

Versão: 1.0


Treinamento GCN
Secretaria de Fazenda
do Distrito Federal

Secretaria
de Fazenda




Gestão de Continuidade de Negócios (GCN) e de Tecnologia da Informação (GCSTI)

Material de Treinamento


Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

Índice do Curso

1. Apresentação	4
2. Escopo e Fontes de Informação	4
2.1. Termos e definições	4
3. Introdução	5
3.1. O que é GCN.....	5
3.2. GCN e a estratégia Organizacional.....	6
3.3. Por que convém que uma organização adote a GCN	6
3.4. Benefícios de um programa eficaz de GCN.....	7
3.5. Caso prático	7
4. Documentação de Gestão de Continuidade	8
4.1. Contexto	8
4.2. Política, Manual e Modelos.....	8
4.3. Escopo de GCN.....	8
4.4. Atividades terceirizadas.....	9
5. Designando Responsabilidades.....	9
5.1. Implementando a continuidade de negócios.....	10
5.2. Documentação de GCN.....	10
5.3. Requisitos de continuidade.....	11
5.4. Caso prático	11
6. Identificação de atividades críticas.....	12
6.1. Identificação	12
6.2. Ameaças e atividades críticas (avaliação de riscos)	12
6.3. Análise de Impacto no Negócio (AIN)	13
6.4. Análise de Impacto no Negócio (AIN) – Metodologia	14
6.5. Determinando escolhas da continuidade do negócio – Estratégia	16
6.6. Aprovação de estratégias de continuidade	17
6.7. Determinando escolhas da continuidade do negócio – Recursos	18
7. Planos	19
7.1. Tipos de planos	20
7.2. Objetivo e escopo dos planos.....	20
7.3. Papeis e responsabilidades	21
7.4. Proprietário e mantenedor	21
8. Testes.....	21
8.1. Tipos de Teste.....	22
9. Ativação de planos e gestão de crises	23
9.1. Ativação de planos	23
9.2. Monitoração e análise Crítica de GCN.....	24
9.3. Gestão de Crise.....	25
9.4. Registro de Incidente.....	26
9.5. Comunicação a mídia	27

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda  GDF
--------------------	--	--

10. Documentação do GCN – Modelos.....	27
10.1. Auto-avaliação.....	27
11. Bibliografia utilizada e recomendada.....	27
11.1. Normas Internas.....	27
11.2. Normas, regulamentações e circulares externas	27
12. Créditos pelo Treinamento.....	28

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

1. Apresentação

Este treinamento tratará de assuntos relacionados à Gestão de Continuidade, um conhecimento importante não só para quem está envolvido diretamente com o processo, mas também para todos os colaboradores do órgão.

Qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, possui objetivos e metas, tais como crescer, fornecer seus serviços, adquirir e melhorar recursos. A Gestão de Continuidade ajuda a garantir que estas metas e objetivos sejam realizadas com o mínimo impacto diante de interrupções inesperadas, o que é denominado “resiliência”.

A Secretaria de Fazenda do Distrito Federal assume compromissos com poder público, funcionários, contribuintes e órgãos externos e tem o dever de entregar produtos e serviços de qualidade, ou seja, apurar tributos corretamente, criar expectativas de arrecadação, etc. A Gestão de Continuidade ajuda a manter estas operações.

Ao final deste treinamento, você conhecerá o que é o processo de Gestão de Continuidade, sua importância, aplicação, bem como o que já existe no ambiente do Órgão relacionado a este tema.

Bom treinamento!


2. Escopo e Fontes de Informação

O conteúdo do treinamento foi desenvolvido tendo como fontes de informação:

- I. Documentação e processos internos existentes referentes à gestão de continuidade; e
- II. As Normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 15.999).

2.1. Termos e definições

Termo	Definição
Análise de Impacto aos Negócios	Também conhecido como <i>Business Impact Analysis</i> (BIA), trata-se do processo de análise das funções de negócio e os efeitos que uma interrupção passa causar.
Apetite a risco	Quantidade total de risco que uma organização está preparada para tolerar ou ser exposta.
Incidente	Situação que pode representar ou levar a uma interrupção de negócios, perdas, emergências ou crises.
Plano de Continuidade dos Negócios (PCN)	Documentação de procedimentos e informações desenvolvidas para serem utilizadas quando ocorrer um incidente que basicamente cubra as principais pessoas,

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

	recursos, serviços e outras ações que sejam necessárias para implementar o processo de gerenciamento de incidentes.
Resiliência	Capacidade de uma organização resistir aos efeitos de um incidente.
RTO	<i>Recovery Time Objective</i> ou Tempo Objetivado de Recuperação, refere-se a um intervalo de tempo reconhecido e acordado para restauração da operação.
PCO	Plano de Continuidade Operacional, documento de gestão de continuidade aplicado a processos de negócio.
PRD	Plano de Recuperação de Desastres, documento de gestão de continuidade aplicado a processos e recursos de Tecnologia da Informação.
PGI	Plano de Gestão de Incidentes, documento de gestão de continuidade aplicado a processos de incidentes que possam ocorrer no ambiente.
ABNT NBR	Associação Brasileira de Normas Técnicas, Norma Brasileira.
Arranjo de Contingência	Procedimentos e recursos habilitados e configurados para operação em caso de contingência.

Fonte: ABNT NBR 15.999-1:2007

3. Introdução

A Gestão da Continuidade de Negócios (GCN) visa manter operacionais os serviços essenciais ao funcionamento das atividades corporativas indicadas como críticas. Diante de cenários de interrupção, a GCN contribui para o fortalecimento da imagem de solidez da Empresa.

“A GCN é complementar a uma estrutura de gestão de riscos que busca entender os riscos às operações de negócios e suas consequências.”

Fonte: ABNT NBR 15.999-1.

3.1. O que é GCN

De acordo com a norma ABNT NBR 15.999-1:2007 (Gestão de Continuidade de Negócios – Parte 1: Código de Prática), a Gestão de Continuidade de Negócios (GCN) é o processo abrangente de gestão que identifica ameaças potenciais para uma organização e os possíveis impactos nas operações de negócio caso certas situações ocorram. Este processo fornece uma estrutura para que se desenvolva uma resiliência organizacional capaz de responder efetivamente e salvaguardar os interesses das partes interessadas, a reputação e a marca da organização.

Demonstramos a seguir a evolução do conceito da metodologia de GCN ao longo do tempo:

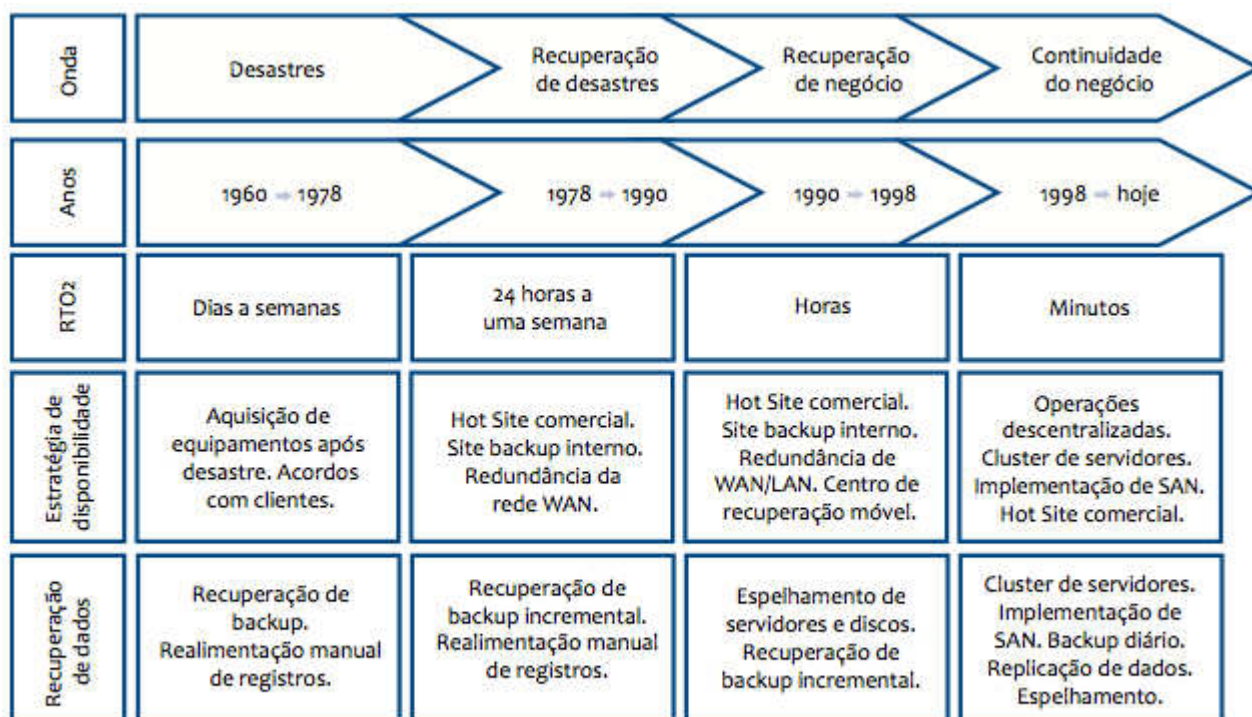


Figura 2 - Evolução da continuidade do negócio
Fonte: Adaptado de Guindani (2008).


3.2. GCN e a estratégia Organizacional

Tempestades, vendavais e raios são os fenômenos naturais mais frequentes no Brasil, sendo responsáveis por alagamentos, enchentes, deslizamentos, desmoronamentos, etc., o que leva na maioria das vezes a danos materiais e humanos.

Como forma de precaver-se dos efeitos desastrosos de eventos que causem interrupções significativas em parte, ou mesmo, em todos os processos de negócio, os órgãos se vêem pressionadas a dispor de planejamento e de mecanismos adequados à pronta recuperação de suas operações, no menor tempo possível. Pois as consequências da não precaução podem envolver perda de vidas, ativos e renda, ou a incapacidade de entregar produtos e serviços, dos quais a estratégia, a reputação e até mesmo a sobrevivência da organização dependem. Com base nisto, a Gestão de Continuidade de Negócios (GCN) é necessária, para preparar as organizações para suportar os impactos de incidentes de pequenas ou grandes proporções.

3.3. Por que convém que uma organização adote a GCN

Todas as atividades de negócios da Secretaria de Fazenda do Distrito Federal estão sujeitas a interrupções, tais como falhas tecnológicas, enchentes, interrupções nos serviços públicos e atos de terrorismo. Com a estruturação de

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

processos de Gestão de Continuidade é possível reagir adequadamente às interrupções operacionais e manter a segurança.

“A GCN deve ser encarada não como um processo custoso de planejamento, mas como um processo que agrega valor a organização.”

Fonte: ABNT NBR 15.999-1.

3.4. Benefícios de um programa eficaz de GCN

Os benefícios de um programa eficaz de GCN são:

- I. Identificar proativamente os impactos de uma interrupção operacional;
- II. Ter uma resposta eficiente as interrupções, o que minimiza os impactos negativos ao sistema;
- III. Manter a capacidade de gerenciar os riscos que não podem ser segurados;
- IV. Garantir que os principais produtos e serviços são identificados e protegidos;
- V. Apresentar ganho de vantagem competitiva ao manter a capacidade de entregar produtos e serviços.

3.5. Caso prático


Restauração do site do Commerzbank após os ataques de 11 de setembro.

“O escritório do Commerzbank (banco Alemão) em Nova York localizava-se a cerca de 90 metros dos andares 31 a 34 do World Trade Center (WTC). Com a queda das torres no ataque terrorista de 11 de setembro 2001, o Data Center permaneceu fisicamente funcional, porém, com o calor intenso e a grande quantidade de poeira os sistemas começaram a falhar, junto com toda a comunicação com o exterior, deixando a operação de New York praticamente parada. Nesta ocasião, vários equipamentos incluindo os *storages* (onde se armazenam os dados) entraram em colapso. Porém, o Commerzbank possuía um plano de contingência que constava de cópias dos sistemas e dados em outro site a 50 km do site principal. Esta contingência foi ativada corretamente, os funcionários evacuaram o local e nos próximos meses passaram a trabalhar no site backup até que o site principal fosse restabelecido.”

Fonte: www.tiespecialistas.com.br, 10/01/2013

No caso apresentado, os dados estavam completamente protegidos, e o negócio sobreviveu ao maior ataque terrorista da história, isso porque a contingência foi ativada corretamente, mas e caso não fosse? Para garantir que a contingência seja ativada corretamente a GCN é uma grande aliada.

Muitas empresas fecharam suas portas após este desastre, por conta de suas operações estarem concentradas unicamente nestas torres. Não possuir um

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

processo de Gestão de Continuidade de Negócios pode ser crucial e é uma necessidade para impedir prejuízos, os quais podem ser irreversíveis.

4. Documentação de Gestão de Continuidade

4.1. Contexto

A capacidade da Gestão de Continuidade ser integrada as atividades corporativas e incorporada ao crescimento e desenvolvimento dos produtos e serviços realizados pela Secretaria de Fazenda do Distrito Federal é uma realidade que já existia, contudo nem sempre foi formalizada, evoluída e acompanhada. Atualmente existe uma metodologia interna, modelos e informações base documentadas.

“Uma política de GCN define os seguintes processos:

- As atividades de preparação para se estabelecer uma capacidade de continuidade de negócios; e
- O gerenciamento contínuo e manutenção desta capacidade de continuidade de negócios“.

Fonte: ABNT NBR 15.999-1:2007

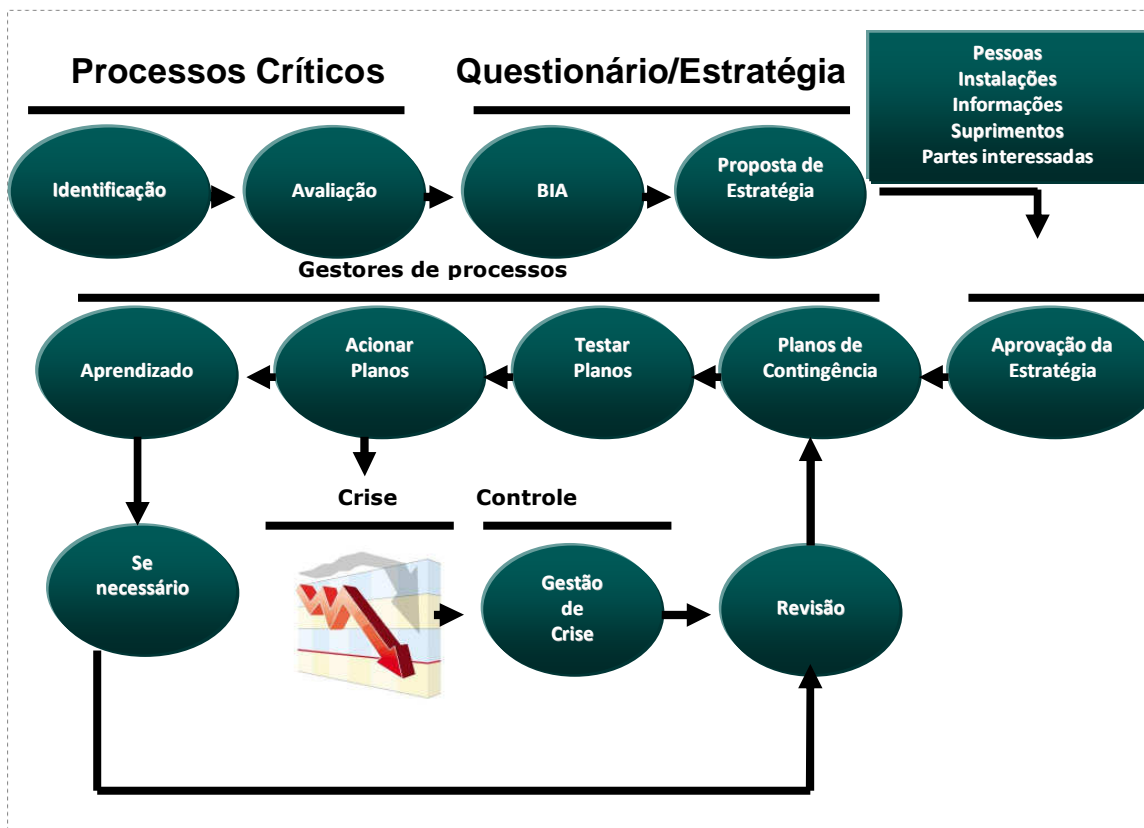
4.2. Política, Manual e Modelos

A Metodologia de Gestão de Continuidade dos Negócios e de Tecnologia da Informação da Secretaria de Fazenda do Distrito Federal tem a finalidade de estabelecer padrões e métodos para a aplicação do processo.

Assim como os modelos disponibilizados, que tem o objetivo de prover padronização na documentação e indicar organização na apresentação das informações.

4.3. Escopo de GCN

O fluxo apresentado será acompanhado durante o decorrer do treinamento, e demonstra o relacionamento do processo de Gerenciamento de Risco (avaliação), deve no mínimo ser analisado em conjunto com o questionário de Análise de Impacto aos Negócios (BIA). Os planos, testes, aprendizado, gestão de crise e revisões, também devem ocorrer conforme fluxo apresentado:



Informamos que a Gestão de Riscos é o processo onde são identificados e avaliados os riscos que podem gerar interrupção das atividades.


4.4. Atividades terceirizadas

Como uma observação adicional é importante saber que mesmo que um produto, serviço ou atividade seja terceirizada, o risco deste continua vinculado à organização. É necessário então que Secretaria de Fazenda do Distrito Federal consiga identificar quais de seus fornecedores e parceiros críticos possuem planos de Gestão de Continuidade eficazes, isso pode ser feito por meio de evidência que demonstre a viabilidade dos planos, bem como seus respectivos testes.

5. Designando Responsabilidades

Para a gestão dos programas de Gestão de Continuidade, conforme apresentado por meio da Metodologia Interna, algumas das responsabilidades dentro do Órgão são:

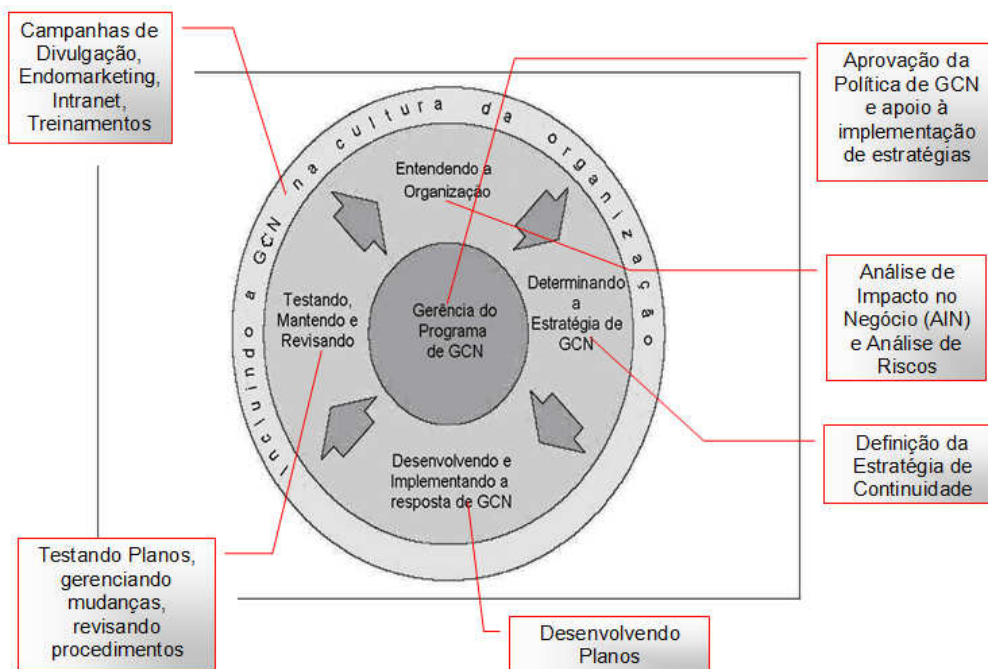
- I. Indicar responsáveis pelo processo de Gestão de Continuidade;
- II. Identificar e avaliar riscos de descontinuidade relacionados às atividades;
- III. Adotar, de forma alinhada as estratégias e procedimentos para minimizar e mitigar os riscos de descontinuidade;

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

- IV. Realizar treinamentos e responsabilizar-se pela capacitação corporativa sobre o assunto;
- V. Garantir a implementação das ações de responsabilidade das áreas do órgão;
- VI. Providenciar canais de comunicação, inclusive os contingenciais;
- VII. Realizar testes de contingência, bem como os aprimoramentos necessários para sua implementação;
- VIII. Acompanhar a realização de testes de contingências;
- IX. Aprovar e institucionalizar os documentos que dão suporte ao processo.

5.1. Implementando a continuidade de negócios

De forma visual, podemos indicar que o processo de Gestão de Continuidade de Negócios engloba as seguintes etapas:




Fonte: ABNT NBR 15.999-1:2007

5.2. Documentação de GCN

Com relação à documentação de GCN, é importante desenvolver diretrizes de recuperação de procedimentos identificados como críticos, para que as unidades de negócio possam operar entre o período de desastre e até a recuperação de processos críticos e eventualmente o retorno a normalidade. A identificação dos processos críticos é realizada através do questionário denominado Análise de Impacto nos Negócios (AIN ou BIA) e os procedimentos são elaborados através da documentação de:

- Planos de Recuperação de Desastres (PRD);
- Plano de Continuidade Operacional (PCO); ou
- Planos de Gerenciamento de Incidentes.

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

Documentos que serão detalhados no decorrer do treinamento.

5.3. Requisitos de continuidade

De acordo com a norma ABNT NBR 15.999-1:2007, as empresas e/ou órgãos devem estimar os recursos que cada atividade contingenciada necessitará durante sua recuperação, onde podem incluir:

- I. Recursos de pessoal, incluindo quantidade, habilidades e conhecimento (de pessoas);
- II. Localização dos trabalhos e instalações necessárias (dependências);
- III. Tecnologia, equipamentos e plantas que suportam o negócio (tecnologia);
- IV. Informação (eletrônica ou em papel) sobre trabalhos anteriores ou trabalhos atualmente em progresso, suficientemente atualizada e precisa, de forma a permitir que as atividades continuem no nível acordado (informação); e
- V. Serviços e fornecedores externos (suprimentos).

Informações sobre estes recursos serão apresentadas no decorrer do treinamento, guarde estas informações para ajudá-lo na interpretação e aplicação do conteúdo.

Por fim, uma atividade importante é levar em conta as necessidades das partes interessadas (ex: contribuintes) ao determinar os níveis de recursos.


5.4. Caso prático

A Agência de atendimento XPTO fica localizada em uma região onde anualmente há ocorrências de grandes inundações, em uma conversa interna, os profissionais responsáveis por GCN discutiram e levantaram quais seriam os recursos necessários para minimizar o impacto desse evento, chegando então ao seguinte esboço:

Recursos de pessoal: Caso haja apenas um colaborador com qualificação/conhecimento para executar uma operação crítica na Agência (ex: atendimento) e ocorra um incidente de inundação no bairro onde mora, não haverá outro colaborador pronto para executar a tarefa, é necessário treinar mais de um profissional nas atividades críticas.

Localização das dependências da Secretaria (instalações): Em caso de alagamento, é importante pensar em como os contribuintes serão atendidos. Para que a Agência não pare, é necessário definir um local secundário com instalações e recursos para proceder com o atendimento (seja um ambiente próprio, de parceiro, terceiros ou outra opção).

Tecnologia e equipamentos: Além de pessoas e um ambiente secundário é necessário que os recursos tecnológicos tais como os sistemas (Ex: e-mail,

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

internet, e etc.), equipamentos (computador, modem, etc.) e meios de comunicação (ex: link de intranet, telefone, fax, etc.) estejam disponíveis e configurados.

Informação (eletrônica ou em papel): São essenciais para a continuidade das atividades, e devem ser recuperadas de acordo com limites de tempo estabelecidos.

Serviços e fornecedores externos (partes interessadas): É importante saber quem são os fornecedores e parceiros de negócio críticos que terão de ser acionados, pois eles deverão estar prontamente disponíveis para auxiliar na retomada das operações.

6. Identificação de atividades críticas

6.1. Identificação

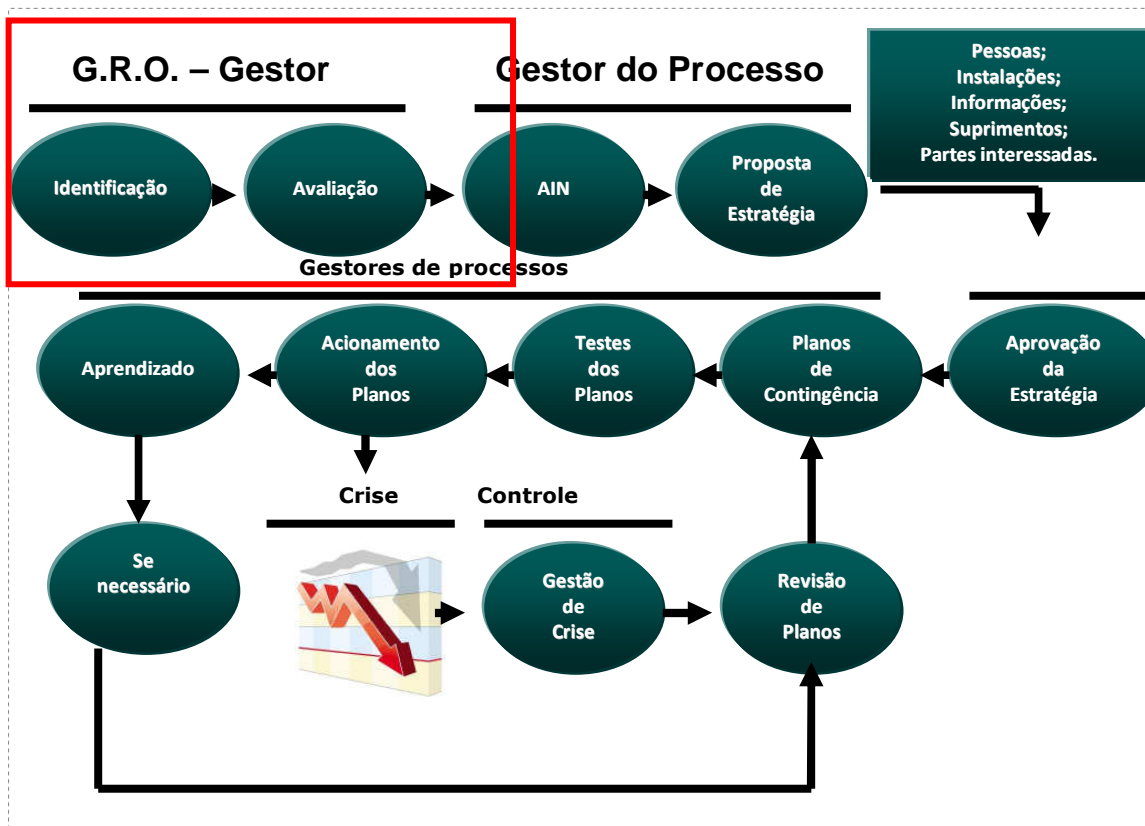
De acordo com a norma ABNT NBR 15.999-1: 2007, em um contexto de continuidade dos negócios, o entendimento do Órgão deriva de:

- I. Identificar os objetivos da organização, obrigações das partes interessadas, deveres legais e o ambiente no qual opera;
- II. Identificar as atividades, ativos e recursos (incluindo os externos), que suportam a entrega dos produtos e serviços;
- III. Avaliar o impacto e as conseqüências sobre o tempo de falha destas atividades, ativos e recursos;
- IV. Identificar as ameaças que possam interromper a entrega de produtos ou serviços fundamentais, com impacto aos ativos, atividades e recursos que os suportam as operações;
- V. Compreender a interdependência de suas atividades.

6.2. Ameaças e atividades críticas (avaliação de riscos)

“A decisão do método de avaliação de riscos é da organização, mas é importante que esse método seja apropriado a todos os requisitos da organização.”

Fonte: ABNT NBR 15.999-1:2007



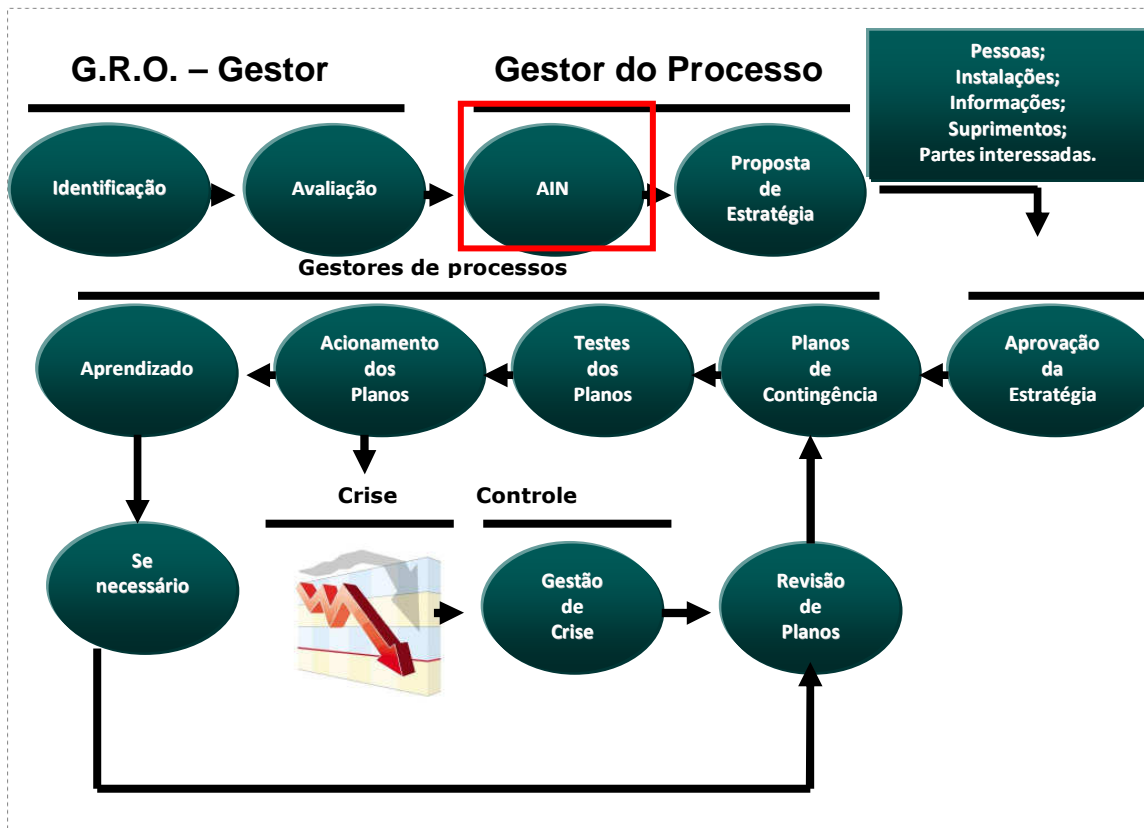
Ameaças específicas podem ser descritas como eventos ou ações que possam, em algum ponto, causar um impacto aos recursos do órgão, como exemplos de incêndios, enchentes, queda de energia, perda ou ausência de equipe, vírus de computador ou falhas de hardware e software. Para identificar estas ameaças e riscos as atividades críticas é importante que haja processos de análise dos riscos envolvidos a estas atividades críticas antes de dar prosseguimento ao processo de GCN.

6.3. Análise de Impacto no Negócio (AIN)

O impacto da interrupção deve ser verificado por meio do questionário de Análise de Impacto nos Negócios (AIN, também conhecido como BIA) para riscos identificados como “baixos”, “médios” e “altos”, bem como para os casos em que o gestor entender necessária a aplicação.

O objetivo da AIN/BIA é identificar as operações críticas para o órgão, o tempo máximo aceitável de interrupção, e determinar os recursos necessários para mantê-las em conformidade, ou seja, é um passo inicial antes de proceder com a documentação dos planos.

A aplicação da AIN/BIA é necessária para identificar nas atividades críticas as dependências das atividades (incluindo as dependências de fornecedores e parceiros de terceirização).




Tarefas chave devem ser consideradas para realização do AIN/BIA, conforme relacionado:

- I. Determinar o escopo da análise;
- II. Identificar os principais processos do negócio;
- III. Coletar e verificar as informações;
- IV. Analisar e apresentar os resultados.

A AIN é realizada em conjunto com os gestores (tais como gerentes, diretores, supervisores, membros da equipe com expertise, etc.), por meio de um questionário a ser respondido (disponível na metodologia corporativa), onde são abordadas as seguintes informações:

- I. O tempo de recuperação das atividades críticas, ou seja, quanto tempo o processo de negócio pode ficar paralisado;
- II. Dependência de infraestrutura e recursos necessários ao processo (pessoas, de sistemas informatizados e equipamentos);
- III. Período e prazo em que as informações armazenadas precisam ser restauradas;
- IV. Atividades do processo que dependem ou geram informações a outros processos e áreas (externas ou internas);
- V. Histórico de descontinuidade, durante quanto tempo e quais as causas que geram a paralisação.

6.4. Análise de Impacto no Negócio (AIN) – Metodologia

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

Para a realização da Análise de Impacto nos Negócios (AIN) deve ser considerado, no caso de interrupção do processo, os seguintes tipos de impacto:

- I. Legal: descumprimento de lei e (ou) norma (**peso 20**);
- II. Financeiro: perdas financeiras geradas pelo não atendimento ao contribuinte/estado (**peso 30**);
- III. Imagem: afeta a imagem da entidade pela interrupção de atendimento ao contribuinte/estado (**peso 40**).

Para cada critério estabelecido, o impacto será determinado pelo gestor responsável pela avaliação, ao definir uma nota, na seguinte escala:

Opção escolhida	Nota	Impacto
E	50	Superior
D	40	Alto
C	30	Médio
B	20	Pouco importante
A	10	Irrelevante

Fórmula:

A cada critério (legal, financeiro e imagem) é atribuída uma nota, somam-se as notas e divide-se o resultado por 90 (soma dos pesos):


$$(\text{nota (impacto legal)} + \text{nota (impacto financeiro)} + \text{nota (impacto de imagem)}) / 90$$

O resultado da Análise de Impacto nos Negócios (AIN) sinaliza a severidade e o grau de impacto da não implementação de contingência, conforme apresentado a seguir:

Resultado	Severidade	Impacto da não implementação de contingência
4,00 a 5,00	Severo	Alto
3,00 a 3,99	Moderado	Médio
1,00 a 2,99	Leve	Baixo

Uma vez identificado o risco e a análise de viabilidade de implantação dos arranjos de contingência, o documento (AIN) deve ser formalmente documentado e assinado pelos envolvidos, gestores responsáveis pelo processo e seus superiores para aprovação.

Na implantação dos arranjos de contingência deve-se levar em conta a relação “**custo**” versus “**benefício**”, de forma que os investimentos a serem realizados, sejam compatíveis com as perdas potenciais identificadas (imagem, financeira

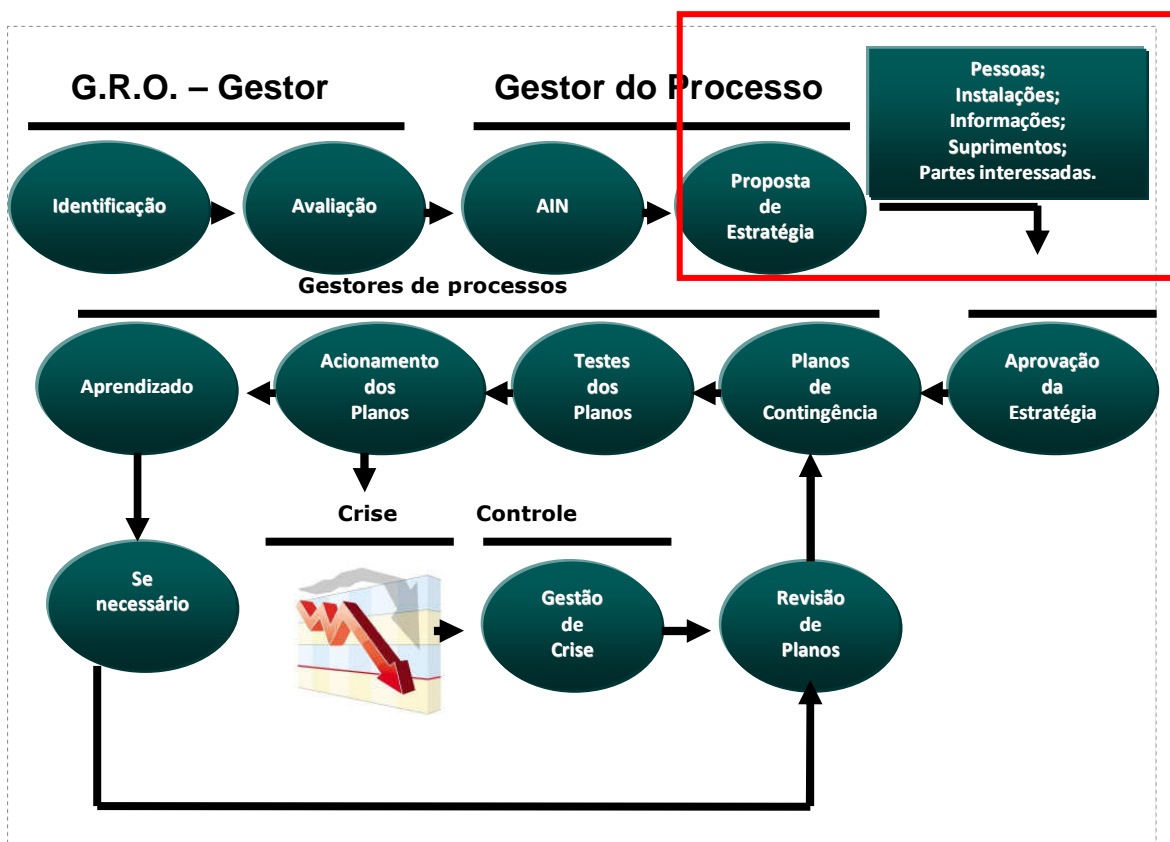
Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
-------------	--	---

e legal). Se a decisão for de implantar a contingência, uma deliberação deve ser realizada por meio de formulário específico.

6.5. Determinando escolhas da continuidade do negócio – Estratégia


“Estratégias de continuidade buscam melhorar a resiliência da organização a interrupções, garantindo que as atividades críticas continuem ou sejam recuperadas em um nível mínimo aceitável e no tempo estipulado pela AIN.”

Fonte: ABNT NBR 15.999-1:2007



Depois de selecionados os recursos necessários, devem ser identificadas alternativas que irão suportar a restauração das atividades, dentro do tempo de recuperação desejado, podendo ser minutos, horas ou dias, dependendo da criticidade da atividade, com base no impacto potencial, sempre do ponto de vista da área gestora do negócio e com a aprovação dos gestores.

Os gestores devem tomar cuidados especiais na escolha da alternativa de continuidade, por exemplo, a área de TI decide por fechar contrato com empresas de telecomunicações (link de internet), no entanto, ambas as empresas utilizam o mesmo cabo (fibra ótica), nessa situação, em caso de problema com os circuitos terrestres ambos os recursos ficarão indisponíveis.

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

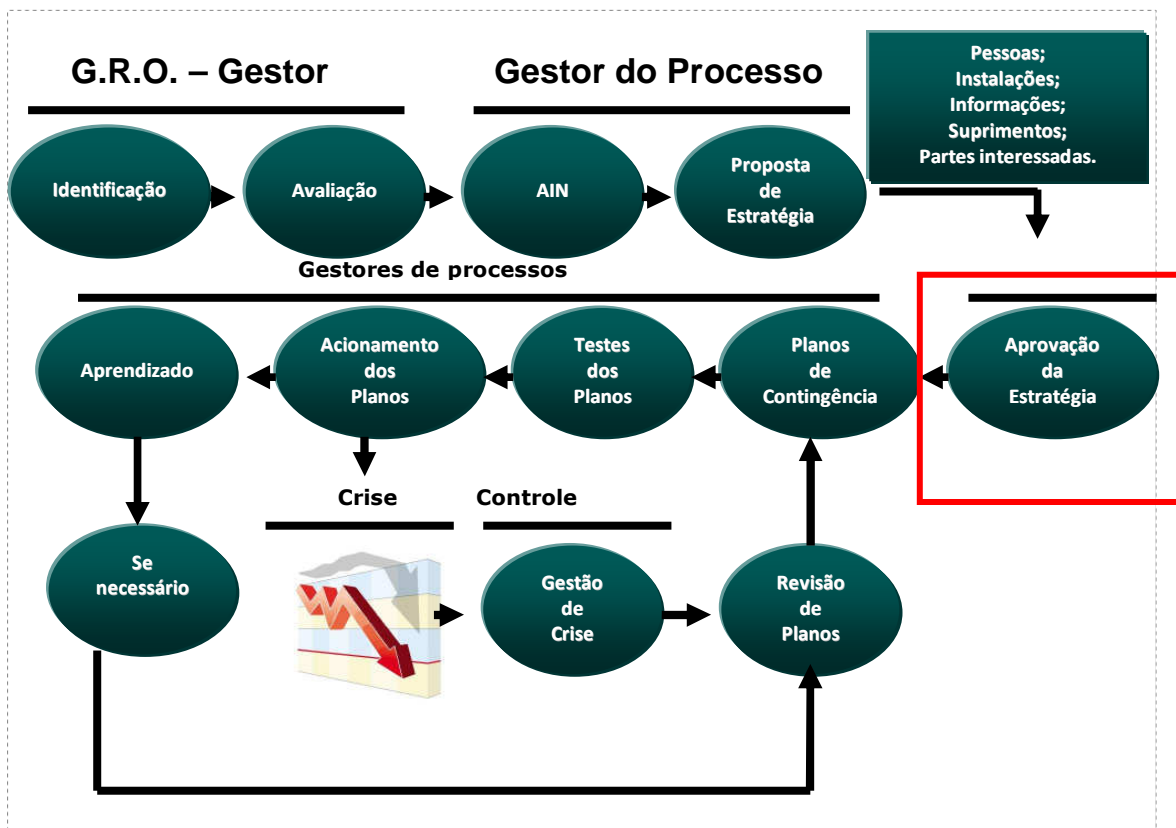
Para as ameaças identificadas, o órgão deverá, por meio da decisão do gestor do processo, com aprovação, escolher uma ou mais estratégias de mitigação, entre as descritas a seguir:

- I. Recuperação das atividades dentro de prazo objetivado: as operações precisam estar novamente em funcionamento total ou parcial (que impactará com o investimento necessário) no prazo estabelecido;
- II. Manutenção das operações mesmo com o acontecimento de incidente: as operações não são paralisadas, por exemplo, no-breaks e gerador de energia elétrica são adquiridos para manter as operações em funcionamento, em caso de incidente de suspensão do fornecimento da concessionária;
- III. Aceitação do risco: no caso de paralisação das atividades, não se adota qualquer arranjo de contingência, bem como não se dispõe de qualquer arranjo que possibilite a recuperação, mesmo que parcial. O que norteia essa decisão é o fato do custo de implementação de arranjos de contingência ser desproporcional ao benefício potencial – relação custo x benefício;
- IV. Transferência: para alguns riscos, a melhor resposta pode ser transferi-los. Isso pode ser realizado por meio de um seguro convencional.

Estratégias de mitigação de perdas podem ser utilizadas juntamente com outras ações e opções, pois nem todos os riscos podem ser prevenidos ou reduzidos a um nível aceitável.

6.6. Aprovação de estratégias de continuidade

A administração e profissionais envolvidos devem aprovar a lista que documenta os principais produtos e serviços, a análise de impacto nos negócios e a avaliação de riscos, de forma a observar se o trabalho foi realizado de forma apropriada e reflete a realidade do **órgão**.



Caso um processo seja crítico e o gestor aprove a estratégia de continuar os negócios, deve-se seguir a metodologia definida.


Com base nas análises e entendimento das operações críticas do órgão (abordado no tópico anterior), será possível definir e nortear as estratégias de GCN corporativas, onde deve ser adotada a abordagem apresentada:

- I. Implementar medidas apropriadas para reduzir a probabilidade de incidentes e/ou reduzir os potenciais efeitos destes incidentes;
- II. Manter registros das medidas de resiliência e mitigação;
- III. Fornecer recursos de continuidade das atividades durante e após um incidente; e
- IV. Manter o registro das atividades que não foram consideradas críticas e as justificativas.

6.7. Determinando escolhas da continuidade do negócio – Recursos

Antes de desenvolver os planos de continuidade, será necessário que os recursos mínimos sejam definidos e considerados na documentação dos planos, tais como os contatos e órgãos externos, conforme transcrito abaixo:

- I. **Pessoas:** Profissionais com habilidades para execução das atividades das operações de negócio, que deverá contemplar nos Planos de Continuidade.

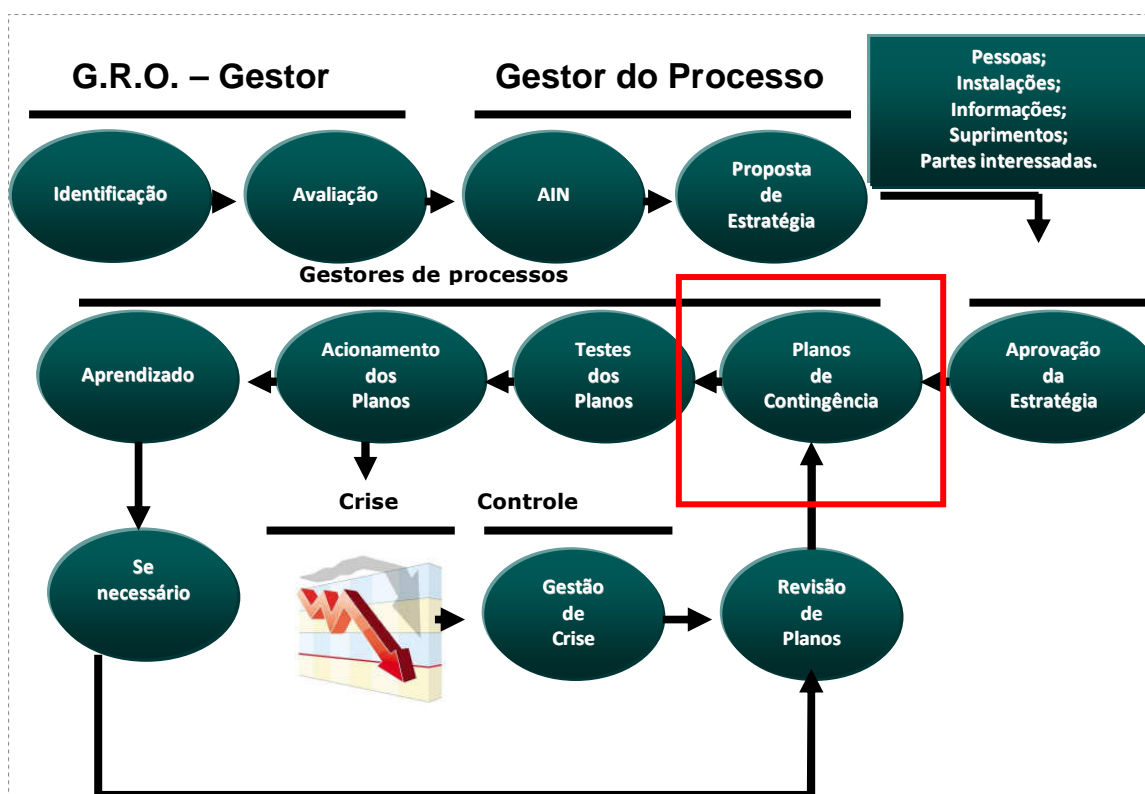
<p>Versão: 1.0</p>	<p>Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal</p>	<p>Secretaria de Fazenda </p>
--------------------	--	--

- II. **Instalações:** Local alternativo com infraestrutura mínima necessária para a execução das atividades. Ex: trabalho Home Office, instalações físicas, entre outras.
- III. **Tecnologia:** Instalações tecnológicas, equipamentos, recursos e sistemas. Ex: equipamentos de backup, redundância tecnológica, sistemas, distribuição geográfica da tecnologia, entre outras.
- IV. **Informação:** As informações essenciais para a continuidade das atividades devem ser recuperadas de acordo com os prazos estabelecidos na AIN. Ex: informações em formatos físicos e virtuais.
- V. **Partes Interessadas:** Estratégias relacionadas com as principais pessoas interessadas, fornecedores, parceiros de negócio. Ex: identificação de responsável pela comunicação com a mídia, prestadores indispensáveis, entre outras.


7. Planos

“Convém que todos os planos, sejam eles de Gerenciamento de Incidentes (PGI) Continuidade dos Negócios (PCO) ou Recuperação de Negócios (PCN), sejam concisos e acessíveis aqueles que possuam responsabilidades definidas nesses planos.”

Fonte: ABNT NBR 15.999-1:2007



De acordo com a metodologia interna, Planos de Continuidade são um conjunto de procedimentos que objetivam manter as atividades em nível de

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

funcionamento previamente estabelecido ou recuperá-las no prazo previamente estabelecido (prazo comumente chamado no mercado de RTO – *Recovery Time Objective* ou Tempo Objetivado de Recuperação). Estes planos devem ser elaborados sempre que os gestores decidirem pela implementação de contingência (impactos médios ou altos).

Os planos de continuidade devem ser objetivos, concisos, acessíveis àqueles que possuam responsabilidades neles definidas e devem prever:

- I. Situação em que cada plano pode ser utilizado (relação de ativos, eventos ou cenários);
- II. Os responsáveis pelos procedimentos de recuperação;
- III. Os procedimentos que devem ser executados para o incidente ou recuperação dos recursos que sofreram interrupção, quando existentes.

7.1. Tipos de planos

De acordo com a metodologia interna os planos de continuidade de negócios podem ser classificados como:

- I. Plano de Gestão de Incidentes (PGI): voltado a continuidade de procedimentos corporativos que tenham impacto ao ambiente e estrutura corporativa que dá suporte as operações;
- II. Plano de Continuidade Operacional (PCO): voltado à continuidade dos procedimentos operacionais relacionados ao processo;
- III. Plano de Recuperação de Desastres (PRD): voltado à recuperação dos ativos de Tecnologia da Informação (processamento, links de comunicação e armazenamento de dados, sistemas) que dão suporte aos procedimentos operacionais do processo.


7.2. Objetivo e escopo dos planos

“O objetivo e escopo de cada plano deve ser definido, acordado com a alta direção e entendido pelas pessoas que irão realizar o plano. Convém que qualquer relação com outros planos ou documentos pertinentes que existam na organização seja claramente especificada e o método de obtenção destes documentos seja descrito.”

Fonte: ABNT NBR 15.999-1:2007

Os Planos de Continuidade Operacional podem ser elaborados com finalidade de atender vários tipos de eventos ou riscos operacionais, entre os mais comuns são:

- I. Incêndio;
- II. Inundação;
- III. Interrupção no fornecimento de energia elétrica;
- IV. Atentados com artefatos de explosivos;
- V. Atos de vandalismos;

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

- VI. Contingência de operações de negócio;
- VII. Outros, a critério da administração da entidade.

7.3. Papeis e responsabilidades

“Convém que os papeis e responsabilidades das pessoas e equipes que possuam autoridade (tanto no que se refere à tomada de decisões quanto aos gastos), durante e após um incidente, sejam claramente documentados.”

Fonte: ABNT NBR 15.999-1:2007

Com relação à definição de papeis e responsabilidades indicadas na metodologia interna, os Planos de Continuidade de Negócios devem:

- I. Definir os papéis e responsabilidades, nos aspectos relacionados à tomada de decisão durante e após um incidente;
- II. Fornecer referência dos contatos essenciais das partes que viabilizam a sua execução;
- III. Ser revisados anualmente ou sempre que os responsáveis realizarem alteração nos procedimentos executados;
- IV. Ser testados, com registro formal do resultado, dos pontos de acerto e de falhas (para as quais deve ser estabelecido plano de ação visando a solução);
- V. Ser aprovados pelos gestores responsáveis por cada processo;
- VI. Ser aprovados pela respectiva área equivalente;
- VII. As aprovações devem ser evidenciadas por meio de assinatura no próprio documento, ou quando for o caso por ata de reunião.

7.4. Proprietário e mantenedor

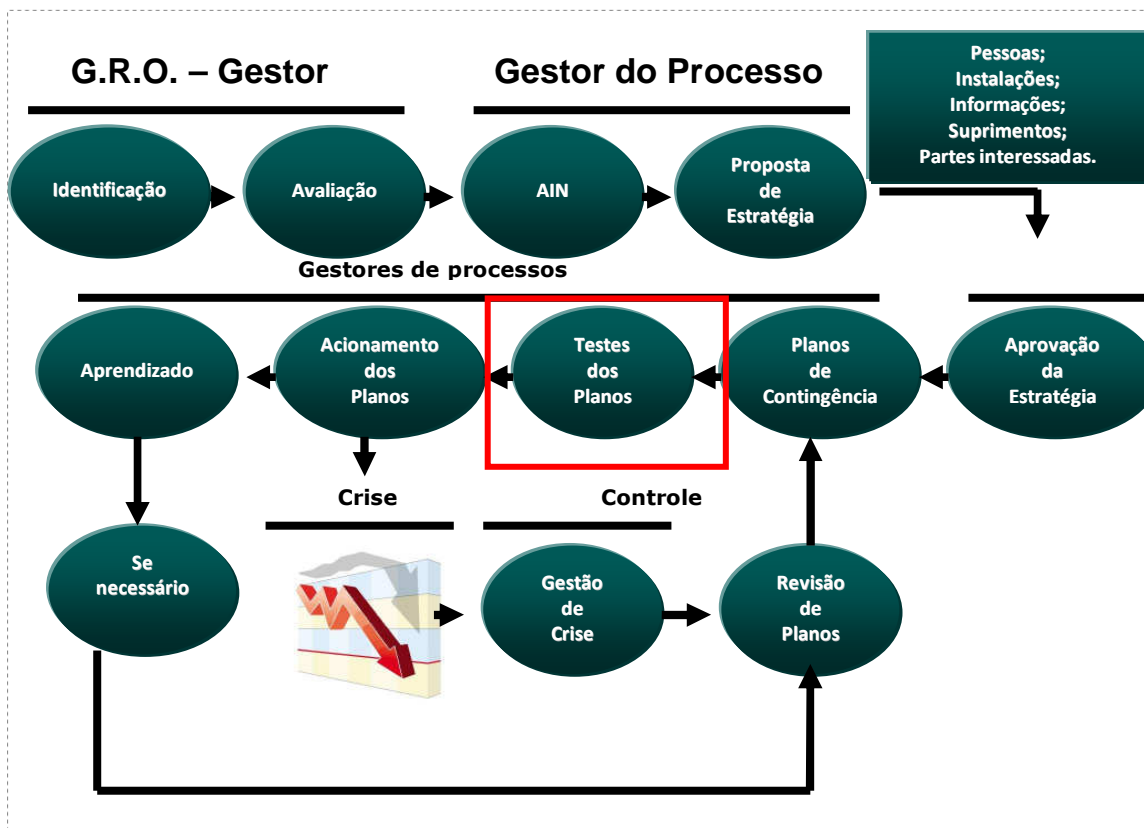
“Convém que a organização nomeie o principal responsável pelo plano, identifique e documente os responsáveis pela análise crítica, correção e atualização do plano em intervalos regulares.”

Fonte: ABNT NBR 15.999-1:2007

Os coordenadores devem acompanhar a realização dos planos e, a seu critério, solicitar testes fora do cronograma, podendo convocar os responsáveis necessários para realização.

8. Testes

Os planos de continuidade somente podem ser considerados efetivos após a sua validação através de testes. Este processo de validação é essencial para o desenvolvimento do trabalho, melhoria da competência, confiança e conhecimento de todos os envolvidos.



Podemos considerar testes como um conjunto de ações que permite avaliar a capacidade que os planos e procedimentos têm de responder aos requisitos de desempenho previamente definidos.

Na SEF-DF os testes dos planos devem ser da seguinte forma:


- I. Ser executados com periodicidade mínima anual;
- II. Os testes devem ser registrados, observando a necessidade de aprimoramento, uma vez identificadas falhas, devem ser alterados, como planos de ação por parte do responsável, e com o objetivo de melhoria no momento da utilização e serem então versionados;
- III. Auditorias também podem, sempre que julgarem necessário, acompanhar a realização de testes, assim como ter total acesso aos seus resultados.

8.1. Tipos de Teste

Os tipos de testes podem ser:

Testes de Mesa: é um teste de complexidade simples, no qual é realizada uma análise crítica ensaios de execução, geralmente realizados em mesa de reunião, com o objetivo de atualizar e/ou validar os procedimentos e as informações contidas no plano por meio de questionamentos sobre o processo.

Testes de Simulação: é um teste de complexidade mediana, no qual uma situação “artificial”, por exemplo, é realizada a parada de um processo em horários diferentes das operações diárias (finais de semana, após expediente

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

etc.) sendo o resultado utilizado para validar se os planos possuem as informações necessárias e suficientes.

Testes Reais: validação dos Planos em tempo real, quando da execução das atividades rotineiras, o que envolve alta complexidade. Esse tipo de teste tem uma complexidade muito alta, e deverá ser realizado numa fase do processo bem maduro.

O tipo de teste selecionado deve ser adequado à maturidade do processo, devendo ser realizado no mínimo o teste de mesa. Para que possa garantir o sucesso na condução e finalização, adequando a realidade aos planos.

Um dos objetivos é testar o que foi “possível” ser testado ou não, assim como documentar o que deu certo e o que não deu certo, para permitir a melhoria dos planos e manter as versões e histórico de documentações, que podem ser solicitadas em Auditorias ou caso necessário para conhecimento interno de estruturas anteriores.

9. Ativação de planos e gestão de crises

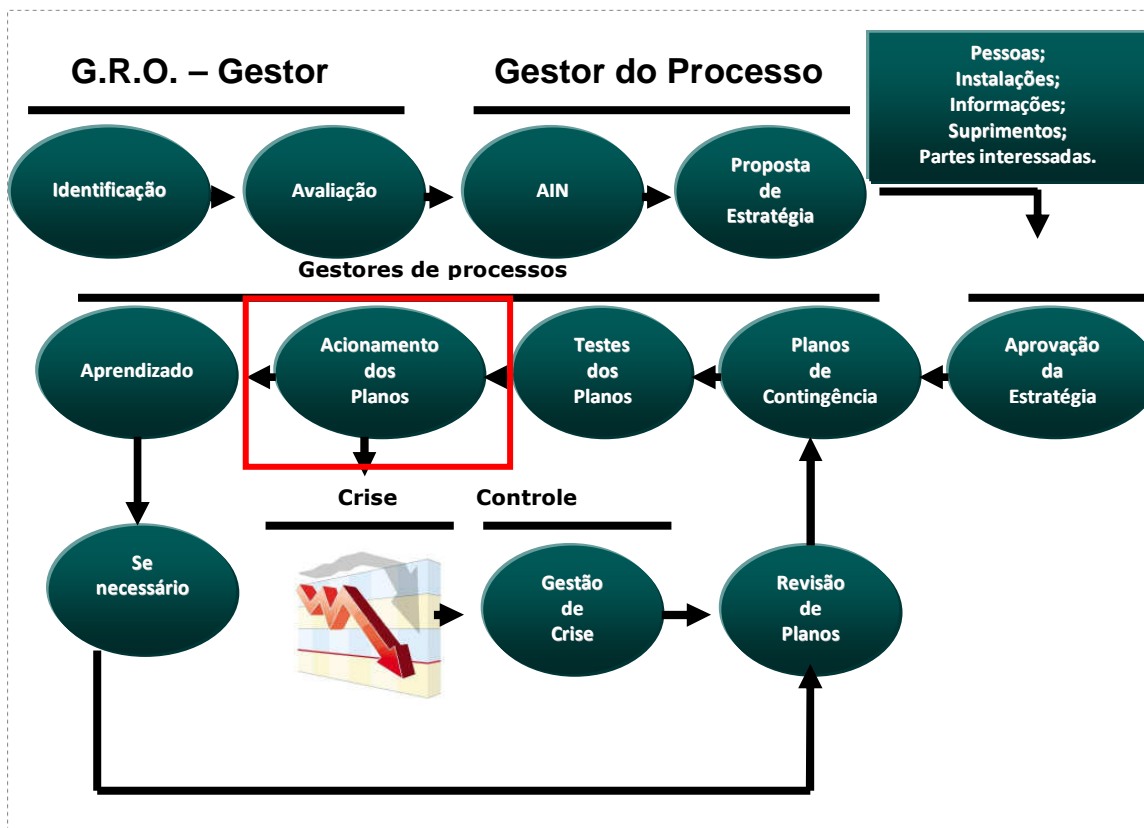
De acordo com a norma ABNT NBR 15.999-1:2007, os planos devem incluir uma lista estruturada de ações e tarefas em ordem de prioridade, conforme relacionado:

- I. Como o PCN é ativado;
- II. As pessoas responsáveis por ativar o plano de continuidade dos negócios;
- III. O procedimento que deve ser adotado;
- IV. As pessoas que devem ser consultadas;
- V. As pessoas que devem ser informadas;
- VI. Quem irá para onde e quando;
- VII. Quais serviços estão disponíveis, onde e quando;
- VIII. Mobilização de recursos (internos e externos);
- IX. Como e quando a informação será comunicada;
- X. Procedimentos detalhados para soluções de recuperação;
- XI. Entre outros.

9.1. Ativação de planos

“Convém que a organização estabeleça e documente claramente os procedimentos e conjunto de critérios sobre os quais os indivíduos possuem a autoridade de colocar em prática os planos e em quais circunstâncias.”

Fonte: ABNT NBR 15.999-1:2007



Sempre que ocorrer um incidente que gere a descontinuidade das atividades, o gestor do processo (líder do plano) deve:

- I. Contatar o responsável indicado no plano e, em conjunto, analisar o incidente, definindo se o Plano de Continuidade será acionado ou não.

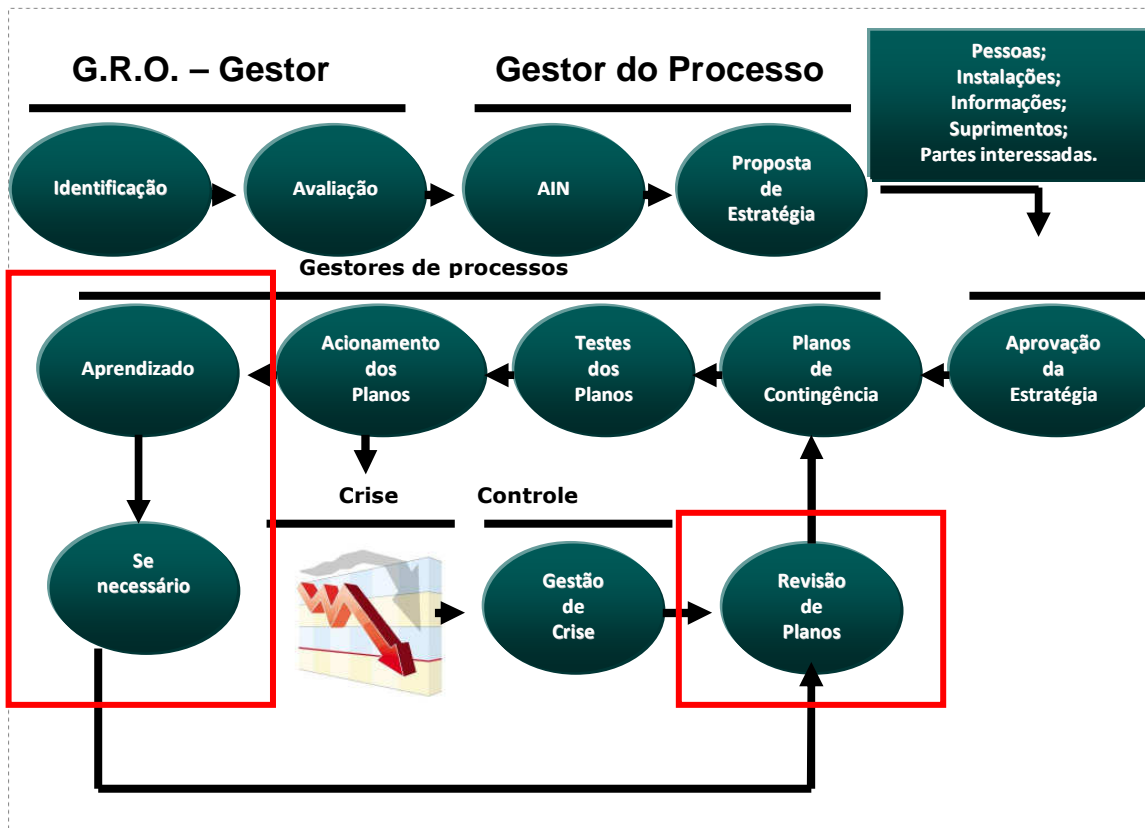
O responsável por acionar o plano deve acompanhar todo o processo de restabelecimento das atividades normais do Órgão.

9.2. Monitoração e análise Crítica de GCN

De acordo com a norma ABNT NBR 15.999-2:2008, no capítulo 5 referente à “Monitoração e análise crítica do GCN” informa o seguinte:

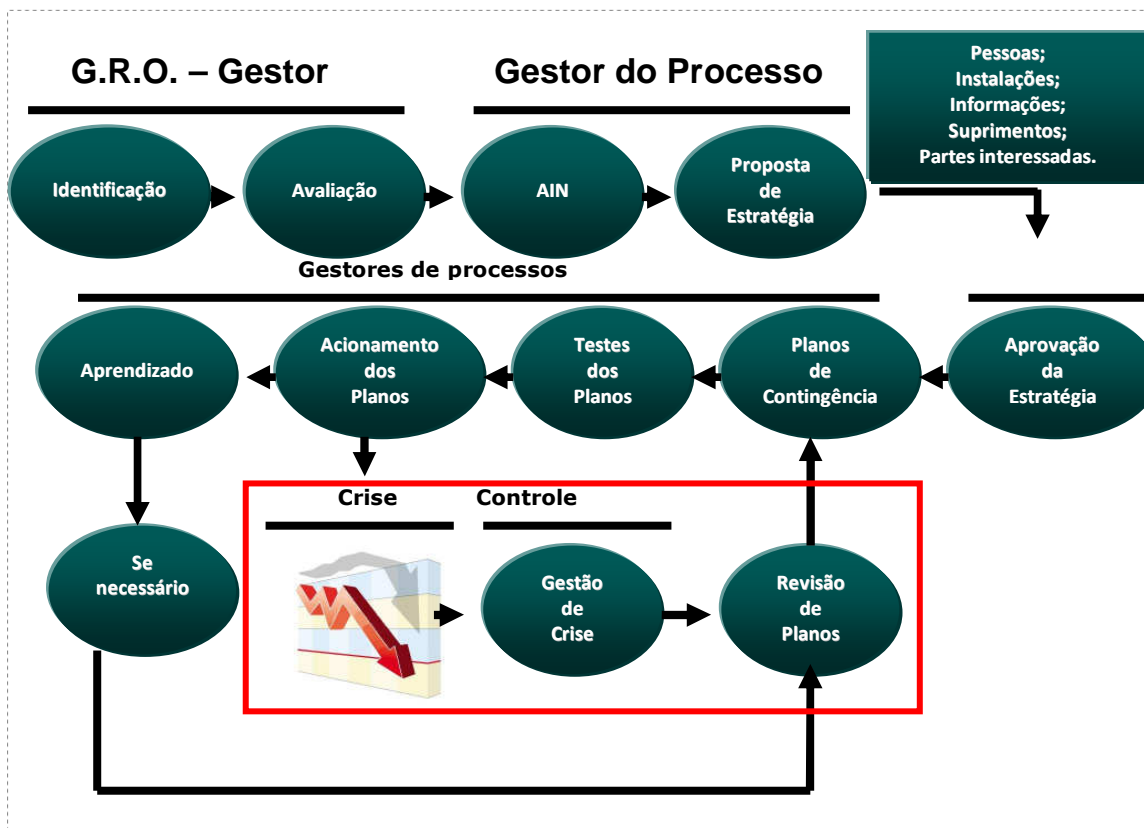
“Garantir a monitoração da gestão e analisar criticamente a eficiência e eficácia do SGCN, analisando criticamente a conveniência da política de continuidade dos negócios, os objetivos e o escopo, e para determinar ações de correção e melhoria.”

Fonte: ABNT NBR 15.999-2:2008



Com base nesta afirmação, entendemos o quanto é importante que as mudanças internas ou externas, que causem impacto à organização sejam analisadas criticamente. Novos serviços, produtos e atividades com impacto as atividades de negócio devem ser revistas sempre que possível e quando necessário, incluídos no programa de manutenção da GCN, como contribuição para isso, a Secretaria de Fazenda do Distrito Federal disponibilizará sempre que revisada uma nova versão da política, manuais e modelos.

9.3. Gestão de Crise



A gestão de crise, com envolvimento de processos, produto ou prestação de serviços será realizada da seguinte forma:


- I. Incluindo incidentes, a gestão de crise é de responsabilidade dos coordenadores do departamento específico, e, na sua ausência, de seu substituto formalmente designado, na falta desse o Diretor ou conselho;

9.4.Registro de Incidente

Após todo e qualquer processo de ativação de Plano de Continuidade ou de gestão de crise, cabe:

- I. Ao líder do grupo funcional: registrar a descrição do incidente, o que foi bem sucedido, o que falhou e os aprimoramentos implementados para correção das fragilidades identificadas (por meio do software de Gerenciamento de Serviços disponível institucionalmente, o CITSmart). Bem como as ações, responsáveis e prazos para implementação de melhorias, se necessário;
- II. Áreas de coordenação: supervisionar os registros descritos e relacionar sempre que necessário em Relatório do ocorrido, de forma sintética, os acertos, as fragilidades e as implementações realizadas.

Após o incidente, o gestor responsável por GCN deve registrar o incidente em relatório próprio, mesmo que não ocorra a interrupção dos processos. Os

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda 
--------------------	--	---

relatórios emitidos devem ser analisados em conjunto com outros departamentos ou Conselho de TI para conhecimento e adoção de medidas julgadas necessárias.

9.5. Comunicação a mídia

Caso o acionamento do Plano de Continuidade ou a gestão de crise gere a necessidade de atendimento à imprensa, essa atribuição deve ser desempenhada por área ou departamento formalmente definido, com apoio da coordenação de projetos.

10. Documentação do GCN – Modelos

Processos de manutenção e atualização da política e manuais internos de GCN são realizados periodicamente, como resultado do programa de manutenção da GCN da Secretaria de Fazenda do Distrito Federal apresentará os modelos de documentos através dos meios de comunicação disponíveis corporativamente.

10.1. Auto-avaliação

“Um processo de auto-avaliação de GCN tem papel importante para garantir que a organização tem competência e capacidade de GCN sólidas, eficazes e adequadas. Esse processo verifica qualitativamente a capacidade da organização de se recuperar de um incidente.”

Fonte: ABNT NBR 15.999:2007

A auto-avaliação da GCN corporativa tem um papel importante até mesmo para verificar os objetivos da organização, garantir que o Órgão tem competência e capacidade para prover controles adequados de GCN, de acordo com as normas e práticas internas e externas.

11. Bibliografia utilizada e recomendada


11.1. Normas Internas

As normas internas utilizadas para elaboração do material apresentado são:

- I. Metodologia de Gestão de Continuidade de Negócios (GCN) da Secretaria de Fazenda do Distrito Federal.
- II. Modelos de Documentos de Gestão de Continuidade de Negócios da Secretaria de Fazenda do Distrito Federal.

11.2. Normas, regulamentações e circulares externas

- I. ABNT NBR 15.999-1: 2007 – Gestão de Continuidade de Negócios (Parte 1: Código de Prática);
- II. ABNT NBR 15.999-2: 2007 – Gestão de Continuidade de Negócios (Parte 2: Requisitos);

Versão: 1.0	Treinamento GCN Secretaria de Fazenda do Distrito Federal	Secretaria de Fazenda  GDF
--------------------	--	--

- III. ANBT NBR ISO/IEC 27.002: 2005 – Tecnologia da Informação – Técnicas de Segurança – Código de prática para a gestão de segurança da informação (capítulo 14: Gestão da Continuidade do Negócio).

12. Créditos pelo Treinamento

Profissionais da Central IT e Coordenações da Secretaria de Fazenda do Distrito Federal, envolvidos direta e indiretamente na elaboração da documentação, conforme relacionado:

- I. Sanclé Landim Albuquerque (Central IT) – Consultor de Gestão de Continuidade dos Negócios com credencial CBCP;
- II. Rodolfo Chaves Guaraciaba (Central IT) – Gerente de Contratos;
- III. Mário Henrique Paes Vieira (SEF-DF) – Coordenador de Projetos;
- IV. Eduardo Cassino Teixeira (SEF-DF) – Assessor do Subsecretário da SUTIC.