. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12371>
- Kovoor-Misra, S. (2019). Review of *Crisis management: Resilience and change*. SAGE Publications
- Parnell, J. A., & Crandall, W. R. (2017). The contribution of behavioral economics to crisis management decision-making. *Journal of Management & Organization*, 26(4), 585–600. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.60>
- Goosman, A. (2022). Evolving corporate crisis response coordination for maximum resilience. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 15(3), 237–244. <https://doi.org/10.69554/SHDQ9923>
- Bsoul-Kopowska, M., Skrabacz, A., & Rodzik, J. (2022). The crucial role of crisis management teams in public administration in the context of COVID-19. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(4), 741–758. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac042>
- Actis Giorgetto, S. (2021). Risk and crisis management. An overview. *Economia Aziendale Online – Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 12(1), 1–12. <https://doi.org/10.13132/2038-5498/12.1.1-12>

- Parnell, J. A., Crandall, W. R., Zhang, L., & Lin, Y. (2023). Visualizing crisis management: Crisis experience, concern, and training in China. *Journal of Comparative International Management*, 26(1), 35–64. <https://doi.org/10.55482/jcim.2023.33534>
- International Organization for Standardization. (2019). *Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements* (ISO Standard No. 22301:2019). ISO.
- Estrutura de Missão “Recuperar Portugal”. (s.d.). *Recuperar Portugal – Plano de Recuperação e Resiliência. Recuperar Portugal*. <https://recuperarportugal.gov.pt/>
- Estrutura de Missão “Recuperar Portugal.” (2023). *Relatório Anual PRR 2022. Recuperar Portugal*. <https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2024/04/Relatorio-Anual-PRR-2022.pdf>
- Ahmić, A., & Ćosić, M. (2025). Digital human resource management influence on the organizational resilience. *Organization Management Journal*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2024-2299>
- Gao, W. (2025). The Effect of Organizational Resilience on Employee Innovation Behavior in A VUCA Environment: Evidence from Meta-Analysis. *International Journal of Global Economics and Management*, 6(2), 251-261. <https://doi.org/10.62051/ijgem.v6n2.24>
- Dickson, R. K. (2025). Organizational resilience as the springboard for organizational success in a turbulent business environment. *European Journal of Management, Economics and Business*, 2(2), 3-24. [https://doi.org/10.59324/ejmeb.2025.2\(2\).01](https://doi.org/10.59324/ejmeb.2025.2(2).01)
- Steen, R., Haug, O. J., & Patriarca, R. (2023). *Business continuity and resilience management: A conceptual framework. Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(4). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12501>
- Zafar, M. (2025). The Impact of Leadership Development Programs on Organizational Resilience and Change Management. *International Journal of Scientific Research and Management*, 13(02), 8327-8343. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v13i02.em02>

- Vargas-Hernández, J. G., Rodríguez-Maillard, C. A., Arroyo-Álvarez, A., Vargas-González, O. C., & Martínez Aguirre, K. B. (2024). Structural sustainability framework for organizational resilience in the post-pandemic era. In *Advances in Human Resources Management and Organizational Development* (pp. 180–208). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1524-8.ch008>
- Farinha, J., & Pina, M. de F. F. (2025). Advancements in business resilience: Navigating future risks and enhancing continuity. In *Enhancing Resilience in Business Continuity Management* (pp. 105–136). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8809-9.ch004>
- Jain, V., & Mitra, A. (2025). Enhancing resilience in business continuity management. In *Outsourcing Management for Supply Chain Operations and Logistics Service* (pp. 1–30). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8809-9.ch001>
- Awashreh, R. (2025). Managing business continuity and resilience in higher education institutions without compromising the quality of education. In *Outsourcing Management for Supply Chain Operations and Logistics Service* (pp. 295–326). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8809-9.ch010>
- Elhamma, A., & El-Moumane, R. (2025). The role of strategic planning in resilience and crisis management: A case study of a public organization in Morocco. In J. C. D. Rouco & P. C. N. Figueiredo (Eds.), *Enhancing resilience in business continuity management* (pp. 433–460). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8809-9.ch015>
- Rouco, J. C., & Figueiredo, P. C. N. (2024). Business continuity management and resilience challenges. In *Business continuity management and resilience: Theories, models, and processes* (pp. 1–15). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1658-0.ch001>
- Petrova, E. (2024). Crisis management challenges. In *Business continuity management and resilience: Theories, models, and processes* (pp. 24–43). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1658-0.ch002>

Anexos

Questionário

Gestão da Continuidade do Negócio

O presente questionário é desenvolvido no âmbito da dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas da Universidade Lusófona de Lisboa. Este questionário tem como objetivo perceber quais são os mecanismos de resiliência utilizados pelas empresas portuguesas e como é que as mesmas reagem a eventos disruptivos, garantindo a continuidade do seu negócio.

O questionário foi replicado do estudo da Continuidade do Negócio em Portugal, feito pela KPMG. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, garantindo a sua confidencialidade. O questionário é anónimo e não existem respostas certas nem erradas, pretende-se, apenas, uma opinião sobre a respetiva organização.

Agradece-se, desde já, a sua colaboração!

***Indica uma pergunta obrigatória**

Dados Sociodemográficos

1. Questão 1 – Tipologia da Organização *

Indique a tipologia da sua organização quanto ao número de trabalhadores (escolha apenas uma opção).

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Microempresa (menos de 10 trabalhadores)
- ☐ Pequena Empresa (10 a 50 trabalhadores)
- ☐ Média Empresa (50 a 250 trabalhadores)
- ☐ Grande Empresa (mais de 250 trabalhadores)

2. Questão 2 - Setor da Organização

*

Indique qual o setor da sua organização (escolha apenas uma opção).

Marcar apenas uma oval.

☐ Público

☐ Privado

3. Questão 3 - Setor de Atividade Económica

*

Indique qual o setor de atividade económica da sua organização (escolha apenas uma opção)

Marcar apenas uma oval.

☐ Primário (Agricultura, Caça e Silvicultura)

☐ Secundário (Indústria Transformadora, Produção e Distribuição)

☐ Terciário (Comércio por Grosso/Retalho, Alojamento e Restauração)

4. Questão 4 - A sua organização desenvolve atividades na Aeronáutica ou Espaço? (escolha apenas uma opção)

*

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

5. Questão 1 – Perceção de Resiliência

*

Indique como considera a sua organização em termos de resiliência (escolha apenas uma opção).

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Resiliente - Foram implementados controlos preventivos para reduzir a exposição aos riscos mais relevantes para a sua atividade, mecanismos de resposta a incidentes e soluções para recuperar as funções críticas dentro dos prazos estabelecidos pelo negócio para minimizar impactos.
- ☐ Algo Resiliente - Foram implementados alguns controlos preventivos para reduzir a exposição a alguns riscos relevantes para a sua atividade, alguns mecanismos de resposta a incidentes ou algumas soluções para recuperar funções críticas.
- ☐ Não Resiliente - Não foram implementados controlos preventivos para reduzir a exposição aos riscos mais relevantes para a sua atividade, nem mecanismos de resposta a incidentes nem soluções para recuperar as funções críticas.

Questão 2 – Nível de Preocupação com Eventos de Risco

Indique o seu nível de preocupação em contexto do negócio da sua organização com os seguintes eventos de risco, numa escala de 1 (nada preocupado) a 4 (muito preocupado) (escolha apenas uma opção).

6. Incidente de Cibersegurança *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Preocupado

7. Disrupção das TIC *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Preocupado

8. Falha de Fornecedores Críticos *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Preocupado

9. Falha de *Utilities* *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Preocupado

10. Incidente de Saúde e Segurança no Trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Preocupado

11. Incêndio *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Preocupado

12. **Terrorismo ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Preocupado

13. **Desastres Naturais ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Preocupado

14. **Greve ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Preocupado

15. **Pandemia/Epidemia ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Preocupado

16. Tumulto Social/Civil *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Preocupado

17. Questão 3 – Liderança da Gestão de Continuidade do Negócio *

Indique quem, na sua organização, tem o papel de Líder da Gestão de Continuidade do Negócio (escolha uma ou mais opções).

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Presidente do Conselho de Administração
- ☐ Administrador das Tecnologias de Informação
- ☐ Administrador da Gestão de Risco
- ☐ Administrador da Organização
- ☐ Administrador da Segurança da Informação
- ☐ Administrador Financeiro
- ☐ Outro

18. Se selecionou "Outro", indique quem, na sua organização, tem o papel de Líder da Gestão de Continuidade do Negócio.

19. Questão 4 – Departamento Responsável pela Gestão da Continuidade do Negócio *

Indique, na sua organização, qual é o departamento responsável pela Gestão da Continuidade do Negócio (escolha uma ou mais opções).

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Gestão de Risco
- ☐ Organização, Qualidade, Ambiente e Segurança
- ☐ Tecnologias de Informação
- ☐ Segurança de Informação e Segurança Física
- ☐ Financeiro
- ☐ Auditoria Interna
- ☐ Outro

20. Se selecionou "Outro", indique qual é o departamento responsável pela Gestão da Continuidade do Negócio.

21. Questão 5 – Competências das Equipas de Gestão da Continuidade do Negócio *

Indique onde são adquiridas as competências das equipas de Gestão da Continuidade do Negócio (escolha uma ou mais opções).

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Conferências/Congressos da Gestão da Continuidade do Negócio
- ☐ Curso de Formação ISO 22301
- ☐ Certificação ISO 22301 Implementer/Auditor
- ☐ Certificação Profissional Business Continuity Institute
- ☐ Outro

22. Se selecionou "Outro", indique onde são adquiridas as competências das equipas de Gestão da Continuidade do Negócio.

23. Questão 6 – Modelo de Referência para Continuidade do Negócio

*

Indique qual é o modelo de referência para Continuidade do Negócio utilizado na sua organização (escolha uma ou mais opções).

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Legislação Setorial
- ☐ Norma de Certificação (ISO 22301)
- ☐ BCI Good Practice Guidelines
- ☐ Normas Internas

24. Questão 7 – Estratégia da Continuidade do Negócio

*

Indique a(s) estratégia(s) de continuidade do negócio utilizada(s) na sua organização (escolha apenas uma opção).

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Análise de impacto no negócio às funções críticas do negócio
- ☐ Avaliação do risco aos recursos que suportam as funções críticas
- ☐ Ambas – Análise de impacto no negócio e avaliação de risco

25. Questão 7.1 – Indique a opção que mais de adequa ao que a sua estratégia de continuidade do negócio inclui (escolha apenas uma opção).

*

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Soluções de recuperação das funções críticas nos tempos definidos na Análise de Impacto do Negócio
- ☐ Controlos preventivos para reduzir a exposição ao risco identificado na Avaliação do Risco
- ☐ Ambas – Soluções de recuperação e controlos preventivos

26. Questão 8 – Soluções de Recuperação do Negócio

*

Indique a(s) solução/soluções de recuperação do negócio mais utilizadas na sua organização (escolha uma ou mais opções).

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Redundância da infraestrutura tecnológica
- ☐ Trabalho remoto
- ☐ Postos de trabalho em instalações alternativas
- ☐ Redundância de outras infraestruturas do negócio
- ☐ Redundância de equipas do negócio em locais distintos

27. Questão 9 – Planos da Continuidade do Negócio

*

Indique qual/ quais o(s) plano(s) utilizados para a continuidade do seu negócio (escolha uma ou mais opções).

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ IT Disaster Recovery
- ☐ Resposta de Emergência
- ☐ Gestão de Crises
- ☐ Recuperação do Negócio
- ☐ Recuperação de Serviços de TI
- ☐ Recuperação de Outras Infraestruturas do Negócio

Questão 10 – Periodicidade de Exercícios e Testes

Indique a periodicidade de exercícios e testes

do(s) plano(s) que selecionou na questão anterior (escolha apenas uma opção).

28. IT Recovery Disasters *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

29. Resposta de Emergência *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

30. Gestão de Crise *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

31. Recuperação do Negócio *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

32. Recuperação de Serviços de TI *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

33. Recuperação de Outras Infraestruturas de Negócio *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

Questão 11 – Periodicidade da Revisão da Documentação da Gestão da Continuidade do Negócio

Indique a periodicidade da revisão da documentação da gestão da continuidade (escolha apenas uma opção)

34. Política da Continuidade do Negócio *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

35. Análise do Impacto no Negócio *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

36. Avaliação de Risco *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

37. Resposta de Emergência *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

38. Gestão de Crise *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

39. Recuperação do Negócio *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

40. IT Disaster Recovery *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

41. Recuperação dos Serviços de TI *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

42. Recuperação de Outras Infraestruturas de Negócio *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Sem Periodicidade Definida
- ☐ Bienal ou Superior
- ☐ Anual
- ☐ Semestral ou Inferior

43. Questão 12 – Monitorização e Avaliação do Desempenho

*

Indique como é feita a avaliação do Programa de Gestão da Continuidade do Negócio (escolha uma ou mais opções).

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Auditoria Interna
- ☐ Revisão pela Administração
- ☐ Auditoria Externa
- ☐ Indicadores de Desempenho

44. Questão 13 – Melhoria Contínua

*

Indique como é assegurada a melhoria contínua do Programa de Gestão da Continuidade do Negócio (escolha apenas uma opção).

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Implementação de algumas das ações corretivas e de melhoria identificadas na avaliação do desempenho
- ☐ Implementação de todas as ações corretivas e de melhoria identificadas na avaliação do desempenho
- ☐ Não são identificadas nem implementadas ações corretivas e de melhoria

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários