



Gestão de continuidade do negócio

Prof. Sérgio Assunção Monteiro

Descrição

Desenvolvimento do plano de continuidade de serviços com determinação das ações e dos responsáveis para que a organização consiga garantir a qualidade de seus negócios na ocorrência de desastres.

Propósito

Compreender o que é um Plano de Continuidade de Negócios (PCN), seu desdobramento em outros planos e sua importância para o fortalecimento da imagem organizacional junto aos clientes e para a criação de um ambiente mais seguro para os colaboradores.

Objetivos

Módulo 1

Plano de Continuidade de Negócio

Definir o Plano de Continuidade de Negócios (PCN).

Módulo 2

Desenvolvendo o PCN

Reconhecer as etapas necessárias para o desenvolvimento, a implantação e o monitoramento do PCN.

Módulo 3

PGCN

Identificar o propósito da Política de Gestão de Continuidade de Negócios e os objetivos da ITIL.

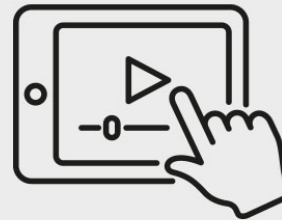
Introdução

O planejamento é vital para uma boa gestão de negócios. Prever situações adversas garante que as atividades fundamentais não sejam interrompidas e, para isso, investimentos em backups recorrentes da documentação do projeto e em segurança da informação são práticas essenciais.

Mesmo sabendo da importância de planejar, o aprofundamento no estudo de algumas ferramentas de gestão nos mostrará que o custo de prevenção dos problemas é muito menor do que os custos de resolução de imprevistos e retrabalho.

Ao longo deste estudo, veremos quais ferramentas garantem a continuidade de um negócio, mesmo se um desastre acontecer.

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.





1 - Plano de Continuidade de Negócio

Ao final deste módulo, você deverá ser capaz de definir o Plano de Continuidade de Negócios (PCN).

Conceitos

O Plano de Continuidade de Negócios (PCN), determinado pela norma **ABNT NBR 15999 Parte 1**, consiste na elaboração preventiva de estratégias e planos de ação para identificar e preservar os serviços essenciais de uma organização caso ocorra um **desastre**, garantindo a recuperação, a continuidade e a retomada da situação normal de funcionamento da empresa.

Os desastres podem ser ocasionados por diversos motivos:

Desastre

Entende-se por desastre qualquer situação que afete de forma crítica os negócios de uma organização, podendo, entretanto, a mesma ocorrência ser considerada desastre ou não, dependendo da empresa.



Causas naturais



Falhas de segurança



Acidentes



Falhas de equipamentos



Ações propositais

O PCN orienta e define **como** e **quais** ações devem ser executadas de modo que a organização tenha a capacidade de responder efetivamente e proteger os negócios.



Cada organização tem um propósito que justifica a sua existência denominado de negócio. É a partir dessa definição que todas as demais áreas da organização se estruturam. Segundo Alevate (2014), o negócio possui quatro pilares fundamentais:

Unidade



Refere-se às células de atividade da empresa, relacionando-as com suas próprias atividades. Por exemplo, em uma organização que venda produtos alimentícios, existem diversas áreas, como a de compras, a de distribuição e a de vendas. As unidades do negócio também são chamadas de centro de custos, onde ocorre o relacionamento entre receitas e despesas, com o objetivo de lucro.

Processos



É o conjunto de atividades relacionadas que tem por objetivo transformar, montar, manipular e processar matéria-prima para produzir bens e serviços que serão oferecidos para os clientes.

Componentes



Representa a combinação estratégica das unidades com os processos do negócio. Por exemplo, as áreas críticas e não críticas fazem parte das unidades do negócio. A junção de ambas define quais componentes (unidade - processo) são efetivamente críticos, sintetizando as análises e, por extensão, o foco dos planos de continuidade.

Ativos



São elementos que dão suporte aos processos e às unidades do negócio, divididos em sete tipos distintos:

- **Tecnologia da Informação:** qualquer componente que processe informações.
- **Não Tecnologia da Informação:** outros equipamentos genéricos como, por exemplo, ar-condicionado, móveis e catracas.
- **Provedores e Parceiros:** empresas prestadoras de serviços em geral.
- **Infraestrutura Interna:** toda a estrutura física da empresa.
- **Infraestrutura Externa:** ambientes remotos que façam parte da execução dos processos do negócio.
- **Insumos:** elementos necessários à cadeia produtiva da empresa, como papel, parafusos, chapas de aço.
- **RH:** Recursos Humanos da empresa.

O Plano de Continuidade de Negócios (PCN) descreve como a empresa deve atuar diante da identificação das ameaças e dos impactos nas operações a fim de garantir a preservação do negócio. Desse modo, tenta minimizar os problemas advindos das interrupções nas atividades de negócios e proteger os processos críticos dos efeitos de grandes falhas ou desastres.

Seu objetivo é, portanto, estabelecer as diretrizes e as responsabilidades a serem observadas no **Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios**.

Resumidamente, o PCN pode ser entendido como um plano para:

1. Identificar operações críticas de negócios.

2. Identificar o risco associado a essas operações.
3. Identificar maneiras de mitigar ou evitar o risco.
4. Prosseguir as operações em caso de emergência ou desastre.
5. Restabelecer os negócios novamente o mais rápido possível.

O PCN é justificável, mesmo sendo uma atividade complexa que envolve os profissionais das diversas áreas da organização em uma análise das possíveis consequências de falhas de segurança, desastres e perda de serviço. É bem menos dispendioso agir preventivamente do que não analisar os possíveis cenários que, concretizando-se, podem gerar enormes prejuízos materiais e humanos.

Saiba mais

Desastres de grandes proporções podem acontecer repentina e sequencialmente. No ano de 2020, moradores do Rio de Janeiro sofreram com a contaminação da água para consumo distribuída pela Companhia Estadual de Águas e Esgotos (CEDAE) e, no mesmo ano, junto com população mundial, vivenciaram impactos sociais, econômicos e políticos provocados pela pandemia do coronavírus.

Os planos de contingência devem ser desenvolvidos e implementados para garantir que os processos de negócios possam ser restaurados dentro dos prazos planejados. Tais planos devem ser mantidos e praticados de modo a se tornarem partes integrantes de todos os outros processos de gerenciamento.

▪

O gerenciamento da continuidade dos negócios deve incluir controles para identificar e reduzir riscos, limitar as consequências de incidentes prejudiciais e garantir a retomada oportuna das operações essenciais.

O PCN é constituído pelos seguintes planos:

Plano de Contingência (emergência)

A partir da análise de possíveis cenários desastrosos, são estabelecidas as necessidades e ações prioritárias que devem ser executadas imediatamente para garantir a continuidade das operações das atividades mais importantes.

Plano de Administração de Crises (PAC)

Nele são estabelecidas as funções e responsabilidades das equipes para neutralizar ou administrar as consequências da crise com as ações de contingência.

Plano de Recuperação de Desastres (PRD)

Estabelece o plano para que a empresa retome seus níveis originais de operação depois do controle da contingência e do término da crise.

Plano de Continuidade Operacional (PCO)

Semelhante aos demais planos, faz a análise dos possíveis cenários de desastre a fim de estabelecer procedimentos que reestabeleçam o funcionamento dos principais ativos que suportam as operações de uma organização. Um exemplo é a continuidade de conexão à internet.

O objetivo principal desses planos é formalizar quais ações devem ser tomadas para que, em momentos de crise, as empresas possam recuperar, retomar e dar prosseguimento aos seus processos de negócio mais importantes, minimizando os danos e reduzindo as perdas financeiras.

Atenção!

Em relação à necessidade de atualizações, o Plano de Continuidade de Negócios precisa ser revisado regularmente, pois é natural que haja mudanças em componentes, atividades ou processos críticos de negócio. Essas mudanças

devem ser levadas em consideração para traçar novas estratégias e planos de ação, reduzindo as consequências oriundas de eventuais desastres.

Termos e definições

Muitos dos termos utilizados pelo PCN são de uso comum e intuitivos. Para esclarecer seus significados, serão apresentados alguns desses termos e dos acrônimos baseados no processo de Gerenciamento de Continuidade de Serviço de Tecnologia da Informação:

Risco



É a probabilidade de ocorrer um evento que prejudique o alcance do objetivo preestabelecido para o negócio ou algum processo. Também pode ser descrito como a chance – o risco é mensurável – de ocorrer uma falha dentro de determinado período.

Serviço



Criação de atividade a fim de gerar valor para os clientes obterem os resultados que desejam sem que, para isso, precisem gerenciar custos e riscos.

Disponibilidade



É a característica de um serviço executar sua função preestabelecida sempre que for requisitado.

Desastre



É um evento imprevisível que provoca grandes perdas ou danos a uma organização. Quando os desastres ocorrem, as organizações não conseguem realizar suas principais funções de negócios durante um período mínimo predeterminado.

Prática de gerenciamento de continuidade de serviço



Conjunto de ações que visa a garantir que os níveis de disponibilidade e de desempenho dos serviços estejam dentro de patamares de qualidade suficientes em caso de desastre.

Planos de recuperação de desastre



Conjunto de planos definidos contendo a estratégia de recuperação de uma empresa após um desastre e de seu retorno à condição anterior a esse desastre.

Análise de impacto no negócio



Identifica as principais funções do negócio e suas dependências. Trata-se de uma atividade essencial na prática do gerenciamento de continuidade de serviço.

Garantia



É a expectativa de que um produto ou serviço funcionará de acordo com as condições expostas quando ele foi adquirido.

Avaliação de risco



Corresponde a identificar, analisar e mensurar os riscos a que uma organização, processo, produto ou pessoa estejam expostos.

Prática de gerenciamento de risco



Corresponde à análise, à compreensão e ao tratamento eficaz dos riscos pela organização.

O PCN é fundamental para garantir que os principais processos de uma organização possam continuar funcionando em um cenário de desastres. Infelizmente, muitas empresas não se preparam para esses cenários, subestimando a ocorrência de situações tão complexas. Contudo, as que são

precavidas passam pelas crises com mais robustez, pois conseguem se manter em funcionamento e proteger a vida dos seus colaboradores.

Para a implementação do PCN é necessário passar por algumas etapas. O instrumento mais utilizado para isso é o **PDCA**.

Por que planejar é tão fundamental para os negócios?

Confira agora a apresentação sobre algumas ferramentas para garantir a continuidade dos negócios.

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



Falta pouco para atingir seus objetivos.

Vamos praticar alguns conceitos?

Questão 1

O Plano de Continuidade de Negócios (PCN) descreve como a empresa deve atuar diante da identificação das ameaças e dos impactos nas operações a fim de garantir a preservação do negócio. Portanto, ele é essencial para a minimização das possíveis perdas. Nesse sentido, é correto afirmar sobre o PCN que:

- A É um processo corretivo.
- B É um processo preventivo.
- C Apenas profissionais de determinados segmentos da organização devem participar da sua elaboração.
- D Nem sempre é necessário, pois é rara a ocorrência de desastres.

- E Considera aspectos externos e internos da organização e seu planejamento estratégico.

Parabéns! A alternativa B está correta.

Por se tratar de um plano, é imprescindível a sua elaboração prévia, além da realização de treinamentos com as pessoas envolvidas nas ações a serem executadas, caso seja necessária sua aplicação.

Questão 2

O processo de elaboração do Plano de Continuidade de Negócios (PCN) de uma organização é complexo. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito do PCN.

- A Depois de elaborado, não é necessário fazer revisões.
- B É importante para o bem-estar dos membros da organização, mas não tem impacto financeiro concreto.

- ☒ C Deve passar por revisões periodicamente para adequar-se a novos cenários.
- ☐ D Como faz parte da estratégia da organização, apenas poucos membros devem ter acesso a ele.
- ☐ E Estabelece metas de emergência baseadas nos desastres previstos.

Parabéns! A alternativa C está correta.

Devido à característica dinâmica dos diversos cenários aos quais a organização é exposta e ao modo como evolui a maturidade dos processos para tratar tais cenários, o PCN deve ser revisto periodicamente.



2 - Desenvolvendo o PCN

Ao final deste módulo, você deverá ser capaz de reconhecer as etapas necessárias para o desenvolvimento, a implantação e o monitoramento do PCN.

Ciclo PDCA

O **PDCA** é um modelo de processo de melhoria contínua composto de 4 passos:

P (Plan)

Planejar.

D (Do)

Fazer.

C (Check)

Checar/verificar.

A (Action)

Agir.

Para atingir seu objetivo – a melhoria contínua do processo – esse modelo foca em um processo central e analisa seus resultados comparando-os com as suas metas predefinidas, ou seja, como o processo deveria se comportar idealmente. A diferença entre o processo real e o ideal direcionará quais medidas corretivas devem ser adotadas.

Saiba mais

O ciclo PDCA teve sua origem com a palestra do Dr. William Edwards Deming no Japão, em 1950, e, por isso, o PDCA também é conhecido como ciclo de Deming.

De acordo com Lewis (1998), as etapas do ciclo PDCA podem ser descritas como:

Planejar



Definir os objetivos e determinar as condições e os métodos necessários para alcançá-los. É crucial descrever claramente as metas e políticas necessárias para alcançar os objetivos nesta fase. Um objetivo específico deve ser documentado numericamente se for possível. Os procedimentos e as condições para alcançar os objetivos devem ser descritos nesta fase.

Executar



Nesta etapa, deve-se executar todos os planos definidos no planejamento. A coleta de dados, inclusive, deve ser feita também nesta etapa, ainda que essas informações sejam utilizadas apenas nas fases posteriores.

Checar



É verificado se a progressão do trabalho está ocorrendo de acordo com o plano e se os resultados esperados estão sendo obtidos. De forma periódica, os resultados do trabalho devem ser comparados com os objetivos preestabelecidos. Se for detectada alguma anormalidade, ou seja, se o valor real for diferente do valor esperado, deve ser iniciada uma busca pela causa da anormalidade para impedir sua recorrência. Às vezes é necessário treinar novamente os trabalhadores e revisar os procedimentos. É importante garantir que essas alterações sejam refletidas para o próximo planejamento.

Agir



Se o exame revelar que o trabalho não está sendo realizado de acordo com o plano ou que os resultados não estão em concordância com o que foi antecipado, medidas devem ser planejadas para realizar a ação apropriada.

A aplicação do PDCA auxilia no desenvolvimento de um PCN robusto, pois a aplicação do ciclo de melhoria contínua torna possível identificar fragilidades nos processos mapeados e inserir novos procedimentos a partir da observação da dinâmica do sistema do negócio como um todo.

O modelo PDCA é simples, portanto, é possível envolver facilmente outros profissionais da organização em seu desenvolvimento.

O próximo esquema ilustra como um ciclo PDCA pode ser aplicado ao PCN:



1 - Mapeamento de negócios

Caracteriza as unidades que compõem o negócio e descreve os relacionamentos entre elas.



2 - Análise de impacto de negócios

Quais são os pontos frágeis nos processos das unidades de negócio? É essencial responder a essa pergunta com objetividade, pois é a partir dessa identificação que será possível fazer uma previsão do impacto que uma situação de desastre pode causar para o negócio.



3 - Definições de melhores estratégias

A construção da estratégia de continuidade é feita após a análise dos impactos de um ou de vários cenários de desastre. Na estratégia, são definidas as ações que devem ser executadas. As descrições delas e dos respectivos responsáveis são apresentadas na próxima etapa.



4 - Documentação de planos

Aqui é descrito o PCN com todas as etapas: Plano de Contingência, Plano de Administração de Crises, Plano de Recuperação de Desastres e Plano de Continuidade Operacional.



5 - Testes e simulações

Com as estratégias e os planos definidos, é necessário testar sua eficácia. Isso é obtido a partir da criação de situações que estejam sob controle, mas que permitam verificar se os planos foram bem compreendidos. Além disso, é nesta etapa que todos os indivíduos da organização se integram a fim de divulgar quais procedimentos devem ser adotados caso ocorra uma situação de desastre.

Essas simulações são essenciais e devem ser colocadas em prática por meio de exercícios em campo – obviamente em ambiente controlado –, bem como pela aplicação de testes teóricos para criar o hábito da leitura dos manuais e dos

comunicados da organização. Desse modo, os responsáveis pelo PCN poderão avaliar a eficácia dele. Com essa verificação, **o ciclo de melhoria contínua fortalece o plano**, tornando-o mais robusto.



O PCN pode precisar de ajustes. Alguns dos motivos para que isso ocorra são:

1. A avaliação e o teste das estratégias podem revelar sua ineficácia ou ineficiência.
2. Pode haver deficiências nas estratégias.
3. Algumas funções e responsabilidades são vagas e precisam de esclarecimentos.
4. Mudança das funções e dos membros da equipe de continuidade de negócios.
5. Introdução ou ocorrência de fatores ou de circunstâncias, como novos equipamentos, abertura de nova filial, realocação de operações e nova tecnologia ou sistema que modificou processos críticos.

Testes e avaliações devem ser feitos periodicamente devido à natureza de constante mudança dos negócios.

Plano de recuperação de desastre

Confira agora uma breve contextualização sobre o PRD.

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



Para ilustrar a aplicação do PRD, será apresentado um caso real, segundo Alevate (2014), do dia 11 de setembro de 2001, em Nova York, quando as Torres Gêmeas sofreram um ataque terrorista:

Duas torres, 110 andares cada, 550 empresas. Duas empresas tornaram-se cases mundiais: Deutsche Bank e Morgan Stanley. Ambas possuíam grande parte de suas instalações de TI no complexo. Quatro horas depois do desastre, estavam funcionando a 30%; 24 horas depois, a

60%; 48 horas depois, o incidente era transparente aos clientes.

Quando seus sites voltaram a funcionar (4 horas depois do incidente), ambas apresentaram parte de seu plano na internet, informando as medidas emergenciais aos clientes, parentes de funcionários desaparecidos e funcionários, explicando para onde tinham que se deslocar e colocando telefones à disposição para informações presenciais.

O PRD é uma ferramenta valiosa que ajuda as organizações a se **prepararem contra circunstâncias fora de seu controle** para garantir a capacidade de cumprir compromissos com prazo determinado, apesar dos contratempos adversos. Além disso, nos setores em que a concorrência é muito acirrada, com muito pouco para distinguir um fornecedor do outro, a recuperação de desastre fornece às organizações os meios de **reter seus clientes e adquirir novos**, especialmente quando a aderência aos prazos é essencial para as operações.

Falta pouco para atingir seus objetivos.

Vamos praticar alguns conceitos?

Questão 1

O modelo PDCA (Plan-Do-Check-Act) é focado na melhoria contínua dos processos de uma organização. Selecione a opção que apresenta, resumidamente, como ele atinge seu objetivo:

- A Faz um mapeamento minucioso das unidades de negócios e, a partir disso, descreve detalhadamente como os processos devem ser realizados.
- B A partir da análise dos desvios do comportamento de um processo com as suas metas predefinidas, direciona quais medidas corretivas devem ser adotadas.
- C Define as melhores estratégias para o negócio da organização.

- D Faz a documentação dos planos da organização baseado nos melhores padrões de mercado.
- E Contribui para o planejamento estratégico da organização estabelecendo pontos de controle e ações de efeito.

Parabéns! A alternativa B está correta.

O PDCA é um modelo que considera a dinâmica em que os processos estão inseridos e como são compreendidos pelos responsáveis das organizações. A melhoria contínua é obtida a partir do mapeamento dos processos do negócio e da avaliação da sua execução.

Questão 2

O Plano de Recuperação de Desastres (PRD) é um documento que define os recursos, as ações, as tarefas e os dados requeridos para administrar o processo de recuperação e de restauração dos componentes que suportam os Processos de Negócio. Selecione a opção correta em relação ao PRD.

- A Trata de ações a longo prazo.

- B** Como trata de situações emergenciais, não há como medir a efetividade do seu desempenho.
- C** O ponto objetivo de recuperação é a quantidade mínima de dados que uma organização está disposta a perder, caso ocorra um desastre.
- D** O tempo objetivo de recuperação é o período máximo que uma organização está disposta a permitir até a retomada das suas atividades no caso de um desastre.
- E** Trata das ações de emergência com uma visão prospectiva.

Parabéns! A alternativa D está correta.

O PRD é um componente do PCN. Dado um cenário de desastre, a ideia é aumentar as chances de a organização retomar as suas operações dentro de

um período mínimo, previamente estabelecido.



3 - PGCN

Ao final deste módulo, você deverá ser capaz de identificar o propósito da Política de Gestão de Continuidade de Negócios e os objetivos da ITIL.

Política de Gestão de Continuidade de Negócios (PGCN)

A Política de Gestão de Continuidade de Negócios (PGCN) é o conjunto dos processos e das atividades que uma organização deve ter para garantir resistência aos diversos problemas e gerenciar adequadamente os riscos. As PGCNs caracterizam-se pelas particularidades de cada organização e dos setores em que atuam. Além disso, devem ser revisadas periodicamente à medida que as tecnologias evoluem e os riscos comerciais mudam.

Veja, a seguir, qual é o propósito da PGCN, de acordo com a **NBR15999-1 (2007)** – norma que estabelece o processo, os princípios e a terminologia da PGCN.

O propósito da PGCN é fornecer uma base para que se possa entender, desenvolver e implementar a continuidade de negócios em uma organização, além de fortalecer a confiança nos negócios junto aos clientes e a outras organizações. A PGCN permite também que a organização avalie sua capacidade de Gestão de Continuidade de Negócios (GCN) de uma maneira consistente e reconhecida.

A PGCN é um processo de gestão que identifica as potenciais ameaças para uma organização e os possíveis danos nas operações de negócio. Portanto, ela cria uma estrutura de ações direcionadas a capacitar as organizações no caso de desastres. Assim, as organizações aumentam a sua capacidade de responder de forma eficaz e eficiente na concretização dos cenários de adversidades.

Comentário

A PGCN deve garantir o controle das crises dentro de um sistema de gerenciamento por meio da clara identificação dos responsáveis por cada ação e da descrição das ações que devem ser executadas para garantir a continuidade dos negócios.

Trata-se de um **processo vivo** que deve ser aperfeiçoado e divulgado constantemente. Destina-se a preparar a organização para agir com ações previamente estabelecidas capazes de reduzir os possíveis prejuízos humanos, materiais e de imagem.

Infelizmente, muitos problemas podem acontecer, fazendo com que as organizações interrompam suas atividades temporariamente ou, em situações mais complexas, sem prazo definido de retorno. O trabalho de mapear esses cenários de desastres e de caracterizar as ações adequadas para tratá-los não é simples, porém é extremamente necessário.

Atenção!

Você provavelmente já deve ter ouvido o seguinte ditado popular: “chorar sobre o leite derramado”. Essa frase é usada quando alguém (no nosso caso, uma organização) não desenvolveu o trabalho preventivo e, na concretização de um cenário de desastre, passa a lamentar os prejuízos sem ter ações predefinidas para minimizar os danos às suas operações. Fica evidente a relevância de a organização ter uma PGCN. O principal resultado da PGCN é o Plano de Continuidade de Negócios.

A organização deve desenvolver sua PGCN de modo que descreva os **objetivos** (definição do PCN), o **escopo** (qual é a abrangência) e os **papéis de responsabilidade** dos envolvidos nos processos da Gestão de Continuidade de Negócios.

Na descrição da PGCN, a organização deve considerar:

- Alocação dos recursos para gestão contínua dos negócios (GCN).
- Definição dos princípios, dos guias e das políticas que precisem ser incluídos ou que possam ser utilizados como referência.
- Referência às normas pertinentes, aos regulamentos, às legislações ou às políticas que tenham de ser incluídos ou que possam ser usados como parâmetro.

Construir, manter e divulgar uma PGCN exige comprometimento dos responsáveis da empresa com a preservação das vidas dos seus colaboradores

e com a continuidade da atuação do negócio quando um cenário de desastre se concretiza. Não há nenhuma dúvida, portanto, da necessidade da PGCN.

Alguns dos benefícios da sua aplicação são:

Identificação dos impactos e das consequências antes da ocorrência de um desastre.

Minimização dos efeitos de interrupções na organização.

Redução do risco de perdas financeiras.

Preservação da imagem da organização por meio da confiança na continuidade dos serviços.

Retorno das atividades de sistemas críticos dentro de um prazo acordado.

Cumprimento das obrigações legais e estatutárias.

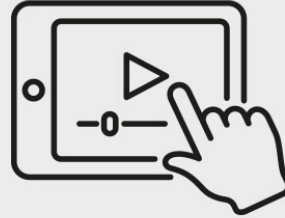
A PGCN é essencial para as organizações como estratégia para preservar **não só o negócio** como **também os seus colaboradores** frente a um possível desastre.

A seguir, será apresentada a biblioteca ITIL, que trata de forma mais específica do gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação.

ITIL (Gerenciamento de Continuidade)

Confira agora o que é ITIL.

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



Os processos da biblioteca ITIL estão incluídos em cinco publicações separadas:



Estratégia de serviço

Define os serviços como ativos estratégicos.



Design de serviço

Inclui a avaliação dos processos de gerenciamento de negócios (nível de serviço, disponibilidade, capacidade etc.) para projetar e desenvolver novas ofertas de serviços ou melhorar as ofertas existentes.



Transição de serviço

Abrange a transição do desenvolvimento para as operações de produção, incluindo testes e controle de qualidade.



Operação de serviço

Define como gerenciar serviços quando eles estão operando.



Melhoria contínua de serviço

Define novos requisitos para as fases anteriores da ITIL, com base nas informações, sugestões e reclamações

oriundas da aplicação do serviço. Nesta fase, ocorre a aplicação do PDCA para apoiar a evolução do serviço.

Destacaremos a **fase do design de serviço**, que trata do modo como o serviço é projetado, e de todos os elementos de suporte para introdução no ambiente de produção, pois um dos seus subprocessos é o Gerenciamento de Continuidade de Serviços de Tecnologia da Informação (GCSTI), que é uma tradução literal de *Information Technology Service Continuity Management* (ITSCM).

Continuidade de Serviços de Tecnologia da Informação (GCSTI)

O objetivo do GCSTI é **gerenciar riscos capazes de afetar os serviços de TI**.

Desse modo, ajuda a manter de maneira adequada a capacidade de recuperação de serviços de TI para atender às necessidades acordadas, aos requisitos e aos prazos do negócio.

O GCSTI garante que o prestador de serviços sempre possa fornecer os **níveis mínimos de qualidade preestabelecidos**. Para isso, aplica a Análise de Impacto nos Negócios e Gerenciamento de Riscos, produzindo o plano de continuidade

de serviços de TI, que é um aspecto do Plano Geral de Continuidade de Negócios.

Benefícios

A aplicação do GCSTI para organização traz diversos benefícios, por exemplo:

- Em caso de acidente ou desastre, os serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) podem voltar a operar considerando sua ordem de importância.
- Apoio de reação mais rápido, auxiliando na recuperação de um acidente ou desastre.
- Atua na prevenção de acidentes, pois faz projeção de cenários de desastre com antecedência.

Implementação

O GCSTI é um processo que, naturalmente, evolui ao longo do tempo. Para implementá-lo, a organização precisa aplicar algumas etapas:

- Identificação dos serviços e dos ativos.
- Identificação dos riscos e das ameaças.
- Desenvolvimento de planos de contingência.

- Documentação do plano de recuperação.

Desafios

Por se tratar de um processo complexo, existem desafios que devem ser considerados para o sucesso do seu desenvolvimento:

- Criação de planos de gerenciamento de continuidade de serviços de TI quando não existirem processos ou planos gerais de gerenciamento de continuidade de negócios.
- Adoção das melhores práticas em TI por parte da área de negócios da organização sob a orientação do departamento de TI.

Os planos de TI sempre devem estar **alinhados** com os **planos de negócios da organização**, pois a função da tecnologia é apoiar o negócio.



É necessário, portanto, que haja comprometimento da área de negócios em fornecer adequadamente, ao GCSTI, informações sobre os **planos e as**

estratégias futuras dos negócios da organização.

Finalizando, o GCSTI atua no fornecimento de **consultoria e assistência** para evitar que, na ocorrência de um desastre, haja problemas de continuidade e de recuperação. Além disso, mantém um **conjunto de planos sobre a continuidade e recuperação dos serviços de TI** que dá suporte aos planos gerais de continuidade de negócios. Desse modo, auxilia na minimização de incertezas ao desenvolver ações proativas que possam ser implementadas na ocorrência de desastres.

Falta pouco para atingir seus objetivos.

Vamos praticar alguns conceitos?

Questão 1

Qual o propósito da Política de Gestão de Continuidade de Negócios (PGCN)?

- A Definir funções e responsabilidades das equipes envolvidas com o acionamento das ações de contingência antes, durante e após a ocorrência.

B Determinar o planejamento para que, uma vez controlada a contingência e passada a crise, a empresa retome seus níveis originais de operação.

C Restabelecer o funcionamento dos principais ativos que suportam as operações de uma organização, reduzindo o

tempo de queda e os impactos provocados por um eventual incidente.

D Fornecer uma base para que se possa entender, desenvolver e implementar a continuidade de negócios em uma organização.

E Realizar o alinhamento entre o plano de gerenciamento de TI e a estratégia do negócio.

Parabéns! A alternativa D está correta.

A PGCN é o conjunto dos processos e das atividades que uma organização deve ter para poder minimizar as perdas caso ocorra um desastre. Portanto, ela é essencial para garantir a continuidade dos negócios de uma organização.

Questão 2

A respeito do Gerenciamento de Continuidade na biblioteca ITIL, é correto afirmar que:

- A Concentra-se no alinhamento de serviços de TI com as necessidades dos negócios.
- B Tem os mesmos objetivos do Plano de Continuidade de Negócios.
- C Concentra-se, principalmente, nos aspectos físicos da organização que são essenciais para dar continuidade aos negócios.

- D Sua eficácia está vinculada ao uso da tecnologia utilizada pela organização.
- E Realizar o alinhamento entre o plano de gerenciamento de TI e a estratégia do negócio.

Parabéns! A alternativa A está correta.

A biblioteca ITIL dá suporte para que as organizações atinjam seus objetivos alinhados com os serviços de tecnologia da informação mediante descrição das diversas etapas do ciclo de vida deles.

Considerações finais

Ao longo deste estudo, vimos a importância do Planejamento de Continuidade

de Negócios. A ideia principal é construir um planejamento que garanta à organização a continuidade de suas atividades com um patamar de qualidade aceitável caso um cenário de desastre ocorra.

Desastres acontecem: plataformas de petróleo incendeiam, embarcações gigantescas afundam, novas doenças, como o coronavírus, surgem e se espalham rapidamente, entre tantas outras situações desastrosas que simplesmente acontecem.

Apesar de nem sempre ser possível evitar o desastre, seus efeitos podem ser minimizados, desde que haja planejamento preventivo e pessoas bem treinadas para agir em eventuais necessidades.

Podcast

Confira agora um bate-papo sobre o conteúdo que foi estudado até aqui.

Para ouvir o *áudio*, acesse a versão online deste conteúdo.



Referências

ALEVATE, W. **Gestão da Continuidade de Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. **Guia de Boas Práticas para Plano de Continuidade de Negócios**. Publicado em: out. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT. **NBR 15999-1** – Gestão de continuidade de negócios – Parte 1: Código de prática. Rio de Janeiro, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT. **NBR ISO 22301** – Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios: Requisitos. Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT. **NBR ISO 22313** – Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios: Orientações. Rio de Janeiro, 2015.

AXELOS. **Glossário ITIL de Português do Brasil**. v. 1. Publicado em: 29 jul. 2011.

BBC NEWS BRASIL. **Incêndio no Flamengo**: o que se sabe sobre a tragédia que matou 10 em centro de treinamento no Rio. Publicado em: fev. 2019.

DUMAS, M.; ROSA, M. L.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. ***Fundamentals of Business Process Management***. Second Edition. Berlim, Alemanha: Springer, 2018.

KEMPTER, S. KEMPTER, A. ***ITIL Glossary A-Z***. IT Process Maps. Consultado em meio eletrônico em: 17 abr. 2020.

LEWIS, W. E. ***PDCA/Test Software***: A Quality Framework for Software Testing. Auerbach Publications, 1998.

PLANO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS. Wikipédia: a enciclopédia livre. Flórida, EUA: Wikimedia Foundation, 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. TCU. **Gestão de continuidade de negócios**. Consultado na internet em: 17 abr. 2020.

Explore +

Confira as indicações de leitura que separamos especialmente para você!

An Overview of IT Service Continuity Management, artigo publicado em 10 de maio de 2018 pela INVENSIS – Global Learning Services.

Política De Continuidade Dos Negócios Da Caixa, disponível no website da Caixa Econômica Federal.

Controles Corporativos, texto publicado no Relatório Anual - 2010 do Banco do Brasil.

Adapt and respond to risks with a business continuity plan (BCP), artigo publicado em 3 de julho de 2019 pela IBM Services.

Business Continuity Guidelines, texto publicado em 1º de maio de 2007 pelo The Central Bank of The Bahamas.