

Gestão de Continuidade dos Negócios

Gestão de Continuidade dos Negócios (Business Continuity Management - BCM) é um processo gerencial holístico que identifica impactos potenciais que ameaçam uma organização e fornece as bases para construção de resiliência e a capacidade a uma resposta efetiva para proteção dos interesses das principais partes interessadas, reputação, marcas e atividades de criação de valor.

Questionam-me diversas vezes que conselho seria o mais útil à comunidade de negócios. Minha resposta é simples, mas eficaz: Plano de continuidade dos negócios que seja regularmente revisado e testado” Eliza Manningham-Buller, Diretora Geral MI5. (Reino Unido)

Organização das diretrizes

As Diretrizes de Melhores Práticas (Good Practice Guidelines) [2007] e respectivo guia de bolso seguem o ciclo de vida da gerência de continuidade dos negócios descritos na BS 25999 (partes 1 e 2).

Embora este modelo consolide conceptualmente os estágios, na prática não necessariamente a progressão será seguida estritamente. O progresso deveria sempre ser medido contra todo o ciclo de vida e através de toda a organização.

1. A política de BCM e a administração do programa

A política de BCM de uma organização fornece as bases para que o potencial do programa de continuidade seja arquitetado e construído. Esta é uma diretriz do executivo que explica o nível de importância da GCN. Ela define o escopo do programa e atribui responsabilidades.

Um programa de BCM efetivo envolverá várias disciplinas gerenciais, operacionais, técnicas e administrativas que precisam ser coordenadas através de seu ciclo de vida usando procedimentos como os esboçados nestas diretrizes assim como na política de BCM da organização.

Apesar da Gestão de Continuidade dos Negócios não ser primariamente relativa a resposta a emergências é inevitável a expectativa que o time GC esteja preparado para responder prontamente e forneça liderança durante a resposta a incidente.

2. Entendendo a organização

Para que seja possível construir um programa de Continuidade dos Negócios apropriado é necessário primeiramente entender sua organização e o nível de urgência que atividades e processos precisam ser restaurados em caso de interrupção.

- Estas perguntas precisam ser feitas:
- Quais os objetivos da organização?
- Como são os objetivos de negócio alcançados?
- Quais os produtos/ serviços da organização?
- Quais os imperativos de tempo pra sua entrega?

2.1 Análise de Impacto aos Negócios

A Análise de Impacto nos Negócios (Business Impact Analysis – BIA) é a fundação sobre o qual a resposta do BCM é desenvolvida. Esta identifica e classifica quantitativa/ qualitativamente o impacto aos negócios de uma perda, interrupção ou rompimento de processos de negócios de forma que a gerência possa determinar a que ponto no tempo estas se tornam intoleráveis. Isto é chamado Período de Interrupção Máximo Tolerável (Maximum Tolerable Period of Disruption - MTPD). Este provê os dados de onde as estratégias de continuidade apropriadas são determinadas.

2.2 Análise de Riscos

No contexto do BCM, a Análise de Riscos (Risk Assessment) observa a probabilidade e o impacto da variedade de ameaças na causa de uma interrupção dos negócios. A atividade de análise de riscos deve ser focada nas funções de negócios mais urgentes identificados durante o processo de BIA.

3. Determinando Estratégias de BC

Esta sessão se refere a determinar e selecionar Estratégias de BCM a serem utilizadas para manter as atividades de negócios e processos durante uma interrupção.

Estratégias de Gestão de Continuidade dos Negócios se referem:

- A seleção de métodos de operação alternativos a serem utilizados após uma interrupção para manter ou retomar as atividades de negócios organizacionais assim como suas dependências (internas ou externas) para a tabela prioridade/tempo determinada na Análise de Impacto aos Negócios.
- A proteção de processos críticos de negócios identificados na Análise de Riscos contra vulnerabilidades e pontos únicos de falha.

3.1 Estratégias Corporativas

As decisões-chave no nível corporativo são:

- Tempo objetivo de Restauração de cada atividade (baseado no MTPD)
- Distância de separação de instalações e local de armazenamento de dados alternativo.

3.2 Estratégia de Atividades

No nível de atividades a complexidade das interdependências nos serviços, processos de negócio, dados e tecnologias precisam ser analisados e escolhidas as táticas apropriadas para suprir as necessidades de:

- Pessoas, mão-de-obra, habilidades e conhecimento
- Premissas
- Tecnologias de suporte
- Informação
- Equipamento e material
- Investidores, parceiros e contratantes.

A organização deve também:

- Compreender o papel dos times de resposta a emergência locais
- Reduzir a probabilidade de ameaças detectadas

3.3 Consolidação de Recursos

Este passo consolida as necessidades de recursos de várias atividades de negócio através da organização e assegura que estas sejam satisfeitas em escala e prazo requeridos.

4. Desenvolvendo e implementando uma Resposta de BCM

O objetivo dos vários planos neste estágio é identificar de com antecedência, o mais cedo possível, as ações e recursos necessários para que a organização possa gerenciar uma interrupção qualquer seja a causa. Se o evento estiver fora do escopo das suposições que o plano de continuidade dos negócios foi baseado então a situação deveria ser escalada para aqueles que são responsáveis por implementar o Plano de Gestão de Incidentes.

4.1 Plano de Gestão de Incidentes

Casos de estudo de incidentes de grandes proporções (Knight e Preetly) sugerem que a gerência efetiva e oportuna é fator significativo na proteção das marcas comerciais contra danos financeiros e de reputação. Isto é alcançado através do gerenciamento do requerimento de investidores.

4.2 Plano de Continuidade dos Negócios

O Plano de Continuidade dos Negócios reúne a resposta de toda a organização a uma interrupção. Estes que usam o plano devem ser capazes de analisar a informação do time de resposta no que se refere ao impacto do incidente, selecionar e aplicar estratégias apropriadas destes disponíveis no plano e direcionar a restauração das unidades de negócio de acordo com as prioridades acordadas.

Os componentes e conteúdo de um Plano de Continuidade variarão de organização para organização e terão diferentes níveis de detalhamento baseados na cultura da organização e complexidade técnica das soluções.

4.3 Planos de Unidades de Negócio

Planos de Unidades de Negócio provêm Resposta Operacional de cada departamento da organização. Alguns exemplos de planos de Unidade de Negócios:

- Um time de resposta a incidentes
- Uma resposta de Recursos Humanos a questões de bem-estar em determinado incidente
- Um plano de restauração departamental
- Planos de logística de TI

5. Exercício, Manutenção e Revisão

A capacidade da Gestão de Continuidade dos Negócios (BCM) não pode ser considerada confiável ate que esta tenha sido exercitada, mantida e auditada.

5.1 Exercício

O desenvolvimento das capacidades de um BCM é alcançado através de um programa estruturado de exercícios. Para que seja bem sucedido um programa de exercício deve começar simples e ser melhorado gradualmente.

5.2 Manutenção

O Programa de Manutenção assegura que a organização se mantém preparada para controlar incidentes apesar de constantes mudanças que todas as organizações sofrem.

5.3 Revisão

Uma função da auditoria é de auto verificação ou revisão imparcial em relação a padrões e políticas definidos e para proverem recomendações para alinhamento. Um dos padrões de auditorias é o BS25000-2.

6. Embutindo o BCM na cultura da organização

Desenvolver uma cultura em torno do BC é vital pra se manter o entusiasmo, prontidão e resposta efetiva em todos os níveis.

6.1 Avaliando percepção/ conhecimento e treinando

Antes de planejar e projetar os componentes de uma campanha se faz critico revisar qual o nível de compreensão atual.

6.2 Desenvolvendo o BCM na cultura da organização

Projetando e provendo treinamento, educação e conhecimento.

6.3 Monitorando mudança cultural

A campanha de compreensão deve ser revisada de forma continua a identificar qualquer esforço necessário para manter-se em nível aceitável.



Instituto de Continuidade dos Negócios

Diretrizes de Melhores Práticas (2008)

Guia rápido de Gestão de Continuidade dos Negócios e por que esta é essencial para sua empresa.



A versão completa das diretrizes está disponível sem custo no endereço: www.thebci.org

Fonte: The lifecycle diagram, BSI British Standards BS 25999-1