PLANO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIO: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO PARTICULARES NO ESTADO DE SÃO PAULO

BUSINESS CONTINUITY PLAN: A STUDY ON THE PERCEPTION OF MANAGERS OF PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE STATE OF SÃO PAULO

Alexandre Lopes Hemza[1], [i]
Simone Alves da Costa[2], [ii]

Data de submissão: (04/03/2026) Data de aprovação: (01/11/2026)

RESUMO

O presente estudo objetiva analisar a percepção dos gestores sobre os desafios na implantação e manutenção dos planos de continuidade de negócios em instituições particulares de ensino do estado de São Paulo. O presente estudo utilizou pesquisa descritiva e quantitativa, tanto na coleta, quanto no tratamento dos dados obtidos, tendo tido 38 respostas de gestores de escolas com perfil acima de 500 matrículas. Os resultados foram avaliados por meio de estatística descritiva e confirmam os temas "Ataques de criminosos nas dependências da escola", "Incêndio nas dependências da escola" e o "Surgimento de novas pandemias" como os riscos de maior impacto à continuidade percebidos pelos gestores. Em contrapartida, a pesquisa reflete um baixo percentual de escolas com planos implantados e testados. Foi observado que a principal justificativa para esse efeito é a baixa cultura e conhecimento sobre o tema. Adicionalmente, o trabalho propõe um roteiro para implantação de um Plano de Continuidade de Negócios (PCN), contribuindo para amenizar a lacuna percebida por meio dos dados de campo. Ainda, a pesquisa evidencia os principais riscos de alto impacto atualmente vivenciados no segmento estudado, facilitando o entendimento das empresas sobre o assunto e permitindo a preparação antecipada para incidentes que podem desencadear crises.

Palavras-chave: Plano de Continuidade de Negócios (PCN); gerenciamento de riscos; teoria da contingência; sobrevivência; governança corporativa.

ABSTRACT

This study aims to analyze the perceptions of managers regarding the challenges involved in implementing and maintaining business continuity plans within private educational institutions in the state of São Paulo. The research employed a descriptive, quantitative approach for both data collection and analysis, drawing on 38 responses from managers at schools with an enrollment of over 500 students. The results, evaluated through descriptive statistics, identify "criminal attacks on school premises," "fires on school premises," and the "emergence of new pandemics" as the risks perceived by managers to have the greatest impact on business continuity. Conversely, the study reveals that only a small percentage of schools have implemented and tested such plans. This is primarily attributed to a lack of

[1] Assessor Técnico de Riscos Corporativos no SENAI São Paulo, e-mail: ahemza@sesisenaisp.org.br
[2] Docente na Universidade Federal de São Paulo, e-mail: simone.alves@unifesp.br

awareness and an underdeveloped organizational culture regarding the subject. Furthermore, this work proposes a roadmap for the implementation of a Business Continuity Plan (BCP), helping to address the gap identified through the field data. Additionally, the research highlights the primary high-impact risks currently faced within this sector, fostering a better understanding of the topic and enabling proactive preparation for incidents that could trigger crises.

Keywords: Business Continuity Plan (BCP); risk management; contingency theory; survival; corporate governance.

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo da gestão empresarial, a importância dos Planos de Continuidade de Negócios (PCN) em instituições particulares de ensino emerge como um tema central de discussão. Pereira; Narduchi e Miranda (2020) descrevem a escola como um espaço para revitalizar e reinventar conteúdos, fomentando a conexão e fortalecendo os laços com a comunidade, tendo como função a participação na formação do caráter, valores e princípios morais que direcionam o indivíduo em favor de uma realidade melhor para a sociedade.

As instituições particulares de ensino são empresas e como tal necessitam de práticas de gestão para que possam atingir seus objetivos de negócio e sobreviver, sem se esquecer das metas educacionais e de transformação humana que proporcionam aos indivíduos, por meio de práticas presenciais ou remotamente. A complexidade e a dinâmica dos ambientes organizacionais exigem abordagens estratégicas e gestão proativas para garantir a resiliência e a sustentabilidade das operações, especialmente diante de eventos disruptivos e imprevistos.

Neste contexto, as instituições de ensino se destacam como entidades essenciais na formação e desenvolvimento da sociedade, desempenhando um papel fundamental na promoção do conhecimento e na preparação de indivíduos para os desafios do mundo contemporâneo e, para isso, precisam estar alinhadas com as melhores práticas de governança e continuidade. O PCN, contempla uma sequência de processos e ações que, quando acionados conjuntamente, visam permitir a mitigação de processos de interrupção de negócios.

Santos (2019) esclarece em seu estudo que o PCN trata de um princípio de gestão de capacidade da organização, capacidade de conseguir se manter em níveis adequados de funcionamento durante uma crise, até a normalização do funcionamento do serviço. Ele é desenvolvido para evitar a interrupção e manter o funcionamento do negócio. Se não é possível evitar esses eventos negativos, as metas do plano têm o propósito de reduzir a interrupção e minimizar o dano potencial que tais situações podem causar à organização.

A proposta do PCN é identificar as ameaças, avaliar seu impacto potencial e garantir que a organização possa operar em um nível aceitável durante situações de contingência. Isso protege os interesses, a reputação e a imagem da empresa, bem como suas atividades de valor agregado. Assim, o PCN é essencial para manter a resiliência e a estabilidade das operações empresariais, independentemente dos desafios que possam surgir (Santos, 2019).

O PCN faz parte de um processo maior chamado de Gestão da Continuidade de Negócios (GCN) que, segundo Gatto, Possamai e Sassi (2023), efetiva padrões de qualidade nas entidades, favorecendo a disponibilidade ao mercado do principal produto ou serviço de uma organização. Gorayeb (2012) enfatiza que a GCN é um meio de favorecer a entrega em momentos de crise, mantendo um desempenho adequado.

A ABNT ISO 31000 (2018) descreve que a GCN é uma função que complementa a gestão de riscos, tornando possível compreender todos os riscos específicos relacionados à operação e suas consequências, visando evitar a interrupção do contrato de entrega de serviços/produtos e desempenhando um papel importante na manutenção da estabilidade operacional, garantindo que se possam cumprir compromissos mesmo diante de adversidades.

De acordo com Polizel e Steinberg (2013), os principais desafios de governança nas instituições privadas de ensino são: falta de profissionalização, estudo e implementação de práticas sobre o assunto governança por parte da equipe de gestão, que normalmente são especialistas em educação e não em governança; falta do uso de ferramentas de qualidade; dificuldade de manter o crescimento sólido das ações e necessidade de definição de indicadores claros e objetivos. Segundo os autores, para além do ensino, é preciso dar atenção à educação como negócio, o que justifica a implementação de práticas de Governança Corporativa (GC), dentre elas o gerenciamento de riscos e seus desdobramentos.

O PCN, acaba se tornando uma proposta de ação ou controle para tratar um grande risco para uma instituição de ensino particular, que é a sua parada não programada, podendo chegar ao encerramento das suas atividades de negócio. Exemplos de ameaças que podem gerar uma parada não programada em instituições de ensino, podendo inclusive desencadear um processo de fechamento definitivo da instituição por conta da imagem negativa gerada pela concretização do evento, são alguns tipos de crises. Dentre elas, destacam-se: violência nas escolas, que podem acarretar ataques e atentados a integridade física das pessoas que estão no local, e tem tido crescimento e atenção da mídia (Cara, 2023); inexistência de atualização adequada dos requisitos de proteção à incêndio das escolas, cuja probabilidade é percebida como elevada, sendo um risco real (Valentin, 2008); e, ainda, questões sanitárias, recentemente evidenciadas pela pandemia de COVID-19, que eclodiu no início de 2020 e trouxe à tona novos e complexos desafios para as instituições de ensino em todo o mundo.

Neste contexto, o objetivo principal deste trabalho é analisar a percepção dos gestores sobre os desafios na implantação e manutenção dos planos de continuidade de negócios em instituições particulares de ensino do estado de São Paulo. Com base nos dados expostos no presente trabalho, propõe-se explorar os desafios da existência de planos de continuidade de negócios em instituições particulares de ensino paulistas, com foco especial na GC, sobretudo na gestão de riscos e crises.

A falta de um PCN adequado gera um alto percentual de encerramento de negócios em instituições particulares. A FENEP (Federação Nacional das Escolas Particulares), estima que 10% (dez por cento) das escolas de educação infantil particulares fecharam no Brasil. O SEMEEI (Sindicado dos Estabelecimentos Mantenedores de Escola), sindicato que representa as escolas de educação infantil, prevê que 80% dos colégios para essa faixa etária não conseguiram reabrir em setembro de 2020. (UOL, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança corporativa em instituições de ensino

A aplicação dos princípios de GC em instituições de ensino é importante para garantir qualidade do ensino, eficiência na gestão dos recursos e sustentabilidade institucional alinhada à cultura organizacional. Nas instituições de ensino, a GC abrange uma série de práticas e mecanismos destinados a promover a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade perante os diversos stakeholders, incluindo alunos, pais, professores, funcionários, comunidade acadêmica e órgãos reguladores (Ketterer; Price & Mcfadden, 2008).

É possível entender que uma GC eficaz em instituições de ensino envolve a definição clara de papéis e responsabilidades dos diferentes órgãos de gestão, como conselhos administrativos, diretorias, comitês e órgãos de fiscalização. Além disso, é fundamental estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes, de modo a promover o diálogo e a participação de todos os membros da comunidade acadêmica na tomada de decisão.

Ao estabelecer processos claros de planejamento estratégico, avaliação de desempenho e gestão de riscos, as instituições de ensino conseguem alinhar seus objetivos educacionais com as expectativas dos estudantes e da sociedade em geral, garantindo uma educação de excelência e relevante para o mercado de trabalho. Para Shiroma e Evangelista (2015, p. 32): “No Brasil, esse movimento se refletiu nas ações de profissionalização dos professores e gestores durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002)”.

Além disto, a GC em instituições de ensino também desempenha um papel importante na captação de recursos financeiros e na gestão sustentável dos recursos disponíveis. Ao adotar práticas transparentes de prestação de contas e de gestão financeira, as instituições de ensino conseguem atrair investimentos, parcerias e doações de forma mais eficiente, garantindo sua viabilidade financeira a longo prazo e sua capacidade de investir em infraestrutura, pesquisa, inovação e desenvolvimento acadêmico. A UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) patrocinou o surgimento de grupos em regiões, compostos por professores e empresários, preparados e dispostos a fazer recomendações de melhoria no processo de gestão e governança, dentre esses grupos a Rede KIPUS (Rede Docente para a América Latina e o Caribe) é um exemplo (Evangelista, & Leher, 2012).

A Rede KIPUS foi elaborada e implantada com a intenção de incentivar a troca de informações e gerar propostas integradas. A ideia é ela seja referência no cenário de políticas e estratégias da educação, no campo da formação e do desenvolvimento profissional e humano dos docentes na região. Nas últimas três décadas, a educação superior privada brasileira em geral passou por significativas transformações.

Dentre estas mudanças destacam-se: (1) a alteração no regime de tributação, que possibilitou que as mantenedoras privadas assumissem tanto a condição de instituições com fins lucrativos quanto sem fins lucrativos; (2) a criação de novas formas de instituições, que agora podem se configurar como universidade, centro universitário, faculdade isolada e/ou integrada e Instituto Superior de Educação; (3) o surgimento de novas modalidades de cursos e/ou programas, incluindo graduação, pós-graduação aperfeiçoamento, pós-graduação lato sensu, pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado: acadêmico e/ou profissional), sequenciais e extensão; (4) o advento de novas modalidades de ensino, como presencial,

semipresencial e de educação à distância (EAD); e (5) o surgimento de novas formas de financiamento e/ou concessão de bolsas por parte do poder público, por meio de políticas institucionalizadas como o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e o Programa Universidade para Todos (ProUni) (Silva Junior & Muniz, 2004).

Dentre as principais transformações, a alteração no regime tributário das mantenedoras de Instituições de ensino é, provavelmente, a mais relevante. Antes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) – Lei n.º 9.394/1996, todas as instituições de ensino privadas eram constituídas de forma obrigatória como instituições sem fins lucrativos (comunitárias, confessionais, filantrópicas ou associações sem finalidade lucrativa). Após a regulamentação da LDBEN, as mantenedoras conseguiram legalmente a condição de empresa com finalidade lucrativa, podendo utilizar as formas jurídicas disponíveis e com previsão na legislação brasileira como, por exemplo, Sociedade Anônima aberta e/ou fechada, Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada, Sociedade em Comandita, entre outras. Dessa forma, no começo dos anos 2000, verificou-se na educação superior privada brasileira que algumas entidades mantenedoras sem finalidade lucrativa foram alteradas para a finalidade lucrativa, e novas entidades mantenedoras surgiram, visando explicitamente o lucro.

Frente ao panorama de crescimento e proeminência do setor de ensino privado, Polizel e Steinberg (2013) ressaltam que, à semelhança de outros setores, surgiram movimentos de consolidação, expansão, aquisições e fusões, resultando na formação de instituições de grande porte que passaram a abrigar uma parcela significativa dos alunos do país.

Dentre as possibilidades jurídicas, destaca-se as instituições que se transformaram em Sociedade Anônima (S.A.). A Anhanguera Educacional S.A., a Estácio e a Kroton, todas no ano de 2007, foram as primeiras que optaram pela transição e realizaram o Initial Public Offering (IPO). Em 2013 a empresa Anima e a Ser também fizeram o IPO. Nesse mesmo ano, a Anhanguera foi adquirida pela Kroton, transformando o setor de educação superior disponível no mercado de capitais em quatro empresas: Anima, Estácio, Kroton e Ser.

Segundo o SEMESP (2013), as instituições de ensino privadas registraram um faturamento de R$ 33 bilhões em 2011, o equivalente a 1% do PIB nacional. Dessa forma, a preocupação com a sustentabilidade financeira dessas instituições é alta, considerando não só o grande número de alunos atendidos, mas também, o expressivo contingente de profissionais empregados, entre professores e pessoal administrativo. Diante desse contexto, a GC emerge como uma ferramenta fundamental, que permite às empresas de capital aberto obterem ganhos por meio de uma administração mais eficaz, organização empresarial e transparência nas atividades perante os stakeholders. Assim, resta às instituições de ensino desenvolver seu próprio modelo de GC, buscando as melhorias já alcançadas por outras organizações.

Os princípios da GC (Transparência, Equidade, Prestação de Contas, Responsabilidade Corporativa e Sustentabilidade), declarados pelo IBGC (2023), estabelecem fundamentos nas organizações educacionais que podem alterar sua forma de governança, monitoramento e incentivo, promovendo um equilíbrio no comando da instituição. Com a ampliação do acesso e a democratização do ensino, a sociedade brasileira tem avançado para novos patamares por meio de uma variedade de instituições, sejam elas públicas ou privadas. Independentemente de sua finalidade, todas têm proporcionado à comunidade estudantil educação, pesquisa e atividades de extensão, contribuindo para o progresso e o desenvolvimento da sociedade.

2.2 Gerenciamento de crises e o Plano de Continuidade de Negócios (PCN)

Cardia (2015) considera a crise uma situação em que ocorre a quebra de uma possível ordem natural em que as coisas ocorrem, sendo que a existência de crises geradas a partir de ações ou omissões empresariais, por meio de atos praticados por empresas ou instituições cujos resultados geraram consequência danosa para natureza, grupo de pessoas e até países inteiros. Ele cita em sua obra, como exemplo, o defeito conhecido e não divulgado pela Ford automóveis em pneus Bridgestone, utilizados nos veículos Explorer, e a relutância da Ford/Bridgestone em resolver tal situação com a substituição dos pneus, provocando dezena de acidentes, mortes e prejuízo para as empresas, gerando uma crise impactante de imagem.

Os desastres, sejam eles de origem humana ou natural, têm impacto direto na saúde e no funcionamento profissional dos funcionários. Eles têm um efeito imediato e muitas vezes duradouro sobre o moral no local de trabalho e a vida pessoal e familiar, bem como na lealdade dos funcionários. Na verdade, não há continuidade de negócios sem pessoas (Roberts, 2006). Para Gladu (2003), o gerenciamento de crises pode ser organizado em quatro fases: mitigação, preparação, resposta e recuperação, sendo essencial a distinção delas para tratamento da situação. Cada fase está associada a um momento no desdobramento da crise.

O modelo proposto por Silva e Costa (2018), baseado no trabalho de Gladu (2003), demonstra a necessidade de prevenção (antes) abordado com o Gerenciamento de Riscos, as ações de reação (durante) descrito em gerenciamento de crises e a retomada (depois) ou recuperação, que pode ser observada nas ações descritas no PCN. Espera-se que os impactos, sejam eles positivos ou negativos, gerados pela crise na administração da corporação, se reflitam na gestão por meio de cinco funções básicas: planejamento, organização, controle, execução e liderança (Silva, & Costa, 2018).

É fundamental também levar em consideração o impacto psicológico nos funcionários, famílias, membros da comunidade e espectadores durante a crise, pois esse planejamento ajudará a garantir a eficácia durante a resposta para emergências (Braverman, 2006). Autores como Gladu (2003), Balser e Foxman (2005) e Farazmand (2001), defendem a existência de planejamento estratégico nas instituições, que prevejam ações para o “antes, durante e depois” das crises. Portanto, a existência de ações de governança, como gerenciamento de riscos, crises e continuidade, para que tenham maior efetividade, devem necessariamente estar alinhadas com a estratégia da organização.

De acordo com Whitman e Mattord (2018), os princípios da segurança da informação podem ser representados por meio de uma tríade denominada “CID”, que representa a base do assunto. CID é a abreviação de Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade. As organizações convivem com algumas fraquezas que expõe os seus ativos da informação a problemas. Dessa forma, acabam estando sujeitas a potenciais incidentes que podem gerar resultados indesejáveis. A identificação das ameaças em que os ativos da informação estão submetidos, a priorização dos tratamentos e o monitoramento contínuo é fundamental para a manutenção da atividade do negócio, pois, além de garantir a continuidade do negócio em caso de uma desastre, pode proteger os interesses da companhia, permitindo atender requisitos legais e minimizando impactos negativos e de imagem, uma vez que incentiva a identificação de riscos e prepara a organização com as ações necessárias para responder de forma organizada a eventos desastrosos com impacto nas principais atividades da companhia (Silva, & Costa, 2018).

Cano M. (2021) traz um conceito atualizado sobre a capacidade de sobreviver digitalmente a diversidades e ameaças virtuais. Ele esclarece que, em um contexto volátil, incerto, cada vez mais complexo e ambíguo, é comum surgirem eventos inesperados e enfrentá-los exige preparo. A essa capacidade de preparo e sobrevivência em um mundo mais digital se dá o nome de “resiliência digital”. O autor coloca que desenvolver essa capacidade torna a empresa vigilante na busca de ações mitigadoras de agentes adversos.

De acordo com Bronack (2012), um PCN adequado deve conter nos seus objetivos: proteção dos colaboradores; recuperação de processos ou funções críticas para o negócio de forma a minimizar o impacto do desastre; recuperação de infraestruturas e sistemas de suporte às funções consideradas críticas; prevenção e mitigação dos efeitos de um desastre possível de ocorrer a qualquer momento; proteção dos ativos da organização; e, minimização dos impactos negativos do ponto de vista legal.

Ainda de acordo com Bronack (2012), é possível averiguar que a continuidade de negócio é transversal e estratégica, estando ligada aos principais processos de negócio e tendo total dependência e sinergia com os recursos humanos e tecnologias, portanto, necessitando estar em constante alinhamento com a estratégia da organização. É possível verificar que o gerenciamento de riscos é parte fundamental da GC e atua de forma preventiva, objetivando a antecipação de eventos, na expectativa que as ações de controle sejam planejadas e implementadas para que as ameaças não se concretizem.

Porém, vale ressaltar, que eventos adversos podem ocorrer e, quando isso acontece, é possível que uma crise se instale. O gerenciamento de uma crise é acionado após a concretização de uma ameaça, objetivando deixar de ser preventivo e passar tratar imediatamente o evento, mantendo em controle. Um exemplo de uma situação de crise, é o acionamento de um PCN. Portanto, os três assuntos (riscos, crises e continuidade), são diretamente correlacionados e precisam de atualização e monitoramento contínuo, de forma a ampliar a probabilidade de eficiência e efetividade das ações, o que pode ser o limiar entre a sobrevivência ou o fechamento de uma escola particular ou de qualquer outro negócio.

2.3 Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência, de acordo com Oliveira (2008), vem da Escola Sistêmica nos anos 1960. A aplicação da contingência e dos princípios e mecanismos de GC em instituições privadas de ensino, apresenta desafios específicos, dada a natureza única dessas organizações e suas múltiplas partes interessadas. De acordo com Soares, Cavalcante e Santos (2019), ela auxilia a identificar fatores nas entidades que possam interferir no processo decisorial, considerando as incertezas, bem como as informações disponíveis.

A contingência é elemento essencial para se manter a continuidade de negócios, pois de acordo com Stoner e Freeman (1985), a empresa é percebida como um conjunto de subsistemas interrelacionados, que subsistem coletivamente. Aguiar e Frezatti (2007) esclarecem que os fatores contingenciais são as variáveis que podem afetar a gestão das organizações, sendo externas, ou seja, aquelas que não se pode controlar, e internas, que se pode controlar com ações mitigatórias.

Os estudos que impulsionaram a Teoria da Contingência contribuíram para a identificação dos fatores internos e externos que de alguma forma podem afetar a estrutura da organização. Além disso, objetivaram medir o nível de adequação estrutural das empresas.

Vale ressaltar que os fatores contingenciais listados na literatura são variados, porém, comumente são verificados: ambiente, tecnologia, estrutura, estratégia e porte da empresa (Espejo & Frezatti, 2008).

Os fatores internos estudados por Espejo e Frezatti (2008) podem ser exemplificados por meio da criação, implantação e manutenção de PCN, que representa um conjunto de ações de mitigação elaboradas pela organização, a fim de preparar as pessoas, por meio de processos, utilizando tecnologias para atender com maior efetividade às situações de crises, que podem ser causadas por variáveis internas ou externas. Dessa forma, atendendo as ações de contingências em prol da continuidade e sobrevivência da empresa.

2.4 Estudos anteriores

O trabalho de Ketterer; Price e Mcfadden (2008) teve como objetivo discutir os conceitos de continuidade empresarial e humana e como se aplicam às escolas. A metodologia utilizada para cumprir o objetivo foi uma revisão bibliográfica de várias fontes sobre Continuidade de Negócio. O trabalho trouxe várias informações e dados relevantes referentes às escolas dos EUA e de outros países. Fica enfatizado que a capacidade de resposta a emergências de qualquer escola – dentro ou fora dos EUA – deve incluir um plano para a recuperação de conjuntos de dados, principalmente acadêmicos, com o objetivo de restaurar as operações normais e repassar, se necessário, esse conjunto de dados aos órgãos legais interessados.

Ketterer; Price e Mcfadden (2008), informam que lamentavelmente a maioria das escolas do EUA e de outros países, não tem o preparo necessário para se recuperar de eventos de parada catastróficos. Os autores citam alguns dados que corroboram com a afirmação acima: apenas 1% das empresas realizam cópias de segurança de dados diariamente. Somente 20% das empresas armazenam suas cópias de segurança em outro local fora do prédio da empresa, portanto, em caso de desastres envolvendo o prédio da empresa como, por exemplo, incêndios, existe uma grande possibilidade de perda de todos os dados, incluindo dados armazenados no sistema de rede local da empresa e os armazenados em mídias externas de backup. De acordo com Ketterer; Price e Mcfadden (2008), cerca de 80% das empresas não estão preparadas para manter os seus negócios funcionando em caso de um desastre. Ainda, segundo os autores, 90% das empresas que perdem seus dados fecham as portas em até dois anos após o evento. Os autores apontam que escolas de menor porte são mais vulneráveis do ponto de vista de sobrevivência de negócio a desastres naturais.

O estudo de Gorayeb (2012), objetivou propor diretrizes para a construção de um Plano de Continuidade de Negócios para recuperar e manter o ambiente tecnológico que sustenta o ensino presencial de uma instituição de ensino. A metodologia proposta no trabalho de Gorayeb (2012) foi aplicação de um modelo técnico para representar o cenário de aula e a solução de recuperação de desastres e remoção das falhas, realizada por meio da criação de um PCN em 5 etapas (iniciar, entender a organização, definir estratégia de continuidade, elaborar e implantar, avaliar, monitorar) utilizando um modelo proposto pela própria autora e implementá-lo em algumas áreas da instituição. Como resultado, foi esclarecido que houve várias necessidades de adaptações nos modelos durante os testes. Como fator de sucesso da diretriz proposta foi citado o modelo de análise de riscos, introduzindo critérios como: confiabilidades, integridade, disponibilidade e manutenibilidade.

A pesquisa de Santos (2019) objetivou auxiliar na escolha do melhor cenário tecnológico de recuperação de desastres, de forma a se adaptar da melhor maneira à organização. A metodologia utilizada foi a realização de estudo de caso em uma organização. O estudo concluiu que nos períodos de indisponibilidade da empresa, houve uma perda de receita na ordem de 36%.

O trabalho de Rasiah, Kaur e Guptan (2020) objetivou verificar quão eficaz foram os planos de continuidade acadêmico das universidades. Os dados foram coletados com base no feedback dado por estudantes universitários que refletiram a eficácia dos planos de continuidade acadêmica implementados pelas respectivas instituições de ensino superior, levando em consideração sua experiência de aprendizagem online durante o período de pandemia COVID-19. Para coleta de dados foi utilizado um questionário. As principais conclusões do estudo foram que as Instituições de Ensino Superior precisam estabelecer um processo de Continuidade Acadêmica eficaz e sustentável, algo que não foi percebido durante a pandemia. O processo de gestão de risco das instituições é chave para o sucesso do PCN e deve ser implementado levando em conta interrupções de aulas associadas a desastres naturais, atos de violência e ameaça de pandemias. São esperadas respostas rápidas, mantendo o processo de aprendizagem em modo virtual. É necessário respeitar a diversidade dos alunos e as capacidades de aprendizagem em salas de aula presencial e online (Rasiah, Kaur, & Guptan, 2020).

A pesquisa de Bruno (2021) objetivou avaliar a importância que o assunto PCN representa para as organizações em termos de resiliência e capacidade de subsistir face a eventos disruptivos que afetem negativamente a capacidade de desempenhar as suas funções básicas dentro da normalidade. O estudo ratificou e validou a importância do PCN para a alta gestão das organizações e que esta ideia deve estar implantada transversalmente em toda a estrutura. Deve ainda, haver uma validação do que são considerados diversos cenários possíveis de risco e que, para cada um deles, existe uma solução ou plano de contingência, continuidade ou recuperação em caso de ocorrência. Uma das matérias que serve de base para esses planos são as BIA's (Business Impact Analisys). Uma auditoria deve rever a existência de eventuais certificações, tanto dos planos como um todo, como de profissionais especializados nessas matérias ou, até mesmo, de entidades externas que prestem serviços nessa área à auditada.

A pesquisa da KPMG (2021) objetivou identificar a maturidade dos Planos de Continuidade de Negócios no Brasil, procurando entender como as empresas estão estruturadas para lidar com a materialização dos riscos que podem impactar na continuidade dos negócios. A metodologia utilizada foi um questionário, que contemplou 28 perguntas. Como resultado, se demonstra um baixo índice de empresas brasileiras com preparação adequada para enfrentar um evento de crise que possa gerar descontinuidade de seus negócios. Foi apurado que somente 27% das empresas respondentes possuem um PCN estruturado, sendo que 40% das empresas consultadas não conseguiriam responder de maneira eficiente a um evento adverso com impacto na continuidade dos negócios.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva. Gil (2006), esclarece que a pesquisa descritiva objetiva descrever características de uma população e estabelecer relações entre

variáveis. Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa, caracterizada pelo emprego de quantificação, tanto na coleta, quanto no tratamento dos dados. O método quantitativo se justifica devido aos aspectos tangíveis da amostra, possibilitando a mensuração numérica e a quantificação dos resultados de modo a transformar percepções em dados numéricos passíveis de serem mensurados e analisados, podendo resultar na disponibilização de insights e planos estratégico para os gestores das escolas particulares de São Paulo. O uso de métodos quantitativos, possui a intenção de analisar a realidade social que está presente na pesquisa, possibilitando a análise e comparação de suas características sociais, contextos, instituições e, ainda assim, estabelecer relações causais (Ramos, 2013).

De acordo com Richardson (2011), é característica do método quantitativo a abordagem das amostras em formato amplo. Assim sendo, é possível verificar informações com maior assertividade no que tange ao assunto alvo da pesquisa, podendo se tornar mais adequado quando se tem maior quantidade de informações acerca do problema. A pesquisa quantitativa aprimora a compreensão quando as opiniões, a problemática e demais informações são descritos de forma numérica. A quantificação ocorre na coleta da informação, ou ainda no tratamento, utilizando técnicas estatísticas que podem ser simples ou complexas (Michel, 2015).

Perovano (2014) descreve que estudos descritivos são elaborados com análise relacional das variáveis, criando a possibilidade de especificar os efeitos gerados em determinadas situações por meio da análise e da identificação de dados específicos. Para Trivinõs (1987), a pesquisa descritiva é demonstrada quando as principais características de determinada população ou ainda de fatos específicos em certo contexto são descritos. Sendo assim, é possível criar aproximação e entendimento com o problema alvo, podendo torná-lo acessível e gerando propostas, ideias, análises relativas a situação pesquisada.

Quanto aos procedimentos, foi realizada uma pesquisa de levantamento utilizando questionários encaminhados individualmente para os responsáveis pelas escolas. O questionário utilizado no survey, utilizou como base questões elencadas no trabalho da KPMG (2021) e na pesquisa conforme Bruno (2021).

Para identificação dos dados das escolas foi utilizada como referência a base de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). A base de dados do INEP (Inepdata) é pública e está disponível para consultas por meio do endereço eletrônico na internet. De acordo com o Inepdata (2020), existem 212.313 escolas no Brasil, quando a visualização é separada pelas regiões do país, sendo possível observar que a região sudeste contempla 73.492 escolas. O estado de São Paulo, possui 33.175 escolas. Desse total, 12.854 são privadas e 20.321 são públicas. As 12.854 escolas privadas, são classificadas pelo INEP em quatro tipos: Filantrópica (3.459 escolas), Confessional (138 escolas), Comunitária (587 escolas) e Particulares (7.321 escolas).

Considerando as 7.321 escolas particulares desta base, e considerando que a base do INEP contempla escolas de 50 matrículas até mais de 1.000 matrículas por período, o presente estudo realizou uma pré-classificação nas escolas, listando as unidades particulares no estado de São Paulo, que possuem no mínimo 500 matrículas por período. Após a classificação, foram identificadas 913 escolas particulares com no mínimo 500 matrículas por período. Assim formando a quantidade total da amostra. Ainda com base nos dados do Inepdata (2020), é possível concluir que a região Sudeste do Brasil representa 34,6% do total de escolas do país. O estado de São Paulo, contempla 15,6% do total de escolas do Brasil; 38,7% das escolas do

estado de São Paulo, são privadas; 56,9% das escolas privadas do estado de São Paulo, são particulares e 12,4% das escolas particulares do estado de São Paulo, tendo, no mínimo, 500 matrículas por período.

As unidades que realizaram o pré-teste refletem cerca de quatro por cento (4%) do total da amostra, ou seja, foi realizado o pré-teste em quatro (4) instituições particulares de ensino. Os dados foram analisados através de estatística descritiva, que de acordo com Guedes; Acorsi; Martins e Janeiro (2010), visando sintetizar uma série de valores de mesma natureza, para que se obtenha uma visão completa de como eles variam e se possa descrevê-los.

Os questionários foram encaminhados no período de 16 de maio de 2024 a 19 de setembro de 2024, tendo sido necessário identificar individualmente cada um dos emails das instituições de ensino privadas particulares do estado de São Paulo, com mais de 500 matrículas no período letivo, o que exigiu uma pesquisa minuciosa de cada instituição por meio de acesso ao sítio eletrônico das escolas e, quando não identificada a informação de email no próprio site, sendo necessário, contato telefônico para obtenção de tal informação. Durante o processo de obtenção das informações, estima-se a realização de cerca de 227 ligações telefônicas e mais de 700 procuras de endereço e acesso a sites das instituições. Essa ação foi necessária, pois a base de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), também chamada de Inepdata, não disponibiliza publicamente informações de contato eletrônico das escolas.

Após o trabalho de mineração e análise da base, juntamente com o levantamento de cada um dos e-mails, foi possível identificar 713 e-mails das escolas, o que representou 78,09% do total da amostra, de 913 instituições. Dos 713 e-mails questionários encaminhados, houve resposta de 38 escolas, ou 5,33% do total enviado. Foi verificado que a maioria dos gestores de instituições de ensino privadas particulares com mais de 500 matrículas por período que responderam à pesquisa, representam escolas de ensino Fundamental I, Fundamental II e Médio comum (não profissionalizante), precedidos por gestores de instituições com ensino médio profissionalizante. A menor representatividade foi de escolas de nível infantil.

4 RESULTADOS

4.1 Apresentação e Discussão

Apresentando os resultados da pesquisa, tem-se que os gestores que responderam possuíam, em sua maioria (35%), a função de gerente administrativo financeiro, seguidos, em segundo lugar por coordenadores técnicos ou pedagógicos (29%), na sequência, diretores (21%), e o percentual restante, cerca de 15%, foram respondidos por líderes de áreas diversas da escola. Foi possível verificar a alta percepção dos respondentes sobre a importância de se implantar e manter um Plano de Continuidade de Negócios (PCN). Essa evidência, fica clara quando se verifica que 91% deles concordam totalmente com a importância e 9% concordam parcialmente. Nenhum respondente discordou total ou parcialmente dessa afirmação.

Foi evidenciado no estudo que menos da metade dos respondentes (44%) concordam totalmente com a importância de se identificar (inventariar), os ativos críticos da instituição, lembrando que os ativos críticos são elementos essenciais para o funcionamento de uma organização e cuja proteção é fundamental para a continuidade dos negócios. Ainda, quanto

a importância de se identificar ativos críticos, 32% dos respondentes concordam parcialmente com tal assertiva. Dessa forma, é possível verificar que 76% dos gestores de escolas notam a necessidade de conhecer seus ativos críticos. A pesquisa demonstrou que 6% dos respondentes não têm certeza sobre tal importância e 18% acham totalmente ou parcialmente desnecessário conhecer seus ativos críticos. Vale destacar que é passo fundamental de um PCN conhecer os ativos críticos da instituição e tais ativos podem ser pessoas, sistemas e demais recursos.

Foi possível verificar que os três riscos com maior impacto definidos pelos respondentes foram ataques de criminosos nas dependências da escola, incêndio nas dependências da escola e o surgimento de novas pandemias o, que confirma o entendimento de necessidade de priorização nas ações de controle e continuidade de tais possibilidades. A lista de riscos, por ordem de impacto de acordo com os respondentes pode ser consultada na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição riscos com impacto alto

Riscos	Impacto ALTO
Ataques de criminosos nas dependências da escola	47%
Incêndio nas dependências da escola	44%
Surgimento de novas pandemias	29%
Desastres naturais como: inundações, deslizamentos e queda de árvores	24%
Criminalidade nas adjacências	24%
Comentários negativos sobre a escola em redes sociais	24%
Aparecimento de animais peçonhentos na escola	21%
Bullyng e Cyberbulling - violência entre alunos	21%
Vandalismo contra a escola	18%
Obtenção e manutenção de documentos legais (AVCB, SPDA, Alvará)	16%
Intolerância (religião, cor, sexo, origem)	13%
Inadimplência dos alunos	13%
Evasão escolar	5%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro indicador verificado é que 76% dos respondentes declaram concordar plenamente ou parcialmente que suas escolas conseguiriam sobreviver a uma interrupção significativa em suas atividades, esclarecendo que são consideradas paradas significativas as que interrompem o funcionamento da escola por mais de cinco dias úteis consecutivos. De acordo com as respostas, apenas 21% dos gestores demonstraram concordância com a possibilidade com esse tipo de situação, ou seja, interrupção do funcionamento por mais de cinco dias úteis consecutivos, poderia gerar fechamento, encerramento de atividades comerciais ou falência de seu negócio dentro de um prazo razoável, motivado pela possível repercussão negativa direcionada à imagem do estabelecimento.

Foi possível verificar que 59% dos gestores identificam e incentivam a avaliação de riscos periódica em suas escolas, prevendo ameaças e eventos negativos que possam interromper o funcionamento comum de suas atividades. Porém, 35% dizem que as escolas não atualizam suas matrizes e 6% desconhecem e, portanto, não tem certeza sobre isso. Quando questionados sobre a existência de um PCN, 21% dos respondentes informam que a

escola possui um PCN, enquanto, 79%, a grande maioria, afirmam que tal plano não existe ou que, se existe, não possuem conhecimento sobre a existência dele.

Ainda, 18% dos gestores respondentes afirmam atualizar e testar periodicamente o seu PCN. Especificamente sobre os eventos de interrupção gerados pela COVID-19, foi possível verificar que 76% dos respondentes informaram que seus planos foram suficientes, o que permitiu, em suas visões, uma resposta adequada para manutenção da sobrevivência da escola sem impactar negativamente a imagem da instituição. As instituições percebem que o maior desafio identificado para manutenção do plano de continuidade de negócios é a 'Falta de cultura e conhecimento sobre o assunto por parte dos colaboradores da escola', outro motivo desafiador apontado na pesquisa é a 'Falta de mão de obra para essa finalidade', bem como 'Falta de tempo e Falta de orçamento' para esse fim.

Os resultados apurados na presente pesquisa descrevem a necessidade de ações para aprimoramento da GC por parte das instituições de ensino privadas particulares do estado de São Paulo, objetivando a criação de métodos para alinhamento organizacional e estratégico, que permitam elevar os níveis de maturidade prezando, dentre outros, pelo fator sobrevivência do negócio. Apesar de uma distribuição equilibrada entre gestores respondentes de cargos administrativos e técnicos, foi observada uma quantidade maior de respostas originadas de gestores que são comumente responsáveis pelas áreas administrativas das escolas, portanto, tal evidência demonstra uma visão mais organizacional e menos pedagógica. Essa afirmação é evidenciada quando se verifica que 56% dos respondentes são da área administrativa financeira, enquanto, 29% são prioritariamente da área pedagógica. A diferença de 15%, são de líderes de áreas diversas, podendo ser administrativas ou pedagógicas o que, portanto, não foi contabilizado para justificar a presente afirmação.

O resultado da presente pesquisa demonstrou o entendimento dos gestores das instituições de ensino sobre a elevada importância de se desenvolver, implantar e manter os PCNs. Isso é confirmado quando se observa que todos os respondentes (100%) demonstraram concordância sobre a importância do tema. Tal conclusão, confirma o resultado da pesquisa de Bruno (2021), que demonstrou em seu trabalho a acentuada importância do PCN para alta gestão das organizações, validando o interesse sobre o assunto continuidade e sobrevivência do negócio para os gestores das instituições.

Tal entendimento também está em alinhamento com a Teoria da Contingência que, de acordo com Aguiar e Frezatti (2007), deixa claro o quão precioso é para as organizações conhecer os seus fatores contingenciais. Ainda, é possível confirmar a essência fundamental da existência de planos para manter a sobrevivência da empresa, em alinhamento com Soares, Cavalcante e Santos (2019), onde fica caracterizada a ação da teoria na explicação dos fatores da organização que podem interferir de forma direta ou indireta no processo de decisão, observando-se a realidade existente onde existem ambientes incertos e informações muitas vezes parciais para fomentar as decisões dos gestores.

Simultaneamente à confirmação da importância do tema continuidade, é possível observar a falta de engajamento da equipe de gestão no assunto. Essa lacuna é evidenciada por meio do baixo percentual de escolas com PCN implantado (21%). Tal índice chama a atenção, uma vez que o segmento da amostragem é de instituições de ensino privadas particulares no estado de São Paulo, de porte médio ou grande, que recebem minimamente 500 matrículas por período. Portanto, é possível inferir que instituições de menor porte e que, provavelmente, possuam menores condições culturais, estruturais e orçamentárias para

gerenciar riscos e se preparar para crises, representem um índice ainda menor de engajamento e comprometimento com o assunto, o que torna a situação preocupante no que tange à sobrevivência do segmento.

Tal indicador, demonstrando a existência de PCN implantados em apenas 21% das escolas, continua a reforçar o achado da pesquisa de Ketterer; Price e Mcfadden (2008), que apontou que cerca de 80% das empresas não estão preparadas para manter os seus negócios funcionando em caso de um desastre, demonstrando a necessidade de investimento sobre o assunto.

Outro ponto importante evidenciado no presente estudo é que 77% das escolas que informaram por meio desta pesquisa que possuem PCN, responderam que não realizam testes em seu PCN, situação que chama a atenção. Gorayeb (2012) demonstra a importância de realizar testes efetivos e verdadeiros para validação do PCN, sendo fator crítico de sucesso ter critérios de avaliação fundamentais para o PCN: confiabilidade, integridade, disponibilidade e manutenibilidade dos dados e do plano como um todo.

A falta de testes no PCN pode demonstrar que não existem mecanismos de controle para evidenciar a efetividade do próprio controle instituído, o que pode ser verificado como uma vulnerabilidade crítica, porque pode trazer o falso sentimento de “proteção”, enquanto um plano desatualizado pode não atingir o resultado de salvaguarda almejado. Em outras palavras, tal fato agrava a situação encontrada, uma vez que essa evidência será percebida exatamente no momento da crise, podendo inclusive, ampliar a resultante negativa do evento.

No estudo da KPMG (2021) foi concluído que o PCN precisa passar por testes periódicos e contar com auditorias para validação do atendimento dos objetivos. Ele precisa ser e estar estratégico e atualizado sempre que houver mudanças de processos ou de objetivos institucionais, de forma a refletir o interesse e vontade da alta direção. Foi possível verificar também no presente estudo, que de acordo com os gestores, um dos grandes motivadores do baixo índice de PCNs implantados em instituições particulares de ensino no estado de São Paulo se dá principalmente pela falta de cultura sobre o assunto por parte da equipe de gestão. Cerca de 37% dos respondentes da pesquisa, informaram que não conhecem o tema e nem suas técnicas de implantação e manutenção.

Esta informação demonstra a falta de conhecimento sobre o tema e é um grande desafio para esse nicho de mercado, que é o de incentivar a profissionalização dos gestores de escola. Esse assunto também foi abordado no estudo de Shiroma e Evangelista (2015), que esclareceu justamente a importância de adequar e priorizar as ações de aprimoramento profissional dos gestores de instituição de ensino. O estudo de Polizel e Steinberg (2013) demonstra como o principal desafio de governança nas instituições privadas de ensino, exatamente a falta de profissionalização por parte da equipe de gestão, que normalmente são especialistas em educação e não em governança.

Outro ponto que se pode chamar a atenção é um paradoxo sobre a falta de cultura e conhecimento de gestão. Se, por um lado, percebe-se uma falta de profissionalização e conhecimento cultural da equipe de gestão, por outro, isso ocorre justamente na instituição que é responsável por fomentar a cultura e conhecimentos necessários e adequados para os indivíduos.

Ao mesmo tempo que o estudo demonstra o grande desafio de trabalhar a cultura e o conhecimento sobre o tema PCN junto à equipe de gestão das escolas, demonstra uma excelente oportunidade de aprimoramento no assunto e melhoria de tais índices, o que

poderá, se devidamente implantado, refletir o avanço da maturidade, o fomento da cultura de disponibilidade, agregando a isso, o olhar fundamental de sobrevivência dessas instituições socialmente tão importantes. Ketterer; Price e Mcfadden (2008), verificaram, em sua pesquisa, que um número considerável das escolas do EUA e de outros países não tem o preparo necessário para se recuperar de eventos de parada catastróficos. Isso potencialmente também podo ocorrer no Brasil, quando foi identificado que 18% das escolas não inventariam seus ativos críticos, ou seja, não documentam quais são os elementos essenciais para o funcionamento de sua organização.

No entanto, vale ressaltar que a proteção dos ativos críticos é fundamental para a continuidade dos negócios e a sobrevivência da instituição. Esses ativos são considerados críticos porque sua perda ou o comprometimento de seu funcionamento pode gerar impacto significativo nas operações da escola e, dependendo do tempo de indisponibilidade, decretar o fim de suas atividades. No estudo de Espejo e Frezatti (2008) fica claro que Teoria da Contingência contribui para a identificação dos fatores críticos de funcionamento internos e externos e que, de alguma forma, podem afetar a estrutura da organização. Eles podem ser variados, porém, é possível evidenciar, de forma agrupada, aspectos diretamente ligados a processos, tecnologia e pessoas.

No presente estudo, nota-se que praticamente um quinto das respondentes não possui inventários dos seus ativos críticos, o que, em primeira análise, mostra a situação de vulnerabilidade em que vivem algumas instituições de ensino privadas particulares no estado de São Paulo. Em contrapartida, apesar da visão evidenciada da falta de cultura e de baixa aderência de PCNs implantados nas instituições de ensino, os respondentes trouxeram um entendimento de que as suas ações de manutenção a sobrevivência, mesmo que sem formalização, organização, treinamento e monitoramento, tem sido eficientes. Contrastando, por exemplo, com a resposta sobre a sobrevivência das escolas durante os eventos de interrupção gerados pela COVID-19, foi possível verificar que a grande maioria das escolas afirmou que os planos que possuem foram suficientes para passar e superar tal crise sanitária.

Contrapondo-se ao estudo Santos (2019), sobre perdas expressivas de receitas que ocorrem em momentos de crise, nota-se que, potencialmente, o segmento e a amostra estudada conseguem suportar e sobreviver perdas de faturamento expressivas durante as crises. Tal informação é apenas hipotética e não possui evidência empírica, uma vez que o instrumento de pesquisa não levantou especificamente o percentual estimado de perda de faturamento durante o período de crise sanitária.

De acordo com Rasiah; Kaur e Guptan (2020), o processo de gestão de risco das escolas é processo fundamental para um PCN assertivo e forcado no que realmente é estratégico e necessário. Avaliando essa afirmação, o presente estudo pôde colaborar também, na identificação dos principais riscos que podem corroborar negativamente com a continuidade do negócio das escolas, sendo eles: “Ataques de criminosos nas dependências da escola”, representando a resposta de 47% de todos os respondentes, precedido de “Incêndio nas dependências da escola”, com índice de 44% e “Surgimento de novas pandemias”, como opinião de 29% das respostas.

O apontamento dos três riscos listados acima pode ser justificado pela severidade alta que representam, uma vez que todos estão diretamente ligados a preservação da integridade física humana, mas, principalmente, pelo aumento da probabilidade, pois, conforme descrito no decorrer da pesquisa, evidências midiáticas de repetição desses incidentes estão sendo cada vez mais evidenciadas nos últimos anos.

A ordem dos riscos em nível de impacto demonstra que, em sua maioria, as ameaças que inferem e geram possibilidade de dano à saúde ou integridade física do ser humano são naturalmente expressadas com maior criticidade ou com alto impacto. Esse fato é claramente observado nos cinco primeiros riscos da tabela, que receberam por parte dos gestores das escolas apontamentos com maior grau de impacto e remetem de forma direta ou indireta a ameaças contra a manutenção da saúde humana e, consequentemente, à vida saudável.

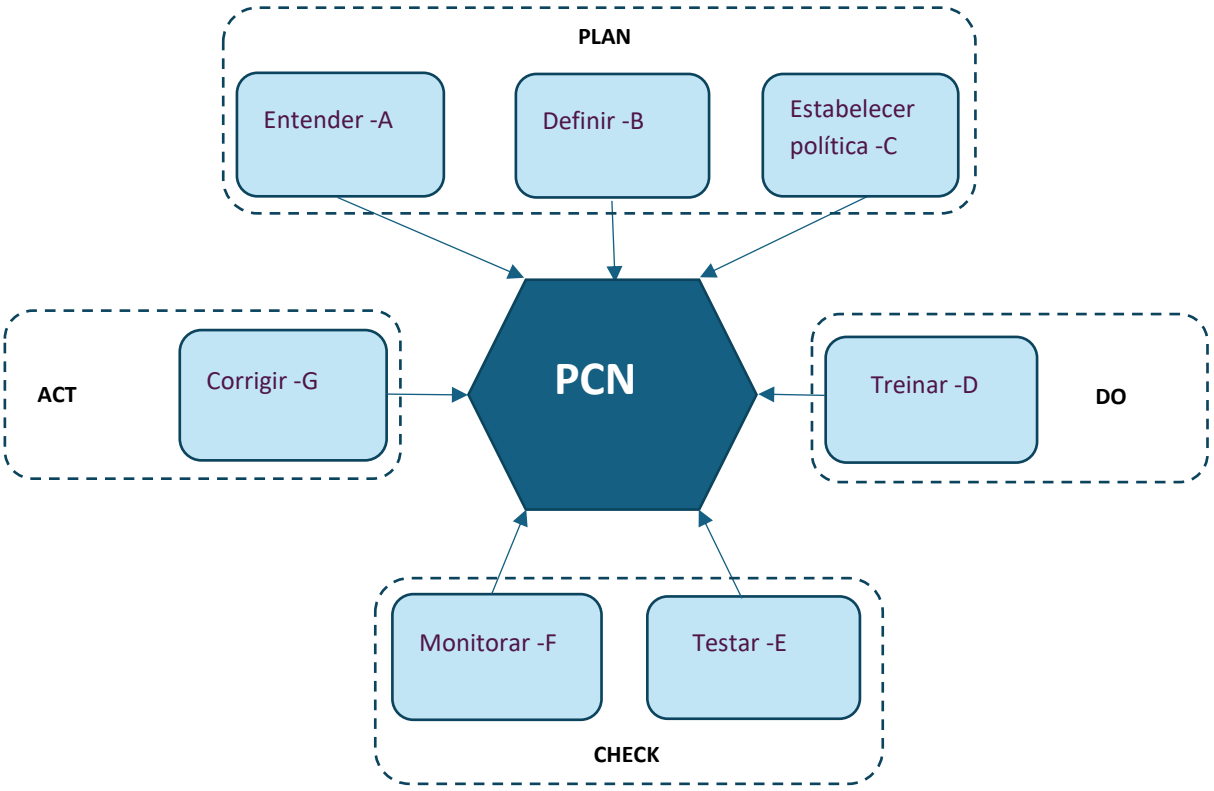
Tal hipótese é confirmada ao se verificar que os cinco últimos riscos da lista, ou seja, os riscos com menor impacto identificado, não desempenham ameaça direta a integridade física e humana sendo, em sua maioria, atribuídos a questões legais e financeiras, ou seja, de forma indireta as respostas à questão demonstram que existe uma presunção maior de impacto aos riscos que afetam a saúde das pessoas, sejam elas clientes, funcionários ou fornecedores.

Outra inferência possível de ser realizada ao analisar a Tabela 1, é de que riscos vivenciados pelas escolas nos últimos meses, anos ou períodos, tendem a estar latentes na memória do respondente, trazendo um sentimento maior de gravidade e necessidade de emergência. É possível sugerir também que ameaças com maior veiculação e divulgação na mídia tendem a remeter aos respondentes uma maior possibilidade de ocorrência de determinado evento e, portanto, o sentido de alta probabilidade do fato, incentivando, da mesma forma, a escolha motivada por esse sentimento.

4.2 Produto Tecnológico: Roteiro para elaboração do PCN

O presente tópico, é parte integrante da dissertação de pós-graduação stricto sensu, com tema “Plano de Continuidade de Negócio: Um estudo sobre a percepção dos gestores de instituições de ensino particulares no estado de São Paulo”, foi elaborado com a intenção de ser utilizado como ferramenta prática no formato de roteiro, para implantação e manutenção de um Plano de Continuidade de Negócios em instituições particulares de ensino. O presente roteiro foi elaborado com base na ABNT NBR ISO 22301 (2020) e ABNT NBR ISO 22313 (2020).

Figura 1 – Representação gráfica do roteiro de implantação PCN



Fonte: Elaborado pelos autores.

A - Entender a instituição e as necessidades

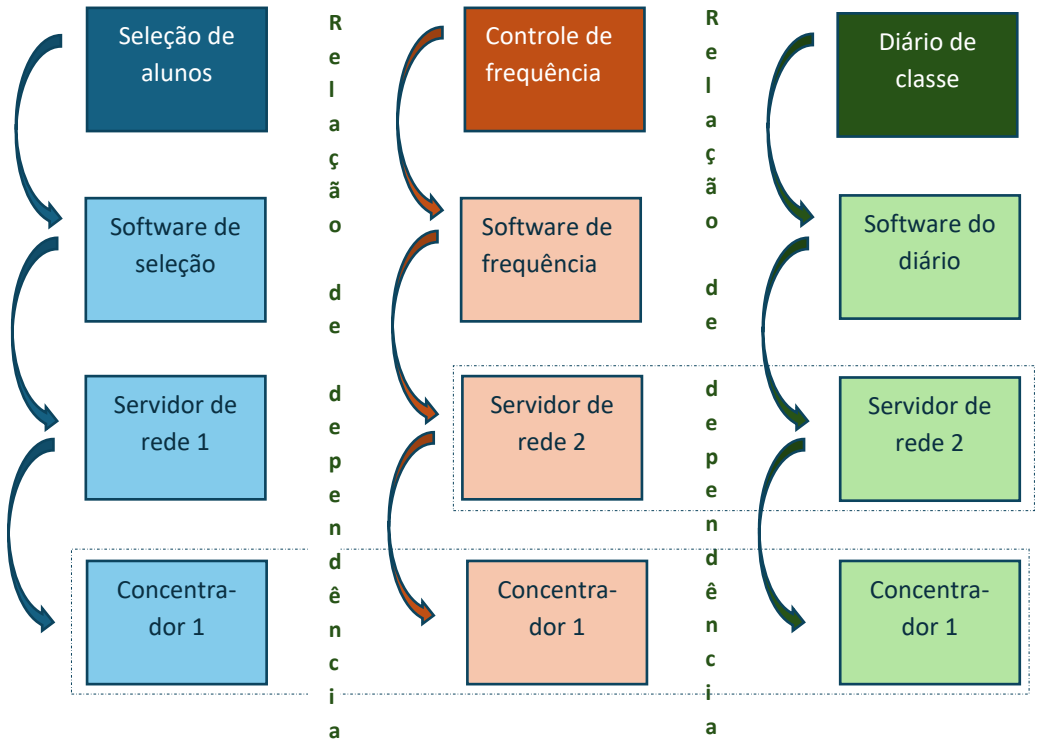
1. É fundamental que a direção da instituição tenha comprometimento com o projeto e demonstre responsabilidade e alinhamento com o assunto. É necessário também, que haja recursos exclusivos (humanos e financeiros) planejados e disponíveis para o projeto, implantação e manutenção do tema na organização.
2. Levantar a missão e os objetivos estratégicos da instituição.
3. Levantar os requisitos legais específicos referente a educação (alvarás, tempo de armazenamento, privacidade de dados etc.).
4. Definir o local físico que será atendido pelo plano de continuidade de negócios, alinhando a abrangência do plano, que pode ser de uma sala, um prédio ou um conjunto de locais.

B - Definir os requisitos do PCN

5. Mapear os principais serviços, processos e atividades da organização dentro da abrangência definida. Foco nos serviços e processos de negócio diretamente responsáveis pela concretização dos resultados e na obtenção dos objetivos estratégicos da organização.
6. Identificar os riscos que podem gerar a interrupção no funcionamento dos processos, atividades e serviços essenciais para atender os objetivos estratégicos do negócio.

7. Classificar os riscos identificados, levando em consideração o seu impacto em caso de concretização da ameaça. É recomendável que a classificação seja dividida em três níveis (baixo, médio e alto) ou em mais níveis, de acordo com a complexidade da organização.
8. Análise de Impacto do Negócio (AIN): Com base nos riscos com maior impacto (alto ou maior), identificados e classificados no passo anterior (passo 7), é necessário criar um documento que represente de forma amigável e se possível graficamente os níveis de dependência por serviço e os componentes que o integram. Dessa forma, será possível identificar que um determinado serviço depende de um ou mais equipamentos, ou softwares. Esses relacionamentos e suas dependências devem ser descritos e se possível desenhados, permitindo que no final, seja possível classificar os itens de configuração mais necessários na escola. Abaixo um exemplo gráfico de 3 (três) processos fundamentais em uma escola e a relação de dependência entre os processos e seus componentes.

Figura 2 – Exemplo gráfico de processos no AIN



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na figura 2, é possível notar que os 3 (três) processos utilizam o mesmo concentrador e dois processos utilizam o mesmo servidor. Com base nas constatações acima, entendesse que o componente “Concentrador 1”, necessita de uma prioridade maior na definição do plano de continuidade, pois se ele parar de funcionar, irá interromper o funcionamento dos três processos. Na sequência, em ordem de prioridade temos o “Servidor 2” que é componente fundamental em 2 (dois processos). Portanto, o AIN permite priorizar as ações, trazendo maior governança a todo o processo.

C - Estabelecer uma política de continuidade de negócios

9. Elaborar um documento que estabeleça as diretrizes da política de continuidade de negócio. Objetivos, responsáveis e prazos em total alinhamento com a gestão da instituição particular de ensino. Essa política deve ser comunicada e compreendida em toda organização e permanecer disponível para acesso de todos envolvidos e deve ser incentivada pela alta direção.
10. Plano de Emergência (PE): Desenvolver um plano com foco na proteção da vida humana. Esse plano deve contemplar: Evacuação predial; Materiais perigosos utilizados; Segurança predial; brigada de incêndio etc.
11. Plano de Gestão de Crises (PGC): Desenvolver um plano que identifique cenários de crises ou desastres, definindo papeis e responsabilidades. Quem pode decretar uma crise? Quem faz o que durante a crise? Qual a classificação da crise?
12. Plano de Continuidade Operacional (PCO): Elaborar um plano com foco na continuidade operacional. Se acontecer uma crise em qual local as pessoas devem trabalhar? Existe recurso tecnológico suficiente no local? Como deverá ser o transporte? Qual a quantidade de pessoas que pode abrigar e por quanto tempo?
13. Plano de Recuperação de Desastres (PRD): Possuir um plano com foco em tecnologia que leve em consideração, a reposição dos equipamentos e softwares perdidos durante um desastre. Restauração de backups e acesso aos dados de forma integra com o mínimo de perda possível. A Análise de Impacto do Negócio (AIN), descrita no item 8, será fundamental para construção desse documento;

    Nesse plano, é necessário definir alguns prazos importantes e que irão servir de balizamento na definição dos planos de recuperação. Os prazos a serem definidos são:

    a) Tempo máximo necessário para que serviço tecnológico volte ao seu estado operacional, ele também é chamado de *Recovery Time Objective (RTO);*
    b) Métrica que indica o tempo tolerável de perda de dados após um incidente ou desastre, também chamado de *Recovery Point Objective (RPO);*
    c) Tempo máximo aceitável de interrupção de um serviço, também chamado de *Maximum Tolerable Downtime (MTD).*

    Quanto menores os indicadores de tempo, maior deverá ser o investimento em recursos para atender a demanda. Por exemplo, se a organização pode ficar até uma semana desativada sem impactar solidamente os processos de negócios, certamente necessitará de um investimento financeiro em contingenciamento muito menor, do que uma outra organização que não pode ficar mais de uma hora parada. Para definição dos tempos é fundamental conhecer os requisitos legais descritos no item 3, pois se não atendidos, podem repercutir em multas e exposição negativa de imagem.
14. Plano de Comunicação (PCOM): Elaboração de um plano de comunicação com foco na crise ou desastre, levando em consideração o que ocorreu e o que está sendo feito para resolver o problema. Pensar e escrever como jornalista, dar apoio e suporte a alta direção e ao porta voz da organização;
15. Definir uma área de rede ou tecnologia exclusiva para armazenamento e organização dos documentos e registros referentes ao PCN. Para armazenamento dos documentos é necessário utilizar requisitos mínimos de gestão e qualidade, observando informações como: controle de versão, autor, validade, workflow de aprovação, dentre

outros. Essa área ou sistema de gestão, deve conter controle de acesso de forma que não ocorram acessos indevidos a conteúdos confidenciais.

D - Treinar os responsáveis

16. Os responsáveis indicados pelos principais processos de negócio, precisam ser treinados nos procedimentos. Todo o plano só terá validade se houverem treinamentos constantes.

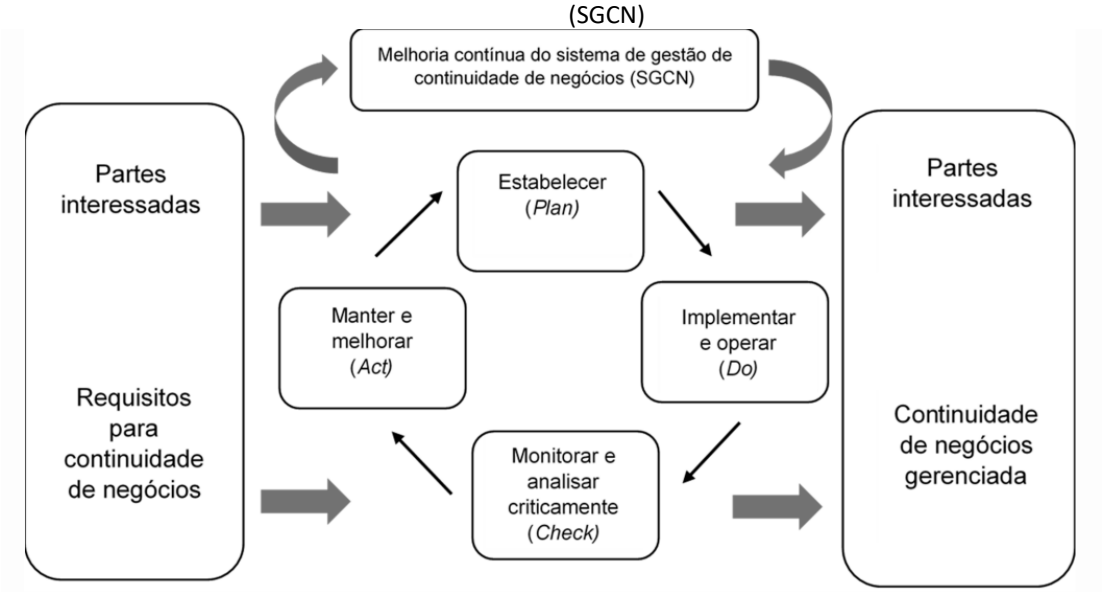
E - Testar o PCN

17. Periodicamente será necessário realizar testes que poderão ser programados antecipadamente ou não, sendo testes surpresa.

F - Monitorar o funcionamento do PCN

18. Toda mudança de serviços ou processos irá demandar revisão do PCN, portanto, recomenda-se que no momento da criação de um novo serviço ou mudança de um serviço existente seja atualizado o AIN e ajustes no PCN, dessa forma, será possível instituir o conceito de *continuity by design* (RUSSO; REIS, 2021), ou seja, planejar a continuidade desde o momento de desenho de um novo serviço, mitigando o risco de parada a partir do início do processo em alinhamento com as melhores práticas de gerenciamento de riscos e governança corporativa.
19. Os testes precisam ser monitorados, desvios e falhas precisam ser identificados e planos de correção e melhoria desenvolvidos. O processo com um todo deve utilizar a referência do modelo PDCA (Plan, Do, Check e Act).

Figura 3 - Modelo PDCA aplicado aos processos do Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios (SGCN)



Fonte: ABNT NBR ISO 22313 (2020, p. 11).

20. Os resultados e seus indicadores devem ser apresentados para alta direção e uma análise crítica deve ser elaborada periodicamente.

G - Corrigir e melhorar o PCN

21. Melhorias, correções e aprimoramento contínuo precisam ser analisados e implementados. O ciclo deve ser contínuo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos gestores sobre os desafios na implantação e manutenção dos planos de continuidade de negócios em instituições particulares de ensino do estado de São Paulo. A pesquisa demonstrou que, apesar de existir entendimento sobre a função essencial do PCN junto aos gestores de escolas, apenas um pequeno percentual dessas instituições possui um plano elaborado, revisado e testado. Tal achado expõe uma vulnerabilidade e possibilidade de crises nesse segmento de negócio. Quando verificada a severidade da concretização dessas ameaças de forma concomitante com o aumento da possibilidade de ocorrerem, é possível identificar, como resultante, eventos com alto impacto negativo e que podem até, em última instância, culminar no fechamento de negócios que não se prepararam adequadamente para tal possibilidade de crise. Esse achado, traz um aspecto claro e evidente que serve como alerta para o segmento de instituições de ensino privadas particulares no estado de São Paulo.

A pesquisa demonstrou que o principal motivador para que as instituições de ensino privadas particulares de médio ou grande porte não tenham um índice expressivo de unidades com PCNs implantados e em funcionamento é a falta de cultura e conhecimento sobre o assunto, demonstrando um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de negócio, principalmente quando se leva em conta a quantidade expressiva de instituições no estado de São Paulo.

Durante o estudo, foi possível verificar que, apesar da Teoria da Contingência ter o início de sua elaboração na década de 1960, seus conceitos continuam sendo aplicáveis, contemporâneos e importantes para as organizações atuais. O estudo demonstrou a aplicabilidade da teoria dentro de ambientes organizacionais incertos e sujeitos ao acontecimento de fatos com probabilidade de ocorrência que possam gerar interrupções de seu funcionamento e indisponibilidade em níveis importantes.

Outra reflexão possível é a de que nem sempre um bom médico é um bom gestor de hospital, da mesma forma, nem sempre um bom professor é um bom gestor de escola. São funções com características e aptidões diferentes e precisam ser tratadas de tal forma, portanto, é preciso ter critério ao promover ou atribuir a gestão de uma escola a um professor, principalmente se ele não tiver capacitação e experiência profissional necessárias em gestão e na governança de uma instituição de ensino.

O estudo contribui com aspectos teóricos, práticos e sociais. Teóricos pelo estudo da Governança Corporativa e Gerenciamento de Riscos e sua importância preventiva e racional para as instituições de ensino no sentido de prevenir crises e evitar desastres. A pesquisa também demonstrou a conectividade existente entre a Teoria da Contingência, Gerenciamento de Riscos e os PCNs.

Quanto ao aspecto prático, a pesquisa traz uma matriz de riscos listando os principais e mais importantes evidenciados pelas escolas e que podem gerar indisponibilidade em seus negócios. Tais riscos, além de listados, possuem pesos e impactos, portanto, é possível definir uma ordem de priorização para implantação de controles, respeitando planos estratégicos e equilibrando o custo versus o benefício. Adicionalmente, o trabalho propõe um roteiro para

implantação de um Plano de Continuidade de Negócios (PCN), contribuindo para amenizar a lacuna percebida por meio dos dados de campo.

Quanto aos aspectos sociais, ficou claro que o segmento de negócio estudado não se caracteriza apenas por mais um segmento de empresa comum, objetivando o lucro, seus stakeholders não estão listados de uma forma óbvia e simples, como: cliente, fornecedores e funcionários. O contexto de uma escola como formadora de pessoas e formadora de formadores é muito mais amplo, ela tem um aspecto social, cultural e futurista imensurável em termos de importância, portanto, merece e necessita de um olhar profissional especializado nos aspectos de gestão e de governança.

É importante ressaltar que a continuidade do funcionamento de uma escola vai além da sobrevivência de um determinado negócio, pois representa a manutenção da formação de valores individuais que não podem ser medidos apenas pelo aspecto financeiro, são valores que representam a cultura, o respeito, a ética, a integridade e a convivência ordeira e aceitável de uma sociedade.

Como a pesquisa objetivou escolas de porte médio ou maior, observa-se como oportunidade de estudos futuros, a continuidade da presente pesquisa, levando em consideração instituições de ensino de outros tamanhos, que podem ser avaliadas por quantidade de matrículas, ou ainda, outros segmentos específicos como ensino superior, cursos de pós-graduação lato sensu, cursos de pós-graduação stricto sensu, ensino infantil ou escolas de formação continuada, com cursos de especialização de curta duração e certificação.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga de; FREZATTI, Fábio. EBITDA: possíveis impactos sobre gerenciamento das empresas. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p. 07–24, 2007. DOI: 10.4270/ruc.20073. Disponível em: https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/593. Acesso em: 17 abr. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 22301:2020**. Segurança e resiliência: sistemas de gestão de continuidade de negócios - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 22313:2020**. Segurança e resiliência: sistemas de gestão de continuidade de negócios - Orientações para uso da ABNT NBR ISO 22301. Rio de Janeiro: ABNT, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018**. Gestão de riscos: diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BALSER, B. B.; FOXMAN, Abraham H. H. **Protecting your jewish institution**: security strategies for today's dangerous world. United States of America: Anti-Defamation League, 2005. Disponível em: https://cdn-assets.fedwebplatform.org/fed-8/2/Protecting%2520Your%2520Jewish%2520Institution.pdf. Acesso em: 17 abr. 2024.

BRONACK, T. **Auditing a BCP plan**. 2012. Disponível em: http://www.dcag.com/images/AUDITING_A_BCP_PLAN.pdf. Acesso em: 17 abr. 2024.

BRUNO, D. M. F. **Auditoria e planos de continuidade de negócio no âmbito dos sistemas de informação**. 2021. Dissertação (Mestrado em Auditoria) - Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2021. Disponível em: **http://hdl.handle.net/10400.21/13267**. Acesso em: 17 abr 2024.

CANO M., Jeimy J. Resiliencia digital: más allá de la continuidad del negocio. **Revista Sistemas**, n. 159, Bogotá, 2021. Editorial. DOI: 10.29236/sistemas.n159a1.

CARA, Daniel Tojeira. Ocorreram 36 ataques a escolas no Brasil entre 2002 e 2023. **Jornal da USP**. São Paulo, 1 edição, 19 fevereiro 2024. Atualidades. Disponível em: https://jornal.usp.br/atualidades/ocorreram-36-ataques-a-escolas-no-brasil-entre-2002-e-2023/. Acesso em: 17 abr. 2024.

CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**: os conceitos e os meios necessários para compreender os elementos que levam às crises e como administrá-las. Rio de Janeiro: Mauad, 2015.

ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolocci; FREZATTI, Fábio. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial:** uma abordagem multivariada. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-30062008-141909/. Acesso em: 15 abr. 2024.

EVANGELISTA, Olinda; LEHER, Roberto. **Todos pela Educação e o episódio Costin no MEC**: a pedagogia do capital em ação na política educacional brasileira. Trabalho Necessário, Niterói, 2012.

FARAZMAND, Ali. **Handbook of crisis and emergency management**. London: CRC Press, 2001.

GATTO, D. D. O.; POSSAMAI, M. E.; SASSI, R. J. MaPO: Modelo de gestão de continuidade de negócios baseado em boas práticas de governança de TI. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 3, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i3.1764. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1764 . Acesso em: 15 abr. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GLADU, A. **Crisis and emergency management**: a guide for managers of the public service of Canada. Canadá: Canadian Centre for Management Development, 2003. Disponível em: https://publications.gc.ca/collections/Collection/SC94-101-2003E.pdf. Acesso em: 15 de abr. 2024.

GORAYEB, D. M. C. **Gestão de continuidade de negócios aplicada no ensino presencial mediado por recursos tecnológicos**. Dissertação (Mestrado Sistemas Digitais) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. DOI:10.11606/D.3.2012.tde-08052012-115710. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3141/tde-08052012-115710/publico/Dissertacao_Diana__M_da_C_Gorayeb.pdf . Acesso em: 14 abr. 2024.

GUEDES, T. A.; ACORSI, C. R. L.; MARTINS, A. B. T.; JANEIRO, V. **Projeto de ensino:** aprender fazendo estatística. São Paulo: Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo, 2010. Disponível em: https://users.ime.usp.br/~rvicente/Guedes_etal_Estatistica_Descritiva.pdf. Acesso em: 15 de abr. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Catálogo de escolas**. 2020. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/inep-data/catalogo-de-escolas. Acesso em: 15 abr. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Conheça os cinco princípios da governança corporativa**. 2023. Disponível em: https://www3.ibgc.org.br/blog/conheca-os-cinco-principios-governanca-corporativa em: 15 abr. 2024.

PEREIRA, J., A.; NARDUCHI, F.; MIRANDA, M. G. Biopolítica e educação: os impactos da pandemia da covid-19 nas escolas públicas. **Revista Augustus**, v. 25, n. 51, 2020. Disponível em: https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/tfr-biopolitica-e-educacao-os-impactos-da-pandemia-do-covid-19-nas-escolas-publicas,2abc7470-5ef3-4ad8-9cb7-b336605dc910. Acesso em: 15 abr. 2024.

KETTERER, J. J.; PRICE, J. B.; MCFADDEN, C. A. The business continuity plan: outline for school disaster recovery. **International Forum of Teaching and Studies**, v. 4, n. 1, 2008. Disponível em: https://www.proquest.com/openview/7cf78bcd9d4711fae60753f3721ce7c0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38579. Acesso em: 15 abr. 2024.

KPMG. **Pesquisa de maturidade dos planos de continuidade de negócios no Brasil 2021.** São Paulo: KPMG Brasil, 2022.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014.

POLIZEL, Caio; STEINBERG, Herbert. **Governança corporativa na educação:** casos práticos de instituições privadas (com e sem fins lucrativos). ISBN: 978-85-022-0206-1. pág. 121. São Paulo: Saraiva, 2013.

RAMOS, Marília Patta. Métodos quantitativos e pesquisa em ciências sociais: lógica e utilidade do uso da quantificação nas explicações dos fenômenos sociais. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, Londrina, v. 18, n. 1, p. 55–65, 2013. DOI: 10.5433/2176-6665.2013v18n1p55. Disponível em: https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/16807. Acesso em: 14 abr. 2026.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBERTS, W. C. Business continuity planning for disasters is just good planning. *In*: MILCOM 2006 – MILITARY COMMUNICATIONS CONFERENCE. 2006. Washington: IEEE, 2006. DOI: 10.1109/MILCOM.2006.302086. Disponível em: Acesso em: 15 abr. 2024.

SANTOS, P. J. F. **Plano de continuidade de negócios**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Informática e Sistemas de Informação) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2019. Disponível em: https://recil.ulusofona.pt/server/api/core/bitstreams/fa8211db-e6f8-4015-add7-62b61dd3f58e/content, Acesso em: 15 abr. 2024.

SEMESP. **Mapa do ensino superior no Estado de São Paulo**. São Paulo, 2013. Disponível em: https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2014/04/Mapa-do-Ensino-Superior-no-Estado-de-SP-26-08-2013.pdf. Acesso em: 15 abr. 2024.

SHIROMA, Eneida Oto; EVANGELISTA, Olinda. Estado, capital e educação: reflexões sobre hegemonia e redes de governança. **Educação e Fronteiras**, v. 4, n. 11, p. 21–38, 2015. Disponível em: https://ojs.ufgd.edu.br/educacao/article/view/4359. Acesso em: 14 abr. 2024.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. **A regulamentação do ensino superior e os impactos na gestão universitária**. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 4., Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/35596/Annor%20da%20Silva%20Junior%20-%20A%20Regulamenta%C3%A7%C3%A3o%20do%20Ensino%20Superior%20.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Acesso em: 14 abr. 2024.

SILVA, B. R.; COSTA, H. A. Gerenciamento de crises no setor público e suas influências sobre a administração: o caso da Operação Voucher no Ministério do Turismo. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 69, n. 2, p. 89-115, 2018. https://repositorio.enap.gov.br/server/api/core/bitstreams/b424bdb6-b640-4acf-a869-de54c54c4806/content. Acesso em: 14 abr. 2024.

SOARES, Y. M. A.; CAVALCANTE, P. R. N.; SANTOS, Y. D. Informações contingenciais: um estudo sobre a percepção de gestores do setor de óleo e gás no Brasil. **Capital Científico**, v. 17, n. 3, 2019. Disponível em: https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5555. Acesso em: 14 abr. 2024.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

UOL. Colégios infantis de São Paulo fecham as portas. **UOL Economia**, São Paulo, 22 jul. 2020. Disponível em: https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/07/22/colegios-infantis-de-sao-paulo-fecham-as-portas.htm. Acesso em: 10 nov. 2026.

VALENTIN, Marcos V. **Saídas de emergência em edifícios escolares**. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) – Universidade de São Paulo - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, São Paulo, 2008. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16132/tde-15072010-163048/publico/Diss_Marcos_Vargas_Valentin.pdf. Acesso em: 14 abr. 2024.

WHITMAN, M. E.; MATTORD, H. J. **Principles of information security**. 6. ed. Boston: Cengage Learning, 2018.

Sobre os autores

[i] Alexandre Lopes Hemza



Mestre em Governança Corporativa pela Unifesp/FMU (2024), especialista em Controles Internos e Compliance Officer pela IMPACTA (2020), MBA em Gestão de Tecnologia da Informação pela FIAP (2009), graduado em Processamento de Dados pelo MACKENZIE (2001). https://orcid.org/0009-0001-1896-8701

[ii] Simone Alves da Costa



Doutora e Mestre em Controladoria e Contabilidade e Bacharel em Ciências Contábeis pela FEA/USP. Atua como docente na graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e no Mestrado Profissional em Governança Corporativa pelo convênio FMU-UNIFESP. https://orcid.org/0000-0002-1369-9397