



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

FLÁVIO DE ALMEIDA COUTINHO

GESTÃO DA CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS:

Entraves para utilização da metodologia em uma empresa nacional do ramo financeiro sediada em Brasília (DF).

Brasília – DF

2010

FLÁVIO DE ALMEIDA COUTINHO

**GESTÃO DA CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS:
Entraves para utilização da metodologia em uma empresa
nacional do ramo financeiro sediada em Brasília (DF).**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade de Brasília, Marina Figueiredo Moreira

Brasília – DF

2010

Coutinho, Flavio de Almeida.

Gestão da Continuidade de Negócios: Entraves para utilização da metodologia em uma empresa nacional do ramo financeiro sediada em Brasília (DF) / Flávio de Almeida Coutinho. – Brasília, 2010.

78 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EAD, 2010.

Orientadora: Professora Marina Figueiredo Moreira, Departamento de Administração.

1. Gestão da Continuidade de Negócios 2. Administração e Planejamento Estratégico 3. Entidade Financeira Brasileira.

I. Título.

FLÁVIO DE ALMEIDA COUTINHO

**GESTÃO DA CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS:
Entraves para utilização da metodologia em uma empresa
nacional do ramo financeiro sediada em Brasília (DF).**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno:

Flávio de Almeida Coutinho

Doutoranda em Administração,
Marina Figueiredo Moreira
Professora-Orientadora

Professor Gabriel de Araújo Spezia
Professor-Examinador

Professora Maria Teodora Fraldi
Professor-Examinador

Brasília, 04 de Dezembro de 2010.

Dedico este trabalho àqueles que me possibilitaram ter a milagrosa e incrível experiência de viver: Meus pais guerreiros, protetores e carinhosos Demerval (in memoriam) e Iramy. E as minhas irmãs Lutécia e Luciana que ao lado dos meus pais me ensinaram o verdadeiro significado da palavra família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Claudio que me acompanha nesta jornada chamada vida, sempre ao meu lado, me apoiando e incentivando pela busca do melhor. Agradeço ao meu amigo Orlando, sem ele, eu não teria iniciado e continuado este curso. Agradeço aos colegas de UnB, Mariana, Marcos e Ronaldo, que durante todo o curso fomos parceiros e formamos uma verdadeira equipe. Agradeço à UnB, aos professores e tutores que me direcionaram até este momento único.

“O problema com previsões é um pouco mais sutil (...). Nossos previsores podem ser bons em prever o ordinário, mas não o irregular e, no final das contas é aí que falham.”

Nassim Nicholas Taleb (A lógica do Cisne Negro).

RESUMO

A crescente complexidade que envolve as relações comerciais e sociais do mundo de hoje podem ser afetados pelos mais diversos tipos de ameaças e incidentes, sejam eles de origem natural ou provocadas por fatores humanos. A gestão de continuidade de negócios tem por objetivo, implementar um conjunto de ações para mitigar ou até eliminar os impactos de determinados eventos nas organizações, evitando interromper suas principais atividades durante um período de crise e mantendo sua sobrevivência. As empresas nem sempre conseguem o efeito desejado ao investir recursos financeiros, humanos e tecnológicos nesta área, podendo algumas vezes, não identificar o motivo pelo qual seus funcionários não utilizam a metodologia. A pesquisa com funcionários das unidades estratégicas das áreas de finanças, tecnologia, crédito, controle e planejamento de uma empresa nacional do ramo financeiro possibilitou entender melhor as principais dificuldades que eles e a própria empresa enfrentam para utilizar a metodologia de gestão da continuidade de negócios ao mesmo tempo em que atuam em suas atividades principais e que geram negócios para a empresa.

Palavras-chave: Administração. Planejamento. Gestão. Continuidade.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Formulação do problema.....	9
1.2	Objetivo Geral	9
1.3	Objetivos Específicos	10
1.4	Justificativa	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Ambientes Complexos:	13
2.1.1	Mudanças Climáticas – Incidentes Naturais	13
2.1.2	Complexidade nas Relações.....	14
2.1.3	Dependência Tecnológica.....	15
2.1.4	Mão de Obra – Própria e Terceirizada.....	16
2.2	Aspectos Legais.....	17
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	19
3.1	Caracterização da Organização	20
3.2	População e Amostra	222
3.3	Caracterização do Instrumento de pesquisa	23
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
4.1	Gestão da Continuidade de Negócios no Banco do Brasil.....	24
4.2	Resultado da Pesquisa	27
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	24
	APÊNDICE A: Controle das Entrevistas	324
	APÊNDICE B: Roteiro das Entrevistas.....	27
	APÊNDICE C: Degrações das Entrevistas.....	277
	APÊNDICE D: Planilhas de Resultados	78

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de curso está voltado para o eixo temático de Planejamento e Estratégia Organizacional. O tema escolhido foi a Gestão da Continuidade de Negócios, disciplina voltada para manutenção de processos críticos de uma organização, mesmo em situações de anormalidade ou de crise corporativa. As situações adversas que podem afetar o funcionamento de uma organização estão relacionadas principalmente aos fatores humanos, naturais, tecnológicos e de infraestrutura. A Continuidade de Negócios tem por objetivo implementar ações que visam mitigar ou até eliminar os impactos de determinados eventos nas organizações.

O tema é abrangente e de interesse mundial, pois nos últimos anos percebemos que a natureza tem respondido com eventos catastróficos cada vez maiores e freqüentes em várias regiões do mundo, gerando enormes prejuízos financeiros e sociais incalculáveis. Outros fatores devem ser considerados para o crescente interesse no assunto, tais como, a globalização nas relações comerciais, a alta dependência tecnológica, as governanças corporativas nacionais e internacionais e o aumento de ataques criminosos físicos e virtuais.

Ao acompanhar diariamente por meio de jornais, televisão, rádio e internet, é possível perceber a crescente onda de adversidades destas naturezas que ameaçam nossas organizações, independente do tamanho, localização ou fim a que se destinam. Como funcionário do Banco do Brasil, meu interesse pessoal no assunto está ligado ao fato de estar, atualmente, desempenhando minhas atividades na Diretoria de Segurança (Diges) desta grande empresa brasileira do ramo financeiro que atua em todo território nacional e em muitas cidades do exterior. Este tipo de empresa naturalmente se sujeita aos mais diversos tipos de adversidades.

1.1 Formulação do problema

Desde 2005, o Banco do Brasil busca implementar ações de mitigação de riscos que correspondem à Gestão de Continuidade de Negócios. Houve uma evolução considerável desde o início, que antes era focado na área de Tecnologia da Informação (TI) e posteriormente com expansão para as áreas de negócios e de apoio. Atualmente, o Banco possui uma metodologia definida, instruções divulgadas internamente e com foco na manutenção de seus processos críticos de negócios em suas Unidades Estratégicas, seguindo as melhores práticas de mercado e em conformidade com as mais diversas governanças do país, tais como Banco Central, e Conselho Monetário Nacional.

Desde outubro de 2007, sou assessor na Divisão de Gestão da Continuidade de Negócios do Banco do Brasil e neste período percebi que existem obstáculos que dificultam os gestores e funcionários das Unidades Estratégicas do Banco, de absorverem o conceito e verdadeiro objetivo da continuidade de negócios. A Diretoria de Segurança tem dificuldades para “vender” a idéia dentro da empresa, gerando um esforço maior possivelmente maior do que o necessário para implantar e manter os planos de continuidade de negócios. Assim, decidi tratar o tema em meu trabalho de curso, por meio da seguinte problemática: **quais os principais entraves para a utilização da metodologia de continuidade de negócios por uma empresa nacional do ramo financeiro sediada em Brasília?**

1.2 Objetivo Geral

Encontrar resposta, por meio de pesquisa a ser efetuada junto aos funcionários das Unidades Estratégicas de Negócios envolvidos com o processo de continuidade de negócios no Banco do Brasil. O objetivo deste trabalho de conclusão de curso é coletar informações para meu principal questionamento: quais são os principais entraves para uma plena utilização da metodologia de continuidade de negócios na empresa?

1.3 Objetivos Específicos

Apresentar as principais fontes de riscos que podem afetar o funcionamento ou provocar uma crise na organização.

Apresentar as principais características da metodologia de Gestão de Continuidade de Negócios utilizada pelo Banco do Brasil.

Apresentar resultado da pesquisa efetuada entre os funcionários selecionados que atuam em Gestão de Continuidade de Negócios.

Identificar pontos fortes e pontos fracos da metodologia de acordo com a visão dos funcionários que responderam à pesquisa.

Comparar pontos fortes e pontos fracos apontados pelos funcionários às melhores práticas divulgadas pelo mercado.

1.4 Justificativa

Devido ao crescente número de incidentes provocados por eventos climáticos, as empresas devem buscar estratégias que mitiguem os efeitos destes incidentes em suas operações, que muitas vezes, são essenciais para uma comunidade ou uma região ou ainda, por se tratar de prestação de serviços essenciais. Segundo Lunkes (2010), nas organizações, os gestores devem estar atentos às situações que podem originar riscos potenciais. Estas condições podem ser decorrentes da estratégia escolhida pela organização ou de fatores macroambientais.

Dependendo das proporções e área atingida, muitos serviços - transporte, fornecimento de energia elétrica, água e telecomunicações - podem ser afetados parcialmente ou em sua totalidade por um período de tempo indeterminado.

Lunkes (2010) diz que, os recursos também podem ser prejudicados pela destruição física de processos-chave ou de instalações. Este prejuízo pode ocorrer em razão de fogo, inundação, ação terrorista ou catástrofe e etc.

Em algumas situações específicas, somente as instalações de uma determinada empresa são afetadas, não impactando o funcionamento de seus concorrentes. Esta situação pode gerar prejuízos financeiros e de imagem difíceis de serem recuperados após a finalização do incidente, pois, clientes ou possíveis clientes podem migrar para uma empresa que consegue manter seus serviços em situações de crise. Segundo Foguel (1985), a deterioração organizacional é um fenômeno onipresente, o que explicaria oscilações de alta e baixa pelas quais passam as empresas e as épocas de crise que seguem os momentos de intenso auge econômico das sociedades constitui-se, assim, na regra e não na exceção, como é comumente pensado. A deterioração organizacional deve ser percebida como um processo intrínseco à via das organizações, da mesma forma que o processo de desenvolvimento.

A possível resposta para a melhoria na gestão de continuidade de negócio está justamente na mão de quem opera diariamente os processos da empresa: seus funcionários. Eles conhecem melhor do que ninguém, e de maneira detalhada, suas atividades e tarefas diárias, independente se atuam em áreas internas (apoio) ou externas (relação direta com fornecedores e clientes).

Dentro das organizações, as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. As empresas contratam funcionários mais pela experiência do que pela inteligência ou escolaridade, porque elas entendem o valor do conhecimento desenvolvido e comprovado ao longo do tempo (Davenport, 1998).

A justificativa para se efetuar a pesquisa com funcionários envolvidos com continuidade de negócios nas Unidades Estratégicas do Banco do Brasil está relacionada com o fato de que, estes funcionários são os que possuem expertise na condução de seus processos críticos, conhecem a importância destes processos e já utilizam a metodologia de Gestão de Continuidade de Negócios adotada pelo Banco. Ao se conhecer as principais barreiras para a internalização da cultura de continuidade de negócios pelos funcionários será possível, se constatada a

necessidade de mudanças, implementar alterações na metodologia e melhorias nos processos de Gestão de Continuidade de Negócios na Empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um conjunto de fatores formado pelo reflexo das mudanças climáticas mundiais, aumento da complexidade nas relações comerciais, sociais, financeiras e políticas, aliados ao alto nível de dependência de tecnologia e mão de obra própria e de empresas terceirizadas, promoveu nos últimos anos o favorecimento de um ambiente complexo, onde atuam organizações de diversos tamanhos e finalidades.

A economia mundial ingressou em nova era: a “Era da Turbulência”. O mundo está mais interconectado e mais interdependente do que nunca. (Kotler, 2009)

A era da turbulência citada por Kotler, pode ser interpretada como uma grande fonte geradora de crises, mas também de oportunidades, pois provoca inúmeras mudanças no ambiente organizacional. A criação de novos negócios poderá ser uma realidade para as empresas que se prepararam e investiram em planejamento e ações estratégicas, tais como, planos de continuidade de negócios.

De acordo com Augustine (2009), as crises não são as dificuldades normais de um ciclo de negócio – aqueles problemas recorrentes enfrentados ao assumir riscos e explorar novas oportunidades. Em vez disso, as crises são eventos violentos e dolorosos. No entanto, algo de bom pode ser tirado dessas experiências difíceis. O conhecimento extraído de uma crise contém a semente para o futuro sucesso para a prevenção de crises, gestão de crises e, em alguns casos, até mesmo novas oportunidades.

2.1 Ambientes Complexos:

2.1.1 Mudanças Climáticas – Incidentes Naturais

Até poucos anos atrás, quando ouvíamos falar sobre o aquecimento global e seus efeitos em regiões distantes, tais como o derretimento da camada de gelo nos pólos, aumento da temperatura das águas nos oceanos, elevação do nível do mar, alteração gradativa do clima em regiões longínquas da Europa, Ásia ou América do Norte. Todas estas notícias pareciam conter um pouco de exagero ou até um cunho sensacionalista. Hoje, sabemos que estávamos enganados ou nos enganando.

Ao receber o jornal em nossas casas; ao ligar a televisão e sintonizar o canal em algum jornal nacional ou local; ao ouvir as notícias no rádio do carro movido à gasolina, enquanto tenta superar ansiosamente o trânsito caótico em determinados horários para chegar até o local de trabalho ou quando acessa a internet para ver as últimas notícias, qualquer um de nós pode perceber que a natureza está reagindo da mesma maneira em todo o globo. Ela não reconhece as barreiras internacionais a qual estamos acostumados ao delimitar as fronteiras que separam nossos países. Um mesmo evento climático pode atingir de maneira muito semelhante regiões pertencentes a diferentes nações, independente da língua, religião ou riqueza acumulada do país.

Augustine (2009) afirma que, um evento natural incontrolável de magnitude catastrófica pode ocorrer inesperadamente. Esse evento pode surgir na forma de um terremoto, tufão, tornado, furacão, nevasca, inundação, incêndio ou outro desastre natural que destrói edifícios e infra-estruturas e interrompe as comunicações.

Lovelock (2006), cientista e autor do livro “A Vingança de Gaia”, afirma que a humanidade já pode ter danificado de forma irreversível o sistema intrincado que faz do planeta um lugar acolhedor para as formas de vida. Ele acredita haver um equilíbrio dinâmico do planeta como um esforço da Terra inteira para manter indefinidamente as condições favoráveis aos seres vivos. O planeta, em outras palavras, é um super-organismo.

O *National Intelligence Council* divulgou em 2008, relatório intitulado *Global Trends 2025: a Transformed World* (Tendências Globais para 2025: um mundo transformado). Seu propósito foi estimular o pensamento estratégico a respeito do futuro, indicando as principais tendências, seus fatores impulsores, para onde parecem levar e como podem interagir. O estudo desenvolveu numerosos cenários para ilustrar algumas das muitas maneiras pelas quais os vetores ou indutores considerados no relatório (como globalização, demografia, ascensão de novas potências, decadência de instituições internacionais, mudanças climáticas e, geopolítica de energia) podem influenciar-se mutuamente, gerando desafios e oportunidades. O relatório reforça ainda mais o argumento de que no futuro previsível, o mundo enfrentará continuamente rupturas, turbulências, caos e violência. Esses fatores impactarão as empresas em todo mundo de maneira direta ou indireta, criando um ambiente a ser enfrentado com eficácia pelos líderes empresariais, para que suas empresas se mantenham viáveis no longo prazo (Kotler, 2008).

2.1.2 Complexidade nas Relações

As relações sociais, políticas e comerciais, em nenhuma outra época ou período da história, estiveram tão interligadas e interdependentes do que nos dias atuais. A Europa e sua divisão geopolítica consolidada há vários anos, decidiu depois de algumas tentativas regionais integrar-se com o nome de União Européia a partir de 1993, este fato foi motivado por diversas razões, principalmente financeiras, com a busca de fortalecimento comercial do bloco perante outros mercados. Em 2002, o bloco deu um grande passo ao passar a utilizar a mesma moeda – o Euro – em todos os países membros. Este fato torna-se interessante para nosso estudo ao imaginarmos a complexidade desta operação, que quebrou, não só barreiras econômicas, mas também sociais e políticas. Diversas decisões que são tomadas por seus representantes implicam na vida de milhares de pessoas que compõem uma sociedade tão heterogênea, com traços culturais, religiosos, econômicos e políticos, muitas vezes divergentes. Hoje, acompanhamos pela mídia, o grande impasse desta mesma comunidade européia que em um passado muito recente se

uniu para o fortalecimento do grupo e que hoje amarga uma difícil convivência entre países como a Grécia e Alemanha, apenas para citar o exemplo mais divulgado na mídia.

Segundo Koltler (2008), em seu livro “Vencer no Caos”, o mundo de hoje, caracterizado por interconectividade e por interdependência crescentes, envolve mais riscos para todas as empresas. Isto nos leva a pensar se, da mesma maneira que a solidez de instituições como a União Européia, foi ameaçada por todo este movimento, por que o mesmo não ocorreria nas empresas? Casos como fusões, aquisição de uma empresa por outra, de um banco por outro, transferindo inclusive a sede da empresa comprada para outro país, também não acarretaria mais riscos para a sobrevivência da organização? Qual o risco real que estas mudanças traz para a sociedade?

2.1.3 Dependência Tecnológica

A dependência tecnológica nas diversas relações comerciais é outro fator que contribui ainda mais, para aumentar a complexidade nas transações comerciais e financeiras. Vamos recorrer novamente a nossa memória, ao pensarmos que há poucos anos atrás, era necessário ir a uma agência bancaria, a cada vez que precisávamos sacar dinheiro, retirar talão de cheques, pagar uma conta, depositar em conta corrente ou poupança e mais uma infinidade de motivos que tínhamos para enfrentar longas filas bancárias. Estas transações, hoje são feitas com maior rapidez e segurança por meios eletrônicos, utilizando smartphones ou acessando a página do banco em qualquer computador pessoal ou público. Quando houver necessidade de dinheiro, até mesmo em outros países diferentes do seu, basta procurar um terminal eletrônico e o problema está resolvido. O cartão de crédito suprimiu ainda mais a necessidade de se portar dinheiro em espécie para pagar as despesas. Existe uma infinidade de estabelecimentos comerciais que aceitam cartão. Depois de relembrar de todas estas facilidades, chegou a hora de pensar na tecnologia por trás de todas estas comodidades. Pois é, existe um mundo de equipamentos, sistemas, aplicativos e pessoas, que trabalham ininterruptamente para que tudo funcione 24 horas por dia, sete dias por semana.

Kotler (2008) reforça a idéia de alto grau de dependência da tecnologia ao afirmar que, a tecnologia da informação (TI) é um dos principais vetores do processo de globalização. A revolução da informação é provavelmente, o fator isolado mais importante na moldagem da economia global. Por meio do desenvolvimento de interconexões com o potencial de entrelaçar todas as pessoas e todas as empresas por meio de um único veículo – a internet – todos os compradores e vendedores são capazes de pesquisar, analisar, avaliar e comprar ou vender a longa distância. As pessoas já não precisam limitar as atividades de compra e venda a determinadas áreas geográficas.

Percebe-se que o aumento do nível de dependência de tecnologia para manter as atividades corriqueiras está cada vez maior e popular. O que deve ser feito, caso esta complexa estrutura pare por minutos, horas ou dias?

Augustine (2009) alerta que, na era da informação, somos extremamente dependentes da tecnologia para nos comunicar, guardar informações, pesquisar, comprar e vender. Hoje em dia, um negócio não pode funcionar sem a tecnologia.

2.1.4 Mão de Obra – Própria e Terceirizada

As empresas necessitam cada vez de mão de obra qualificada que possa atender suas necessidades com maior rapidez possível, a um custo relativamente baixo e com alto nível eficiência. A possibilidade de atendimento a estas necessidades, muitas vezes, define o perfil do funcionário desejado para ocupar uma determinada função, independente de sua área de atuação. Mesmo com alto nível de automação em algumas empresas e desenvolvimento de novas tecnologias avançadas, o homem continua a desempenhar papel estratégico para determinados ramos de atividade. Sem ele, sua experiência, sua visão pessoal e sua simples presença, alguns ramos comerciais e de serviços, simplesmente inexistem.

A mão-de-obra terceirizada está cada vez mais presente nas diversas áreas das organizações, seja em serviços de apoio ou em áreas estratégicas, tais como, programação, planejamento e marketing. Peter Drucker afirmou seu livro Sociedade Pós-Capitalista (1997) que, a terceirização é necessária não apenas pelas economias que pode envolver. Ela é necessária porque provê oportunidades, rendas

e dignidade aos trabalhadores em serviços. Portanto, podemos esperar encontrar, dentro de poucos anos, esses trabalhadores contratados com organizações independentes, fazendo parte da estrutura de outra empresa.

Em muitos casos, pode-se observar uma inversão de papéis onde um funcionário terceirizado assume papel estratégico ao conduzir processos importantes na empresa. A ausência desta mão-de-obra terceirizada e atuando como funcionário-chave pode acarretar problemas para a empresa, se este afastamento ocorrer em momento crítico ou por um longo período.

Cusumano (2002) assegura que, contrariamente às máquinas, as pessoas não tem donos. No entanto, à semelhança das máquinas, a maioria das pessoas se torna mais valiosa para uma empresa ao se especializar nos negócios e atividades dessa empresa. O funcionário com conhecimento e habilidade bastante específicos em um tipo de cliente, tecnologia, equipamento, etc é mais produtivo e a empresa onde trabalha se torna mais eficiente em tudo que faz. Com esta afirmação do autor do livro *Pensamento Estratégico* é possível perceber o nível de importância e dependência que algumas têm de seus funcionários-chave.

Nosso questionamento está relacionado justamente à ausência de uma ou mais pessoas chave para a empresa. O que se deve fazer para minimizar o impacto negativo para a empresa com a ausência desta pessoa chave? Quanto tempo a empresa consegue manter uma determinada atividade crítica sem sua(s) pessoa(s) chave?

2.2 Aspectos Legais

O aumento da complexidade nas relações comerciais, a confirmação de casos de fraude no sistema financeiro nacional e internacional e outros eventos que podem ameaçar a sobrevivência das empresas, serviram de alerta para a necessidade de criação de mecanismos legais de proteção e mitigação de risco nas organizações. Alguns órgãos internacionais e outros nacionais investiram na criação de Leis,

Normativos e Resoluções para padronizar e exigir um mínimo de ações preventivas para ameaças aos negócios.

O Banco do Brasil buscou adaptar-se à legislação nacional e internacional vigente, criando normas internas específicas para atender às diversas governanças e à exigência do mercado financeiro.

O Banco do Brasil possui um sistema eletrônico de armazenamento de instruções – Livro de Instruções Circulares (LIC) - que permite divulgar a todos seus funcionários os normativos que devem ser seguidos pela empresa. O LIC 535 e todos seus subtítulos tratam exclusivamente de Gestão da Continuidade de Negócios. Segue abaixo o conteúdo do LIC 535.8.2.0300, que trata dos aspectos legais de Continuidade de Negócios:

O Conselho Monetário Nacional, por meio da Resolução 3.380, de 29.06.2006, determina que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil implementem estrutura de gerenciamento do risco operacional, que contemple a existência de planos de continuidade e estratégias para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes do risco operacional.

O Sistema Financeiro Nacional, por meio do Banco Central do Brasil, regulamenta a necessidade da existência de planos de continuidade de negócios nas instituições financeiras. O cumprimento desse regulamento é verificado pela Inspeção do Banco Central do Brasil, auditorias independentes e Auditoria Interna do Banco do Brasil.

O Código de Defesa do Consumidor, que contempla também as relações entre clientes e bancos, regulamenta os direitos dos consumidores em caso de indisponibilidade ou falhas na prestação de serviços bancários, o que pode implicar em cominações para o Banco.

A Lei 7.783 (Lei de Greve) determina os serviços essenciais que não podem ser afetados pelas paralisações de empregados motivadas por greves.

O Código de Auto-Regulação da ANBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais prevê que as instituições associadas mantenham

plano de continuidade de negócios específico para os ambientes de processamento dos serviços de TI voltados para o segmento de alta renda.

A Lei Sarbanes-Oxley de 2002 foi aprovada pelo congresso americano com o objetivo de aumentar a responsabilidade de Presidentes e Diretores das organizações e as exigências dirigidas a auditorias e advogados responsáveis pela fiscalização dos relatórios contábeis das empresas. A lei introduz regras severas de governança corporativa para assegurar maior transparência aos resultados das organizações; institui punições contra fraudes empresariais e garante maior independência aos órgãos de auditoria. Válida, até o momento, para empresas americanas e estrangeiras que operam no mercado americano.

O Comitê de Basileia II publicou em 2003 um documento que em seu princípio 7, determina que Bancos mantenham planos de contingência e de continuidade de negócios para assegurar sua capacidade de operar de maneira contínua. O comitê era composto por representantes dos bancos centrais e autoridades supervisoras dos bancos dos principais países do mundo e conseguiu definir, por meio de seus acordos, as diretrizes para supervisão bancária mundial e recomenda que as Instituições Financeiras mantenham planos de continuidade de negócios para minimização dos riscos operacionais.

A Norma BS 25999:1 é a primeira norma mundial dedicada a continuidade de negócios, foi desenvolvida com base nas melhores práticas de mercado. A norma foi construída de forma simples e aborda claramente aquilo que uma empresa necessita em sua estrutura de continuidade de negócios, assim como um mapa para implantação e aspectos básicos para a gestão de continuidade. A norma apresenta ainda, uma visão de continuidade corporativa, além de informar às organizações a necessidade de prever os custos decorrentes das novas práticas implantadas.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A Pesquisa exploratória foi o tipo escolhido para realizar o presente trabalho, pois ela envolve o levantamento bibliográfico do assunto e posterior entrevistas com

funcionários do Banco que possuem experiência prática no assunto e atuam em Gestão de Continuidade de Negócios. O objetivo principal é avaliar o nível de compreensão da cultura de gestão de continuidade de negócios e respectivo envolvimento dos funcionários com a metodologia adotada pela empresa.

A abordagem, ou o método predominante utilizado, é o qualitativo, considerando que o interesse da pesquisa é analisar as respostas individuais, com a interferência do entrevistador, que buscará observar não só as respostas formais, mas o próprio comportamento e conhecimento técnico dos funcionários selecionados.

O resultado dos dados coletados nas entrevistas será analisado de maneira que se possa comparar a metodologia de Gestão de Continuidade escolhida pela empresa, a aplicabilidade dos planos de continuidade de negócios e os principais obstáculos para implementação da metodologia apontados pelos funcionários entrevistados.

Como se trata de tema complexo e pouco difundido na literatura, a entrevista fica condicionada à percepção individual de cada entrevistado, optando-se assim, pela coleta de dados por meio de pesquisa qualitativa, executada por um único entrevistador e orientado por um roteiro pré-definido com vinte itens, que exploram desde as características individuais de cada entrevistado até sua percepção da empresa, visão da unidade em que trabalha e da Diretoria de Segurança como gestora do tema na empresa e da própria metodologia GCN – Gestão de Continuidade de Negócios.

3.1 Caracterização da Organização

O Banco do Brasil, empresa brasileira do ramo financeiro, sediada em Brasília (DF), com mais de 200 anos de atuação no mercado nacional e 65 anos no exterior, conta com aproximadamente 7.700 dependências em todo o mundo e mais de 114 mil funcionários. Suas atividades estão relacionadas ao mercado de agronegócios, comércio exterior, poupança, cartões, inúmeros tipos de empréstimos e outros.

O Banco do Brasil divide suas dependências da seguinte maneira, conforme sua área de atuação e nível de subordinação na empresa:

- Unidades Estratégicas: Diretorias;
- Unidades Táticas: Superintendências e Órgãos e apoio ao negócio;
- Unidades Operacionais: Agências e Unidades Operacionais.

No Banco do Brasil é usual a utilização de siglas para denominar as suas Unidades Estratégicas, conforme apontado na seqüência, as 34 siglas e Unidades correspondentes:

- 1) Audit: Auditoria Interna;
- 2) Coger: Contadoria Geral;
- 3) Dicom: Diretoria Comercial;
- 4) Dirag: Diretoria de Agronegócios;
- 5) Dirco: Diretoria de Controladoria;
- 6) Dicoi: Diretoria de Controles Internos;
- 7) Dicre: Diretoria de Crédito;
- 8) Direv: Diretoria de Varejo;
- 9) Direo: Diretoria de Estratégia e Organização;
- 10) Difin: Diretoria de Finanças;
- 11) Diris: Diretoria de Gestão de Riscos;
- 12) Digov: Diretoria de Governo;
- 13) Dinop: Diretoria de Logística e Suporte Operacional;
- 14) Dimac: Diretoria de Marketing e Comunicação;
- 15) Dimec: Diretoria de Mercado de Capitais e Investimentos;
- 16) Dimpe: Diretoria de Micro e Pequenas Empresas;
- 17) Dirao: Diretoria de Reestruturação de Ativos Operacionais;
- 18) Diref: Diretoria de Relações com Funcionários;
- 19) Ditec: Diretoria de Tecnologia;
- 20) Dired: Diretoria de Distribuição;
- 21) Dipes: Diretoria de Gestão de Pessoas;
- 22) Dirin: Diretoria Internacional e de Comércio Exterior;
- 23) Dijur: Diretoria Jurídica;

- 24) Dicar: Diretoria de Cartões;
- 25) Diemp: Diretoria de Novos Negócios e Empréstimos;
- 26) Disap: Diretoria de Distribuição São Paulo;
- 27) Diges: Diretoria de Gestão da Segurança;
- 28) Diseg: Diretoria Captação e Seguridade;
- 29) Secex: Secretaria Executiva;
- 30) UAR: Unidade Alta Renda;
- 31) UDS: Unidade de Desenvolvimento Sustentável;
- 32) UGC: Unidade de Gestão de Canais;
- 33) UGP: Unidade de Gestão de Previdência;
- 34) URI: Unidade de Relacionamento com Investidores.

3.2 População e amostra

Este trabalho tem como objeto de estudo e foco de pesquisa as 34 dependências que representam as unidades estratégicas do banco do Brasil. O objetivo inicial de conseguir, no mínimo, entrevistar um representante de cada uma destas dependências foi alcançado, assim o resultado da pesquisa corresponde correspondendo a uma população de 100% funcionários envolvidos com a condução de Continuidade de Negócios nas Unidades Estratégicas do Banco do Brasil que compõem a empresa.

A Diretoria de Gestão da Segurança é a Unidade gestora do assunto, sendo a responsável pela condução e divulgação de normas e procedimentos de Gestão de Continuidade de Negócios para ela própria e as demais Unidades Estratégicas do Banco do Brasil.

No nível estratégico do Banco do Brasil, a metodologia de gestão de continuidade de negócio teve sua implantação iniciada em janeiro de 2005 nas áreas de tecnologia, finanças e segurança, ampliando sua atuação a partir de 2006 para as demais áreas, passando a partir deste ano, a atingir todas as 34 unidades estratégicas do Banco. Desde então, há um acompanhamento periódico das atividades relacionadas à Gestão da Continuidade de Negócios feita pela Diretoria de Segurança.

3.3 Caracterização do Instrumento de pesquisa

O roteiro utilizado na pesquisa tem como objetivo principal servir de ferramenta de direcionamento para o entrevistador, assim, ele poderá coletar os dados informações e percepção dos entrevistados nos assuntos relacionados à Continuidade de Negócios, buscando identificar as principais barreiras para uma plena utilização da metodologia adotada pelo Banco do Brasil.

O roteiro composto de 20 perguntas que envolvem informações pessoais do entrevistado, tais como, tempo de empresa, tempo de trabalho na diretoria e com Planos de continuidade. Além desses itens, há também aqueles que visam averiguar com o entrevistado sua visão pessoal sobre conhecimento do tema, percepção sobre a condução das atividades relacionadas à continuidade de negócios no Banco e nas Diretorias.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O cronograma definido no início do trabalho sofreu pequenas alterações, principalmente, devido à dificuldade de compatibilizar a agenda dos funcionários e do entrevistador. Mas com alguns ajustes no cronograma foi possível efetuar as entrevistas com a população definida e seguir as demais etapas descritas no cronograma. As alterações nas datas das entrevistas não afetaram negativamente o resultado final da pesquisa, pois todos os representantes das unidades estratégicas participaram das entrevistas e os dados coletados foram incluídos nas planilhas, gráficos e conclusão deste trabalho dentro do prazo limite estipulado.

As entrevistas com o público-alvo definido (34 entrevistados) foram realizadas no período de 02/09/2010 a 11/10/2010, durante o horário e o local de trabalho de cada entrevistado, conforme planilha de controle (*ver: Apêndice A*).

O roteiro foi utilizado para direcionar as entrevistas, conforme modelo anexo (*ver: Apêndice B*).

Durante as entrevistas foram utilizados mecanismos de gravação de áudio (gravador portátil do aparelho celular), com posterior degravação das entrevistas efetuada entre os dias 12 e 18/10/2010, conforme anexo de degravações (*ver: Apêndice C*).

Os dados coletados foram tabulados e analisados entre os dias 19 e 30/10/2010. As planilhas *excell* utilizadas para gerar os gráficos e os dados constam em anexo (*ver: Apêndice D*).

O método de análise de discurso será o meio utilizado para analisar o resultado das entrevistas. Este método permite, entre outras coisas, ler as entrelinhas, ou seja, não a considerar somente as respostas dadas, mas também a forma como foi dada, permitindo uma visão ampla do entrevistado. Um ponto que deve ser ressaltado é que o entrevistador tem um papel importante neste contexto, pois ele direciona e tem sua visão pessoal do entrevistado e das respostas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste item serão apresentados os dados e informações que foram coletadas nas duas visitas técnicas feitas pelo entrevistador à Diretoria de Segurança, responsável pela condução do tema no Banco do Brasil e o resultado da pesquisa efetuada por meio de entrevista com os 34 funcionários das Unidades Estratégicas que atuam em Continuidade Negócios em suas áreas.

4.1 Gestão da Continuidade de Negócios no Banco do Brasil

Com o objetivo de complementar as informações obtidas com as entrevistas efetuadas com os funcionários das Diretorias, o entrevistador agendou duas visitas técnicas com um representante da Diretoria de Segurança, com a finalidade de conhecer mais detalhadamente a metodologia de Gestão da Continuidade de Negócios (GCN).

Conforme previsto, a primeira visita aconteceu no dia 20/08/2010 na sede da Diretoria de Segurança no Setor Bancário Sul - Brasília (DF). Durante o evento foi efetuada uma apresentação com o recurso power-point com duração aproximada de duas horas na qual foi explicada a metodologia básica de Gestão da continuidade de negócios. A segunda visita ocorreu no dia 13/11/2010 no mesmo local, com a finalidade de assistir novamente a apresentação e poder esclarecer pontos que poderiam gerar dúvidas.

A metodologia de Gestão de Continuidade de Negócios (GCN) adotada pelo Banco está baseada em um movimento cíclico, ou seja, as Diretorias devem observar constantemente as necessidades de melhorias que podem ser aplicadas em cada fase da metodologia. A figura abaixo representa o modelo utilizado pelo Banco:



Figura 1: Modelo GCN do Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil – Diretoria de Segurança

A etapa de análise de processos estratégicos busca identificar o nível de risco e de impacto de cada processo para a empresa. A Unidade Estratégica responsável pelo processo responde a um questionário com perguntas sobre impacto financeiro, prazos, intervenientes, funcionários responsáveis e etc. Cada processo recebe uma nota e aqueles com maior impacto devem ser priorizados pelo gestor.

A etapa de gestão de planos e procedimentos está relacionada à definição, formalização e divulgação das estratégias que são adotadas para a mitigação de impacto de cada evento.

A etapa de testes e manutenção dos planos visa testar as estratégias descritas e se identificadas necessidades de alteração no Plano, ela deverá ser efetuada e novamente testada.

Abaixo, temos o modelo simplificado com os três passos da metodologia de gestão de continuidade de negócios adotada pela empresa e que é utilizado para explicar de maneira didática os detalhes que compõem a metodologia. Mas, é importante ressaltar que, este modelo é passível de alteração, não se tratando de um modelo estático, mas sim adaptável à realidade da empresa. O Banco tem como premissa para conduzir o assunto, a conformidade com as diversas governanças e avaliação e implementação das melhores práticas de mercado.

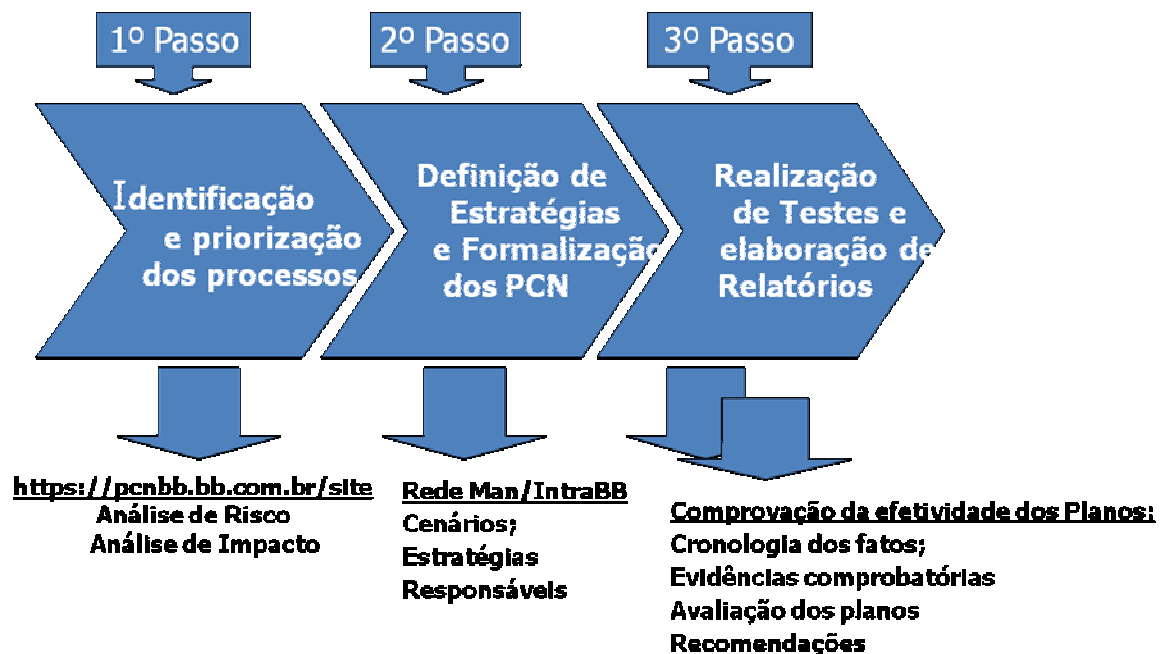


Figura 2: Modelo Simplificado de GCN do Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil – Diretoria de Segurança

Saldanha (1999) assegura que, Um Plano de Continuidade ao ser desenvolvido deverá resultar num conjunto de documentos onde estarão registradas as ações do Plano propriamente dito e num conjunto de ações relativas às alterações dos procedimentos do dia a dia da Organização. Os resultados dessas ações devem também ser considerados como produtos resultantes da estruturação do Plano de Continuidade, junto com a documentação dos Planos e seus Procedimentos. Quando pensamos em descontinuidade de negócio precisamos pensar nas interrupções causadas por incêndios, sabotagem, pandemia, acidentes aéreos, entre outros.

Alves (2009), alerta a seguinte situação, após o dia 11 de Setembro de 2001, muito se comentou em relação aos riscos de indisponibilidade dos negócios. Estudos mostraram que após o ataque terrorista em Nova York, 70% das empresas que não conseguiram acessar seus dados em no máximo cinco dias abriram falência. Sobreviver aos danos provocados por impactos de eventos inesperados, de ruptura total ou parcial é a principal razão para que qualquer empresa implemente o Plano de Continuidade de Negócios.

Segundo Dagnino (2009), não é preciso estar preparado para gerenciar a continuidade do negócio apenas quando uma crise como a atual crise ou catástrofe natural como uma grande enchente, um terremoto ou um furacão ocorre, ou ainda quando um ataque terrorista no estilo 11 de Setembro acontece. Todos nós, lembramos dos desastres da GOL e da TAM, e da forma como as empresas conduziram as horas e os dias seguintes, com seus erros e acertos, o mesmo se podendo dizer dos órgãos responsáveis pela aviação civil e a segurança do tráfego aéreo.

4.2 Resultado da Pesquisa

A etapa de tabulação e consolidação dos dados coletados permitiu ampliar a percepção do entrevistador, que até a etapa anterior detinha um conjunto de pensamento e sentimentos individuais de cada entrevistado. Ao consolidar os dados

coletados, foi possível visualizar a imagem da empresa, no que diz respeito à Gestão de Continuidade de negócios.

Esta imagem da empresa foi obtida não somente por respostas diretas que os entrevistados emitiram, mas também pelo olhar atento e capacidade de percepção do entrevistador, que atuando como bom observador e sem interferir nas opiniões do entrevistado pode buscar imparcialmente uma resposta para seus questionamentos.

De acordo com Minayo (1996), o uso da técnica de entrevista exige do pesquisador um olhar atento a todas as manifestações do entrevistado, desde a linguagem oral até a linguagem gestual. Assim, uma expressão de desgosto (expressão de desgosto, agitação das mãos, mexer e remexer na cadeira, por exemplo) ou de não concordância pode ter significado importante para a pesquisa. No entanto, em momento algum, o entrevistador deve opinar ou emitir qualquer julgamento tanto sobre o tema que está sendo conversado como sobre a manifestação não verbal dele.

A partir destas informações foi possível interpretar os dados coletados e as reações de cada entrevistado com mais segurança. Assim, os dados que serão apresentados como a representação de um determinado grupo formado por indivíduos que executam tarefas afins.

Determinados itens podem ser interpretados como irrelevantes para a busca de uma resposta para os objetivos - geral e específico - que motivaram a execução deste trabalho. Mas, a pesquisa também evidenciou características deste mesmo grupo que podem influenciar acentuadamente a forma de condução do trabalho.

Este grupo de 34 funcionários é composto de maneira muito equilibrada por homens e mulheres. Não se pode afirmar que o trabalho é conduzido prioritariamente pelas mulheres, já que a diferença percentual entre o sexo masculino e feminino não é representativo.

Sexo	Quantidade	Percentual
Homem	15	44%
Mulher	19	56%
Total	34	100%

Outro item que se encontra em equilíbrio no grupo, se refere ao tempo de serviço na empresa. Existe uma variação de um ano até 28 anos, mas ao dividir este grupo em períodos de cinco anos, percebe-se um equilíbrio entre eles.

Tempo de Banco (anos)	Quantidade	Percentual
1 a 5	9	26%
6 a 10	8	24%
11 a 15	7	21%
acima de 15	10	29%
Total	34	100%

Mas alguns itens refletem o que pode ser a resposta para nosso questionamento inicial: quais os principais entraves para a utilização da metodologia de continuidade de negócios por uma empresa nacional do ramo financeiro sediada em Brasília?

Os dados abaixo possivelmente influenciam negativamente na implementação da metodologia de Gestão da Continuidade de Negócios na Empresa. São eles:

Atua em PCN (anos)	Quantidade	Percentual %
até 1	24	71
2	5	15
3	2	6
4	3	9
Toral	34	100

Tempo de atuação em Continuidade de Negócios, foi observado um percentual elevado de funcionários com menos de um ano conduzindo o processo. Este fator deve ser observado com atenção, pois pode configurar uma equipe com pouca maturidade e ainda uma alta taxa de rotatividade de seus membros

A possibilidade de um grupo formado por funcionários que atuam em atividades mais operacionais e menos estratégicas, pode colaborar para a rotatividade de pessoas. Outro fator apontado nas entrevistas como um possível influenciador para a rotatividade e falta de interesse do funcionário pelo assunto, pode estar nas próprias respostas dadas pelos funcionários, onde, 71% dos entrevistados não gostam do assunto e não pesquisam sobre o tema. E ainda, 68% não escolheram trabalhar com continuidade de negócios, foram direcionados pela empresa.

O quadro abaixo mostra que os cargos de nível estratégico do Banco – Gerentes e Assessor Sênior – representam um percentual inferior aos cargos de nível operacional – Assessores Pleno e Junior:

Cargo atual	Quantidade	Percentual
Gerente	4	12%
Assessor Sênior	10	29%
Assessor Pleno	11	32%
Assessor Junior	9	27%
Total	34	100%

O resultado entrevista também apresentou os principais itens apontados pelos funcionários como obstáculos para implementação e avanço da metodologia de Gestão da Continuidade de negócios na empresa. São elas:

Principais Barreiras	Quantidade	Percentual
Burocracia e modelos complexos	42	41%
Sistema e aplicativos ruins	20	20%
Falta de patrocínio pela Administração	19	19%
Falta de capacitação e Disseminação de cultura	15	15%
Falta investimento geral	5	5%
Total	101	100%

Em complemento ao item anterior, os funcionários também sugeriram as possíveis ações que podem ser implementadas para minimizar os efeitos negativos dos obstáculos apontados:

Principais Sugestões	Quantidade	Percentual
Investir em capacitação	25	31%
Investir em melhoria de sistema	18	22%
Patrocínio dos Gestores	15	19%
Simplificar metodologia	23	28%
Total	81	100%

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As visitas técnicas possibilitaram conhecer a metodologia de Gestão da Continuidade de Negócios adotada pelo Banco do Brasil. De acordo com o material apresentado, a metodologia está em conformidade com as melhores práticas de mercado e com as diversas governanças que regem o tema no Brasil.

Nas entrevistas foi possível conhecer o perfil dos funcionários que conduzem o assunto nas Unidades Estratégicas do banco, bem como suas dificuldades em atuar como gestor de continuidade de negócios e suas propostas de melhoria. O resultado final da entrevistas de maneira consolidada possibilitou apresentar a visão dos funcionários em relação à empresa, no que diz respeito à continuidade de negócios.

A conclusão deste trabalho demonstra que a metodologia adotada está em consonância com o ambiente externo e seus diversos órgãos reguladores, mas a empresa deve observar os problemas apontados na pesquisa e buscar solucioná-los com o aproveitamento das idéias apresentadas pelos maiores conhecedores destas dificuldades, os próprios funcionários. Vale ressaltar que, o interesse de ambas as partes é o sucesso da metodologia e a garantia de manter o Banco em funcionamento nos períodos críticos e de crise que se sucedem.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 10.520: Informação e documentação. Citações em documentos – Apresentação. São Paulo: ABNT, 2002.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 12225: Títulos de lombada – Procedimento – apresentação. São Paulo: ABNT, 2004.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 14724: Informação e documentação. Trabalhos acadêmicos – Apresentação. São Paulo: ABNT, 2001.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 15287: Informação e documentação: projeto de pesquisa – Apresentação. São Paulo: ABNT, 2005,
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6022: Informação e documentação. Artigo em publicação periódica científico impresso – Apresentação. São Paulo: ABNT, 2003.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023: Informação e documentação. Referências – Elaboração. São Paulo: ABNT, 2002.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6024: Numeração progressiva das seções de um documento – Procedimento. São Paulo: ABNT, 2003.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6027: Sumário – Procedimento. São Paulo: ABNT, 2003.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6028: Resumos – Procedimento. São Paulo: ABNT, 2003.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6034: Preparação de índice de publicações – Procedimento. São Paulo: ABNT, 2004.
- ALVES, Sandra, Artigo: Plano de Continuidade de Negócio: critérios e parâmetros para a realização do BIA (Business Impact Analysis) – 17 maio de 2009. <http://www.Brasíliano.com.br/blog/?p=2209> . Acesso em 19.06.2010.
- AUGUSTINE, Norman R. **Como lidar com as crises: os segredos para prevenir e solucionar situações críticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 121p – Tradução de Gerson Yamagami. ISBN 978-85-352-3252-3.
- BANCO DO BRASIL, Livro de Instruções Codificadas LIC - Página 1 de 4 <https://intranet.bb.com.br/lic/APPS/menuVisoes.do?op=buscaInstrucao&codigoTransacao=0001&end...> 28/5/2010. Acesso em 19.06.2010.
- BANCO DO BRASIL, Estrutura Organizacional - <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,3534,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=693&codigoRet=1069&bread=3>. Acesso em 19.06.2010.

DAGNINO, B.V. Artigo: Crise de Continuidade do Negócio – novembro/2009 http://www.iqa.org.br/website/artigo_exibe.asp?n=1192. Acesso em 20.06.2010.

CUSUMANO, Michael A. **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 308p – tradução de Ana Beatriz Rodrigues. ISBN 85-352-0937-9.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p – tradução de Lenke Peres. ISBN 85-352-0352-4.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997. 186p – tradução de Nivaldo Montingelli Junior. ISBN 85-221-330-9.

FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991. ISBN 85-224-0745-2.

FOGUEL, Sergio. **Desenvolvimento Organizacional: Crise Organizacional. Desenvolvimento e Deterioração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1989. 237p. ISBN 85-658-0019.

KOTLER, Philip. **Vencer no Caos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 205p – tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. ISBN 978-85-352-3471-8.

LOVELOCK, James. **A Vingança de Gaia**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2006. 159p – tradução de Ivo Korytowski. ISBN 85-98078-16-6

LUNKES, Rogério João. **Controle de Gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de risco**. São Paulo: Atlas, 2010. 142p. ISBN 978-85-224-5920-9.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997. 371p. ISBN 85-224-1610-9.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: **Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2006. 406p. ISBN 85-2710-181-5.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo. Atlas, 1996. 421p – tradução de Cecilia Whitaker Bergamini. ISBN 85-224-1341-X.

SALDANHA, Fernando. **Introdução a planos de continuidade e contingência operacional**. Rio de Janeiro. Rio Virtual Papiro, 1999. 256p. ISBN: 85-38065-14.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de Instituições Financeiras**. São Paulo. Atlas, 2000. 659p – tradução de Antonio Zoratto Sanvicenti. ISBN 85-224-2451-9.

TALEB, Nassim Nicholas. **A lógica do Cisne Negro: o impacto altamente improvável**. Rio de Janeiro. Best Seller, 2007. 458p – tradução de Marcelo Schild. ISBN 978-85-7684-212-5

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p. ISBN: 978-85-7780-655-3

Apêndice A – Controle das Entrevistas

Entrevistas - Controle				
Ordem	Data	Diretoria	Entrevistado	Obs.
1	02/09/2010	DICAR	Monica Matta	
2	02/09/2010	DIREV	Vasti	
3	02/09/2010	DICOI	Marcia	Nome fictício
4	03/09/2010	DIJUR	Wagner	
5	03/09/2010	DICOM	Claudio	
6	03/09/2010	DIRIN	Libiana Ozias	
7	06/09/2010	DICRE	Hudson Viana	
8	06/09/2010	DIRAG	Marina	Nome fictício
9	06/09/2010	DIMAC	Luiz Carlos	
10	08/09/2010	DIRED	Carlos Haruo	
11	08/09/2010	DIREO	Fabiano	
12	09/09/2010	AUDIT	Marcos	
13	09/09/2010	SECEX	Lucas	
14	09/09/2010	DIGES	Welton	
15	09/09/2010	DINOP	Renata	
16	10/09/2010	DIREF	Joselene	
17	13/09/2010	DIRAO	Liana	
18	14/09/2010	UGC	Cesar	
19	01/10/2010	URI	Marcelo	
20	01/10/2010	DITEC	Clara	
21	04/10/2010	DISAP	Valeria	telefone
22	04/10/2010	UAR	Suzana	telefone
23	05/10/2010	DIPES	Denise	Nome fictício
24	05/10/2010	COGER	Lucia	
25	06/10/2010	DIGOV	Marcelo Augusto	
26	06/10/2010	DIRIS	Flavia Hirata	
27	07/10/2010	UDS	Silvana	Nome fictício
28	08/10/2010	DIEMP	Paulo Roberto	
29	08/10/2010	DIMEC	Leila	
30	11/10/2010	DIRCO	Casari	telefone
31	11/10/2010	DISEG	Carolina	telefone
32	11/10/2010	UGP	Dione Fatima	telefone
33	11/10/2010	DIMPE	Valmir	telefone
34	11/10/2010	DIFIN	Marcia Conceição	telefone

Apêndice B – Roteiro da Entrevista

I- Identificação do Entrevistado:

1.1 Nome:

1.2 Cargo:

1.3 Diretoria:

II- Nível de conhecimento de notícias mídia:

1.4 Tem hábito de acompanhar as notícias na mídia sobre eventos?

1.5 Qual o meio mais utilizado?

1.6 Que tipo de notícias?

1.7 Acompanha notícias sobre catástrofes naturais no brasil e no mundo?

1.8 Acompanha notícias sobre o mercado financeiro no brasil e no mundo?

1.9 Acompanha notícias sobre política no brasil e no mundo?

III- Gestão de continuidade de Negócios no BB:

1.10 Há quanto tempo trabalha com Continuidade de Negócios?

1.11 Motivo que o levou a trabalhar com o assunto.

1.12 Tem interesse em continuar a trabalhar com Continuidade de Negócios?

1.13 Acha que o assunto está bem conduzido na empresa?

1.14 Considera fácil obter informações externas sobre o assunto?

1.15 Considera fácil obter informações no Banco sobre o assunto?

1.16 Considera o processo fácil de ser conduzido por sua Unidade?

1.17 Sente-se apoiado por seus superiores na condução do assunto?

1.18 Sente-se apoiado pela Diretoria de Gestão da Segurança na condução do assunto?

1.19 O que considera como principal barreira para a plena utilização da metodologia de GCN no Banco?

1.20 Sugestões:

Apêndice C – Degraação das Entrevistas

Entrevista 1 – 02/09/2010

Eu: Por favor, diga seu nome, cargo e Diretoria em trabalha:

Ela: Meu nome é Monica Matta, trabalho como Assessora Sênior na Diretoria de Cartões.

Eu: Monica, você tem por hábito buscar notícias em jornais, internet, rádio CBN? Quais são as notícias de maior interesse?

Ela: Gosto de notícias sobre vida em sociedade, atualmente política, devido a proximidade das eleições. Sobre viagens, acho que cultura geral é meu tema preferido.

Eu: E notícias relacionadas ao meio ambiente no Brasil e no mundo?

Ela: Ah, este assunto me interessa também, afinal todos estão preocupados com a poluição e seus efeitos, acho que em breve a mídia dera mais importância ao assunto de forma séria.

Eu: Você acha que algumas catástrofes que ocorreram no mundo, tem relação direta com a depredação do meio ambiente? Você acha que isto tem uma influência muito forte na nossa vida e na empresa onde você trabalha?

Ela: Acho que todos devem cuidar com mais atenção do ambiente em que vive, a coleta de lixo seletiva e a diminuição de resíduos também, mas acho que as grandes corporações tem mais responsabilidades neste assunto...eles poluem bem mais que a maioria das pessoas comuns...digo uma família por exemplo. Mas escondem o fato para não reduzirem seus lucros...

Eu: Mas você considera que a sua empresa polui muito? E que de alguma maneira ela fica prejudicada?

Ela: Com certeza, mas como elas ainda continuam tendo lucros absurdos... Acho que elas não estão preocupadas com os futuros problemas...

Eu: Mas existe na empresa uma área dedicada a acompanhar os possíveis prejuízos que os eventos climáticos podem causar... Isso não seria uma prova de preocupação?

Ela: Acho que o Banco está mais preocupado com o prejuízo financeiro ou deve ser alguma exigência do Banco Central. Estou há pouco tempo trabalhando com PCN. E acho que não sei muita coisa do assunto. Um amigo que trabalhou antes com este assunto disse que o Banco é muito avançado no assunto... è mesmo?

EU: Acho que sim. Você já leu algo a respeito de continuidade de negócios antes de começar nesta área?

Ela: Nunca. Se pudesse nem começaria a trabalhar com isso, é um assunto muito chato e olha que só estou a três semanas fazendo o tal PCN. Mas sei que deve ter uma importância grande, já que o Banco colocou um monte de gente pra trabalhar com isso...

Eu: Você já tinha ouvido falar de contingencia ou continuidade de negócios no Banco ou em outro lugar?

Ela: Eu não... Nem sabia que isso existia.

Eu: Você acha que o Banco tem muita dificuldade para divulgar o assunto e convencer os funcionários que isso é importante.

Ela: O Banco é muito grande e acho que vai ser difícil convencer as pessoas a parar de vender cartões (rs) para se dedicar a esse assunto...

Eu: Obrigado pela entrevista.

Entrevista 2 – 02/09/2010

Eu: Por favor, diga seu nome, cargo e Diretoria em trabalha:

Ela: Me chamo Vasti. E trabalho na Varejo, sou Assessora Pleno.

Eu: Vasti, você acompanha os noticiários diariamente? Quais os assuntos que te interessam mais?

Ela: Leio o correio todo dia, gosto de jornal em papel. Não gosto de jornal de TV, globo então, nem pensar... Acompanho noticias pelo portal terra, lá tem muita coisa interessante, mas tem muita bobagem também, a internet é assim..

Eu: Notícias relacionadas ao meio ambiente e catástrofes no Brasil e no mundo?

Ela: Estes assuntos não me interessam muito, acho que tudo isso virou comercial demais... Hoje todos estão preocupados com o meio ambiente, mas continuam usando carro pra tudo, as pessoas em Brasília amam mais seus carros do que as pessoas... Venho de outra cidade onde as pessoas usam ônibus. Mas a história de meio ambiente, acho que é mais apelo comercial do que qualquer coisa... Em todo lugar.

EU: e catástrofes naturais, incêndios e florestas... Você acha que interfere muito em sua vida pessoal e profissional?

Ela: Quando acontecem estas coisas, me preocupo com as pessoas que sofrem, o Banco consegue passar por isso com poucos prejuízos, mas uma família demora muito para conseguir voltar ao normal... É só lembrar dos morros do Rio, as pessoas até hoje estão tentando se acertar... Garanto que os Bancos já se acertaram...

Eu: Mas o Banco possui uma área que está preocupada com os efeitos ruins que estes eventos naturais podem gerar? Você trabalha com isso, não é?

Ela: Pra falar a verdade, não sei por que me botaram pra fazer isso. Com certeza meu perfil de Assessor é para outra coisa, gosto do que é prático, começar um serviço e terminar... Esse negocio de PCN, to nisso há 3 meses e ainda não entendi nada... Nunca tinha ouvido falar desse negócio... Acho que só o Banco tem isso, é um assunto chato, chato...

EU: Pelo que sei outras empresas também cuidam deste assunto e tem regulamentação para o assunto, então acho que não tem jeito. O Banco tem que fazer. Você gostaria de pesquisar mais sobre este assunto e talvez se aprofundar mais? Você pode até gostar (rs)..

Ela: Tá falando sério? De jeito nenhum, eu já pedi para me mudarem para outra área. Imagino eu, deixando de ler um livro interessante para ler um troço desses. Acho que nem deve existir livro que fala disso (rs) quem ia escrever? E quem ia ler (rs)? Eu não...

Eu: Você já tinha ouvido falar de contingencia ou continuidade de negócios no Banco ou em outro lugar?

Ela: Eu não... Nem sabia que isso existia.

Eu: Você tem apoio em sua diretoria para executar este trabalho?

Ela: Tá brincando de novo? (rs).. Lá eu faço um monte de coisas e mais esse negócio... Sempre deixo isso por ultimo, porque os chefes querem outra coisa... Tem outras prioridades... Faço PCN quando dá tempo... O ruim é que mexe com acordo de trabalho...

Eu: Vasti, Obrigado pela entrevista.

Entrevista 3 – 02/09/2010

Eu: Boa tarde, podemos começar com você dizendo seu nome, cargo e sua Diretoria.

Ela: Me nome é Marcia (fictício) sou Assessora Pleno da Dcoi (Controles Internos).

Eu: Marcia, Há quanto tempo trabalha com está nesta Diretoria?

Ela: Tem pouco tempo. Entrei no Banco em 2008, trabalhava em agência e comecei aqui , tem menos de um mês. Tô começando a entender as coisas, aqui na Diretoria é tudo muito diferente da agência, lá a gente só pensa em cliente e bater metas... Aqui tem muito serviço diferente, muito burocrático...

Eu: Então você começou com PCN tem pouco tempo?

Ela: Duas semanas e to meio apavorada,,, não entendi nada até agora, tem tanta sigla, e tanto formulário pra preencher que já to em pânico...(rs) Mas vou conseguir, a agência é bem mais difícil, o cliente fica na sua frente e você tem que resolver...

Eu: Já viu algum tipo de notícia na mídia que fala de continuidade?

Ela: Acho que não.

Eu: Sobre catástrofes naturais?

Ela: Isso já, as enchentes em Santa Catarina no ano passado. teve também aquele deslizamento em Niterói, lá no morro do Bumba, minha família mora no Rio e acompanhei muito as noticias, mas eles moram longe de lá...

Eu : Você acha que o Banco foi afetado com estes problemas?

Ela: Acho que muito pouco, o Banco tem agências em todos os cantos, e só algumas poucas devem ter fechado lá em Blumenau, acho que em Niterói não fechou nenhuma, não;;

Eu: Você acha que o Banco se preocupa com estas coisas? Você hoje tá trabalhando com continuidade de negócios...

Ela: Acho que aqui só fico preenchendo formulário, papelada... Pra falar a verdade, não sei como essa papelada toda vai ajudar a resolver agência alagada... Aqui as coisas demoram muito a sair do papel... É muita burocracia e PCN é assim também.

Eu: Você gostaria de receber treinamento nesta área?

Ela: Aprender sempre é bom, mas gostaria de conhecer outros assuntos... Ainda não sei se vou gostar desse tal de PCN (rs)..

Eu: Bem, Marcia, obrigado pela nossa conversa.

Entrevista 4 – 03/09/2010

Eu: Tudo ok? Vamos começar com seu nome, cargo e sua Diretoria.

Ele: Sou o Wagner, Gerente de Núcleo da Diretoria Jurídica.

Eu: Wagner, há quanto tempo você trabalha com Continuidade nesta Diretoria?

Ele: Desde 2007.

Eu: E o que acha do assunto?

Ele: Acho bem interessante, saber que o Banco está preocupado com a continuidade de seus negócios e também com a vida de seus funcionários. No PCN tem uma parte voltada para abandono de prédio em caso de incêndio, ameaças de bomba e outras coisas.

Eu: Como você começou nesta área? Já tinha formação ou conhecia o assunto?

Ele: Já trabalho no Banco há mais de 20 anos e você sabe como é aqui... Um dia você faz uma coisa depois te mandam para um lugar bem diferente, fazer algumas coisas diferentes. Antes eu estava na Gestão de Pessoas, quando cheguei nesta Diretoria estavam começando com PCN no Banco e acabei sendo

o sorteado... Mas até que gostei, gosto de aprender e este assunto é muito novo, quando falo com meus amigos sobre isso, a maioria nem entende o que é... E só fala, esse Banco inventa cada coisa...

Eu: Você acompanha este assunto fora do Banco?

Ele: depois que a gente começa a conhecer este assunto, a gente começa também a prestar mais atenção em jornais, prédio que pega fogo, e um monte de coisas que sai nos jornais a respeito de problemas com a natureza, defesa civil... Acho que a gente fica mais atenta, antes de começar a trabalhar com isso... Eu via as notícias, mas não me ligava muito, achava que isso só mexia com as pessoas daquela cidade ou país onde o problema tava acontecendo... Hoje é diferente. U.. uma coisa que acontece em SP, mexe com o Rio com Brasília e a mesma coisa em outros países, quando tem um terremoto no Japão, a gente já pensa nos funcionários do Banco que estão lá... é engraçado isso....

Eu: Você acha que o Banco os gestores da empresa estão empenhados em divulgar este assunto?

Ele: Acho que alguns sim e outros nem tanto... Já tive chefes diferentes aqui e cada um conduz de uma maneira diferente... Uma coisa é certa, quando a gente tem apoio, é bem mais fácil tirar os Planos do papel e fazer funcionar e testar aquilo que a gente escreve... Quando o chefe não liga muito, parece que os funcionários agem da mesma forma... é igual em tudo na vida, cada um age de um jeito diferente para cuidar de um mesmo assunto... O chefe atual é bem interessado em Continuidade de Negócios. Ele conhece bem a parte legal de Continuidade de Negócios e Risco Operacional.

Eu: Você gostaria de receber treinamento nesta área?

Ela: Na verdade, já fiz alguns, pelo menos uma vez por semestre o pessoal da Diges, faz uma curso de imersão e a gente tem a parte prática e teórica de GCN. É bem interessante, mas é cansativo também... São dois dias só falando disso.

Eu: Nestes cursos as pessoas têm os mesmos níveis de entendimento do assunto?

Ele: Foi bom falar nisso... Isso é uma coisa que já falei com o pessoal da Diges, acho que tem que separar as turmas de iniciantes e já os veteranos (rs)... Não

agüento mais ouvir da parte inicial... a introdução de novo, toda vez, já fiz quatro treinamentos.. Mas sempre vale a pena.

Eu: Bem, Wagner, obrigado pelas informações, foi bem esclarecedor conversar com você.

Ele: Se precisar, pode me falar.

Entrevista 5 – 03/09/2010

Eu: Bom dia, por favor, seu nome, cargo e Diretoria?

Ele: Claudio, Assessor da Diretoria Comercial.

Eu: Há quanto tempo trabalha com Continuidade de Negócios ?

Ele: Desde janeiro.

Eu: E o que acha do assunto?

Ele: É bom, mas é muito cheio de burocracia.

Eu: Já fez algum treinamento no Banco neste assunto?

Ele: Fiz um em março. Duraram dois dias.

Eu: Você acha que os gestores têm interesse em promover o assunto no Banco e dar mais treinamento?

Ele: Aqui na Diretoria, tem duas pessoas que já fizeram treinamento, mas elas saíram da área. Agora só tenho eu. A gente faz isso porque tem que fazer.

Eu: Você tem interesse em conhecer mais de continuidade de negócios por sua conta? Procurar livros, cursos, ver jornal que fala do assunto?

Ele: Não. Eu pedi pra trocar de lugar aqui, quero cuidar de clientes pessoa jurídica.

Eu: Você já trabalhava com isso antes?

Ele: Trabalhei na Superintendência em São Paulo e lá eu cuidava da carteira de empresas do ramo farmacêutico.

Eu: Você ouviu de algumas destas empresas, algo relacionado à continuidade de negócios?

Ele: Não. Ninguém fala disso só o Banco.

Eu: Tá ok. Obrigado pela ajuda.

Entrevista 6 – 03/09/2010

Eu: Boa Tarde, podemos começar com seu nome, cargo e Diretoria?

Ela: Claro, Me chamo Libiana Ozias, sou Assessora Pleno na Diretoria Internacional, que agora engloba a antiga Internacional e a de Comercio Exterior.

Eu: Há quanto tempo trabalha com PCN?

Ela: Eu já trabalhava na Comercio Exterior com PCN desde 2006 e agora com a união das duas Diretorias, fiquei responsável pelos processos da Dicex e o Marcio vai continuar cuidando da Internacional. Sorte minha, agora tenho um companheiro para dividir as atividades..(rs)..

Eu: Como você está a bastante tempo conduzindo o assunto, imagino que já tenha um conhecimento mais profundo. Fale-me sobre seu inicio com PCN, se gosta, se teve treinamento... ok?

Ela: É. Acho que tenho um conhecimento razoável. Na antiga Diretoria, nosso Gerente era muito entusiasmado com o assunto e nosso Diretor também, em todas as reuniões de comitê, o assunto era tratado. Acho que isso facilitou fazer um bom trabalho em nossa Diretoria. Isso fez toda a diferença. Tenho um amigo que trabalha com PCN em outra Diretoria e ele diz que a situação lá é muito complicada, pede pra fazer as coisas e os funcionários não fazem, não cumprem prazo estabelecido pela Diges. Mas na nossa a situação é bem diferente. Sempre que a Diges promove cursos, nossa Diretoria envia pelo menos dois funcionários. Eu já fiz unscinco cursos de PCN. Não vou dizer que apaixonada pelo assunto, mas tem outros serviços que faço que são bem mais chatos e difíceis. O que gosto no PCN é que tenho oportunidade de conhecer muitos processos da minha Diretoria, porque sempre estamos fazendo reunião para tratar do assunto. A outra vantagem é o relacionamento. Sempre conheço gente de outras áreas e isso é bom profissionalmente, aumento meus contatos e conheço melhor a empresa. Gosto muito do local onde trabalho.

Eu: Libiana, você acompanha notícias sobre incidentes naturais e assuntos relacionados à continuidade de negócios, quando está fora do Banco? Já leu algum livro sobre o assunto?

Ela: Menino... (rs) que difícil...

Eu: è que você já é do nível avançado de PCN (rs)..]

Ela: Sempre vejo jornais na TV e sempre me chama a atenção a quantidade de incidentes que acontece na natureza e outras coisas... Antes de começar nesta área, eu achava que só quem cuidava disso era a polícia, os bombeiros e os órgãos do governo... Nunca imaginei que em um Banco iria investir dinheiro e colocar pessoas para cuidar disso... Fiquei sabendo há pouco tempo que não é só Banco... Outras empresa também fazem PCN ou GCN. Não sei (rs). Agora, livro. Mesmo se achasse algum de PCN eu não iria ler... Prefiro ler outras coisas... PCN e matemática, só se for obrigada (rs) e no trabalho, fora daqui não.

Eu: O que você acha que pode ser feito para divulgar mais este assunto no Banco?

Ela: Tem que ter mais cursos, seminários, usar nossa intranet pra divulgar e o mais importante... Acho que tem automatizar as coisas. Ainda tem muito papel pra preencher e hoje as pessoas não querem papel... Querem salvar tudo no micro, e tá certo... Temos que pensar na sustentabilidade, gerar menos lixo... Não acha?

Eu: Libiana, muito obrigado pela ajuda, sua entrevista foi muito boa.

Entrevista 7 – 06/09/2010 (por telefone)

Eu: Boa tarde, Olá Hudson, podemos começar? Sei que não foi possível fazermos a entrevista pessoalmente, mas já agradeço. Sei que seu tempo tá curto.

Eu: Então vamos lá, Nome, cargo e Diretoria.

Ele: Hudson Viana, Assessor, Diretoria de Crédito.

Eu: Há tempo trabalha com PCN?

Ele: Trabalhei entre 2007 e 2008. Em 2009 fiquei num projeto que o Banco estava fazendo. Quando terminou voltei para minha área que é crédito para pessoa física e fiquei com a continuidade da minha área. Que já bastante...

Eu: Você sente apoio da sua Diretoria para a condução do assunto?

Ele: Pra ser honesto, não muito. Aqui sempre tá todo mundo atarefado, igual a outros lugares, mas o PCN não é uma prioridade.

Eu: E isso dificulta muito o seu trabalho?

Ele: Com certeza. Quando um Assessor pede uma coisa, isso tem um peso, mas quando a ordem vem de cima pra baixo, todo mundo faz e não questiona. Se não há interesse da cúpula da empresa em fazer esse negócio andar, vai ser difícil manter uma qualidade boa do serviço. Acontece aqui em outros serviços também. Isso é entre a gente (rs).. Só serve pra sua monografia né? (rs)

Eu: Você considera que a falta de patrocínio da chefia é o único impedimento para o PCN avançar em sua Unidade?

Ele: Com certeza isso é importante, mas todo mundo acha o PCN muito burocrático, sempre que vou nas equipes daqui para falar disso as pessoas reclamam dos formulários muito extensos e da quantidade de campos pra preencher. Sugiro que vocês façam uma revisão desses formulários e procurem simplificar o negócio. A linguagem usada também é muito difícil, termos que a turma não conhece, é aquela mania do Banco de inventar nomes complicados para as coisas simples.

Eu: Fora do ambiente do Banco, você já ouviu falar de PCN, continuidade de Negócios?

Ele: Não, mas também não procuro isso quando saio do trabalho, né? (rs)

Eu: Então, tem mais alguma coisa pra acrescentar?

Ele: Não, não, na verdade tenho que sair.

EU: Obrigado, meu caro.

Entrevista 8 – 06/09/2010 (nome fictício)

Eu: Bom dia, Você pode me dizer seu nome, cargo que ocupa e Diretoria?

Ela: Sou a Marina, sou Assessora Junior na Diretoria de Agronegócios.

Eu: Quanto tempo de Banco e com PCN?

Ela: No Banco já tenho quase 12 anos. Com PCN comecei quando voltei de férias em julho agora.

Eu: Então tem bem pouco tempo.

Ela: Na verdade, sei muito pouco, tive que pegar o PCN pra fazer porque o Assessor que cuidava disso foi transferido.

Eu: O que sabe de PCN? Fique a vontade pra falar, ok?

Ela: Sei que tem muitos formulários para preencher. Tô com uma pasta enorme na minha gaveta. E tem prazos que a Diges define pra gente entregar as tarefas.

Eu: O Assessor que saiu conseguiu te explicar alguma coisa?

Ela: bem pouco, já pedi socorro na Diges, eles vão marcar um curso em outubro e aí vou fazer.

Eu: A sua Diretoria dedica bastante atenção para o PCN?

Ela: Mais ou menos, né... Aqui tem tanta coisa pra fazer... É sempre alguém com uma demanda importante, pra agora... Aí o PCN fica na fila...

Eu: isso atrapalha bastante, não é?

Ela: Com certeza. Começo e paro começo e paro... Quando acho que vou terminar de fazer as coisas, eu nem começo.

Eu: Você achou alguma informação sobre PCN ou GCN fora do Banco?

Ela: Eu não. Onde?

Eu: tipo em livros, faculdade, jornal, internet?

Ela: Nunca ouvi falar disso antes de chegar aqui. Isso não é uma coisa só do Banco?

Eu: Na verdade não. Várias empresas e órgãos do governo cuidam deste assunto. O Banco é só mais um...

Ela: Achei que era só coisa da Diges.

Eu: Bem, Obrigado por sua colaboração.

Entrevista 9 – 06/09/2010

Eu: Boa tarde, podemos começar pelo nome, cargo e Diretoria?

Ele: Luiz Carlos, Diretoria de Marketing, sou Assessor Junior.

Eu: Há quanto tempo você trabalha com Continuidade de Negócios.

Ele: Ainda não trabalhei muito não. Tô substituindo o Marcelo que é o responsável e ele tá de férias.

Eu: Você teve algum treinamento pra substituí-lo neste período?

Ele: Não. Ele disse que o importante era ficar de olho nas mensagens que a Diges manda, e se tivesse que fazer alguma coisa era só conversar com a Diges antes. Ele deixou os telefones de lá

EU: Você já tinha conhecimento de PCN antes?

Ele: Não.

Eu: Costuma acompanhar os jornais que falam de catástrofes naturais e incidentes de segurança?

Ele: Não sou muito de jornal, não.

Eu: Há quanto tempo Você trabalha aqui na Diretoria?

Ele: Aqui tenho 6 meses. Trabalhei na agência do Ministério da Agricultura e depois participei de uma seleção e vim pra cá. No Banco eu tomei posse em 2007. Sou dos novos. (rs).

Eu: Luiz, então obrigado pela sua ajuda no meu trabalho. Ok?

Ele: Hei, me desculpa não poder te ajudar muito. Se quiser fazer a entrevista de novo, é bom falar com o Marcelo ele conhece mais do que eu.

Eu: ok.

Entrevista 10 – 08/09/2010

Eu: Boa Tarde, vamos começar com seu nome, cargo e Diretoria?

Ele: ok. Sou Carlos Haruo, Assessor Junior, Diretoria de Distribuição.

Eu: Carlos, há quanto tempo trabalha no Banco, na Diretoria e com PCN?

Ele: Sou funcionário do Banco desde 99, tomei posse em Campinas e me mudei pra Brasília em maio de 2008. Vim trabalhar na Dired para cuidar de relacionamento com as agências de São Paulo. Fiquei nesta área até início de 2010, quando comecei com PCNBB.

EU: Gosta do assunto?

Ele: Gostar, gostar, não muito. Não é meu jeito, gosto mais de me relacionar com várias áreas e falar de vários assuntos diferentes e na rede e possível fazer isso. Mas é uma experiência válida. O PCNBB é uma novidade pra mim. Nunca ninguém me falou que o Banco tinha uma equipe que cuidava disso. Achei que o Banco só queria saber de dinheiro (rsr)... O Banco é uma caixinha de surpresa... Quando contei pro meus amigos em São Paulo, o que eu fazia aqui, eles ficaram me zoando, dizendo que é por minha causa que o Banco gasta muito com bobagem... Se eu tivesse lá, pensaria a mesma coisa.

Eu: pretende investir nesta área? Estudar, ler, participar de treinamento?

Ele: Estou fazendo curso na área de marketing e prefiro esta área. Estou investindo meu tempo nisso. Mas já fiz treinamento de PCNBB promovido pela Diges. Foi legal. Mas quero fazer de novo ainda tenho muitas dúvidas.

Eu: A sua Diretoria investe em PCNBB? Promove reuniões para tratar do assunto, libera funcionários pra treinamento?

Ele: Aqui, até que o pessoal, a chefia colabora quando pode, sempre tem muitas demandas de todos os lugares e eles fazem, quando podem, reuniões com os gerentes pra falar disso, todo mundo fica atento porque a diretoria pode ser penalizada se não cumprir os prazos que a Diges dá para fazer os planos de continuidade. Mas o medo maior é não cumprir o acordo de trabalho e isso mexe com dinheiro... Você sabe né?

Eu: O que Você considera como um impedimento para PCNBB ficar bem visto no Banco?

Ele: olha, acredito que o pior do PCNBB é a quantidade de modelos que tem que ser preenchido. Outra coisa é o aplicativo... Ele é muito lento e difícil de ser usado... É lento o bicho... Reclamei com a Diges, eles falaram que estão

tentando melhorar, mas depende de equipamentos. Tomara que melhore, é muito complicado e lento.

Eu: \meu caro, obrigado pela ajuda com meu trabalho.. ok?

Ele: Se precisar perguntar mais, pode ligar..

Entrevista 11 – 08/09/2010

Eu: Bom dia, podemos iniciar a entrevista com seu nome, cargo e Diretoria?

Ele: Sim, meu nome é Fabiano, trabalho como Assessor Pleno na Direo, quer dizer Estratégia e Organização.

Eu: E há quanto tempo você está no Banco e nesta Diretoria ?

Ele: Trabalho no BB desde 1991 e na Direo desde 2006.

Eu: Você trabalha com Continuidade de negócios desde quando?

Ele: Comecei com este assunto aqui na Direo em fevereiro desde ano. Quando voltei das férias, troquei de setor e agora estou no apoio à gestão. Este assunto é conduzido em nossa equipe.

Eu: E qual sua impressão de PCN?

Ele: Acho que continuidade é um tema polêmico. Aqui algumas pessoas encaram como um tema importante e deve ser tratado com muita seriedade e outros acham que é um desperdício de dinheiro.

Eu: Por quê?

Ele: Porque o Banco acaba investindo em máquinas melhores nos locais alternativos do que na própria dependência.

Eu: E sua opinião pessoal?

Ele: Para ser bem honesto, não estou gostando de trabalhar com isso. A gente percebe que não é prioridade aqui, e a gente acaba se desgastando muito com os outros funcionários. Também acho que o sistema que usamos é ruim, difícil de entender. Fiz o curso de PCN, mas não resolveu muita coisa. É muito cansativo. Acho que para podermos trabalhar de uma forma mais profissional com isso, tem

que haver interesse dos gestores. Sem isso é muito difícil convencer os funcionários a fazer os planos de continuidade.

Eu: Fora do Banco você costuma se interessar pelo assunto? Acompanhar notícias, livros, saber se outras empresas têm planos de continuidade?

Ele: Pra falar a verdade não. Nunca ouvi falar deste assunto antes de começar a trabalhar nesta divisão. E ainda duvido que outras empresas invistam tanto recurso em continuidade. Principalmente depois da crise, as empresas cortaram seus custos e estão cada vez mais economizando.

Eu: Você sabe que estes incidentes naturais têm muita relação com PCN nas empresas e que os jornais sempre noticiam as catástrofes. Você acompanha este tipo de matéria?

Ele: Vejo por ver.... Mas dificilmente acho que estes problemas vão interferir no Banco. O Banco é muito grande e se uma ou duas agencias ficarem fechadas não dá tanto prejuízo assim. O Banco já tem isso computado em seu prejuízo.

Eu: Se você pudesse dar uma sugestão para a empresa conduzir melhor o assunto, qual seria?

Ele: Seria simplificar. Acho a linguagem, os termos e as siglas muito complicadas.

Eu: Obrigado Fabiano pela sua colaboração.

Ele: De nada.

Entrevista 12 – 09/09/2010 (Audit – Marcos)

Eu: Pode me falar seu nome, cargo e Diretoria que trabalha? E qual sua experiência com PCN e Continuidade de Negócios?

Ele: Meu nome é Marcos, sou Assessor pleno na Auditoria interna do Banco. Já trabalho no BB há 23 anos. Na Audit estou desde agosto de 2005. Já passei por várias divisões na Audit. Com PCN só em Dezembro de 2009.

Eu: Como você chegou nesta área? Foi opção ou não?

Ele: Acho que ninguém faz opção por PCN (risos). Estive trabalhando em um projeto no BB por quase 2 anos e quando acabou o projeto, comecei a trabalhar

com PCN. Como disse, acho que nem eu e nem ninguém optou em trabalhar com PCN.

Eu: Depois que você começou a conduzir este assunto na sua unidade, você começou a buscar mais informações como livros, revistas e até assistir jornais e prestar mais atenção em incidentes naturais e assuntos relacionados a PCN?

Ele: Jornal eu assisto todos os dias e passei a reparar mais nestas questões e imaginar como o Banco poderia ser atingido... Isso é interessante, mas, livros e revistas, nunca procurei.

Eu: Você acha que a empresa em que você trabalha conduz o assunto buscando divulgar e promover amplamente a continuidade de negócios?

Ele: Sinceramente não. O Banco, até onde posso enxergar, faz planos de continuidade mais por imposição de órgãos reguladores do que por interesse próprio. Acho que sim.

Eu: E se seus gestores, sua Diretoria?

Ele: Igual, não vejo interesse verdadeiro.

Eu: E quanto a Diges, você acha que ela o apóia na condução do PCN?

Ele: Sempre que precisei, eles deram suporte e já participei de um treinamento que eles deram, mas acho que a ação deles é mais reativa.

Eu: O que você considera como maior entrave para expandir o PCN no Banco?

Ele: Selecionar funcionários que se interessam pelo assunto e libera-los para conduzir o PCN com dedicação integral.

Eu: Mais alguma sugestão.

Ele: Não, não.

Eu: Obrigado pela ajuda.

Ele: De nada.

Entrevista 13 – 09/09/2010 (Secex – Lucas)

Eu: Bom dia, podemos começar com nome, cargo e Diretoria onde trabalha?

Ele: Meu nome é Lucas, atualmente sou Assessor Junior na Secretaria Executiva.

Eu: Há quanto tempo está no Banco e trabalhando com PCN?

Ele: Entrei no Banco em 2005, fiz o concurso em Goiás, fiquei na agência setor público por dois anos e depois vim para Brasília. Com PCN, comecei em junho deste ano. Eu era substituto de outro Assessor, ele saiu e o serviço passou pra mim.

Eu: E o que você acha deste trabalho?

Ele: Não gosto. Acho chato demais. Assim que puder peço pra trocar de serviço.

Eu: Mas o que você acha ruim em PCN?

Ele: principalmente, os formulários e a burocracia... o sistema também é bem enjoado.. lento, trava muito.

Eu: Você já conversou com o pessoal da Diges sobre isso?

Ele: Só ligo quando algo dá errado. Eles falaram que vai ter um treinamento em outubro, estou esperando, vamos ver se aprendo alguma coisa.

Eu: E aqui? Os chefes dão suporte e apoio para este tipo de trabalho?

Ele: Às vezes sim. Mas não é prioridade mesmo. A gente trabalha para atender os chefões maiores, então , quando eles precisam de algo, paramos tudo e vamos os VP.

Eu: Você costuma acompanhar as notícias sobre incidentes naturais ou continuidade de negócios em outras empresas, livros? Estas coisas...

Ele: Sem chance... Faço pós-graduação a noite e to numa correria danada só vê livros de marketing o tempo todo (risos)..

Eu: Ok, Lucas. Obrigado pela entrevista.

Ele: De nada, se quiser perguntar mais alguma coisa, pode me ligar no ramal.

Entrevista 14 – 09/09/2010 (Diges – Welton)

Eu: Bom dia, Welton, pode me dizer seu nome, cargo e em qual Diretoria trabalha?

Ele: Sim. Welton, sou Assessor Junior na Diretoria de Segurança.

Eu: Há quanto tempo trabalha no BB, na Diretoria e com PCN?

Ele: Entrei no Banco em 2006 em São Paulo, mas voltei pra Brasília e entrei na Diges. Com Continuidade, eu estou desde janeiro passado.

Eu: O que está achando deste serviço?

Ele: Acho interessante. Quando meu chefe falou deste serviço no setor, fiquei interessado para conhecer, pedi para participar do treinamento e assim foi... Estou aqui..

Eu: Você sente ter apoio da sua Diretoria para conduzir este serviço?

Ele: Acredito que pelo fato do PCN ser um serviço conduzido pela própria Diges os gerentes acabam dando mais atenção. Até que não posso reclamar, sempre que precisei de ajuda, meu gerente colaborou.

Eu: Fora do Banco, você costuma pesquisar sobre o assunto? Tipo em revistas, jornais, internet, livros?

Ele: Não, raramente. Só estou no Banco, sempre olho na internet para saber se tem alguma notícia que possa interferir no PCN daqui... Nada demais.

Eu: Você vê alguma situação que atrapalha a expansão do PCN no Banco?

Ele: Já participei de 2 treinamentos e vejo que alguns funcionários reclamam muito do serviço e da falta de apoio, mas eu não senti isso.. Acho que o Banco podia só, melhorar as ferramentas na internet, são bem lentas...

Eu: Tem mais alguma sugestão?

Ele: Não.

Eu: Obrigado Welton pela sua colaboração.

Entrevista 15 – 09/09/2010 (Dinop – Renata)

Eu: Boa Tarde Renata, pode me falar seu cargo e Diretoria onde trabalha?

Ela: Flávio, trabalho na Diretoria de logística, antiga dilog e depois de muito tempo (rs) virei Assessora Sênior. Que chic né?

Eu: Então quer dizer que na sua Diretoria o assunto PCN é conduzido por uma Sênior? Então o negócio lá é importante?

Ela: Claro que sim. Lá na Diretoria, o pessoal, de chefe a peão, todos dão importância ao PCN, claro que cada um do seu jeito... Mas acho que o pessoal entendeu que o PCN tem um impacto muito grande pra gente, pois nos ajuda nas horas difíceis... Isso não falta na Dinop (rs)..

Eu: Renata há quanto tempo você está com PCN e o me diz se você pediu pra trabalhar com isso ou foi acidente de percurso?

Ela: To conduzindo PCN desde a antiga Dilog, já tem uns 3 anos e meio. Desde que cheguei comecei com fornecedores, até hoje trato com eles e conduzo PCN, Com fornecedores sempre tem imprevisto e aí comecei fazendo PCN de uma parte, fui gostando do assunto e meu chefe pediu para eu assumir o PCN da Diretoria toda... No começo foi bem difícil, mas agora ta bem mais fácil.

Eu: Mas pelo que percebi, você tem apoio da sua Chefia. Você percebe o mesmo apoio da Diges?

Ela: Acho que a Diges até atende bem, pois sei que são muitas demandas pra ela. Eu só cuido do PCN daqui, mas a Diegs tem que atender e dar suporte pra todo mundo.

Eu: Já fez algum treinamento com eles?

Ela: Claro, acho que já foram uns 5 neste tempo que estou com PCN... E também nos falamos muito por telefone, tem um Assessor, o Luis que nos atende sempre, pelo que sei cada Assessor funciona como um padrinho para as outras Diretorias...Isso é bem legal, nos ajuda muito.

Eu: E fora do BB? Você já viu notícias sobre PCN e incidentes naturais, estas coisas? Livros? Já viu algum de PCN?

Ela: Flávio, pra falar a verdade, nunca procurei muito nada de PCN fora do Banco. Mas é engraçado porque hoje quando assisto o Jornal Nacional, vejo algumas notícias e logo lembro do trabalho...,è interessante,Ah e fiquei mais espertinha com minhas coisas pessoais por causa do PCN... Acho que de uma certa maneira agente acaba ficando mais atenciosa com as possíveis ameaças, tanto na vida profissional quanto na pessoal.

Eu: Tem alguma sugestão para ajudar na condução e melhoria de PCN no Banco?

Ela: Só a divulgação mais firme para todos os níveis do Banco. Sinto que tem muita gente que ainda não conhece PCN.

Eu: Então, Renata, muito obrigado pela sua colaboração.

Ela: Fica a vontade, Flavio, se precisar é só me ligar...

Entrevista 16 – 10/09/2010 (Diref – Joselene)

Eu: Bom dia Joselene, poderia me dizer seu cargo e Diretoria?

Ela: Oi Flavio, sou Assessora Pleno na Diretoria de relação com funcionários.

Eu: Há quanto tempo está no Banco, na Diretoria e atuando com PCN?

Ela: No Banco mais de 20 anos, nesta Diretoria há uns 6 anos e com PCN desde 2008. É um bom tempo, né ?

Eu: Você que pediu pra trabalhar nesta área? Fez algum curso?

Ela: Comecei com PCN meio por acaso, nem sabia do que se tratava, minha formação é em gestão de pessoas e não sabia nada desta área. Mas o Banco tem isso de bom, né? Hoje você trabalha com um assunto e depois com outro totalmente diferente. Até que eu gosto. Bom, comecei sem saber nada, aí a Diges promoveu um curso no primeiro ano que entrei no PCN e depois fiz mais dois, todos na Diges. Sempre que preciso de socorro ligo pra eles.

Eu: Falando em treinamento. Já fez algum curso fora, leu algum livro ou revista sobre o assunto?

Ela: Não, sempre que preciso de informações, ligo para os meninos da Diges ou olho o Lic, quer agora é IN... Mas fora do Banco, nem penso no assunto.

Eu: Como é a atuação dos Gerentes e funcionários da sua Diretoria? O pessoal é envolvido com o assunto?

Ela: Não muito. É difícil vender a idéia para os gestores que estão preocupados com outras prioridades. E acaba que os funcionários também priorizam o que os chefes pedem e o PCN fica pro fim da fila.

Eu: Qual você pensa ser a maior barreira para o Banco implementar bem o PCN?

Ela: Disseminação de cultura. Se o Banco quiser realmente ter um PCN bom, tem que investir em treinamento, reuniões e não só para os Assessores, têm que

fazer isso com os principais gestores, eles é que decidem o que o Banco vai priorizar.

Eu: Ok, Joselene, Obrigado pela sua colaboração.

Ela: Pode falar comigo sempre que precisar, Flavio.

Entrevista 17 – 13/09/2010 (Dirao – Liana)

Eu: Bom dia Liana, pode me dizer o cargo que ocupa e sua Diretoria atual?

Ela: Bom dia Flavio. Sou Assessora Pleno na Diretoria de reestruturação de ativos operacionais.

Eu: Há quanto você está no Banco, na Diretoria e com PCN?

Ela: No Banco estou desde 2000, aqui na Dirao desde 2009 e com o PCN desde março deste ano.

Eu: Você tem por hábito acompanhar notícias na internet ou televisão que estão relacionadas ao seu trabalho? Notícias relacionadas a incidentes naturais ou mercado financeiro?

Ela: Não. Pra falar a verdade não sou muito de ver jornal. E mais ainda, só vejo este assunto no Banco. Estou fazendo minha segunda graduação no IESB, e não tem nada haver com o Banco, estou no 4º semestre de psicologia. Este assunto me interessa muito, não PCN (rs).

Eu: Pelo tempo que você conhece PCN, você acha que ele está sendo bem conduzido no Banco e na sua Diretoria?

Ela: Minha visão pessoal é de que as pessoas fazem isso sem vontade e pior, sem acreditar. Talvez na Diges o pessoal leve mais a sério, mas aqui, não vejo muito interesse em aprender.

Eu: Por falar nisso, você já fez algum treinamento ou curso nesta área?

Ela: Não consegui ainda, fiz inscrição uma vez no curso da Diges, mas tive uma viagem a serviço no dia. Até hoje aprendi só com o LIC e com a ajuda dos meninos da Diges.

Eu: O que você considera ser a principal barreira para o PCN vingar no Banco?

Ela: Pra mim, o fato principal que atrapalha o PCN deslançar no Banco é a falta de interesse dos gerentes. Sempre que se fala de PCN, percebo que alguns gerentes acham que isso pode ficar pra depois. Sempre. Enquanto não houver uma determinação do alto comando do Banco, acho que não tem jeito.

Eu: Obrigado Liana, por sua colaboração.

Ela: De nada Flavio.

Entrevista 18 – 14/09/2010 (UGC – César)

Eu: Boa Tarde, César, já vou começar agradecendo porque sei que seu tempo ta escasso. Vamos começar então com seu cargo e Diretoria?

Ele: ok. Sou César, Gerente de Divisão Na Unidade de Gestão de Canais.

Eu: Há quanto tempo você é o responsável pelo PCN aqui na sua Unidade?

Ele: Desde que cheguei de São Paulo em Maio deste ano.

Eu: Você tem o hábito de acompanhar notícias que estejam relacionadas ao PCN em jornais, revistas?

Ele: Vejo jornal como todo mundo, mas dificilmente relaciono com PCN, afinal este assunto é só mais um dentre todos que vejo aqui na minha Divisão. Tenho um Assessor que cuida disso pra mim, mas ele está de férias.

Eu: Como você vê a prioridade do Banco, da sua Unidade e entre os funcionários quando o assunto é PCN?

Ele: Vejo como uma obrigação para cumprir uma determinação legal. Tudo é muito burocrático e acho difícil toda essa burocracia ser colocada realmente em prática quando for preciso num momento de crise ou emergência.

Eu: Tem alguma sugestão para a melhoria desta deficiência?

Ele: Priorização. Enquanto o PCN não for priorizado pela alta administração do Banco, tudo será feito de maneira como é hoje. Não que tudo esteja errado, mas a evolução e as melhorias que provavelmente a Diges já identificou, só serão colocadas em prática com apoio da alta Direção.

Eu: Cesar, muito obrigado pelo seu tempo e disponibilidade.

Ele: Sem problemas e peço desculpas porque hoje está um tumulto por aqui.

Entrevista 19 – 01/10/2010 (URI – Marcelo)

Eu: Bom dia. Por favor, podemos começar com sua apresentação. Seu nome, cargo e Diretoria que trabalha?

Ele: Claro, meu nome é Marcelo, trabalho na Unidade de Relacionamento com Investidores e na verdade fui nomeado Assessor Pleno hoje... Estou bem feliz com isso..

Eu: Parabéns Marcelo, boa notícia mesmo. E há quanto tempo você já está aqui na URI e trabalhando com PCN?

Ele: Cheguei aqui em novembro de 2008 e antes eu trabalhava na Diretoria de Varejo. Bem, com PCN estou desde janeiro de 2009. Já há quase 2 anos, passa rápido mesmo.

Eu: Foi uma opção sua começar a trabalhar com PCN?

Ele: Não, não. Eu sempre trabalhei na área de gestão de clientes e lá na Diretoria de Varejo tínhamos atividades voltadas exclusivamente para retenção de clientes e lá me falaram da importância da continuidade de negócios. Fiquei curioso sobre o assunto e pesquisei um pouco nas instruções Banco. Depois que cheguei aqui, acabei herdando o trabalho de um colega que saiu, foi pura coincidência.

Eu: E o que acha do serviço aqui na sua unidade? O PCN é bem conduzido e com prioridade pelos gestores e funcionários? E pela Diges?

Ele: Na medida do possível, as pessoas fazem seu melhor, mas sabemos que aqui o assunto não é prioridade, existem outras atividades que devem ser feitas sem atraso... Aí temos um problema, o PCN vai pro fim da fila. Mas, acredito que isso acontece também em outras unidades.

Eu: E quanto a Diges?

Ele: Acredito que a Diges tenha dado prioridade no PCN porque é um assunto do qual ela é a principal responsável.

Eu: Já fez algum treinamento em PCN?

Ele: Já fiz uns quatro ou cinco na Diges. Os primeiros eu gostei, mas depois percebi que o conteúdo não mudava muito, era repetitivo. No último não fui, apesar de estar inscrito.

Eu: O que você daria como sugestão para melhorar o PCN como um todo no Banco?

Ele: Investir mais em treinamento de qualidade e nas ferramentas, que considero bem fraquinhas.

Eu: Obrigado, Marcelo, foi muito bom falar com você.

Ele: Obrigado Flavio, se precisar perguntar mais alguma coisa, entre em contato e marcamos outra hora.

Entrevista 20 – 01/10/2010 (Ditec – Clara)

Eu: Boa tarde Clara, pode me falar em qual Diretoria você está e qual seu cargo?

Ela: Boa tarde, atualmente estou na Diretoria Tecnologia e sou Assessora Sênior.

Eu: Quanto anos de Banco você tem e de Diretoria? E também há quanto tempo cuida de PCN na sua unidade?

Ela: De Banco tenho 16 anos, de diretoria oito e com PCN desde 2007.

Eu: O que você acha sobre a maneira como o PCN é conduzido no Banco e na sua Diretoria? Você percebe um envolvimento dos funcionários e dos gestores?

Ela: Minha visão é em relação a Diretoria em que trabalho, ela é gigante, são muitos funcionários, gestores, contratados, enfim gente demais. E quando, se tem muitas pessoas, se tem também, muitas maneiras de pensar e enxergar as coisas. Temos áreas aqui que estão muito envolvidas com PCN e sabem da importância de se testar os planos e tudo que foi pensado para se evitar um desastre maior. Em compensação, em algumas áreas, as pessoas simplesmente cumprem um cronograma, um roteiro que foi definido pela Diges. Acho uma pena não termos uma uniformidade no entendimento de uma mesma atividade. Mas é assim que funciona.

Eu: E quanto a Diges, como gestora do assunto?

Ela: A Diges, como você disse, é a gestora do assunto e para ela o funcionamento de todas as etapas deve ser uma atividade prioritária, imagino eu. Acho que ela conduz bem o assunto, mas também acho que pode haver melhorias, principalmente nos sistemas e modelos utilizados. Acho que pelo tamanho do Banco, tudo é grandioso, os sistemas têm que ser melhorados. É necessário dar mais performance. As coisas hoje não podem ser lentas, e o sistema está lento, precisa de incrementos. Mas a Diges com certeza já sabe disso. Eu percebo o problema do lado de cá, como usuária.

Eu: Como você já está há um bom tempo conduzindo PCN na Ditec, você já deve ter participado de treinamentos e eventos promovidos pelo Banco, certo? E fora do ambiente do Banco, você acompanha notícias que envolvam continuidade de negócios, acidentes naturais, mercado financeiro?

Ela: Eu trabalho aqui, principalmente com a gestão de pessoas e recursos, treinamento, cursos para a Diretoria. PCN está dentro das minhas atribuições também. Já participei de cursos de PCN promovidos pela Diges e já enviei outros funcionários também. Acompanho as notícias que estão relacionadas ao meu trabalho, inclusive as questões relativas a continuidade. Mas raras vezes vi publicações ou matérias que falem claramente de Continuidade de negócios. Neste ponto, acho que o Banco até que está bem avançado. Aqui conversamos com diversos fornecedores e poucos têm planos de continuidade.

Eu: Bem, Clara, obrigado pela entrevista, foi muito proveitoso para mim.

Ela: De nada, Flavio.

Entrevista 21 – 04/10/2010 (Disap – Valéria) - telefone

Eu: Bom dia, podemos iniciar com sua apresentação? Nome, cargo, Diretoria?

Ela: Bom dia, meu nome é Valéria, sou Assessora Junior na Diretoria de Distribuição de São Paulo.

Eu: Quanto tempo você tem de Banco, de Diretoria e cuidando de PCN?

Ela: Tenho pouco tempo de Banco, eu era do BNC e quando o BB incorporou o BNC fui transferida pra cá. Conheço bem pouco do Banco do Brasil. Então tenho o mesmo tempo de BB, de Disap e de PCN (rs), tomei posse aqui em abril de 2010.

Eu: Então, tudo é bem novo pra você. Como você começou a trabalhar com PCN?

Ela: Simplesmente meu chefe disse, você vai trabalhar com continuidade de negócios e eu fiz aquela cara de que já conhecia o trabalho e depois corri atrás para aprender. Ele me mandou para um treinamento na Diges, um treinamento de dois dias. Foi bacana, mas fiquei desesperada. Mas os Assessores da Diges continuaram me ajudando por telefone, hoje estou mais tranqüila. Mas ainda acho o trabalho bem complicado. E como entendo pouco ainda do Banco do Brasil, isso me deixa em desvantagem.

Eu: Você acha que o assunto está sendo bem conduzido no Banco? Na sua Diretoria? Você acha que os funcionários e gestores entendem bem o que é Continuidade de Negócios?

Ela: Flavio, qualquer coisa que eu diga, vai ser muito sem conhecimento. No Banco eu não sei, mas aqui o nosso gerente faz o possível pra gente dedicar um tempinho para cuidar de PCN. Mas claro que, nós temos é que cuidar de negócios e cumprir as metas. A nossa Diretoria foi criada em janeiro deste ano pra cuidar de negócios, todo foco é nisso. Mas acho que o Banco tem feito um bom trabalho.

Eu: O que você acha da metodologia de PCN que o Banco adotou? E as ferramentas e aplicativos?

Ela: Pra falar a verdade acho tudo muito complicado, principalmente preencher os modelos, é muito cheio de detalhes e siglas. Eu que não conheço o Banco muito bem, fico mais confusa ainda. Toda hora tenho que perguntar alguma coisa para os funcionários mais antigos. Mas a turma é bem bacana e sempre estão me ajudando.

Eu: tem alguma sugestão de melhoria para o processo?

Ela: Acho que a Diges tem que escolher modelos mais simples de serem preenchidos e criar um manual de uso dos aplicativos e algo parecido com uma cartilha para ajudar a gente.

Eu: Valéria, muito obrigado por sua colaboração.

Ela: Foi um prazer, Flavio. Se precisar, pode telefonar.

Entrevista 22 – 04/10/2010 (UAR - Suzana) - telefone

Eu: Bom dia Suzana, você poderia me dizer qual o seu cargo e Diretoria na qual trabalha?

Ela: Bom dia Flavio, sou Assessora sênior na Unidade Alta Renda que fica aqui em São Paulo.

Eu: Há tempo trabalha no BB, na UAR e com PCN?

Ela: Bem, Flávio, já estou no Banco desde 1990, trabalhei muito tempo em agência e só em 2005 vim para a UAR. Entrei no PCN em 2009, se não me engano em novembro, lembro que foi depois da greve.

Eu: E como você começou com PCN, foi opção, fez algum curso antes de começar... Como foi? Me fale sobre isso?

Ela: Bem, Não fiz opção. Comecei aqui na UAR na área de coordenação de equipes, uma espécie de área de apoio, onde os assuntos relacionados aos cursos e eventos passavam por mim. Depois de um tempo a equipe aumentou, passou a se chamar Diage e incorporamos vários serviços, inclusive o PCN. Quando comecei, nunca tinha ouvido falar nisso, mas fui aprendendo devagar, acho que ainda continuo aprendendo todo dia. Até hoje fiz só um treinamento em São Paulo. Em Brasília, sei que sempre tem um promovido pela Diges, mas aqui é mais difícil. No início de 2010, veio um funcionário da Diges e passou 2 dias com agente, foi muito bom, mas é muita informação para 2 dias. O resto, fomos tirando dúvidas por telefone.

Eu: Fora do Banco você costuma acompanhar os noticiários e relacionar as matérias com seu trabalho? Exemplo: Catástrofes, movimentos de classe? Costuma ler algo a respeito?

Ela: Pra ser honesta, não. Parei de assistir jornal já há algum tempo. Acho que na maioria das vezes, as notícias são exageradas e não vão mudar muito minha rotina. Tenho interesse particular por Teologia, então tudo que leio ou busco informação está relacionado à Teologia, Filosofia... Estes assuntos... Não pense que sou alienada, não... Só tenho interesse por coisas diferentes de violência, mercado financeiro, desgraças... (rsrsr) Flavio, estou bem perto de me

aposentar, falta menos de um ano e quero me dedicar a outras coisas quando sair daqui, então dedico meu tempo para outros interesses,. Quando me formar, quero lecionar logo, logo...

Eu: Como você acha que o Banco, sua Diretoria e a Diges conduzem a Continuidade de Negócios?

Ela: Não sei exatamente onde e nem quanto o Banco investe em PCN, isso é prioridade da Diges. Mas sei que muitas coisas são feitas por questões legais. Acho que é feito porque é obrigatório. Os órgãos reguladores exigem isso. Aqui na UAR, o assunto é conduzido de maneira a cumprir os prazos, preencher documentos e uma infinidade de formulários, tudo é muito burocrático.

Eu: Você alguma sugestão para melhorar o processo no Banco ou alguma crítica?

Ela: Acho que o Banco deve investir em uma forma mais simples de fazer este PCN. Hoje com a informatização de tudo e internet, as pessoas não conseguem absorver tanta burocracia. Existe uma rejeição pelo que é demorado e pela papelada sem fim. Mesmo o sistema que usamos para fazer o PCN é muito lento, muito complicado.

Eu: Agradeço sua ajuda e paciência para participar desta entrevista.

Ela: De nada Flavio, foi um prazer poder te ajudar.

Entrevista 23 – 05/10/2010 (Dipes – Denise) - Fictício

Eu: Bom dia. Vamos começar com nome, cargo e Diretoria?

Ela: Sim. Mas prefiro não falar meu nome real, pode me chamar de Denise. Ta bem? Trabalho como Assessora Junior na Diretoria de Gestão de Pessoas.

Eu: Há quanto tempo está no Banco e nesta diretoria trabalhando com PCN?

Ela: Cheguei no Banco há pouco tempo, sou do antigo BNC e fui transferida pra cá em Março deste ano. Só optei em mudar para Brasília, porque meu marido que é do Banco do Brasil recebeu uma proposta interessante para trabalhar aqui na Tecnologia. Então, foi interessante financeiramente para nós.

Eu: E há quanto tempo você está trabalhando com PCN?

Ela: Ainda estou começando. Comecei neste setor em agosto e ainda to bem perdida sem saber o que fazer.

Eu: Percebi então, que não foi bem uma opção começar a trabalhar com PCN. Você já conhecia este assunto? Já acompanhava pela mídia?

Ela: Não, não. Eu trabalhava no BNC com seleção de estagiários. E nunca tinha ouvido falar deste assunto.

Eu: Você acha que o BB tem divulgado bem o PCN no Banco e como você vê esta condução na sua Diretoria?

Ela: Não saberia dizer nada a respeito ainda. Tive que tirar férias no mês de setembro e retornei agora no dia 20, ainda estou tentando aprender muitas coisas.

Eu: Já participou de algum treinamento em PCN no Banco?

Ela: Não. Mas quero participar.

Eu: Ok; Obrigado por sua participação.

Ela: De nada.

Entrevista 24 – 05/10/2010 (Coger - Lucia)

Eu: Bom dia Lucia, pode me dizer o cargo que você ocupa e sua Diretoria atual?

Ela: Bom dia Flavio. Sou Assessora Pleno na Controladoria Geral desde 2006.

Eu: Há quanto tempo você está conduzindo PCN na sua dependência?

Ela: Desde novembro de 2009.

Eu: Como é sua visão em relação a condução de PCN no Banco na Diretoria e pela Diges?

Ela: Vejo PCN como uma necessidade para a empresa. Sempre pensamos na empresa quando está tudo funcionando normal, mas quando ocorre um imprevisto, as pessoas ficam perdidas e acho que PCN serve pra orientar as pessoas nestes momentos. Aqui na Coger, os gestores têm conhecimento desta necessidade e na medida do possível atendem as solicitações feitas pela Diretoria de Segurança que é a responsável por PCN no Banco.

Eu: Tem alguma sugestão de melhoria para PCN? Como treinamentos e reuniões.

Ela: Fiz um treinamento de dois dias na Diges no início do ano. Achei muito bom, mas acho que pode ser melhorado, principalmente no material didático. Achei muito confuso. No Banco, por tudo ser muito grande e com várias áreas envolvidas, todo material de divulgação e treinamento deve ser de simples compreensão, se não cai no vazio e as pessoas não se envolvem.

Eu: Obrigado Lucia por sua colaboração.

Ela: Não há de que, Flavio.

Entrevista 25 – 06/10/2010 (Digov – Marcelo Augusto)

Eu: Boa tarde, vamos começar com sua identificação? Nome, cargo e Diretoria, ok?

Ele: Boa tarde Flavio. Meu nome é Marcelo Augusto, sou Gerente de Núcleo da Diretoria de Governo.

Eu: Marcelo, há quanto tempo já está aqui na Diretoria, no Banco e com PCN?

Ele: Bem, no Banco desde 92, aqui na Digov desde 2004 e com PCN, acho que desde 2008, final de 2008.

Eu: O que você pode nos falar de PCN em sua área? Como tem sido o envolvimento dos funcionários, gestores e da Diges?

Ele: Bem, Aqui na Digov, vamos dizer, estamos na média (rs) e acho que isso é um reflexo da condução no Banco, que imagino também estar na média. Até onde sei, PCN é um assunto novo, ainda visto como burocracia em alguns lugares, quando converso com amigos de outras áreas, muitos acham um grande bobagem. Minha visão pessoal é a de que é necessário, mas muitas vezes ineficaz. Muito papel, muito formulário e pouco resultado prático. Mas acho que com o tempo o processo tende a ficar mais profissional, mais eficaz. Não podemos esquecer que a direção do Banco tem que priorizar a continuidade de negócios, se não, ela acaba ficando em segundo, terceiro plano....

Eu: Você já fez algum treinamento em PCN? Você costuma acompanhar notícias, jornais, livros que falem a respeito de continuidade?

Ele: Honestamente, não. Minha divisão cuida prioritariamente de relacionamento com autarquias e isso é uma prioridade aqui dentro. Meu foco é todo voltado para o Governo, sempre que vejo jornal ou leio, estou em busca de notícias que possam interferir no meu relacionamento com as autarquias. E não presto muita atenção em coisas relacionadas à PCN. Pode ser uma falha minha, tenho que repensar isso, com certeza.

Eu: Você tem alguma sugestão de melhoria para PCN?

Ele: Não, acho que o Banco está caminhando na direção certa e as melhorias vão ocorrer com o tempo. Vejo que a Diges se empenha bastante nisso.

Eu: Marcelo muito obrigado por sua colaboração na pesquisa.

Ele: De nada Flavio, desculpa a correria, esta semana está complicada.

Eu: Sem problemas Marcelo. Obrigado mesmo.

Entrevista 26 – 06/10/2010 (Diris – Flavia Hirata)

Eu: Boa tarde, Flavia, podemos iniciar a entrevista com seu cargo e Diretoria?

Ela: OK. Estou na Diretoria de Estratégia e Organização como Assessora Pleno.

Eu: E há quanto tempo você está no Banco e nesta Diretoria ?

Ela: Entrei no Banco em 2005 e comecei na Direo no dia 09 de março do ano passado... Fácil guardar este dia, é aniversário da minha mãe.

Eu: Não tem como esquecer mesmo.... Mãe é mãe... E desde este dia, você já começou a trabalhar com GCN?

Ela: Só fui alocada para conduzir o PCN da Direo no finalzinho de agosto e ainda estou perdida... Mas agendei uma reunião com a Diges e pedi para eles me ajudarem, vamos ver como fica, né?

Eu: Você ainda não teve nenhum treinamento?

Ela: Nenhum.

Eu: Já conseguiu perceber como o PCN é conduzido no Banco e na sua Diretoria?

Ela: Minha visão ainda é muito superficial, mas acho que o PCN não tem muito destaque aqui não, porque sempre que falo com alguém sobre isso, os funcionários dizem que não sabe o que é (rs). Com a Diges eu falei pouco, só vou ter uma informação melhor depois da nossa reunião. Espero (rs).

Eu: Você costuma acompanhar as notícias sobre catástrofes, incidentes que podem afetar o Banco e os negócios?

Ela: Sempre vejo jornal, mas não vi nenhuma notícia de PCN.

Eu: OK, então. Flavia, obrigado por sua ajuda.

Ela: Já acabou, foi rápido. Foi um prazer conversar com você Flavio.

Entrevista 27 – 07/10/2010 (UDS – Silvana)

Eu: Olá Silvana, tudo ok? Sei que você tem pouco tempo, então vamos lá? Qual seu cargo e Diretoria?

Ela: É verdade Flavio, to indo pra São Paulo daqui a pouco. Mas dá tempo sim. Estou na Unidade de Desenvolvimento Sustentável do BB e há mais ou menos um mês fui nomeada Gerente de Divisão de Projetos de Pequenos Produtores. Um trabalho bem interessante.

Eu: Bem legal mesmo. Silvana e há quanto tempo você está no BB e trabalhando com PCN na UDS?

Ela: Estou no Banco desde 87, daqui a pouco já me aposento (rs). Aqui comecei em 2003, mas PCN só veio para esta divisão no início de 2010.

Eu: Já fez algum treinamento em PCN? No BB ou fora?

Ela: Fiz um curso de dois dias promovido pela Diges no início deste ano.

Eu: e o que achou?

Ela: Bom. Tem bastante coisa pra ver em dois dias, mas achei um pouco cansativo e confesso que muita coisa se perdeu. Ficar dois dias fora daqui não é fácil e toda hora o telefone tocava. É assim mesmo.

Eu: Você acha que o BB, a sua Diretoria e a Diges conduzem bem o PCN?

Ela: Pergunta difícil (Rs). A Diges é a gestora do assunto e sabe muito mais do que eu, então acho complicado avaliar, mas vindo de fora, acho a Diges bem competente para conduzir este assunto. Aqui na UDS, acho que a coisa é levada um pouco devagar demais para meu gosto, depende de tanta gente, de gestores até funcionários e aí já viu né... Alguns se envolvem, outros nem tanto. Espero, agora como gerente, me envolver mais e divulgar melhor o que é PCN e com certeza vou precisar de ajuda da Diges.

Eu: Tem alguma sugestão para melhoria de PCN para o Banco e para a Diges?

Ela: Acho que quando se quer implantar alguma novidade no Banco, ele deve investir em capacitação e neste ponto acho que pecamos um pouco. Acho que é um bom caminho para seguir.

Eu: Muito obrigado por se disponibilizar a ajudar na minha pesquisa. E boa viagem.

Ela: Vou correr mesmo agora para o aeroporto. Eu que agradeço Flavio.

Entrevista 28 – 08/10/2010 (Diemp – Paulo Roberto)

Eu: Bom dia Paulo, podemos começar com seu cargo e Diretoria em que trabalha?

Ele: Sou Paulo Roberto, Assessor Sênior na Diretoria de Empréstimos e Financiamento.

EU: Quanto tempo você tem de Banco, de Diretoria e atuando em continuidade de negócios?

Ele: No BB tenho 12 anos e aqui na Diemp estou desde 2008. E só em janeiro de 2010 é que herdei o PCN. Até o ano passado o PCN era conduzido por outra equipe, mas nosso Diretor decidiu que deveria haver um rodízio dentro da Diretoria e assim mais pessoas conheceriam o assunto.

Eu: Bem interessante este posicionamento de sua Diretoria. Como você vê isso? Funciona ou não? OS funcionários e gestores estão envolvidos com este modo de trabalho?

Ele: No meu ponto de vista, esta forma de conduzir o PCN aqui, pode trazer bons resultados ao disseminar o conhecimento, mas por outro lado pode também se perder muitas informações. Por exemplo, em janeiro de 2011 é bem provável que outra equipe assuma o PCN e nem sei se já conheci o suficiente... Mas pelo menos já aprendi muitas coisas. O tempo dirá, se é um bom método ou não. Mas posso te dizer uma coisa, ninguém fica muito feliz quando recebe o PCN. É trabalhoso demais. E a pessoa ganha mais um serviço e continua fazendo os outros que já cuidava. O que me ajudou muito foi ter feito um treinamento no início do ano e a pessoa que me passou o serviço, foi muito atenciosa e me ajudou bastante. Ela fez o trabalho com muito carinho, tudo estava ok, era só eu manter tudo atualizado.

Eu: Tem alguma sugestão para melhorar o PCN no BB?

Ele: Não. Acho que já está melhorando, muita coisa já foi feita.

Eu: Então, Obrigado, Paulo por sua colaboração.

Ele: Eu que agradeço.

Entrevista 29 – 08/10/2010 (Dimec – Leila)

Eu: Bom dia Leila. Podemos começar com nome da sua Diretoria e seu cargo atual?

Ela: Oi. Eu sou a Leila, trabalho na Mercado de Capitais e sou Assessora sênior.

Eu: E há quanto tempo você está no BB, na Dimec e conduzindo PCN?

Ela: Já tenho 17 anos de Banco, na Dimec cinco e com PCN 2 anos.

Eu: Como você vê a condução de PCN no Banco e na sua Diretoria? VOCÊ percebe um envolvimento dos funcionários e dos gestores?

Ela: Flavio o que vejo hoje aqui na Dimec é uma evolução do processo, onde as pessoas estão mais conscientes da importância de nossas atividades e das complicações que podem ocorrer com o Banco caso uma aplicação, por exemplo, não seja efetuada por falta de sistema, de funcionários ou por qualquer motivo. Nossos Diretores e executivos aqui na Dimec já entenderam isso e colocam isso muito claramente para todos os funcionários. Isso não significa que

todos atuem da mesma forma no PCN. Quando conversamos com outras áreas, vemos que aqui a situação está bem melhor do que em outras.

Eu: E na Diges? O que você acha do desempenho da Diges na condução do PCN?

Ela: Considero o trabalho da Diges muito bom, com certeza não deve ser fácil convencer tanta gente a fazer um trabalho como PCN. Em nenhuma Diretoria PCN é prioridade, somente na Diges. Só acho que a Diges deveria investir mais em capacitação e aproximação com as áreas. Isso poderia aumentar o envolvimento com o PCN.

Eu: Por falar nisso, você já fez algum treinamento em PCN? No Banco ou fora?

Ela: Temos uma parceria com Diges e pelo menos uma vez por semestre realizamos um treinamento específico para os funcionários da Dimec. Vários funcionários daqui já participaram. Mas claro que o aproveitamento de cada um é muito diferente. Alguns voltam de lá com uma sensação de alívio por entender melhor as coisas, em compensação alguns voltam desesperados e não querem nem saber do assunto... As pessoas se comportam muito diferente em relação a um mesmo assunto.

Eu: Leila, Você costuma acompanhar as notícias que podem influenciar a continuidade dos negócios em sua Diretoria? Notícias sobre incidentes naturais, catástrofes, problemas de infra-estrutura, greves, estas coisas.

Ela: Nossa área depende de informação constantemente, notícias de mercado de capitais. As vezes a quebra de uma empresa nos Estados Unidos ou Europa tem um reflexo imediato em nossas atividades. Então no geral, todos aqui estão sempre buscando notícias de todos os tipos.

Eu: Já leu algum livro, matéria, entrevista sobre continuidade de negócios ou PCN?

Ela: Não me lembro de ver nada parecido com isso. Nem sei se existem livros sobre o assunto ou revistas especializadas. Não, não me lembro de ter lido nada a respeito.

Eu: Leila, muito obrigado pela entrevista, realmente foi muito esclarecedora.

Ela: Não há de que, Flavio. Também gostei de nossa conversa.

Entrevista 30 – 11/10/2010 (Dirco – Casari) - Telefone

Eu: Por favor, diga seu nome, cargo e Diretoria em trabalha.

Ele: Me chamo Osmar Casari, sou funcionário da Diretoria de Controladoria desde 2001, atualmente sou Assessor sênior.

Eu: E há quanto tempo com PCN?

Ele: Comecei com continuidade de negócios aqui na Dirco em outubro de 2007, quando tivemos uma reestruturação na Diretoria. Nossa equipe absorveu o trabalho que era conduzido por outra equipe. Como eu já tinha conhecimento de controles internos, o serviço ficou comigo.

Eu: Então foi uma opção sua?

Ele: Não foi bem assim, mas posso dizer que gostei de ficar com este trabalho.

Eu: você acompanha os noticiários diariamente? Quais os assuntos que te interessam mais? Acompanha notícias que vinculadas à continuidade de negócios?

Ele: Sim, sou viciado em jornal. Se estiver em casa, deixo a televisão ligada e sempre estou ouvindo o jornal, enquanto faço outras coisas. Então acabo ouvindo um pouco de tudo, inclusive coisas relacionadas a continuidade de negócios. Tem acontecido tantos incidentes com freqüência, que é impossível não relacionar as notícias com nosso dia a dia no Banco.

Eu: O que você pode me dizer, sua visão pessoal, sobre a condução do PCN no Banco? Seja pela Dirco, pela Diges, pelos envolvidos, Gerentes e Funcionários?

Ele: Flavio, vejo que houve uma evolução e muitas melhorias, desde que comecei. Não sei ao certo, mas acredito que a Diges também investiu mais em treinamento, já fiz pelo uns seis ou sete desde que comecei. E provavelmente foi uma decisão do Banco, investir em PCN. Na nossa diretoria, posso dizer que tudo está bem encaminhado.

Eu: Tem alguma sugestão para que o PCN melhore ainda mais?

Ele: Sou o tipo de pessoa que acredita em treinamento, Funcionário bem treinado e motivado faz qualquer serviço. Treinamento sempre dá bom resultado.

Eu: Casari, muito obrigado por sua ajuda.

Ele: Flavio fique a vontade para me ligar, se precisar de mais informações. Foi um prazer.

Entrevista 31 – 11/10/2010 (Diseg – Carolina)

Eu: Carolina, em qual Diretoria você trabalha e qual seu cargo atual?

Ela: Sou Assessora Junior da Seguridade.

Eu: Desde quando você está no BB, na Diseg e conduzindo PCN?

Ela: Pois é Flavio, tenho pouquíssimo tempo de Banco. Eu era do BNC e como não deu pra ficar lá com a incorporação do Banco, fui transferida para Brasília. Em junho deste ano vim direto para esta diretoria porque já trabalhava com seguros no BNC. Agora, com PCN só comecei em julho passado. E não entendi porque me colocaram pra trabalhar com isso, até agora to sem entender nada. Parece que vai ter curso e talvez eu entenda melhor. Vou ficar esperando.

Eu: Você costumar acompanhar pelos noticiários ou internet coisas relacionadas a continuidade de negócios?

Ela: Vejo pouco, televisão. Pela internet não costumo buscar informações diferentes do que faço no Banco, sempre olho sites que tem haver com seguros. Nem sei o que pode estar mexendo com PCN. Talvez depois do treinamento, eu fique mais atenta pra isso.

Eu: Tem alguma critica ou sugestão para colaborar na melhoria do PCN?

Ela: Não. Ainda é muito cedo pra isso, como falei só depois do treinamento, eu consiga falar alguma coisa.

Eu: Então, obrigado pela sua ajuda.

Ela: Flavio desculpa não saber muita coisa. Mas se mesmo assim eu puder ajudar pode me telefonar, tá bom?

Eu: Com certeza. Obrigado mesmo.

Entrevista 32 – 11/10/2010 (UGP – Dione) - Telefone

Eu: Bom dia Dione, podemos começar a entrevista com você me falando em qual Diretoria você está e qual seu cargo atual ?

Ela: Bom dia Flavio, atualmente trabalho na Gestão de Previdência como Assessora Sênior.

Eu: E você já está há muito tempo no Banco e nesta Diretoria? E também, há quanto tempo cuida de PCN?

Ela: Tenho 9 anos de Banco e estou na UGP desde março de 2009. Comecei a cuidar de PCN no fim da greve de 2009, mais ou menos em novembro de 2009. Já vai pra um ano.

Eu: E neste tempo, já fez curso sobre PCN no Banco ou fora daqui?

Ela: Fiz uma imersão de dois dias que foi dado pelos Assessores da GCN, lá da Diges. Foi bom, mas informação demais pra dois dias.

Eu: e quando foi isso?

Ela: Foi no inicio de 2010, acho que em janeiro ou fevereiro, não lembro direito.

Eu: e o que achou? Ajudou? Consegui aproveitar bem o curso?

Ela: Hoje, vejo que eu aproveitei pouco, sou muito distraída e naquela época achei que ia ficar pouco com o serviço, mas depois tive que me dedicar para aprender o que não aprendi no curso. O bom é que pude ter o apoio dos meninos da GCN. Sempre que precisei deles colaboraram. Hoje se eu fizesse outra imersão, iria aproveitar bem mais.

Eu: O que você acha sobre a maneira como o PCN é conduzido no Banco e na sua Diretoria? Você percebe um envolvimento dos funcionários e dos gestores?

Ela: Vou ser honesta com você. É só pra cumprir tabela. A Diges passa um cronograma com um monte de etapas para cumprir e nós fazemos. Mas na prática, não usamos muito. To sendo bem honesta com você. Não tenho problemas em falar isso, porque já discutimos isso lá na UGP. Nosso chefe sabe, os funcionários sabem. Talvez isso mude um pouco, mas por enquanto é assim..

Eu: Você costuma buscar notícias sobre continuidade de negócios e sobre outras coisas que podem influenciar a continuidade no Banco?

Ela: Não, Como te disse, PCN é só uma questão de cumprir o que nos mandam. Não procuro informações sobre isso. Quando preciso de informações falo com a

Diges ou olho nas instruções. Flavio está sendo bem honesta com você. Entende?

Eu: Obrigado por sua honestidade, só assim a entrevista tem sentido. E pra gente finalizar, tem alguma sugestão de melhoria para o PCN?

Ela: Flávio, o que acho mais complicado em PCN é o uso das ferramentas que a Diges disponibiliza e às vezes penso se não seria papel da Diges fazer o PCN pra todo o Banco e não repassar para as Diretorias. Minha sugestão é que a Diges avalie isso.

Eu: Dione, muito obrigado pela sua colaboração e principalmente sua sinceridade.

Ela: De nada Flavio.

Entrevista 33 – 11/10/2010 (Dimpe – Valmir) - Telefone

Eu: Bom dia, pode me dizer seu nome, cargo e em qual Diretoria trabalha?

Ele: Claro, sou o Valmir da Diretoria de Micros e Pequenas Empresas e sou Assessor pleno lá desde 2008.

Eu: Há quanto tempo trabalha no BB, na Diretoria e com PCN?

Ele: Estou no BB desde 2003 e como falei desde 2008 aqui na Diretoria, foi quando comecei com PCN também.

Eu: O que você acha deste serviço? Foi opção trabalhar com PCN?

Ele: No começo eu detestava, mas com o tempo fui começando a achar interessante. Só acho muito burocrático, poderia ser menos. Começar a trabalhar com PCN não foi intencional não. Chefe mandou tá mandado. Sabe como é, né? Você também é funcionário.

Eu: Você sente ter apoio da sua Diretoria para conduzir este serviço?

Ele: Só quando está perto do período de avaliação, vira aquele corre-corre pra terminar de preencher formulário e vira quase uma força tarefa.. Vamos terminar, vamos fazer... Mas isso é porque isso impacta em nosso acordo de trabalho. Então, tem que se fazer.

Eu: Você acha que este é o principal motivador para se fazer PCN na sua dependência?

Ele: Com certeza. Antes de começar a impactar o ATB, as coisas eram levadas com mais tranquilidade. Parece que as coisas só funcionam quando mexe na parte mais sensível do corpo humano, o bolso. Porque se o ATB não for cumprido, pode haver diminuição dos bônus, PLR. É assim que funciona.

Eu: Muitas pessoas da sua dependência á participaram de treinamento, curso de PCN?

Ele: Poucas pessoas. Eu fiz 2 cursos imersão. Mas tem colegas que fazem inscrição e acaba não indo. É chato, porque sei que prende a vaga para outra pessoa que estava interessada de verdade. Acho que aqui só umas sete ou oito pessoas fizeram. Nossa Diretoria tem mais de 150 funcionários, veja como é pouca gente... Não acha?

Eu: Com certeza. Você costuma buscar informações adicionais sobre continuidade de negócios, fora do Banco? Em revistas, jornais, internet, livros?

Ele: Para falar a verdade não.

Eu: O que você acha que pode ser melhorado no processo de PCN no Banco para que as pessoas comprem a idéia, se envolvam?

Ele: Divulgar mais a importância da continuidade para a empresa, mas este convencimento deve começar de cima pra baixo, se os grandões não acreditarem nisso, não vai ser o subordinado que vai decidir se emprenhar, esta é minha opinião. Pode ser que eu esteja enganado.

Eu: Tem mais sugestões?

Ele: Não. Já falei bastante, até demais.

Eu: Muito obrigado, Valmir.

Entrevista 34 – 11/10/2010 (Difin – Marcia) - Telefone

Eu: Bom dia Marcia, você pode me dizer o cargo que ocupa e sua Diretoria atual?

Ela: Bom dia Flavio. Sou Assessora Sênior na Diretoria de Finanças.

Eu: Há quanto você está no Banco, na Diretoria e com PCN?

Ela: No Banco do Brasil já estou com 12 anos e na Difin, 5 anos. Você perguntou com PCN, né? Mais ou menos seis meses. Houve um rodízio de funcionários e fui designada para conduzir o assunto na Diretoria.

Eu: Você costuma acompanhar notícias na internet ou televisão sobre temas relacionados à PCN? Notícias relacionadas a incidentes naturais ou mercado financeiro?

Ela: Tenho foco em finanças, claro. Acompanho principalmente as notícias que podem afetar meu trabalho. Mas especificamente, sobre continuidade, eventualmente. Realmente não é uma prioridade pra mim.

Eu: Pelo tempo que você conhece PCN, você acha que ele está sendo bem conduzido no Banco e na sua Diretoria?

Ela: Acho que todos no Banco são bem dedicados na medida do possível. PCN é só mais um dos assuntos que deve ser conduzido. Negócio do Banco é lucro. E PCN não gera lucro. Certo?

Eu: Você já fez algum treinamento ou curso de PCN?

Ela: Fiz dois cursos no Banco. Fora daqui não.

Eu: O que você acha que pode ser considerada como a principal barreira para o PCN no Banco?

Ela: Disseminação de cultura e investimento em cursos, treinamentos são fatores importantes, mas o principal é o patrocínio da alta administração. Só ela define o que é prioridade no Banco.

Eu: Obrigado Márcia por sua colaboração.

Ela: De nada Flavio. Se necessitar de mais informações, pode me ligar.

Apêndice D – Resumo das entrevistas

Resumo das Entrevistas																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Sexo</th> <th style="text-align: center;">Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Homem</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Mulher</td> <td style="text-align: center;">19</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">34</td> </tr> </tbody> </table>	Sexo	Quantidade	Homem	15	Mulher	19	Total	34	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Optou por este trabalho?</th> <th style="text-align: center;">Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Sim</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Não</td> <td style="text-align: center;">29</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">34</td> </tr> </tbody> </table>	Optou por este trabalho?	Quantidade	Sim	5	Não	29	Total	34						
Sexo	Quantidade																						
Homem	15																						
Mulher	19																						
Total	34																						
Optou por este trabalho?	Quantidade																						
Sim	5																						
Não	29																						
Total	34																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Cargo atual</th> <th style="text-align: center;">Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Gerente</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Assessor Sênior</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Assessor Pleno</td> <td style="text-align: center;">11</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Assessor Junior</td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">34</td> </tr> </tbody> </table>	Cargo atual	Quantidade	Gerente	4	Assessor Sênior	10	Assessor Pleno	11	Assessor Junior	9	Total	34	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Busca notícias PCN no Banco?</th> <th style="text-align: center;">Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Sim</td> <td style="text-align: center;">11</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Não</td> <td style="text-align: center;">23</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">34</td> </tr> </tbody> </table>	Busca notícias PCN no Banco?	Quantidade	Sim	11	Não	23	Total	34		
Cargo atual	Quantidade																						
Gerente	4																						
Assessor Sênior	10																						
Assessor Pleno	11																						
Assessor Junior	9																						
Total	34																						
Busca notícias PCN no Banco?	Quantidade																						
Sim	11																						
Não	23																						
Total	34																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Participou de treinamento em PCN?</th> <th style="text-align: center;">Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Sim</td> <td style="text-align: center;">22</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Não</td> <td style="text-align: center;">12</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">34</td> </tr> </tbody> </table>	Participou de treinamento em PCN?	Quantidade	Sim	22	Não	12	Total	34	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Pesquisa PCN fora do banco?</th> <th style="text-align: center;">Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Sim</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Não</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">34</td> </tr> </tbody> </table>	Pesquisa PCN fora do banco?	Quantidade	Sim	10	Não	24	Total	34						
Participou de treinamento em PCN?	Quantidade																						
Sim	22																						
Não	12																						
Total	34																						
Pesquisa PCN fora do banco?	Quantidade																						
Sim	10																						
Não	24																						
Total	34																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Gosta do assunto?</th> <th style="text-align: center;">Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Sim</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Não</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">34</td> </tr> </tbody> </table>	Gosta do assunto?	Quantidade	Sim	10	Não	24	Total	34	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Sua Diretoria prioriza PCN?</th> <th style="text-align: center;">Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Sim</td> <td style="text-align: center;">12</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Não</td> <td style="text-align: center;">22</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">34</td> </tr> </tbody> </table>	Sua Diretoria prioriza PCN?	Quantidade	Sim	12	Não	22	Total	34						
Gosta do assunto?	Quantidade																						
Sim	10																						
Não	24																						
Total	34																						
Sua Diretoria prioriza PCN?	Quantidade																						
Sim	12																						
Não	22																						
Total	34																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Principais Barreiras</th> <th style="text-align: center;">Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Burocracia e modelos complexos</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> <tr> <td>Sistema e aplicativos ruins</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td>Falta de patrocínio pela Administração</td> <td style="text-align: center;">19</td> </tr> <tr> <td>Falta capacitação e Disseminação de cultura</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>Falta investimento geral</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">101</td> </tr> </tbody> </table>	Principais Barreiras	Quantidade	Burocracia e modelos complexos	30	Sistema e aplicativos ruins	20	Falta de patrocínio pela Administração	19	Falta capacitação e Disseminação de cultura	15	Falta investimento geral	5	Total	101	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Considera que a Diges faz bom trabalho em PCN?</th> <th style="text-align: center;">Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Sim</td> <td style="text-align: center;">26</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Não</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">34</td> </tr> </tbody> </table>	Considera que a Diges faz bom trabalho em PCN?	Quantidade	Sim	26	Não	8	Total	34
Principais Barreiras	Quantidade																						
Burocracia e modelos complexos	30																						
Sistema e aplicativos ruins	20																						
Falta de patrocínio pela Administração	19																						
Falta capacitação e Disseminação de cultura	15																						
Falta investimento geral	5																						
Total	101																						
Considera que a Diges faz bom trabalho em PCN?	Quantidade																						
Sim	26																						
Não	8																						
Total	34																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Principais Sugestões</th> <th style="text-align: center;">Quantidade</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Simplificar a metodologia</td> <td style="text-align: center;">26</td> </tr> <tr> <td>Investir em melhoria de sistema</td> <td style="text-align: center;">23</td> </tr> <tr> <td>Patrocínio dos Gestores</td> <td style="text-align: center;">18</td> </tr> <tr> <td>Investir em capacitação</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total</td> <td style="text-align: center;">81</td> </tr> </tbody> </table>	Principais Sugestões	Quantidade	Simplificar a metodologia	26	Investir em melhoria de sistema	23	Patrocínio dos Gestores	18	Investir em capacitação	15	Total	81											
Principais Sugestões	Quantidade																						
Simplificar a metodologia	26																						
Investir em melhoria de sistema	23																						
Patrocínio dos Gestores	18																						
Investir em capacitação	15																						
Total	81																						