



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**RENATO CESAR DA SILVA MARTINS**

**GESTÃO DA CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS – ANÁLISE DE  
IMPACTO DE NEGÓCIO PARA ENTIDADES FECHADAS DE  
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (EFPC)**

Brasília  
2014

**RENATO CESAR DA SILVA MARTINS**

**GESTÃO DA CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS – ANÁLISE DE  
IMPACTO DE NEGÓCIO PARA ENTIDADES FECHADAS DE  
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (EFPC)**

Trabalho de Conclusão de Curso no Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como uma das atividades programadas pelo  
módulo Metodologia Científica do curso de  
Redes de Computadores com Ênfase em  
Segurança

Orientador: Prof. Gilberto Oliveira Netto

Brasília  
2014

**RENATO CESAR DA SILVA MARTINS**

**GESTÃO DA CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS – ANÁLISE DE  
IMPACTO DE NEGÓCIO PARA ENTIDADES FECHADAS DE  
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (EFPC)**

Trabalho de Conclusão de Curso no Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como uma das atividades programadas pelo  
módulo Metodologia Científica do curso de  
Redes de Computadores com Ênfase em  
Segurança

Orientador: Prof. Gilberto Oliveira Netto

Brasília, 01 de agosto de 2014.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Gilberto Oliveira Netto

---

Prof. Gilson Ciarallo

---

Prof. José Eduardo M. S. Brandão

## RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso, do projeto de Análise de Impacto de Negócio (BIA – Business Impact Analysis), realizado em Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC) ao qual consiste de uma metodologia inserida dentro da Gestão de Continuidade de Negócio, que tem por finalidade a identificação de impactos e os processos vitais e críticos para o negócio das Entidades. Por meio da aplicação de questionários, preenchidos em reunião de entrevistas com os gestores dos processos, foram levantados os dados necessários para a identificação dos tempos toleráveis de interrupção e restabelecimento, antes que os impactos possam ser concretizados, podendo causar prejuízos financeiros e danos à imagem da instituição. Todos os dados levantados ao logo do preenchimento dos questionários foram identificados para a Entidade os processos aos quais são vitais e críticos além os recursos necessários para uma contingência, tais como posições de trabalho, número mínimo de pessoas, tecnologia e informações. Todas as informações levantadas foram apresentadas à diretoria da empresa. Por fim o estudo de caso apresenta todas as etapas aos quais chegaram aos processos vitais e críticos da Entidade.

**Palavras-chave:** GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIO. PLANO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIO. ANÁLISE DE IMPACTO DE NEGÓCIO

## **ABSTRACT**

This paper presents a case study, the design of the Business Impact Analysis (BIA) conducted in Employees' Retirement System which consists of a methodology inserted into the Business Continuity Management, which aims to identify impacts and vital processes and business critical Entity. Through questionnaires, completed at a meeting of interviews with managers of the processes, the data needed to identify the tolerable downtime and restoration before the impacts can be realized were raised, may cause financial losses and damage to image the institution. All data gathered to answer the questionnaires were soon identified for body processes which are vital and critical addition to the resources needed for a contingency such as job positions, the minimum number of people, technology and information. All information gathered was presented to company management. Finally the case study present all the steps which reached the vital processes of critical Entity.

**Key words:** BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT. BUSINESS CONTINUITY PLAN. BUISINESS IMPACT ANALYSIS

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Comparativo do ciclo do PDCA e a GCN. ....	22
<b>Figura 2:</b> Ciclo de vida da GCN. ....	24
<b>Figura 3:</b> Recursos e necessidades de continuidade de negócio. ....	30
<b>Figura 4:</b> Recursos e necessidades de continuidade de negócio. ....	37

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Matriz de exposição financeira.....	47
<b>Tabela 2:</b> Tabela de posições em contingência.....	49
<b>Tabela 3:</b> Mapeamento de utilização de sistemas. ....	49
<b>Tabela 4:</b> Infraestrutura de contingência.....	51
<b>Tabela 5:</b> Mapeamento dos sistemas vitais. ....	51
<b>Tabela 6:</b> Tabela de relacionamento dos processos.....	52
<b>Tabela 7:</b> Identificação de documentos vitais. ....	52
<b>Tabela 8:</b> Identificação da Confidencialidade. ....	53
<b>Tabela 9:</b> Ordenação dos processos vitais e críticos.....	74
<b>Tabela 10:</b> Quantidade de processos vitais e críticos por diretoria.....	75
<b>Tabela 11:</b> Quantidade de posições de trabalho em contingência. ....	76
<b>Tabela 12:</b> Consolidado informações para estratégias de continuidade.....	77
<b>Tabela 13:</b> Resultado final da Análise de Impacto.....	78

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Incidentes e impactos possíveis aos Fundos de Pensão. ....	27
<b>Quadro 2:</b> cronograma detalhado do projeto BIA. ....	39

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABRAAP</b>	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
<b>BIA</b>	Business Impact Analysis
<b>CGPC</b>	Conselho de Gestão da Previdência Complementar
<b>EFPC</b>	Entidades Fechadas de Previdência Complementar
<b>FUNCEF</b>	Fundação dos Economiários Federais
<b>GCN</b>	Gestão de Continuidade de Negócio
<b>IEC</b>	International Electrotechnical Commission
<b>ISO</b>	International Standard Organization
<b>NBR</b>	Norma Brasileira
<b>PCN</b>	Plano de Continuidade de Negócio
<b>PETROS</b>	Previdência Privada dos Funcionários da Petrobras
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PMIT</b>	Período Máximo de Interrupção Tolerável
<b>PREVI</b>	Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil
<b>PREVIC</b>	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
<b>RPO</b>	Recovery Point Objective
<b>RTO</b>	Recovery Time Objective
<b>TMI</b>	Tempo Máximo de Indisponibilidade

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
1.1 Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC).....	14
1.2 Normativos e legislações pertinentes a GCN .....	18
1.3 Gestão de Continuidade de Negócio (GCN).....	20
1.4 Importância da GCN para as EFPCS .....	25
1.5 Análise de Impacto de Negócio (Business Impact Analysis).....	29
2 ESTUDO DE CASO .....	35
2.1 Elaboração de projeto .....	37
2.2 Treinamento em GCN .....	41
2.3 Palestra sobre Continuidade de Negócio .....	42
2.4 Reunião de início de projeto (Kickoff) .....	43
2.5 Análise de Impacto de Negócio (BIA) .....	44
2.5.1 <i>Elaboração do formulário de entrevista</i> .....	45
2.5.2 <i>Reunião de apresentação do formulário de entrevista</i> .....	55
2.5.3 <i>Realização das entrevistas</i> .....	56
3 RESULTADOS OBTIDOS .....	73
3.1 Relatório de Análise de Impacto .....	73
3.2 Estratégias de Contingência.....	79
CONCLUSÃO.....	83
REFERÊNCIAS.....	87

## INTRODUÇÃO

A Gestão de Continuidade de Negócio (GCN) vem sendo um trabalho primordial, ela prepara as empresas para lidar com a ocorrência de eventuais incidentes, que podem trazer consequências graves. O trabalho da GCN auxilia os gestores das empresas a retomarem suas atividades em menor tempo possível após eventuais incidentes que paralizem as atividades da empresa, minimizando os impactos desta paralização.

Atualmente as empresas estão sujeitas a vários tipos de ameaças, entre elas podemos destacar a interrupção no fornecimento de energia elétrica, greves, manifestações, paralização do ambiente de tecnologia entre outros, estes impactos comprometem no funcionamento da empresa. Outros incidentes, considerados como catastróficos, podem causar impactos irreversíveis, os quais podem comprometer as atividades da empresa ou provocar seu fim, tais como furacões, tornados, terremotos, erupções vulcânicas, nevascas, tsunamis entre outros.

Diferentemente de outros países, o Brasil se destaca por sua posição geográfica, pois não há tais fenômenos da natureza que se transformem em incidentes catastróficos, como os citados acima. Entretanto, outras ameaças podem comprometer seriamente uma empresa, por exemplo, no ano 2001 a 2002 o Brasil passou por uma crise energética, causada pela escassez de chuva cujos níveis de água nos reservatórios das usinas de energia elétrica abaixaram consideravelmente, causando apagões em vários estados do país.

Em outros anos o Brasil passou por crises causadas pelas fortes chuvas, provocando enchentes e deslizamento de terra, tal como ocorreu em Santa Catarina e Rio de Janeiro. Estes tipos de incidente provocam transtornos na sociedade,

sendo um deles a dificuldade de chegar ao local de trabalho, por exemplo. Outro problema são os alagamentos, que podem afetar as empresas, cujos estoques de produtos são afetados, causando um grande impacto financeiro a empresa, e conseqüente o não fornecimento de produtos à sociedade.

O papel da GCN é importantíssimo para as empresas, ela adota procedimentos de contingência, com finalidade de retomarem as operações de seus processos<sup>1</sup> ou serviços em menor tempo possível, considerando cada cenário de impacto antes que eles tomem proporções maiores.

Observando especificamente as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), objeto deste estudo, a GCN auxilia estas empresas a fim de não paralisarem suas atividades as quais administram e investem valores recebidos mensalmente por seus associados a fim de subsidiar um benefício de aposentadoria a serem resgatados futuramente. Desta forma os Fundos devem garantir o pagamento dos benefícios de seus aposentados e pensionistas independente de crises.

Existe uma preocupação constante com a disponibilidade dos processos internos dos Fundos de Pensão. Eventuais indisponibilidades podem trazer grandes impactos, o que podem causar atrasos ou até mesmo o não pagamento dos benefícios para seus aposentados. Além disso, uma paralização trás outras conseqüências, ela pode afetar na perda de possibilidades de investimento, perdas de ações judiciais, prazos legais ou até um prejuízo na reputação da organização perante a sociedade e patrocinadora.

---

<sup>1</sup> Processos ou processos de negócio é um conjunto de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER E CHAMPY, 1994).

Para assegurar a continuidade de uma organização de Fundo de Pensão, os processos internos devem estar assegurados dos possíveis cenários de impactos no negócio, para isso devem elaborar planos para uma continuidade, considerando todos os cenários assim prevenindo de possíveis ameaças minimizando os impactos.

Conhecer o que é vital e crítico é fundamental para a sobrevivência da empresa em um momento de crise. Dessa forma, as empresas devem identificar quais são seus processos, e quais deles não devem sofrer paralisação perante uma eventual crise, e também quais devem retomar suas atividades antes que um impacto tome proporções maiores. Para isso a GCN conta com fatores fundamentais que são o mapeamento de processos, a análise de risco corporativa e a Análise de Impacto de Negócio (BIA – Business Impact Analysis).

O mapeamento de processo e a análise de avaliação de riscos operacionais irão subsidiar a elaboração da BIA, cujo propósito é identificar quais são os processos necessários para garantir a continuidade dos objetivos principal das EFPCs, e identificar o período tolerável de interrupção antes que os impactos tomem proporções maiores.

A BIA para os Fundos de Pensões irá analisar os processos a fim de identificar quais são vitais e críticos<sup>2</sup> para a continuidade do negócio. Destacam-se os processos que subsidiam o pagamento de benefícios, pois podem causar grandes impactos financeiros e na imagem da organização.

---

<sup>2</sup> Entendem-se como processos vitais aqueles que são necessários para a atividade fim da empresa e os críticos aqueles que podem causar impactos sejam eles financeiros ou de imagem.

O Objetivo principal desta pesquisa é apresentar um estudo de caso da elaboração da Análise de Impacto de Negócio da entidade de Fundo de Pensão ao qual faço parte, apresentando as etapas do projeto, dificuldades encontradas, o escopo realizado para realizar a análise de impacto e os materiais que subsidiaram a equipe a identificar os processos vitais e críticos e alguns recursos que auxiliam na elaboração do Plano de Continuidade de Negócio (PCN).

O presente estudo está dividido em fundamentação teórica, estudo de caso e resultados obtidos. Na primeira parte serão apresentadas as fundamentações teóricas sobre as Entidades de Fundo de Pensão e a Gestão de Continuidade de Negócio.

No primeiro capítulo, fundamentação teórica, será apresentada uma breve história sobre a criação da previdência privada e os fundos de pensão, as legislações pertinentes, os objetivos e as características das entidades fechadas de previdência complementar.

Também será apresentada a importância dos fundos de pensão para o Brasil e a necessidade de garantir a continuidade das operações de negócio destas entidades.

Apresentarei os normativos referentes às melhores práticas para a continuidade de negócio disponível ao qual foram insumos para o entendimento e elaboração deste estudo. No mesmo capítulo, serão abordados os conceitos básicos para a implementação de um Sistema de Gestão de Continuidade de Negócio, descrevendo as etapas do ciclo de vida da GCN conforme as melhores práticas de mercado e a importância para os Fundos de Pensão.

No segundo capítulo irei apresentar o estudo de caso da elaboração da Análise de Impacto de Negócio (BIA), na instituição na qual trabalho e fiz parte da equipe de projeto, a fim de apresentar as etapas dos trabalhos realizados, os materiais utilizados e alguns resultados alcançados, dentro do permitido a ser divulgado pela empresa.

No estudo de caso, apresentarei o formato que iniciamos o projeto, desde a definição das etapas do cronograma aos resultados de estratégias de continuidade. Apresentarei o formato do questionário de entrevista da análise de impacto de negócio que utilizamos no projeto e a realização das entrevistas.

Por fim apresentarei os itens constantes no relatório final do BIA e as possibilidades de estratégias de continuidade observadas ao longo de todo o projeto.

Fechando este trabalho apresento a conclusão do estudo realizado, quanto aos pontos observados durante o projeto, os itens a serem melhorados para a próxima atualização do BIA, as dificuldades encontradas e minha opinião sobre a elaboração deste estudo de caso.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC)**

A Previdência Privada teve início na Inglaterra por volta do século XIX, cujo propósito era atender os trabalhadores que sofriam com doenças, invalidez e a velhice. No final deste século surgiu na Alemanha a previdência pública, patrocinada pelo estado, e em 1880 iniciou a concessão de benefícios para os participantes que completassem 65 anos.

No Brasil a previdência privada também iniciou no século XIX, e foi instituída em 1923 com a lei nº 4.682, de 21/01/1923, a qual instituiu a criação da caixa de aposentadoria e pensões para os empregados das empresas de estrada de ferro existentes no país. Já em 1904, a antiga CAPRE atual PREVI, fundo de pensão dos empregados do Banco do Brasil, oferecia a seus empregados benefício de aposentadoria, denominada “Caixa Montépío”.

Em 1960 foi fundada a PETROS, fundo de pensão da empresa Petrobrás – Petróleo Brasileiro S/A, e em 1977 a FUNCEF, fundo de pensão dos empregados do banco da Caixa Econômica Federal, as entidades citadas representam os três maiores fundos de pensão do Brasil e os maiores da América Latina.

As entidades de previdência privada foram instituídas por meio da Lei 6.435, de 15/07/1977, que posteriormente foi substituída pelas leis complementares 108 e 109, ambas de 2001. A modificação da Lei 6.435/1977 pelas duas leis complementares ocorreram devido a uma modificação da Constituição Federal de 1988, pela emenda constitucional de nº 20, publicada em dezembro de 1998.

As entidades de previdência privada foram criadas para agregar na aposentadoria dos trabalhadores semelhante ao Regime Geral da Previdência Social. O propósito da criação das entidades de previdência privada é citado pela Emenda Constitucional.

Art. 202 - O regime de previdência privada, de caráter complementar é organizado de forma autônoma em relação ao regime geral de previdência social, será facultativo, baseado na constituição de reservas que garantam o benefício contratado, e regulado por lei complementar. (Emenda Constitucional nº 20, de 15/12/98).

A previdência privada é facultativa, ou seja, o trabalhador pode escolher contribuir ou não, e também optar pelo melhor benefício que atenda as suas necessidades. Cabe destacar que algumas entidades de previdência privada são definidas como “fechadas”, cujo propósito é atender a grupos de trabalhadores de uma determinada empresa ou grupo de empresas.

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPC, ou conhecidas como “Fundos de Pensão”, instituem e operam planos de benefícios sem fins lucrativos, em caráter previdenciário a grupos de trabalhadores de uma determinada empresa ou categoria.

As entidades são organizadas em forma de Fundação ou Sociedade Civil, e qualificadas de acordo com os planos de benefício a qual operam, comum ou multiplano ou ainda podem ser classificadas de acordo com seus patrocinadores, ou seja, singulares, quando patrocinadas por um patrocinador ou multipatrocinadas, por grupos de patrocinadores.

Mensalmente as Entidades recolhem um determinado valor de participação, sendo a porcentagem do salário previamente definida pelos participantes ativos. Os valores recolhidos são administrados e investidos, geralmente em fundos de investimento de renda fixa e variável, empreendimentos

imobiliários, empréstimos e financiamento imobiliário. Tais investimentos garantem a reserva para pagamento futuro do benefício de seus participantes ou assistidos<sup>3</sup>.

As EFPC são fiscalizadas e supervisionais pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC, e regulamentadas pelo Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC), ao qual devem seguir rigorosamente as legislações pertinentes.

Observando a grande importância dos Fundos de Pensão para o país e para a sociedade, é inevitável não abordar a continuidade dos processos na empresa, principalmente aqueles processos que subsidiam a rentabilidade do fundo de reserva para pagamento dos benefícios e também os processos que são propriamente a atividade principal, o pagamento mensal dos benefícios de seus participantes assistidos.

Além das atividades principais as quais subsidiam os processos para o pagamento do benefício, outras atividades também podem ser consideradas como vitais e críticas para as entidades. Pode-se destacar o departamento jurídico, em caso de incidentes que interrompam o processo, e não haja uma continuidade dada a estes processos, ações de grandes valores, podem ser perdidas, gerando um grande impacto financeiro para instituição, principalmente o fundo que subsidia o pagamento dos benefícios.

Podemos destacar também como vital e crítico para o negócio das entidades de Fundos de Pensão, a área de tecnologia, tendo em vista que oferece suporte a todos os processos da entidade. A dependência também está nos serviços tecnológicos tais como softwares, servidores, banco de dados, computadores etc.

---

<sup>3</sup> Entende-se por assistidos aqueles que contribuíram ao longo da carreira e usufruem do benefício, ou seus beneficiários, aqueles que recebem o benefício no lugar do titular em caso de morte ou invalidez.

Sem a tecnologia no apoio aos processos de negócio é praticamente impossível realizar suas atividades. Assim, a relação entre o negócio, tecnologia e continuidade devem caminhar juntas.

Visando a necessidade da continuidade de negócio para as entidades de fundo de pensão o Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC), criou a Resolução MPRS/CGPC Nº 13, ao qual vigora desde outubro de 2004, que “Estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos a serem observados pelas entidades fechadas de previdência complementar – EFPC”, e prevê que as entidades tenham procedimentos de contingência.

Deve haver previsão de procedimentos de contingência e segregação de funções entre usuários e administradores dos sistemas informatizados, de forma a garantir sua integridade e segurança, inclusive dos dados armazenados. (Resolução MPRS/CGPC Nº 13, 2004, Art. 18 § 1º).

Diante da obrigação das EFPC no que se refere à contingência, prevista na citada resolução, está clara a importância de ações e estratégias de continuidade para minimizam riscos e impactos, assim garantido a segurança dos investimentos e o pagamento dos benefícios de seus aposentados.

Existem hoje normativos para continuidade de negócio que as empresas privadas ou órgãos públicos podem adotar para a implantação de uma GCN. Esses normativos auxiliam os gestores em implantar requisitos mínimos para uma boa gestão de continuidade.

## 1.2 Normativos e legislações pertinentes a GCN

Com o passar dos anos a GCN vem sendo difundida no mundo todo, e cada vez mais as empresas vem adotando esta pratica. Devido à necessidade das empresas quanto a implantação da GCN, também surgiram as necessidades de metodologias para que elas possam adotar a prática de forma eficaz.

Com passar dos anos várias organizações vem elaborando padrões para a cooperação de implantação da GCN, dentre elas podemos citar o DRII (*Disaster Recovery Institute Internacional*), fundada em 1988, e o BCI (*Business Continuity Instituto*), fundado em 1994.

Ambas as organizações tem por objetivo, além de fornecer padrões de GCN, também, a formação de profissionais, por meio de cursos, eventos e provas de certificação. Estas duas organizações certificam além de profissionais, as empresas que adotam a GCN.

Em dezembro de 2006, o grupo BSI (*British Standards Institution*), cuja atividade principal está na elaboração de normas internacionais, lançou a norma BS 25999-1 – *Business Continuity Management, Code of Practice*, primeira norma mundial voltada para a Gestão da Continuidade de Negócio, elaborada a partir das melhores práticas já desenvolvidas pelo DRII e BCI.

Em 1997 também o BSI, elaborou a BS 25999-2 – *Specification for Business Continuity Management, Requirements for Implementing*, norma desenvolvida a fim de especificar os requisitos para a implantação de uma Gestão de Continuidade de Negócio.

No Brasil estas duas normas foram traduzidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) ao qual foi renomeada para ABNT NBR 15999:2007, tradução da BS 25999-1 e a ABNT NBR 15999-2:2008, traduzida da BS 25999-2.

No mesmo sentido, duas outras normas abordam a continuidade de negócio, a ABNT NBR ISO\IEC 2001 e a ABNT NBR ISO\IEC – 27002. Ambas as normas brasileiras são traduções integrais das normas internacionais da ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 2007, respectivamente, derivadas da BS 7799 de 1995.

Os normativos descritos acima tratam dos requisitos ou melhores práticas para a implantação de Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI). Apesar da GCN ser uma matéria desprendida das praticas de Segurança da Informação, pode-se ressaltar o enquadramento dentro da GCN nos fundamentos da GSI (Integridade, Disponibilidade e Confidencialidade), pois ela garante a continuidade dos processos, desta forma mantendo a disponibilidade de informações e processos a quem usufrui dos serviços prestados por tal organização.

Apesar dos normativos de GSI abordarem de forma superficial sobre a GCN, é importante destacar que a GCN deva ser considerada como uma atividade à parte, e tratada com muita profundidade.

A GCN está em grande expansão e passa por transformações constantemente, as normas BS 25999 de 2008 já sofreram alterações, assim foram atualizadas na BSI BS 22301, lançada em novembro de 2012 e posteriormente traduzido para português pela Norma da ABNT ISO IEC 22301 - Segurança da sociedade – Sistema de gestão de continuidade de negócios – Requisitos, ao qual trata mais profundamente sobre a implantação de uma Gestão de Continuidade de Negócio.

### **1.3 Gestão de Continuidade de Negócio (GCN)**

As organizações estão sujeitas a vários tipos de ameaças que podem comprometer suas atividades de negócio, tais como interrupções de serviços de tecnologia, indisponibilidade elétrica, inviabilidade de acesso ao prédio etc.

As ameaças para os Fundos de Pensão podem impactar seriamente nas atividades, tais como, pagamento de benefício, inviabilizar o cumprimento de prazos jurídicos, pagamento de impostos obrigatórios, investimos entre outros. Os impactos citados afetam tanto a organização quanto seus participantes.

Para que as organizações estejam preparadas para possíveis incidentes, e com isso diminuir os impactos provenientes das interrupções de seus processos, os gestores podem iniciar implantando o programa de continuidade de negócios com as melhores práticas descritas nos normativos citados anteriormente.

A norma da ABNT NBR ISO/IEC 22301 é um bom referencial para a aplicação das melhores práticas de GCN, por ser o material mais atualizado no momento, contudo, deve ser entendido que a organização não deve engessar seu processo de acordo com os requisitos descritos pela norma. A organização deve retirar o que há de melhor dentro de cada normativo e considerar a cultura organizacional, os requisitos legais e regulatórios, determinando o nível de aplicabilidade que deseja considerar.

Entender o propósito da GCN é fundamental e primordial para iniciar o escopo das atividades na organização, uma pesquisa realizada sobre as definições de GCN destacam que:

Business Continuity Management (BCM) é um processo de gestão que identifica riscos, ameaças e vulnerabilidades que podem afetar a continuidade das operações de uma entidade e fornece um enquadramento para a construção de resiliência organizacional e a capacidade para uma resposta eficaz. (DRII Introduction to the Professional Practices, 2012, Version 1, pag. 1).

Processo abrangente de gestão que identifica ameaças potenciais para uma organização e os possíveis impactos nas operações de negócio caso estas ameaças se concretizem. Este processo fornece uma estrutura para que se desenvolva uma resiliência organizacional que seja capaz de responder eficazmente e salvaguardar os interesses das partes interessadas, a reputação e a marca da organização e suas atividades de valor agregado. (ABNT NBR ISO/IEC 22301, 2013, pag. 2).

Ambas as definições acima utilizam do conceito “resiliência”. Segundo descrito no dicionário Aurélio resiliência é: “a característica mecânica que define a resistência aos choques materiais”. Para a GCN o termo tem o significado da capacidade de uma organização resistir aos efeitos de um incidente. Desta forma, entende-se que a GCN é um preparativo para as organizações a tratar os incidentes, de forma a mitigar seus impactos ao negócio e propor estratégias e planos para a sua continuidade.

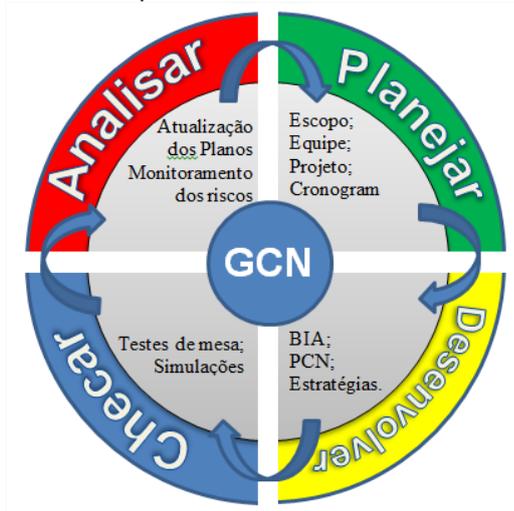
O ponto de partida para a implantação está na definição dos papéis e seus responsáveis. A organização deverá possuir um profissional que entenda das melhores práticas, o mais importante é que os gestores de continuidade estejam envolvidos com a alta direção da empresa e tenham um papel fundamental dentro dela.

Os envolvidos no programa devem estar instruídos e bem preparados. Muitas empresas hoje pelo Brasil já oferecem cursos de imersão em Gestão de Continuidade de Negócio, ensinando aos gestores de continuidade sobre os principais fundamentos e o ciclo da GCN.

Outro fator preponderante para o sucesso da GCN é o patrocínio da alta direção e a cooperação de todos os gestores e empregados da empresa. Portanto, envolver a organização na implantação da GCN é de suma importância tanto para garantir a continuidade dos processos críticos como o maior bem da empresa, o patrimônio intelectual, ou seja, a segurança das pessoas.

A GCN está baseada no ciclo do PDCA (Plan, Do, Check and Action ou Planejar, Desenvolver, Checar e Analisar), dessa forma considera-se como um processo contínuo, onde inicia, desenvolve, testa e melhora, portanto a GCN deve ser enxergada como um programa e não um projeto (começo, meio e fim).

**Figura 1:** Comparativo do ciclo do PDCA e a GCN.



**Fonte:** Produzida pelo autor do trabalho.

Conforme o primeiro ciclo do PDCA, o programa de continuidade de negócio deverá ser bem planejado, partindo da elaboração de uma política corporativa de Gestão de Continuidade de Negócio, ao qual estabelece as diretrizes gerais para a organização quanto aos papéis e responsabilidades dos empregados.

Para início do programa de GCN, primeiramente deverá ser definido o escopo de abrangência ao qual a GCN estará envolvida, logo após a definição da equipe envolvida no programa, o detalhamento do projeto e um cronograma detalhado com as datas de cada etapa a ser realizada. Para isso o gestor de continuidade e sua equipe poderão adotar das melhores práticas de gestão de projetos, a fim de auxiliar na montagem do programa.

Após a definição do planejamento, deverão ser implantados os controles para o estabelecimento da GCN, nesta etapa estamos tratando do “desenvolver” dentro do ciclo do PDCA. Tais controles são descritos na norma da ABNT NBR ISO/IEC 22301, e auxiliam os gestores de continuidade a implantar as melhores práticas. Dentro desta etapa estão os processos necessários para o desenvolvimento dos Planos de Continuidade de Negócio, tais como, a análise de impacto e as estratégias de continuidade.

Após a execução de todos os processos que resultaram nos planos de continuidade de negócio (PCN), a próxima etapa são os testes (check\analisar). A execução de testes dos planos irão identificar falhas e necessidades que não foram analisadas pela BIA, além de outros recursos necessários para a continuidade do processo.

Após a definição do PCN e com os testes realizados, será necessária a monitoração constante dos riscos que podem afetar a organização, a fim de mitigar possíveis ameaças que paralisam os processos de negócio diminuindo o tempo de resposta ao incidente. É importante salientar que os planos elaborados devem prever os principais riscos para a Entidade, considerando a probabilidade de ocorrência e o seu impacto ao negócio.

Para a Norma da ABNT e os conceitos do DRII e BCI, a GCN é desenvolvida em quatro estágios: conhecimento da organização, Definição das estratégias, Elaboração dos Planos e testes dos planos. Todos os procedimentos dentro do ciclo foram descritos anteriormente. Segue abaixo a figura do ciclo da GCN:

**Figura 2:** Ciclo de vida da GCN.



**Fonte:** Produzida pelo autor do trabalho.

O programa de Gestão de Continuidade de Negócio é um processo contínuo não se limitando apenas a BIA, PCN e os testes. A GCN deve ser altamente envolvida no negócio da instituição, participando ativamente das decisões e mudanças organizacionais, desta forma é primordial para a efetividade do

programa o apoio da Direção Executiva da empresa além do comprometimento dos empregados e do gestor de continuidade e sua equipe.

#### **1.4 Importância da GCN para as EFPCS**

Segundo relatório estatístico de setembro de 2013 da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAAP), os fundos de pensão representam 14,1% do PIB do Brasil e somam a quantidade de R\$ 638.556.891,00 em diversos tipos de investimentos e um valor estimado de R\$ 665 bilhões de reais em ativos, além disso, 6.926.836 milhões de participantes (ativos, dependentes e assistidos) beneficiam dos serviços prestados por estas instituições.

Considerando os valores acima expostos, pode ser visto a importância destas instituições para o desenvolvimento do país e o bem estar da sociedade. Os Fundos de Pensão investem em vários tipos de serviços tais como, indústrias petroquímica, siderúrgicas, alimentícias, automobilística entre outras, a maioria dos serviços onde estão sendo investidos, afetam diretamente a economia e aos consumidores. Tal situação descrita é uma das razões para as instituições se preocuparem com a continuidade de seu negócio, a fim de continuar investindo para o desenvolvimento do país, além do retorno financeiro aos fundos de caixa dos planos de previdência.

Os impactos causados nas entidades podem ter grandes proporções, até mesmo imensuráveis. O que deve estar em mente, principalmente da direção da empresa e aos gestores dos processos, são os fatores de quanto elas perderiam por dia de indisponibilidade, quantos participantes deixariam de atender, quanto o fundo

de investimento e a reserva seria afetados, como fariam para pagar o benefício de seus participantes e o salário de seus empregados e até que ponto afetaria a imagem da instituição, adquirida ao longo dos anos.

Analisando a visão dos três maiores fundos de pensão do país, pode-se destacar a preocupação em garantir a satisfação de seus participantes e patrocinadoras e ser um referencial de mercado por seus serviços.

Ser uma entidade multipatrocinada de produtos de seguridade, reconhecida pela sociedade como líder no mercado por sua competência e eficácia. (PRETROS, 2014).

Ser a melhor administradora de planos de benefícios do Brasil, sendo referência internacional, com excelência comprovada por indicadores em, práticas de gestão de ativos e passivos; satisfação dos participantes; custo administrativo; responsabilidade socioambiental; produtos e serviços previdenciários; política de pessoas; ser motivo de orgulho para participantes, patrocinadoras e funcionários. (PREVI, 2014).

Ser reconhecida pelo alto grau de satisfação dos integrantes\* dos planos de benefícios. (FUNCEF, 2014).

Desta forma, ressalta-se o quanto as instituições deveriam estar preocupadas com um possível impacto na sua imagem ocasionada pela ocorrência de uma eventual crise. Analisando nesta perspectiva, destaca-se o quanto a GCN deve estar interligada a visão da empresa, para que tudo o que foi adquirido ao longo dos anos não seja perdido.

As Fundações estão sujeitas a vários tipos de incidentes, que podem afetar financeiramente e também impactar sua imagem, causando consequências leves ou graves. Tais incidentes podem ir desde a paralização do fornecimento de energia elétrica a interdição do prédio (destruição, incêndio, ameaça de bomba etc.).

Tais incidentes, mesmos os mais leves, podem causar grandes impactos, como no caso da interrupção do fornecimento de energia elétrica, os impactos podem ser altos, considerando o tempo de interrupção e o dia no qual a interrupção ocorrer.

Considerando que a interrupção nos serviços ocorra no dia em que seria gerada a folha de pagamento de benefício do mês de dezembro, próximo ao Natal, é possível imaginar a quantidade de participantes insatisfeitos ligando no centro de atendimento ou indo presencialmente na instituição reclamar do não pagamento de seu benefício, além da falta de estratégias para lidar com as crises. São incidentes como o citado que as EFPCs devem estar preparadas para lidar nos dias de uma eventual crise.

Podemos citar outros tipos de incidentes e impactos que possam atingir às instituições de Fundo de Pensão, tais como:

**Quadro 1:** Incidentes e impactos possíveis aos Fundos de Pensão.

Incidentes	Impactos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parada parcial ou total dos serviços de TI;</li> <li>• Indisponibilidade de energia elétrica;</li> <li>• Ameaça de bomba e ataque aéreo;</li> <li>• Alagamento aos arredores da empresa;</li> <li>• Incêndio e desmoronamento do prédio;</li> <li>• Greve de empregados;</li> <li>• Greve do sistema de transporte público;</li> <li>• Congestionamento de trânsito;</li> <li>• Indisponibilidade de serviços básicos e de ambiente (água, água potável, ar-condicionado);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não pagamento dos benefícios, descontentamento dos participantes;</li> <li>• Descontentamento dos empregados quanto ao não pagamento de salário;</li> <li>• Perdas de prazos de ações judiciais;</li> <li>• Perda de prazos quanto a demandas legais (impostos e taxas);</li> <li>• Perdas de possibilidade de investimentos;</li> <li>• Aumento significativo no número de reclamações ao centro de atendimento e ouvidoria;</li> <li>• Acúmulo de trabalho, consequência de pagamento de horas extras;</li> </ul>

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

Tais incidentes citados no quadro 1 podem ou não trazer prejuízos, mas de fato impactam no dia-a-dia da organização, no mínimo acumulando serviço. Contudo, outros incidentes tais como incêndio de grande proporção, perda total de dados do ambiente de tecnologia e desabamento do prédio, podem causar impactos irreversíveis e grandes prejuízos financeiros à instituição.

Apesar do foco principal da Fundação ser a atividade de pagamento mensal do benefício de seus participantes, é preciso considerar a necessidade da continuidade dos processos que subsidiam o pagamento da folha de benefício, tais como, os processos de cadastramento, investimentos, tecnologia e outros.

A GCN por meio da análise de impacto irá identificar quais são os processos vitais e críticos para o negócio dos Fundos de Pensão, além de prever o tempo necessário para o restabelecimento dos serviços antes que os impactos aconteçam. Serão identificados os recursos mínimos de infraestrutura, com a finalidade de retomar as atividades do negócio em situações emergenciais em local alternativo. A BIA auxiliará na elaboração das estratégias e dos planos de continuidade de negócio da Fundação.

Elaborar Planos de Continuidade para todos os processos da empresa pode ser uma boa prática, por outro lado pode tornar o programa da GCN muito custoso e demorado. Desta forma, ressalta-se a importância da realização da BIA, neste caso as operações de continuidade focam apenas no que é vital e crítico.

Para garantir o retorno das operações dos processos vitais e críticos das instituições, a GCN auxilia na elaboração de estratégias de contingência, baseado em cenários de crises. As estratégias definem de forma macro como serão restabelecidas as operações dos processos após uma interrupção.

As estratégias podem ser implementadas em um parceiro, ou um local alternativo, onde estabeleça posições mínimas de trabalho, somente para atender o que for vital e crítico para a continuidade do negócio, com número mínimo de pessoas e equipamentos.

Diante do que foi tratado pode-se dizer que a GCN baseia-se na elaboração de Planos de Continuidade de Negócio (PCN), a fim de elaborar estratégias de continuidade para os processos vitais e críticos mapeados pela Análise de Impacto de Negócio, estabelecendo uma estrutura mínima para atender os interesses das entidades, de forma a não impactar nas suas operações de negócio.

### **1.5 Análise de Impacto de Negócio (Business Impact Analysis)**

Conforme visto anteriormente, a GCN fornece uma estrutura organizacional visando à retomada dos processos mais importantes para o negócio, considerando os possíveis cenários de indisponibilidade.

A estrutura necessária para uma continuidade deve ser analisada pelos gestores dos processos ou pelos empregados que entendam sobre as necessidades mínimas para a realização das atividades, sendo que eles também irão descrever quais são os impactos que possam vir a ocorrer diante de uma paralisação.

Para auxiliar no levantamento das informações vitais, os gestores contam com a metodologia de Análise de Impacto de Negócio (BIA), fundamental e primordial para o início da GCN.

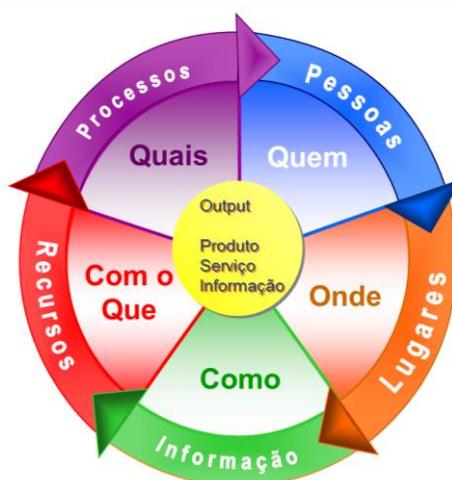
A Análise de Impacto de Negócio é o ponto de partida da GCN, sendo considerado o mais importante dentro do ciclo. Segundo a norma ABNT NBR

ISO/IEC 22301:2012, o conceito de BIA é um processo de análise das atividades e dos efeitos que uma interrupção de negócio pode ter sobre elas. Neste contexto é correto afirmar que a BIA identifica o que é vital e crítico para o funcionamento do negócio, além de identificar o tempo tolerável de interrupção, calcular os possíveis impactos e a infraestrutura mínima para uma contingência.

Consideram-se como processos vitais aqueles que resultam na atividade fim da empresa, no caso dos Fundos de Pensões a atividade fim é o pagamento do benefício. Os processos críticos são aqueles que causam danos à instituição e grandes prejuízos, sejam eles financeiros ou de imagem. Podemos citar como processos críticos os processos jurídicos, que não subsidiam o pagamento do benefício, mas de acordo com a ação judicial, pode causar uma perda financeira muito grande a instituição.

Conforme apresentação do consultor em continuidade de negócio Zvonimir Domic na empresa, o processo do BIA irá identificar critérios importantes, sendo possível analisar os critérios para uma gestão de continuidade eficaz por meio de um desenho abaixo:

Figura 3: Recursos e necessidades de continuidade de negócio.



Fonte – Zvonimir Domic, Apresentação da empresa Marsh, 2013.

A imagem citada mostra os principais objetivos que devem ser considerados na hora de elaborar a BIA. Destaca-se, que é fundamental analisar e identificar no mínimo os recursos descritos abaixo:

- Quantas e quem são as pessoas necessárias para dar continuidade nos processos;
- Em quais lugares as pessoas irão trabalhar após uma eventual crise;
- Que tipo de informações as pessoas terão para dar continuidade nos processos, e se elas terão cópias de segurança (backup) externamente;
- Quais são os recursos mínimos necessários para dar continuidade às atividades (computadores, telefones, cadeiras, mesas etc);
- Quais serão os processos de negócio que terão suas atividades contingenciadas e qual a ordem de prioridade para restabelecimento.

Inicialmente o processo do BIA é desenvolvido com o preenchimento de um questionário pelos gestores dos processos de negócio da empresa. Cabe ressaltar que o preenchimento deve ser realizado pela gestão mais próxima da que executa a atividade.

O questionário do BIA é elaborado pelos gestores de continuidade e preenchido pelos gestores das áreas de negócio, considerando os requisitos mínimos de análise de impactos, podendo ser da forma qualitativa ou quantitativa.

O preenchimento do questionário pelos gestores de negócio poderá ser realizado de diversas maneiras, por meio de um software, ou site web, planilha ou documento de texto encaminhado por e-mail e até mesmo por escrito. A forma como o questionário é elaborado e preenchido, não modifica o resultado do processo,

porém, é fato afirmar que quanto mais fácil o preenchimento para os gestores de negócio mais rápido será o processo de mapeamento.

A elaboração das perguntas do questionário deverá atender o escopo da análise de impacto, além disso, alguns itens são necessários e não devem faltar, dentre eles pode-se citar o RTO (Recovery Time Objective ou Tempo Objetivado de Recuperação), RPO (Recovery Point Objective ou Tempo Objetivado de Recuperação) e o MTPD ou PMIT (Maximum tolerable period of disruption ou Período Máximo de Interrupção Tolerável).

O RTO determina o tempo em que um processo de negócio pode ficar parado e deve ser restabelecido, ou seja, após um eventual incidente, em quanto tempo aquele processo deve ser retomado em uma situação de contingência ou no seu estado normal.

O RPO descreve o tempo máximo de perda de dados, em outras palavras, qual a data do último backup das informações que pode ser restaurados sem que haja impactos ou que os trabalhos anteriores possam ser refeitos.

O MTPD ou PMIT entre os tempos de RTO e RPO prevê a quantidade de tempo tolerável que um processo pode ficar parado, sem que haja perdas significativas ou até mesmo a concretização de impactos. Tais impactos podem ser de perdas financeiras, danos à imagem, multas devido ao descumprimento de prazos legais. Este tempo pode ser encarado como a perda do controle da situação da crise, ou seja, quando não há mais o que fazer, pois todas as perdas e penalidades já ocorreram.

Deve haver um equilíbrio entre o RTO e o PMIT, a fim de calcular o tempo necessário para o restabelecimento do processo de negócio, de forma que não ultrapasse o prazo estabelecido no PMIT. Em alguns casos o RTO e o PMIT serão idênticos, ou seja, se não for feito no dia não há mais necessidade de ser refeito, pois os impactos já ocorreram.

A BIA também irá identificar os processos de negócio que são vitais para o funcionamento da atividade principal da empresa, no caso das instituições de previdência privada está no pagamento mensal do benefício de seus associados. Contudo a análise de impacto não pode deixar de identificar as interdependências entre os processos, aqueles que oferecem suporte ou insumos necessários para a concretização do pagamento da folha de benefício.

Além dos processos vitais é extremamente necessário analisar e mapear os processos críticos, ou seja, aqueles que causam impactos significantes a imagem da instituição ou perdas financeiras em caso de paralisação. Desta forma os gestores deverão ter em mente o que o impacto pode provocar e o quanto é importante para a atividade fim da empresa.

Além da identificação dos processos vitais e críticos de negócios para os Fundos de Pensão é fundamental realizar o levantamento dos sistemas vitais, ou seja, os sistemas de tecnologia que são extremamente importantes para o processo. Geralmente este sistema é o ERP (Enterprise Resource Planning) da empresa, onde armazena a maior quantidade de informações, porém, outros sistemas podem ser essenciais, tais como, correio eletrônico, servidor de arquivos, acesso a internet, entre outros.

Após o processo de preenchimento do questionário, os dados deverão ser tabulados e analisados. Os processos que foram definidos pelos gestores como vitais e críticos devem ser ordenados pelo menor número de RTO e PMIT, dessa forma os processos estarão listados pelo tempo em que deverão ser restabelecidos.

O resultado do questionário de análise de impacto é um relatório descritivo dos processos vitais e críticos de negócio, ordenados pela importância e impacto para o negócio, com fim de subsidiar a direção das entidades na definição uma estratégia de contingência.

Para subsidiar a na análise de impacto, o mapeamento de processos e a análise de riscos empresarial são insumos para compor a análise de impacto. É por meio deles que podemos identificar todas as atividades das áreas de negócio da instituição e a exposição financeira empresarial.

Tendo em vista o objeto deste trabalho quanto ao estudo de caso referente a realização da análise de impacto de negócio do Fundo de Pensão no qual trabalho, passo a dissertar nos capítulos seguintes: as experiências adquiridas ao longo do projeto, a metodologia utilizada para o preenchimento dos questionários, os insumos para a realização de todo o trabalho produzido e também as dificuldades encontradas.

## 2 ESTUDO DE CASO

A GCN na empresa começou no ano de 2006, com a realização da primeira Análise de Impacto de Negócio, e que já sofreu atualizações ao longo do tempo. No ano de 2012, a partir da iniciativa da gerente de tecnologia, foi montado um grupo de trabalho, para tratar sobre contingência de TI e continuidade de negócio.

O foco principal dos trabalhos foi estabelecer a Gestão de Continuidade de Negócio, entretanto, o projeto poderia seguir duas linhas: trabalhar com os processos vitais e críticos mapeados anteriormente e atualizando os planos de continuidade; ou realizar uma nova análise de impacto (BIA), começando o processo desde o início, sem aproveitamento de materiais anteriores.

Em conversa com o gerente da empresa Strohl no Brasil, Sidney R. Modenesi, ele afirmou sobre a necessidade de começar o projeto de GCN a partir de uma nova análise de impacto. Tal afirmação decorre do tempo da última atualização do BIA realizado pela empresa, corroborou ainda da necessidade de atualização do BIA anualmente. A periodicidade anual é necessária tendo em vista as constantes mudanças que ocorrem nas empresas além dos impactos no negócio.

Assim, devido à desatualização do processo do BIA com o decorrer do tempo e as constantes alterações do organograma da empresa, optou-se pela elaboração de uma nova análise de impacto de negócio, desconsiderando os processos vitais e críticos e os impactos analisados anteriormente.

Após a definição do objetivo do projeto, o próximo passo foi a contratação de uma consultoria externa para a realização do BIA. Uma contratação de consultoria demanda custos a empresa, valores que vão acima da alçada da

gerencia. Dessa forma, é fundamental o patrocínio pela alta administração, além da previsão e liberação de recursos financeiros, tanto para a BIA quanto para a implantação das estratégias.

Segundo Alexandre Guindani (2011, p. 24), não é possível desenvolver qualquer estratégia de continuidade sem investimento, afirma também que “o resultado do BIA servirá como justificativa para investimentos em prevenção e contenção, estratégias de continuidade e para o próprio desenvolvimento da GCN”. (GUINDANI, 2011, p.46)

O dispêndio de orçamento referente à contratação de consultoria externa para elaboração do BIA pode ser dispensável, desde que a equipe de GCN tenha total conhecimento. Caso contrário é altamente recomendado a contratação da consultoria, preferivelmente com serviço de transferência de conhecimento, ou seja, de acordo com o andamento do projeto a consultoria transmite os conhecimentos à equipe para que as próximas avaliações sejam realizadas pela própria equipe de GCN da empresa.

Em nosso caso, optamos pela contratação de consultoria especializada para a elaboração do BIA e outros serviços, dentre eles a transferência de conhecimento, cursos de imersão em continuidade de negócio, palestra de educação em GCN aos empregados, elaboração de estratégias de continuidade e a entrega de modelos de Planos de Continuidade de Negócio (PCN).

## 2.1 Elaboração de projeto

Para o sucesso do projeto de análise de impacto é necessário que o gestor de continuidade adote as melhores práticas para gerência de projetos, algumas metodologias poderão ser seguidas tal com o PMBOK da PMI (Project Management Institute). O mais importante é que o projeto seja bem gerenciado, considerando um bom planejamento, cronograma, monitoramento e entregas.

Poderão ser consideradas para o projeto do BIA as seguintes fases de acordo com as práticas de gerência de projetos:

**Figura 4:** Recursos e necessidades de continuidade de negócio.



**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

Vale ressaltar que a GCN não é considerada como um projeto, mas sim um programa, ou seja, deve ter um começo, mas não tem um fim, é um processo contínuo, conforme o ciclo da GCN. A BIA deverá ser considerada como projeto, resultante de uma entrada, processamento e saída.

Considerando a metodologia de gerência de projeto, teve-se como ponto de partida a elaboração de um termo de abertura de projeto (TAP), o documento descreve o escopo, justificativa, metas, premissas, restrições, riscos e um cronograma macro, a finalidade deste documento é obter a autorização da gestão superior para a execução do projeto.

Após elaboração do TAP a equipe de GCN em conjunto com a consultoria elaborou o documento de planejamento da execução de projeto, denominado “Plano de Projeto”. Este documento descreve detalhadamente cada etapa do projeto, bem como a equipe envolvida e os papéis e responsabilidades, a comunicação, controle de riscos, cronograma e as definições quanto a mudanças de escopo do projeto.

Para alcançar os objetivos do projeto e cumprir os prazos acordados da entrega do resultado da contratação da consultoria com a diretoria da empresa, elaboramos o cronograma de execução do BIA e das outras atividades tais como, treinamento, palestras, estratégias e montagem do modelo dos planos (PCN).

O cronograma elaborado foi dividido em etapas e fases, tomando com ponto de partida o curso de imersão de Gestão de Continuidade de Negócio.

As próximas fases são de suma importância dentro do projeto a reunião de início do projeto (Kickoff) e as reuniões de apresentação do questionário do BIA. Partindo do pressuposto que a maioria do tempo consumido no projeto terá a participação dos gestores dos processos de negócio. Contudo é de suma importância envolvê-los desde o início do projeto.

A maior parte do cronograma foi direcionada para as reuniões do BIA, devido a grande quantidade de processos a ser analisado. A organização do cronograma tomou como partido a quantidade de processos e o tempo de produtividade realizável dentro de cada mês. Assim as reuniões foram divididas em 04 fases.

As etapas para a realização do preenchimento dos questionários do BIA foram separadas em etapas, considerando um número mínimo de processos mapeados, no intuito de apurar a entrega pela consultoria.

O cronograma a foi distribuído conforme o quadro 2 a seguir:

**Quadro 2:** cronograma detalhado do projeto BIA.

ATIVIDADES
Desenvolvimento e Implementação do Sistema de Continuidade de Negócio
Etapa 01 - Planejamento do Projeto (Preparação, iniciação e Execução)
Fase 01 - Planejamento detalhado do Projeto e Objetivos (Documentação Inicial)
Fase 02 - Treinamento de imersão em GCN
Fase 03 - Evento de conscientização e divulgação do BIA e GCN
Etapa 02 - Entendendo a organização (Entrevistas por Processos)
Fase 01 - Entrevistas por Processos
Etapa 03 - Entendendo a organização (Entrevistas por Processos)
Fase 01 - Entrevistas por Processos
Etapa 04 - Entendendo a organização (Entrevistas por Processos)
Fase 01 - Entrevistas por Processos
Etapa 05 - Entendendo a organização (Entrevistas por Processos e Relatório BIA) e Divulgação GCN
Fase 01 - Entrevistas por Processos
Fase 02 - Elaboração do BIA - Análise de impacto no negócio
Fase 03 - Evento de Divulgação do GCN para empregados
Etapa 06 - Determinando a estratégia de continuidade de negócios
Fase 01 - Estratégia de continuidade
Etapa 07 - Desenvolvendo e implementando uma resposta de GCN
Fase 01 - Modelo de Plano de Continuidade de Negócio
Fase 02 - Divulgação interna de GCN
Fase 03 - Finalização do projeto

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

As etapas de 1 a 5 foram estipuladas para as reuniões de preenchimento dos questionários do BIA, sendo que na etapa 5 foi entregue o relatório final da Análise de Impacto de Negócio e apresentado os resultados para a diretoria a fim de homologar os processos definidos como vitais e críticos.

Na etapa seguinte, após a homologação da diretoria, foram elaboradas as estratégias de continuidade. Nesta etapa, foi convidado os gestores dos processos definidos como vitais e críticos. A fase 2 da etapa 7, foi previsto o evento para

educação dos empregados em GCN e também a divulgação dos processos vitais e críticos.

A fase final prevista em cronograma consolidou todos os resultados obtidos ao longo do projeto com apresentação final à diretoria.

Importante ressaltar que as etapas, fases e prazos deverão ser definidos de acordo com o ritmo de atividade dentro da organização e a disponibilização dos gestores. Destaca-se também que a duração do projeto não deve se estender, principalmente por causa das modificações nos processos e os impactos. Estender o projeto do BIA poderá ocasionar sua desatualização mesmo ao término do projeto.

Segundo Alexandre Guindani (2011, p. 48), recomenda-se que empresas de médias ou grande portes devem reduzir seu escopo na primeira rodada do BIA, visto que é impossível alcançar todos os processos de uma só vez, recomendando assim entregas por etapas tal como o setor financeiro. Levando em consideração a recomendação de Guindani as EFPCs podem na primeira rodada realizar a análise a partir das áreas de pagamento de benefício, tecnologia e jurídico, devido aos critérios de impacto e criticidade.

Importante destacar que na elaboração do cronograma de projeto, as etapas e fases podem variar muito de organização para organização, neste caso o gerente de projeto deverá considerar os fatores ambientais. Para o Guia PMBOK (2009, p. 19) “Os fatores ambientais da empresa podem aumentar ou restringir as opções de gerenciamento de projetos e podem ter uma influência positiva ou negativa no resultado”, desta deverão ser considerados os fatores culturais, normativos, processos organizacionais, pessoais e infraestrutura.

## 2.2 Treinamento em GCN

No escopo do projeto foi previsto inicialmente a realização de treinamento em imersão em Gestão de Continuidade de Negócio, com o intuito de alinhar o conhecimento teórico a todos os envolvidos no projeto.

O treinamento foi ministrado na empresa, o que foi um fator positivo, pois o curso teve duração aproximada de 20 horas, distribuídas em 5 (cinco) dias, dessa forma, a ausência dos gestores envolvidos poderiam interferir nas atividades da empresa.

A emenda do curso deve abordar as práticas do ciclo de vida da GCN, contudo, é importante destacar a necessidade de uma maior atenção quanto ao escopo do projeto que será realizado a fim de elucidar as dúvidas as quais poderão surgir ao longo do projeto.

Para Brasiliano (2011, p. 51) é importante e eficiente ao treinamento de GCN que aborde os seguintes assuntos:

- Gestão do programa de GCN;
- Execução de uma análise de impacto nos negócios;
- Desenvolvimento e implementação de PCNs;
- Execução de um programa de testes de PCN;
- Avaliação de riscos e ameaças e
- Comunicação com a mídia;

Em nosso caso o curso foi ministrado seguindo as 10 (dez) práticas do DRII, elencadas abaixo:

1. Início de programa e gerenciamento;
2. Avaliação de risco e controle;
3. Análise de Impacto de Negócio (BIA);
4. Estratégias de continuidade de negócio;
5. Preparação e resposta a emergência;
6. Planos de Continuidade de Negócio (PCN);
7. Programas de conscientização e treinamento;
8. Exercício, auditoria e manutenção do Plano de Continuidade de Negócio;
9. Comunicação em crises e
10. Coordenação com agências externas.

O treinamento foi realizado na primeira etapa do cronograma, de forma que as dúvidas atreladas ao projeto fossem sendo sanadas. Desta forma é interessante que o treinamento seja realizado sempre antes do início do projeto.

### **2.3 Palestra sobre Continuidade de Negócio**

O tema continuidade de negócio deve estender a todos os empregados da organização, desta forma deverá ser considerado no programa de GCN a educação e conscientização dos empregados, terceirizados e fornecedores, visto que eles são os principais ativos a se proteger.

O envolvimento dos empregados irá fazer com que eles identifiquem qual o seu papel dentro da GCN. Alguns estarão envolvidos dentro de um plano de continuidade e outros não farão parte dos planos, mas deverão minimamente saber para onde ir caso aconteça um evento que demande a evacuação do prédio.

Para a norma (ABNT NBR ISO/IEC 22.301:2013, p. 15), a conscientização das pessoas (empregados) é um fator importante, para que elas conheçam as políticas de continuidade da empresa, contribuam para a eficácia da continuidade de negócio, entendam as implicações de não conformidade com os requisitos, e também conheçam o seu papel durante um incidente que cause uma interrupção.

Em nosso caso, optamos pela elaboração de uma palestra, ministrada pelo consultor contratado, envolvendo todos os empregados da empresa, a fim de educar e conscientizar sobre o tema, além disso, elaboramos um projeto anual de educação e conscientização em segurança da informação, englobando as matérias de GCN e Riscos de TI.

#### **2.4 Reunião de início de projeto (Kickoff)**

Consideramos como fator importante para o início dos trabalhos a realização da reunião de apresentação do projeto, envolvendo todos os gestores da empresa e convidados.

O objetivo desta reunião consiste em formalizar a abertura e início dos trabalhos com os gestores e as partes interessadas, destacando o escopo do projeto, os conceitos sobre GCN, apresentar o cronograma macro da execução do projeto, e principalmente elucidar as dúvidas além de mostrar onde estarão envolvidos dentro do projeto.

Importante salientar que este evento deve contar principalmente com a participação da alta direção, tal necessidade ocorre pelo simples fato de a alta direção estar diretamente envolvida com a GCN.

Para Alexandre Guindani (2012) o envolvimento da alta direção é fundamental para o convencimento quanto à liberação de recursos e para a implementação das estratégias de continuidade.

O apoio da Alta Administração é fundamental para a GCN, por isso, convencer e envolver os seus membros é fator crítico de sucesso. Faça com que eles saibam o que é GCN e qual sua importância para a empresa. Lembre-se que não é possível desenvolver estratégias de continuidade sem investimento e são os membros da Alta Administração que assinarão o cheque.

A apresentação inicial é de suma importância na GCN, pois dessa forma o gestor de continuidade e sua equipe poderão convencer a alta direção quanto à aplicabilidade do BIA e as estratégias de continuidade. Para William Alevate (2014, p. 4) sem vontade política não se chega a lugar algum.

## **2.5 Análise de Impacto de Negócio (BIA)**

Passadas as etapas de planejamento e apresentação do projeto, as próximas serão voltadas para a análise de impacto do negócio. Ressalto que, de todas as etapas dentro do projeto, as etapas de elaboração do formulário de entrevista e as entrevistas são as mais importantes, sem menosprezar as outras que também tem papel fundamental dentro do ciclo da Análise de Impacto.

### *2.5.1 Elaboração do formulário de entrevista*

O questionário de entrevista tem o papel essencial para a análise de impacto. Nele o gestor de continuidade deverá elaborar as perguntas, as quais serão respondidas pelas áreas de negócio da empresa, sendo necessárias para a identificação dos impactos nos processos de negócio e dos recursos necessários para a elaboração das estratégias de continuidade e ambiente de contingência.

Segundo Willian Alevate (2014, p.59), questionários de entrevistas podem ser encontrados prontos em livros, em cursos e até fornecidos por consultorias. Porém ele destaca que as perguntas do questionário de entrevista devem visar particularmente o conhecimento da forma como trabalha a empresa. Dessa forma, o gestor de continuidade deverá identificar quais perguntas cabe a sua organização, considerando o escopo do BIA.

Em nosso projeto, foi solicitado à consultoria que apresentasse vários tipos de questionários, assim foram escolhidas as perguntas que mais se adaptaram ao âmbito corporativo de nossa empresa e aquelas que identificaram impactos e recursos necessários para a elaboração dos Planos de Continuidade.

Depois de selecionadas as perguntas, foram criadas as perguntas do questionário em planilha de software de escritório. Cada arquivo de planilha representava um macroprocesso, com vários processos, em média 05 (cinco), contudo, tiveram macroprocessos com até 15 (quinze) processos a serem mapeados em um único arquivo de questionário.

A primeira parte do questionário trouxe informações de identificação da área de negócio, do macroprocesso e dos processos, com as seguintes informações:

- Nome ou sigla da área (Diretoria\Gerência\Coordenação);
- Nome dos gestores (Diretor(a)\Gerente\Coordenador(a);
- Quantidade de pessoas alocadas na área de negócio;
- O macro processo e seus processos;
- Descrição detalhada de todos os processos;
- Existência de funcionários vitais (insubstituíveis).

Para auxiliar durante as entrevistas quanto ao preenchimento dos questionários, tomamos como base os insumos extraídos da área de mapeamento de processos da empresa, para a identificação dos processos existentes dentro de cada área de negócio, aproveitando trabalhos já realizados. Com o preenchimento destes dados evitamos que os gestores no momento da entrevista descrevessem seus processos um a um, tomando um tempo considerável de entrevista.

A segunda etapa da entrevista identifica a criticidade dos processos, para isto elaboramos as seguintes questões:

- Periodicidade de execução do processo (pontual, diário, semanal, mensal, semestral ou anual);
- Criticidade do processo (crítico ou não crítico para o pagamento de benefício);
- RPO, medição numérica em dias.
- RTO, medição numérica em dias.
- PMIT ou MTPD, medição numérica em dias.
- Responsável diretamente pela execução do processo.

A próxima parte do questionário ficou direcionada para a identificação dos impactos. Considerou-se como ponto de partida para a mensuração a matriz de exposição a riscos da empresa. Nesta matriz a exposição é definida pelos critérios de probabilidade e impacto, medidos de forma qualitativa (baixo, médio e alto).

A medição dos valores de forma qualitativa é disposta na tabela, considerando o valor aproximado de perda financeira. Estes valores são pré-estabelecidos pela alta direção, ou seja, qual o teto de perda, determinado para um valor como sendo alto para a organização, segue abaixo tabela exemplo:

**Tabela 1:** Matriz de exposição financeira.

Matriz de Exposição Financeira							
		Probabilidade de Ocorrência					
		B1	B2	M1	M2	A1	A2
Impacto Financeiro	A3	R\$ baixo	R\$ médio	R\$ médio	R\$ médio	R\$ alto	R\$ alto
	A2	R\$ baixo	R\$ médio	R\$ médio	R\$ médio	R\$ alto	R\$ alto
	A1	R\$ baixo	R\$ médio	R\$ médio	R\$ médio	R\$ médio	R\$ alto
	M3	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ médio	R\$ médio	R\$ médio	R\$ médio
	M2	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ médio	R\$ médio	R\$ médio
	M1	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ médio	R\$ médio
	B3	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo
	B2	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo
	B1	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo	R\$ baixo

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

O trabalho de confecção desta matriz foi realizado pela área de risco corporativo, desta forma aproveitou-se um trabalho já realizado, em que gestores estiveram envolvidos.

Para medição dos impactos, foram consideradas as seguintes perguntas no questionário:

- Impactos financeiros qualitativos: mensurados de forma qualitativa (sem impacto, muito baixo, baixo, médio, alto ou muito alto), considerando a matriz de exposição financeira, medidos em diário, semanal ou mensal;
- Impacto financeiro quantitativo: medição expressada em valores reais.
- Custos adicionais: identificação de custos extras para retorno das operações (hora extra, banco de horas, contratação de mais profissionais, terceirização etc.);
- Impactos intangíveis
  - Moral e satisfação dos empregados;
  - Controle financeiro;
  - Imagem;
  - Serviço ao cliente
  - Regulamentações.
- Importância do processo: identificação para o dia-a-dia da empresa, não direcionado ao negócio principal. Valores mensurados sem importância, muito baixa, baixa, média, importante ou muito importante;
- Tempo de paralisação aceitável: semelhante ao RTO, porém não considerando uma crise e sim dias normais da instituição, essa métrica poderá auxiliar ao grupo de GCN o tempo de paralisação necessária para a execução de testes e simulações de forma a não impactar no dia-a-dia, mensuração em dias ou horas.

Colocamos no questionário a tabela de identificação de posições mínimas de trabalho a fim de subsidiar na elaboração das estratégias e para o ambiente de contingência. O número de posições não considera a quantidade de pessoas ou recursos tecnológicos, mas somente consumo de espaço físico.

A tabela foi dividida em quantidade de dias após uma indisponibilidade, de forma que o gestor identifique a necessidade de aumento ou redução de posições ao longo do tempo.

**Tabela 2:** Tabela de posições em contingência.

Posições em Contingência	D+0	D+1	D+2	D+3	D+4	D+5	D+10	D+15	D+30
	Nr	Nr	Nr						

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

Considera como “D+0” o dia do incidente e os outros números a contagem de dias após o incidente, por exemplo, “D+1”, um dia após o incidente e “D+30”, trinta dias após incidente.

Nesta etapa foi inserida a pergunta sobre a possibilidade de o processo ser executado em locais de parceria, tais como fornecedores, empresas terceirizadas ou na patrocinadora. Esta identificação no questionário irá auxiliar na elaboração das estratégias de continuidade, podendo ocorrer uma diminuição de espaço para um eventual local de contingência além da diminuição dos custos para implantação.

Realizamos o mapeamento dos sistemas utilizados pelos processos. Dentre todas as questões do questionário esta foi a mais longa a ser preenchida. Nesta tabela foram inseridos todos os sistemas corporativos utilizados pelos processos da organização.

**Tabela 3:** Mapeamento de utilização de sistemas.

Sistemas	Processos						TMI
	1	2	3	4	5	6	
Correio Eletrônico							2h
Internet							1d

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

Na tabela de utilização de sistemas, identificamos o Tempo Máximo de Indisponibilidade (TMI) dos sistemas utilizados pelos processos. Esses tempos medidos em horas ou dias, identifica a tolerância da área quanto à paralisação do sistema, observando que neste tempo não foi considerada a paralisação como um todo, ou seja, somente a parada do sistema mapeado outros recursos e sistemas estarão em operação.

Nos mesmos moldes do mapeamento de sistemas, foi realizado o mapeamento dos softwares utilizados por cada processo. Os softwares foram identificados através de ferramentas instaladas no ambiente tecnológico ao qual permitiram realizar um inventário de todos os softwares instalados nos computadores, a partir deste inventário, inserimos a lista no questionário para fins de identificação pelo gestor do processo.

Foram inseridos no questionário os recursos de infraestrutura os quais são utilizados no dia-a-dia, tais como, computadores, impressoras, telefone, scanner, notebook entre outros. Esta identificação auxiliará para identificar os recursos que são utilizados nos processos.

Após a identificação dos recursos de infraestrutura, inserimos no questionário a tabela para mapeamento destes recursos, porém sob a ótica da continuidade de negócio, ou seja, somente o mínimo de recursos necessários para a realização das tarefas.

Utilizou-se uma tabela considerando a quantidade mínima de recursos distribuídos ao longo do tempo de parada. Esta tabela é semelhante à tabela de posições, ao qual deverá estar alinhada com a quantidade de posições disponíveis.

**Tabela 4:** Infraestrutura de contingência.

Ativo de infraestrutura (Mínimo)	Período de tempo						
	D + 0	D + 1	D + 2	D + 3	D + 5	D + 10	D + 30
Computador	1	1	2	2	2	2	2
Impressora	0	1	1	1	1	1	1

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

O mapeamento dos recursos de infraestrutura e a quantidade de posições necessárias são de suma importância, indispensáveis no questionário, estes dados irão auxiliar o gestor de continuidade na elaboração das estratégias e também na mensuração dos gastos para um ambiente de contingência.

Outro item que não deve faltar no questionário e que são de suma importância para a continuidade da empresa, são os sistemas vitais, a tabela utilizada identifica os sistemas e sua importância, distribuída nos valores (dominante, abrangente e moderada). Também se mapeou quanto à manipulação das informações, se são trabalhadas somente pelo sistema eletrônico ou se são necessárias a importação ou exportações para forma impressa.

**Tabela 5:** Mapeamento dos sistemas vitais.

Nr	Processo	Sistema	Utilização	Informação
				Tipo
1	Nome do processo	Nome dos Sistemas	Dominante	Eletrônica
2	Nome do processo	Nome dos Sistemas	Abrangente	Impressa
3	Nome do processo	Nome dos Sistemas	Moderada	Eletrônica e Impressa

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

Outro mapeamento importante no questionário do BIA são os relacionamentos e as interdependências entre as áreas. Assim, é preciso considerar tanto as áreas internas da empresa quanto as partes externas (fornecedores, patrocinadora, órgãos governamentais etc.). É preciso destacar neste mapeamento a identificação do fluxo de informações tramitadas entre eles, ou seja, se o processo fornecer e\ou recebe informações da outras áreas.

Foi incluída nesta tabela do questionário a identificação da existência de penalidades quanto ao não fornecimento ou recebimento das informações destes relacionamentos. Utilizamos a seguinte tabela:

**Tabela 6:** Tabela de relacionamento dos processos.

Nº	Processo	Entidade	Tipo do Relacionamento	Fluxo	Penalidade
1	Nome do processo	Nome da entidade	Interno	Fornece	Existe
		Nome da entidade	Externo	Fornece e Recebe	Existe
		Nome da entidade	Externo	Recebe	Não Existe

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

Considerou-se no questionário a identificação dos arquivos essenciais para a continuidade do processo, nesta parte foram mapeados os arquivos ou pastas armazenadas no servidor de arquivo que são vitais para o processo, ou seja, sem ele o gestor não conseguiria dar continuidade ao processo. Destaco que além dos arquivos digitas também foram identificados se existem arquivos físicos.

**Tabela 7:** Identificação de documentos vitais.

Nº	Processo	Descrição	Tipo	Documentos	
				Local de armazenamento	Responsável
1	Nome do processo	-	Física ou digital	-	-

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

A última parte do questionário ficou direcionada para a confidencialidade dos processos. Foram classificados em quatro níveis:

- Confidencial: Informações críticas, somente grupos de pessoas podem ter acessos às informações;
- Restrito: Informações sensíveis e restritas somente a área de negócio ou as áreas com relacionamento direto;
- Interno: Informações disponibilizadas apenas para dentro da empresa, não podendo ser divulgadas externamente;
- Público: informações de domínio público, não tendo impacto quanto à divulgação.

Após o mapeamento da confidencialidade das informações dos processos é necessário identificar as consequências em caso de vazamento. Este impacto é difícil de ser mensurado com relação a valores, por isso poderão ser levados em conta valores intangíveis, tais como:

- Danos à imagem da empresa;
- Ações judiciais contra a empresa;
- Perdas financeiras;
- Multas;
- Perda de possibilidades de investimento;

**Tabela 8:** Identificação da Confidencialidade.

Nº	Processo	Classificação	Impactos
1	Nome do processo		

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

Destaco que o questionário de análise de impacto deverá ser construído conforme o escopo do BIA e a cultura da organização. Quanto mais perguntas tiver um questionário, melhor será a avaliação do impacto, por outro lado o tempo de preenchimento e entrevista será maior, demandando mais tempo dos gestores do

processo. Dessa forma, o gestor de continuidade deverá identificar dentro de sua organização o equilíbrio entre quantidades de perguntas e tempo de preenchimento.

Em casos da necessidade da elaboração de um questionário de BIA, de forma resumida, ao qual não demande grande tempo e esforço, poderão ser considerados os seguintes itens:

- Identificação dos processos e responsáveis;
- RTO;
- RPO;
- PMIT;
- Impacto direto na folha e benefício;
- Impacto financeiro (qualitativo);
- Quantidade de posições de trabalho;
- Recursos mínimos de infraestrutura;
- Sistemas vitais e críticos;

Os itens colocados, além de mensurarem os impactos dos processos para o negócio, irão auxiliar o gestor para as próximas fases da GCN, tais como, cenários e estratégias de continuidade e os Planos de Continuidade de Negócio.

Importante destacar que a elaboração do questionário irá de encontro ao que foi proposto no escopo do BIA. Outros itens poderão ser acrescentados no questionário a fim de atender as necessidades a serem consideradas para a elaboração das estratégias e dos planos de continuidade.

### *2.5.2 Reunião de apresentação do formulário de entrevista*

Após elaboração do questionário é indispensável a apresentação para os gestores das áreas de negócio que irão preenchê-lo, desta forma é recomendável a elaboração de uma apresentação formal.

Esta apresentação tem como finalidade principal, demonstrar aos gestores o que é a Análise de Impacto (BIA) e esclarecer o que se espera das perguntas definidas no questionário. O responsável pela apresentação deverá explicar item por item a fim de sanar as dúvidas. Deverá também descrever todas as possibilidades de respostas informando os valores pré-definidos no questionário.

Importante destacar nesta reunião, a importância da Gestão de Continuidade de Negócio, além de apresentar as fases do projeto sinalizando em quais etapas eles participam.

Dependendo do tamanho do organograma da empresa, ou seja, a quantidade de áreas gestoras, a reunião poderá ser realizada em uma única apresentação ou dividida em várias, importante que, o gestor de continuidade ou apresentador tenha tempo suficiente para apresentar todo o questionário e responder as dúvidas dos presentes.

Para Guindani (2011, p. 51), o detalhamento da reunião economizará muito tempo e esforço da equipe de GCN, além de aumentar a qualidade das respostas obtidas.

Após a reunião de explicação do questionário, é necessário definir a forma que os questionários serão preenchidos. As Entidades poderão adotar a prática de encaminhar o questionário por meio de correio eletrônico ou outro meio digital, poderão ser utilizados softwares apropriados para questionários ou

formulários disponíveis na Intranet da empresa até mesmo a utilização por meio físico.

Em nosso caso, o questionário foi encaminhado para conhecimento em meio físico, através de documento oficial interno. Desta forma formalizamos a entrega do questionário e também informamos sobre a marcação das reuniões de entrevista.

O preenchimento de todo o questionário foi realizado em reunião de entrevista, desta forma, foi possível elucidar as dúvidas dos gestores, detalhar cada resposta e principalmente diminuir a valorização do processo pelo gestor, muito comum no preenchimento do questionário.

### *2.5.3 Realização das entrevistas*

As entrevistas com os gestores dos processos têm por objetivo identificar os pontos críticos dos processos de negócio, além de validar as perguntas respondidas no questionário. Em nosso caso optamos em realizar as duas atividades ao mesmo tempo, a fim de diminuir o tempo de projeto.

Após o envio do questionário para conhecimento dos gestores, foi iniciada a fase das entrevistas, os encarregados pelo projeto realizaram o agendamento da reunião com os gestores das áreas de negócio. Foi considerada para a marcação das entrevistas a disponibilidade na agenda de cada gestor, de forma a não impactar no dia-a-dia da empresa.

Para o agendamento foi levado em consideração o volume de processos existentes dentro de um macroprocesso. Quanto maior for à quantidade de processos mais tempo de reunião será gasto, em alguns casos houve a necessidade de agendamento de duas ou mais reuniões.

No processo de marcação das entrevistas, os gestores solicitaram a presença de outros empregados sob sua gestão, com intuito de auxiliar nas respostas. Considero como um fator importante, pois aumenta a qualidade e precisão das respostas, por outro lado, a quantidade de pessoas poderá prolongar a reunião, devido aos constantes debates, dessa forma impactando no tempo agendado para ocasião, e podendo ocorrer à necessidade de agendamento de outra reunião, impactando diretamente no tempo do cronograma de projeto.

Importante destacar que antes do agendamento das reuniões a equipe de GCN deverá providenciar a reservada de uma sala de reunião, considerando o tempo da etapa de entrevistas descrito no cronograma de projeto.

Cada reunião teve em média uma hora e trinta minutos de duração, considerando apenas a análise de um macroprocesso com média de até sete processos. Nas reuniões com mais de sete processos, foi necessário agendamento de mais de uma reunião.

Destaco, como item a ser observado, que as reuniões não deverão ser prolongadas além do horário agendado, no intuito de não causar um desgaste entre o gestor e a equipe de projeto. Caso haja a necessidade de prolongar a reunião, este tempo deverá ser acordado com o gestor ou agendado uma nova data para continuação.

Para auxiliar na definição do tempo necessário para agendamento da reunião com os gestores, pode-se ser realizado um piloto com uma das áreas da empresa. Em nosso caso foram coletadas informações de três áreas gestoras distintas, e identificamos a média de duração, desta forma definimos o tempo padrão a ser agendado, estabelecido em duas horas.

Vale ressaltar que o tempo de duração de cada reunião depende no nível de conhecimento que os gestores têm de seus processos, e também do conhecimento sobre o assunto de Gestão de Continuidade de Negócio, desta forma cabe à equipe a realização de educação e conscientização.

No início da reunião foi realizada uma explicação sucinta sobre Gestão de Continuidade de Negócio e Análise de Impacto de Negócio (BIA), e também a explicação da finalidade da entrevista. Esta atividade é importante para alinhar o entendimento dos gestores sobre a finalidade da reunião e todo do projeto, ou seja, quais serão os resultados das informações coletadas.

Após a realização da parte introdutória, passa-se definitivamente para o preenchimento do questionário, sendo que na primeira etapa realizado o reconhecimento do macroprocesso e os processos que o compõe. O gestor fez uma breve explicação sobre cada um dos seus processos, desta forma tivemos uma visão macro do operacional.

Nesta primeira fase, mapeamos a quantidade de pessoas alocadas para execução do macroprocesso, e perguntamos aos gestores a quantidade mínima de pessoas necessárias e toleráveis para execução. Este número permite ao gestor de continuidade identificar a quantidade mínima de pessoas para a execução do processo em uma situação de crise, porém este número não representa a quantidade de posições necessárias para um ambiente de contingência.

A segunda etapa do BIA foi direcionada para a identificação da criticidade dos processos de negócios. Primeiramente fechamos um entendimento quanto às características a serem consideradas para definição do processo como sendo vital e críticos. Considerando que a principal atividade de um fundo de pensão está na administração de planos de caráter previdenciário a fim de pagar benefícios a seus participantes, neste entendimento foi definido como critérios de criticidade o pagamento mensal dos benefícios de seus participantes assistidos.

Pode ser considerado como critérios para identificação dos processos vitais e críticos, o impacto causado para o fundo de pensão. Este impacto pode ser entendido como aqueles que provocam grande prejuízo financeiro, ou o descumprimento de demandas legais (jurídicas ou pagamento de impostos) ou aqueles que dão suportes aos processos vitais e críticos, dentre eles podemos citar os processos de tecnologia e logística.

Para chegar a este entendimento, fizemos as seguintes perguntas aos gestores dos processos:

- Para o pagamento da folha de benefício seu processo está diretamente ligado?
- Caso seu processo seja interrompido, irá impactar no pagamento mensal do benefício? Ou seja, não haverá pagamento aos aposentados e pensionistas devido à interrupção de seu processo.
- Seu processo, caso interrompido, irá causar grande impacto financeiro, comprometendo seriamente o fundo de reserva?
- Seu processo tem alguma demanda legal, que deva ser cumprida, não sendo possível a negociação de prazo?
- Seu processo presta suporte a outros processos vinculados ao pagamento de benefícios?

Para efeito de registro, os processos que foram respondidos dentro do contexto acima, foram registrados como vitais e críticos na planilha, contudo ainda não é o suficiente para ser considerados definitivamente, outros fatores devem ser considerados para tanto, além do aval da alta direção.

Dentro do contexto do dia-a-dia da organização foi identificada a importância do processo considerando os valores (muito baixa importância, baixa importância, média, importante e muito importante). Estes valores não estão voltados para o negócio (pagamento dos benefícios), mas para o funcionamento geral da Entidade. Um exemplo para este caso está no processo de pagamento dos salários dos empregados, para o pagamento de benefício este não é vital e nem crítico, contudo é considerado muito importante dentro da empresa.

Seguindo o preenchimento do questionário, passamos para a definição tempos de impactos (RTO, RPO e PMIT). Estes tempos conforme explicado anteriormente, identifica quando a atividade de um processo deve ser retomado após um incidente e em quanto tempo perde o controle da situação, além disso, quantos dias de informações podem ser perdidas.

Primeiramente identificamos o tempo de RPO (Recovery Point Objective), este tempo deverá ser apresentado ao gestor como o tempo mínimo de perda de informação a qual o processo poderá suportar, ou seja, quanto tempo de retrabalho é tolerável a ser refeito após um incidente.

Neste tempo os gestores de continuidade poderão consultar a política de backup da empresa com o setor de informática, o tempo identificado deverá levar em consideração a rotina dos backups (mensais, semanais ou diários), com isso poderá ser repassado o tempo de perda de informações da empresa.

Como este tempo é difícil de mensurar, inclusive por causa do volume de trabalho a ser feito, consideramos no questionário como o tempo de perda de informações, o tempo de backup ao qual pode ser restaurado pela empresa (setor de informática), estabelecido em 01 (um) dia, desta forma, apresentamos aos gestores se as informações de um dia anterior ao incidente, poderiam ser consideradas. Caso o tempo fosse inferior ao tempo de estabelecido, o processo seria colocado em observação a fim de que fosse posteriormente avaliado o impacto de sua interrupção.

O tempo objetivado de recuperação RTO (Recovery Time Objective), deverá ser criteriosamente analisado, este tempo praticamente resumirá nos processos que deverão ser retomado primeiro. Importante salientar que este tempo deverá ser mapeado em conjunto com o PMIT (Período Máximo de Interrupção Tolerável).

O RTO deverá ser inferior ou igual ao tempo de PMIT, tendo em vista que o tempo em que o processo deva ser retomado e regularizado antes que ocorra a perda do controle do processo, ou seja, deverá ser calculado o tempo necessário para executar e finalizar o processo antes do limite de tempo do impacto.

Para mensurar o tempo do RTO, deverá ser entendida a ocorrência de uma eventual interrupção no pior dia e hora possíveis, desta forma deverão ser mapeados em conjunto com o RTO os períodos (datas) críticos para o processo e a periodicidade da sua execução (diário, semanal, mensal etc.), assim o tempo de retomada poderá variar de acordo com a data informada.

Para ilustrar o mapeamento dos dias críticos, podemos citar o processo de pagamento da folha de benefício. Este processo ocorre somente uma vez por mês, sendo necessários seis dias úteis para sua preparação, desta forma o período

crítico no mês é compreendido entre os dias 1 a 6. Dependendo da interrupção deste processo seu RTO poderá ser 0 (zero), ou seja, deverá ser retomado no mesmo dia, entretanto, poderá ser 30 (trinta) caso o incidente ocorra após o sexto dia.

Importante salientar que o RTO deverá ser identificado de acordo com o período crítico do processo, ou seja, o pior momento possível de uma paralisação, desta forma todas as outras datas serão mais fáceis a serem tratadas.

O Período Máximo de Interrupção Tolerável (PMIT) deverá identificar o tempo máximo em que um processo pode ficar parado, antes que os impactos sejam concretizados. Diferente do RTO que identifica o tempo em que o processo tem que ser retomado.

Como dito anteriormente, este tempo poderá ser igualado ao tempo do RTO, visto que, para alguns processos de periodicidade diária, o impacto concretiza no mesmo dia do incidente.

Podemos ilustrar a ocorrência deste período para os processos da área jurídica. Devido a grande probabilidade de haver processos contra a empresa em que um conjunto de participantes entrarem com um determinado recurso, que por ocasião poderá causar um dispêndio de valores, cujo somatório de todos os recursos afete severamente um fundo de reserva, assim o setor jurídico deverá estar em prontidão para a elaboração da defesa ou solicitação de prorrogação de prazo.

Identificamos nas entrevistas com as áreas do setor jurídico que o prazo para resposta dado pelos juízes é em média 48 horas, desta forma teremos um RTO 0 e o PMIT 1, contudo se o processo judicial não foi respondido no 1º dia ou dentro das 24hs do seu recebimento e ocorrer um evento no dia seguinte, a área terá que

estar pronta para elaboração desta defesa, sendo assim o tempo de RTO e PMIT serão igualados.

Os processos de TI, principalmente os de suporte (Service-Desk) e infraestrutura (Sistemas, redes e servidores), terão o seu tempo igualado ao menor número de RTO dos outros processos que dependem dos recursos de tecnologia, a fim de prestar o suporte às outras áreas. Vale ressaltar que a área de TI só será definida como vital e crítica se os outros processos vitais e críticos dependerem dos recursos de tecnologia, desta forma são aconselháveis que todos os processos de suporte, sejam mapeados por último.

Outro valor a ser mapeado é o quanto tolerável um processo pode ser interrompido, sem a existência de um incidente, ou seja, quanto um processo ou uma área pode parar de executar seus processos sem que haja um impacto ou sobrecarga de trabalho após o tempo de parada. Importante esclarecer aos entrevistados que este tempo de parada poderá ser programado, fora dos dias críticos. Durante as avaliações identificamos que este tempo ficou abaixo do RTO entre meio dia a 02 (dois) dias de interrupção. A apuração deste valor poderá ser necessário para uma interrupção do processo a fim de executar simulações de evacuação do prédio, testes dos planos de continuidade e também para a área de TI quando surgir à necessidade de manutenções emergenciais.

Passando para a avaliação de impacto financeiro, identificamos os valores de perdas financeiras de cada processo, em caso de interrupção do processo de negócio, entre todas as etapas esta é a considerável mais difícil de mapear. Entretanto, como dito anteriormente, utilizamos a matriz de riscos operacionais da empresa para auxiliar no preenchimento dos impactos.

Com base nesta matriz, os gestores estimaram os valores de exposição financeira (impacto financeiro) de seus processos de acordo com os riscos mapeados. Somamos todos os valores de perdas atreladas a estes riscos, inserimos os valores na tabela do BIA. Relacionando os valores de perdas financeiras com base na matriz de exposição ao risco definimos o impacto qualitativo (sem impacto, muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto) de acordo com os valores pré-definidos toleráveis pela empresa.

Após identificação dos impactos financeiros, mapeamos o tempo em que estes impactos são concretizados, baseados nos valores dias, semanas, meses ou ano. Para alguns processos há tolerância quanto à interrupção, por outro lado, alguns processos os impactos e as perdas financeiras são diários, dentre eles os processos jurídicos. Desta forma é importante mapear quando ocorre o impacto, a partir do dia do incidente e se estes impactos são aumentados ao longo do tempo, como a cobranças de juros.

Ressaltamos aos gestores que os valores de impactos mensurados não deveriam identificar as perdas de possibilidade de investimento, tendo em vista que as entidades de fundo de pensão não têm fins lucrativos e também que os valores provisionados não seriam perdidos. Da mesma forma definimos que valores de arrecadação, não deveriam ser mensurados como perdas financeiras, dentre eles podemos citar o recolhimento da arrecadação, pagamento de empréstimos, aluguel de imóveis.

Outro mapeamento necessário para identificação dos impactos foram os custos adicionais para retorno das operações. Este item identifica os valores ou recursos necessários para colocar o trabalho em ordem após a retomada das operações pós-incidente, estes valores podem ser considerados tanto em ambiente

de contingência ou nas instalações originais, foram considerados os seguintes valores:

- Pagamento de horas extra;
- Contratação de mais profissionais;
- Contratação de terceirizados;
- Compra de materiais;

Estes valores foram considerados devido ao acúmulo de serviços durante o tempo de interrupção do processo até seu retorno, este estipulado pelo valor de RTO.

Durante as entrevistas identificamos alguns casos que estes acúmulos são evidentes, dentre eles podemos destacar os processos jurídicos, pedidos de aposentadoria, pecúlio por invalidez ou morte e recebimento de documentos externos.

Prosseguimos para o mapeamento das necessidades de infraestrutura e tecnologia, nesta análise mapeamos a quantidade de posições mínimas de trabalho ao longo do tempo de interrupção, os sistemas mínimos necessários, os recursos mínimos de tecnologia e os arquivos importantes.

Para o mapeamento de posições, consideramos a quantidade a partir do dia do incidente “D+0” até o trigésimo dia em contingência “D+30”. Em muitos casos os valores foram sendo acrescidos ao longo do tempo de interrupção, tendo em vista o acúmulo de trabalho e a necessidade de vazão.

Identificamos que nas primeiras 48 horas de interrupção os gestores definiram que somente uma posição de trabalho era necessária para dar continuidade ao trabalho, classificando as demandas e priorizando as de maior urgência ou impacto.

Em poucos casos, alguns processos tiveram maior número de posições nos primeiros dias e diminuindo ao longo do tempo de interrupção. Desta forma o mapeamento poderá identificar a quantidade de posições necessárias, considerando que algumas áreas cederão os espaços ao longo do tempo.

Neste mapeamento também identificamos se os processos poderiam trabalhar em área de trabalho externa (work área), parceiro ou patrocinadora. Assim, algumas posições poderão ser alocadas nestas áreas, economizando na aquisição de espaço físico alternativo. Para outros processos podem ser enviáveis devido a recursos específicos aos quais não terem condições de serem replicados a um parceiro ou patrocinadora, considerando ainda a questão da confidencialidade do processo.

Estes mapeamentos são vitais para a decisão das estratégias de continuidade, pois quanto maior a quantidade de posições, maior será o investimento a ser gasto na estratégia, assim, o gestor do processo deverá ser conscientizado pela equipe de continuidade com relação a uma quantidade extremamente mínima de posições.

Vale ressaltar que a quantidade de posições de trabalho em ambiente de contingência não está relacionada a quantidade de pessoas, os gestores poderão a partir daquela posição, estabelecer turnos de trabalho, para a execução dos processos. Esta questão deverá ser elaborada nos Planos de Continuidade de Negócio.

Definidas as quantidades de posições necessárias para a execução dos processos em ambiente de contingência, é necessário também o mapeamento da infraestrutura, dentre elas estão incluídos os recursos de tecnologia, telefonia, periféricos e logísticos. Recursos de mobília (mesa, cadeira, gavetas e armários) não foram considerados no questionário, visto que, uma posição de trabalho é constituída de mesa, cadeira e gaveteiro.

Primeiramente identificamos quais os recursos mínimos a serem utilizados por cada processo no ambiente de contingência, entre uma lista com vários itens pré-determinados. Cada item foi apontado pelo gestor como sendo necessário para seu processo, e também foram descritas as quantidades necessárias, de acordo com a linha de tempo em ambiente de continuidade, os números de posições “D+0” á “D+30”.

Entre os itens elencados na lista os mais utilizados foram:

- Computador;
- Notebook;
- Telefone;
- Celular;
- Impressora a laser (preto);
- Internet ou internet 3G;
- Pen drive;
- Copiadora.

Alguns processos tiveram recursos específicos, tais como, telefones com gravação, devido ao cumprimento de normas para investimento em bolsa de valores pela área de operações financeiras. Da mesma forma, a área de contabilidade e recursos humanos necessitam de leitor de cartão para certificado digital a fim de

execução de operações junto ao órgão da Receita Federal e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).

O questionário do BIA além de analisar os impactos de cada processo, também foi elaborado a fim de trazer informações importantes para o auxílio na definição das estratégias de continuidade de negócio e elaboração dos Planos de Continuidade. Dessa forma, pensando na montagem do ambiente de contingência, identificamos por meio deste a quantidade de posições necessárias, infraestrutura, principalmente a de tecnologia.

Devido à necessidade de uso de computadores, em ambiente e contingência por todos os processos analisados é necessário garantir que os equipamentos a serem alocados neste ambiente estejam preparados para que os empregados possam retomar suas atividades o mais cedo possível, desta forma realizamos o mapeamento dos aplicativos<sup>4</sup> utilizados pelos respectivos processos para futuramente serem preparados na montagem dos computadores de contingência, dentre os analisados os aplicativos de escritório (editor de texto e planilhas) foram os mais requisitados.

Seguindo com o mapeamento dos recursos de tecnologia, realizamos o mapeamento dos sistemas vitais utilizados para os processos de negócio. Os sistemas são suportes para a execução das atividades de cada processo, entretanto, alguns destes sistemas se tornaram vitais, tendo em vista o armazenamento de informações. Assim, alguns processos dependem destes sistemas para seu funcionamento, aos quais sem eles tornam-se inviável a execução da atividade.

---

<sup>4</sup> Entendem-se como aplicativos, todos os softwares que são instalados no computador, dentre eles podemos citar as ferramentas de escritórios.

O mapeamento dos sistemas vitais influi diretamente na definição das estratégias de continuidade, devido à necessidade de contingência destes sistemas em ambiente de datacenter alternativo, ou seja, os sistemas vitais deverão estar alocados em um local onde possam ser ativados logo após a indisponibilidade dos sistemas em ambiente de produção. Devido esta necessidade de replicação e a forma como será realizada, deverá ser contemplada para a definição das estratégias.

Conforme levantamento dos sistemas vitais os sistemas de ERP, correio eletrônico, servidor de arquivos, internet, sistema jurídico e o sistema de gerenciamento eletrônico de documentos foram os de maior ocorrência dentre todos os processos.

Outros sistemas foram definidos como vitais pelos gestores dos processos de negócio, entretanto, realizamos uma classificação quanto a sua utilização em dominante, abrangente e moderado, estes valores representam o quanto são utilizados pelo processo. Entendemos que alguns destes sistemas são mais utilizados para consulta, ou seja, um auxílio para execução e agilidade nas atividades do processo, em alguns casos podendo ser consultados por meio do sistema de ERP, porém com um nível maior dificuldade. Desta forma entendemos que somente os sistemas dominantes, deveriam ser considerados como vitais, visto que sem eles torna-se inviável a execução do projeto.

Para alguns processos a comunicação é fundamental, desta forma alguns sistemas como o de correio eletrônico e internet, foram definidos como vitais e críticos. Muitas vezes esta comunicação é extremamente importante, devido à necessidade de fornecimento o recebimento de informações de entidades externas ou outras áreas dentro da empresa. Pensando nisso foi mapeado o relacionamento

que cada processo executa, com outras áreas dentro da empresa ou entidades externas tais como patrocinadora, parceiros ou órgãos governamentais.

Este mapeamento é fundamental para a continuidade do processo, devido ao fato da necessidade de recebimento ou fornecimento de informações a outras áreas da empresa ou das entidades externas para que um trabalho seja feito.

Entendemos que este mapeamento pode mudar toda a estratégia de continuidade, caso não mapeado, visto que, alguns processos somente tornam-se críticos pelo fato do envio de informações a outro processo crítico, chamamos isso de interdependência de processos. Para a definição da estratégia, a quantidade de posições, recursos e sistemas poderão ser aumentadas de acordo com a interdependência.

Para alguns processos, durante a análise, houve a necessidade de que alguns arquivos estivessem disponíveis assim que a contingência fosse acionada, caso contrário, tornaria inviável a sua execução. Desta forma o mapeamento destes documentos tornou necessário para auxiliar na definição das estratégias a serem adotadas para a retomada das atividades, sabendo que quanto menor o número de RTO menor será o tempo de replicação destas informações para um local alternativo.

Alguns documentos citados durante a análise estão em meio físico (papel), tais como formulários, requisições, correspondência etc. Desta forma a replicação para um local alternativo em um curto espaço de tempo, dificulta na definição das estratégias, portanto, o mapeamento destes documentos é extremamente importante.

O último dado a ser identificado no questionário de entrevista do BIA foi a confidencialidade do processo, ou seja, qual o sigilo que é dada as informações que são tratadas pelo processos. Desta forma de acordo com a classificação da confidencialidade do processo a estratégia a ser utilização deverá ser restringida das demais, assim, não podendo ser implantada em parceiros ou patrocinadora, precisando de um local específico e seguro.

Dentre os processos analisados a média de classificação ficou entre os níveis confidenciais e restritos, visto que muitos dos processos trabalham com informações pessoais dos associados e das carteiras de investimentos.

Importante destacar a necessidade da identificação das consequências que podem vir a ocorrer em caso de vazamento das informações, dos processos de níveis mais restritivos. Segundo nossa identificação na maioria dos processos a maior consequência seria causada à imagem da organização, principalmente junto a seus associados, em alguns casos estes impactos poderiam causar ações judiciais, ocorrendo em perdas financeiras.

Diante de todo o questionário aplicado a dificuldade ficou em relação ao conhecimento que os gestores têm de seus processos e correlacionar aos tempos de RPO, RTO e PMIT além de mensurar os custos de impacto de paralisação.

A supervalorização dos processos também foi um fator que dificultou para a identificação dos processos vitais e críticos. Para os gestores é evidente que seus processos são importantes para a organização, por outro lado, não são vitais e críticos com relação a continuidade de negócio. Deve ficar entendido que todo o processo é importante para empresa, caso contrário, não existiriam, mas restringir ao máximo o que é vital e crítico, ajuda na implantação das estratégias.

Após a etapa do projeto de entrevista e preenchimento dos questionários, foram realizadas um total de 75 (setenta e cinco) reuniões de entrevistas, aos quais analisados 260 (duzentos e sessenta) processos de negócio em um período de 05 (cinco) meses. Este tempo estendeu devido à disponibilidade de agenda dos gestores das áreas de negócio e a validação das informações no questionário.

### **3 RESULTADOS OBTIDOS**

#### **3.1 Relatório de Análise de Impacto**

Após a etapa do processo de realização das reuniões de entrevista e o preenchimento do questionário, demos início a análise dos dados coletados para identificação dos processos vitais e críticos para o negócio da Fundação.

Os dados aos quais identificam os impactos e a criticidade do processo foram tabulados e ordenados, entre eles os valores de RTO, PMIT, criticidade para a folha de benefício e impacto financeiro qualitativo.

Primeiramente os dados foram organizados pelos dados de criticidade para o processo de negócio, ou seja, aqueles processos que impactam e paralisam a folha de pagamento de benefícios. Desta forma conseguimos identificar quais são os processos que devem ser considerados como vitais para a fundação.

Da mesma forma, ordenamos os processos conforme seus impactos financeiros, resultando nos processos que podem ocorrer maiores prejuízos financeiros, estes classificados como críticos.

Considerando os valores acima ordenados, realizamos a organização dos processos pelo seu tempo objetivado de recuperação (RTO) e o tempo tolerável de interrupção (PMIT). Esta ordenação identificou quais são os processos que devem ser retomados primeiramente, considerando seus impactos no negócio, tanto para o pagamento dos benefícios quanto prejuízos financeiros.

Após as ordenações realizadas identificamos inicialmente um total de 30 (vinte e três) processos vitais e críticos para a empresa dentre os 260 analisados, porém este número foi reduzido a 23 processos, após validação pelos diretores.

As maiorias destes processos tiveram tempo de RTO menor que 07 (sete) dias. Para alguns destes processos o tempo de RTO ficou em 0 (zero) dias, ou seja, devem ser retomados imediatamente após o incidente e o acionamento da contingência.

Após as ordenações realizadas e a obtenção da lista dos processos vitais e críticos, demos início a montagem do relatório final do BIA. Neste relatório foram descritos os resultados de impactos dos 260 processos, ordenados pelo tempo objetivado de recuperação (RTO).

O relatório apresentou uma pequena introdução sobre os conceitos da gestão de continuidade de negócio (GCN) e análise de impacto de Negócio (BIA).

Foi descrito um resumo dos tempos gastos, a quantidade de reuniões realizadas e a quantidade de processos analisados.

Apresentamos a relação ordenada dos 23 (vinte e três) processos vitais e críticos, com os tempos mensurados e a periodicidade, conforme a tabela a seguir:

**Tabela 9:** Ordenação dos processos vitais e críticos.

Nº	Diretoria	Gerência	Coord.	Macroprocesso	Processo	RTO	PMIT	Impacto
1	D1	G1	C1	Macroprocesso 1	Processo 1	2	2	Diário
2	D1	G1	C2	Macroprocesso 1	Processo 1	0	0	Diário
3	D1	G1	C3	Macroprocesso 1	Processo 1	5	10	Mensal
4	D1	G1	C3	Macroprocesso 1	Processo 2	30	60	Mensal
5	D1	G2	C1	Macroprocesso 1	Processo 1	0	-	Diário
6	D1	G2	C2	Macroprocesso 1	Processo 1	1	3	Diário
7	D1	G2	C2	Macroprocesso 1	Processo 2	0,5	0,5	Diário
8	D1	G2	C2	Macroprocesso 1	Processo 3	1	2	Diário
9	D1	G2	C2	Macroprocesso 1	Processo 4	30	90	Diário
10	D2	-	C1	Macroprocesso 1	Processo 1	1	1	Diário
11	D2	-	C2	Macroprocesso 1	Processo 1	0	0	Diário

12	D2	G1	C1	Macroprocesso 1	Processo 1	30	60	Diário
13	D2	G2	-	Macroprocesso 1	Processo 1	0	0	Diário
14	D3	-	C1	Macroprocesso 1	Processo 1	0	0	Diário
15	D3	-	C1	Macroprocesso 1	Processo 2	0	0	Diário
16	D3	G1	C1	Macroprocesso 1	Processo 1	0	0	Diário
17	D4	G1	C1	Macroprocesso 1	Processo 1	0	30	Diário
18	D5	G1	C1	Macroprocesso 1	Processo 1	2	5	Diário
19	D5	G1	C1	Macroprocesso 1	Processo 2	2	3	Diário
20	D5	G1	C1	Macroprocesso 1	Processo 3	5	15	Diário
21	D5	G1	C2	Macroprocesso 1	Processo 1	0	0	Diário
22	D5	G1	C3	Macroprocesso 1	Processo 1	0	0	Diário
23	D5	G1	C3	Macroprocesso 1	Processo 2	0	0	Diário

Fonte: Produzido pelo autor do trabalho.

Realizamos a soma do quantitativo de processos das diretorias e o valor mínimo de RTO e PMIT, no intuito de apresentar aos diretores da empresa o quantitativo sob sua gestão, conforme a tabela a seguir:

**Tabela 10:** Quantidade de processos vitais e críticos por diretoria.

Nº	Diretoria	Processos	RTO	PMIT
1	Diretoria 1	09	0	0,5
2	Diretoria 2	04	0	0
3	Diretoria 3	03	0	0
4	Diretoria 4	01	0	30
5	Diretoria 5	06	0	0
<b>TOTAL</b>		23	0	0

Fonte: Produzido pelo autor do trabalho.

Foi apresentado no relatório o quantitativo de posições necessárias para cada processo vital e crítico, levando em consideração o tempo de indisponibilidade.

**Tabela 11:** Quantidade de posições de trabalho em contingência.

Diretoria	Gerência	Coordenação	Processo	Posições (dias em contingência)								
				0	1	2	3	4	5	10	30	
Diretoria 1	Gerência 1	Coordenação 1	Processo 1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		Coordenação 2	Processo 1	2	2	2	2	2	2	2	2	
		Coordenação 3	Processo 1	1	1	1	1	1	1	1	1	
			Processo 2									
	Gerência 2	Coordenação 2	Processo 1	8	8	8	8	8	8	8	8	
			Processo 2									
			Processo 3									
			Processo 4									
	<b>Total</b>				<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
	Diretoria 2	-	Coordenação 1	Processo 1	0	1	1	1	1	1	1	1
-		Coordenação 2	Processo 1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Gerência 1		Coordenação 1	Processo 1	0	0	0	0	0	0	0	2	
Gerência 2		-	Processo 1	2	2	2	2	2	2	2	2	
<b>Total</b>				<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	
Diretoria 3	-	Coordenação 1	Processo 1	1	1	1	2	2	2	3	4	
	-	Coordenação 1	Processo 2									
	Gerência 1	Coordenação 1	Processo 1	1	1	1	1	1	1	1	2	
<b>Total</b>				<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	
Diretoria 4	Gerência 1	Coordenação 1	Processo 1	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Total</b>				<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
Diretoria 5	Gerência 1	Coordenação 1	Processo 1	0	0	2	2	2	2	2	2	
			Processo 2									
			Processo 3									
		Coordenação 2	Processo 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Coordenação 3	Processo 1	1	3	3	3	3	3	3	3	3
			Processo 2									
<b>Total</b>				<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

Foram inseridos no relatório do BIA os recursos de infraestrutura e tecnologia necessários para a continuidade das operações de negócio e também os sistemas vitais. Os itens de infraestrutura e tecnologia foram apresentados por processo de negócio para que a diretoria possa visualizar as necessidades mínimas a serem utilizadas por cada um dos processos.

Os sistemas vitais foram apresentados de duas formas, um segregado por diretoria e outro consolidado. Entendemos que para muitos processos os sistemas utilizados são os mesmos, tais como, correio eletrônico, ERP, internet e etc. Em outros casos são utilizados sistemas específicos, tais como sistema jurídico e o sistema de operação de investimento.

Desta forma a segregação trará visibilidade para cada diretor e o consolidado a visão geral do que deverá ser levado em consideração para a definição das estratégias. A tabela abaixo representa uma amostra da consolidação por diretoria dos sistemas vitais.

**Tabela 12:** Consolidado informações para estratégias de continuidade.

<b>Nº</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Processo</b>	<b>Infraestrutura/ tecnologia</b>	<b>Sistemas</b>	<b>Consolidado</b>
<b>1</b>	Diretoria 1	Processo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celular;</li> <li>• Computador;</li> <li>• Impressora;</li> <li>• Telefone;</li> <li>• Transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correio Eletrônico;</li> <li>• ERP;</li> <li>• Internet;</li> <li>• Sistema de Documento eletrônico;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correio Eletrônico;</li> <li>• ERP;</li> <li>• Internet;</li> <li>• Sistema de Documento eletrônico;</li> </ul>
<b>2</b>		Processo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celular;</li> <li>• Computador;</li> <li>• Impressora;</li> <li>• Telefone.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correio Eletrônico;</li> <li>• Internet;</li> <li>• Sistema Jurídico.</li> </ul>	

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

No final do relatório foram apresentados os dados consolidados contendo a quantidade de processos vitais e críticos, o menor tempo de RTO e PMIT, a soma total de posições e os sistemas vitais, conforme tabela abaixo:

**Tabela 13:** Resultado final da Análise de Impacto.

Processos vitais e críticos	RTO	PMIT	Posições								Sistemas vitais
			0	1	2	3	4	5	10	30	
23	0	0	24	27	29	30	30	30	29	33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correio Eletrônico;</li> <li>• ERP;</li> <li>• Internet;</li> <li>• Sistema de Documento eletrônico;</li> </ul>

**Fonte:** Produzido pelo autor do trabalho.

Em anexo ao relatório do BIA, foram inseridos todos os questionários de entrevistas realizados, de forma os demais dados não contidos no relatório poderiam ser consultados pelos diretores

Apesar da definição dos 23 (vinte e tres) processos vitais e críticos definidos pelos gerentes de negócio, é extremamente necessário a aprovação pela diretoria, a fim de alinhar a análise de impacto com a visão da empresa. Desta forma alinhando quais processos deverão ou não fazer parte das estratégias de continuidade, segundo a visão estratégica, esta decisão deve ser tomada pela diretoria da empresa.

Em nosso caso, os processos foram submetidos à aprovação da diretoria, a qual solicitou uma reavaliação, a fim de discutir se os 25 (vinte e cinco) processos são ou não necessários para a elaboração das estratégias de continuidade, além da quantidade de posições necessárias para um ambiente de contingência. A reunião foi realizada e houve consenso de que 23 (vinte e três) processos deverão fazer

parte das estratégias de continuidade e 75% das posições de trabalho foram reduzidas.

Em nova ocasião os 23 (vinte e três) processos foram submetidos à aprovação pela diretoria, ao qual deliberou estes processos. Após esta deliberação foi iniciada uma nova etapa do projeto de GCN, com a análise das possíveis estratégias de continuidade.

Em minha opinião referente a todo o processo de elaboração e aprovação do relatório do BIA, a quantidade de processos e posições, tornou o processo exaustivo, além de impactar no cronograma previsto, porém, esta etapa é extremamente importante para a GCN, devido ao fato da necessidade de continuar somente o que é vital ou crítico para o negócio da empresa, de forma que todos os trabalhos a serem realizados posteriormente serão direcionados somente a necessidade dos processos validados.

### **3.2 Estratégias de Contingência**

Após os processos vitais e críticos validados, o próximo passo está na elaboração das estratégias de continuidade, ou seja, de que forma serão continuadas as operações da empresa quando a ocorrência de um incidente.

Todo o mapeamento realizado no BIA através de questionário e entrevistas subsidiou para que a equipe de GCN pudesse analisar as melhores soluções de continuidade a ser apresentada a diretoria da empresa, a fim de aprovar a melhor estratégia, considerando principalmente o menor custo e viabilidade.

Para a definição das estratégias é considerados a quantidade de posições a serem disponibilizados, os recursos de infraestrutura e informática, além dos sistemas vitais. Todas estas necessidades deverão estar alocadas fora da empresa, ou seja, em um ou mais locais com uma distância mínima.

Primeiramente deverá ser observada a quantidade de processos a serem continuados e o número de posições a serem alocada, assim, poderá analisar se há possibilidade de alguns dos processos serem alocadas em parceiros ou na patrocinadora.

A busca por parceria referente à implantação desta estratégia reduz os custos, por outro lado, são difíceis de serem prospectadas em curto prazo, visto que a necessidade de serem negociadas e acordadas com a outra parte. Outra dificuldade que poderá ocorrer está no caso da ocorrência de um incidente o espaço esteja ocupado. A solução para este caso está na alocação das posições cujos RTO são superiores a 07 (sete) dias, no intuito do espaço ser desocupado e preparado para a retomada destes processos.

Da mesma forma os sistemas vitais poderão ser alocados dentro do datacenter ao qual será realizada a parceria, porém deverão estar em uma infraestrutura de rede totalmente independente, visando a segurança das informações armazenadas.

A estratégia de parceria é uma boa opção para a redução de custos, por outro lado tornam difíceis de serem gerenciadas, devido a necessidade de haver uma comunicação para toda e quaisquer alterações neste ambiente.

A melhor estratégia de continuidade, porém a de maior valor de investimento e administração está na construção de um espaço de contingência

alternativo. A empresa poderá alugar ou comprar um espaço em outro bairro da região considerando o espaço em m<sup>2</sup> de acordo com o número de posições a serem alocadas. Importante salientar que esta área deverá estar alocada em um local com fatores de riscos diferenciados do local principal, tais como, subestação de energia elétrica, trânsito, possibilidade de interdição e etc.

A estratégia citada acima apresenta um problema ao qual geralmente são questionados, a saber, da inutilização do espaço, ou seja, enquanto não ocorrer um incidente e o acionamento da contingência, este espaço é inutilizado. Dependendo do orçamento a ser gasto para aquisição, montagem e manutenção deste espaço, é preciso observar que ele valor poderia estar sendo utilizado para outros investimentos, com maior rentabilidade.

Com efeito, de correção quanto à inutilização deste espaço há outra opção de estratégia a ser considerada, ao qual visa o deslocamento de uma ou mais áreas da empresa, desde que, não estejam inseridas dentro dos processos vitais e críticos, para este ambiente ao qual a empresa adquiriu. Desta forma caso ocorra o acionamento da contingência, esta área interrompe suas atividades e deem lugar as áreas dos processos vitais e críticos.

Nesta área também poderá ser alocado o datacenter alternativo da empresa, considerando somente os sistemas vitais.

Existem outras estratégias os serviços de tecnologia, os quais podem ser considerados para a disponibilização dos sistemas vitais, dentre eles, os serviços de nuvens (clouding computing) ou a modalidade denominada *colocation*, ao qual aloca os servidores em datacenter alugado.

Importante salientar que a implementação da estratégia de continuidade para os sistemas vitais deverão observar o tempo necessário de restabelecimento dos serviços (RTO), visto que para alguns serviços a replicação das informações deverá ser realizada instantaneamente.

Em nosso caso, a empresa de consultoria ficou de apresentar 03 (três) opções de estratégias, que deveriam conter os custos de implantação, fatores de riscos, os pros e contras de cada estratégia e o tempo de implantação. As estratégias foram entregues e apresentadas à diretoria para definição de qual seria implantada.

A definição e implantação das estratégias, em minha opinião, são vitais para a elaboração dos Planos de Continuidade de Negócio (PCN), sem elas, é inviável a elaboração, tendo em vista a necessidade de execução de testes, contudo, sem a definição da estratégia o plano foi realizado em vão, visto não saber se o tempo de retorno estabelecido em RTO será cumprido.

Para que a equipe de GCN possa dar continuidade aos trabalhos de elaboração dos planos de continuidade, as estratégias deverão estar aprovadas e em fase de prospecção ou implantação pela empresa.

## CONCLUSÃO

Conforme comentado anteriormente, os fundos de pensão têm grande importância para o desenvolvimento do país, devido aos investimentos realizados em diversas áreas, que influem diretamente no crescimento do PIB brasileiro.

Além da importância dos fundos de pensão para o PIB, também são fundamentais para os participantes assistidos e beneficiários, pois esperam pela rentabilidade dos valores investidos e também pelo pagamento mensal de seus benefícios. Dessa forma, a continuidade de negócio se torna essencial para que as entidades atendam as expectativas de seus participantes, mesmo diante de uma eventual crise.

A realização do preenchimento do questionário em conjunto com a reunião de entrevistas, impactou positivamente na redução do tempo de execução do relatório do BIA, demandando menos esforços tanto para os gestores quanto para a equipe de GCN. A segregação poderia prolongar o cronograma e causar até o preenchimento de informações incorretas devido a falta de entendimento de algumas questões do questionário.

O preenchimento em conjunto proporcionou a equipe uma visão ampla do funcionamento de cada processo além de estreitar o relacionamento com os gestores e empregados das áreas, fundamental para a GCN.

Diante do acompanhamento de todo o preenchimento do questionário de entrevista do BIA, foi identificada uma preocupação constante dos gestores dos processos em continuar suas operações em ambiente de contingência sem que houvesse o acúmulo de serviço. Assim, a quantidade de pessoas e recursos mapeados no questionário foi maior do que os aprovados posteriormente pela

diretoria. Tal fato ocorreu devido à visão da diretoria em diminuir o quantitativo de pessoas e recursos a fim de que os custos de implantação do ambiente de contingência fossem reduzidos, visão esta, considerada normal tendo em vista a visão estratégica estar acima da visão da gestão do processo, entretanto a alta direção da empresa assume os riscos e consequência de não cumprimento e execução de algumas atividades inerentes aos processos.

Apesar da divergência entre visões, considero como fator fundamental para a GCN a necessidade de haver um equilíbrio entre as necessidades operacionais e a visão estratégica da empresa, conforme dito anteriormente. A definição da estratégia de continuidade deve atender tanto a área operacional e também a visão estratégica, visto que, quanto maior a quantidade de pessoas e recursos, maior será o gasto para a implantação da estratégia, por outro lado, quanto menor for o valor a ser investido, maior será o risco da empresa em manter sua continuidade.

Os 23 (vinte e três) processos vitais e críticos aprovados pela Diretoria Executiva da empresa representou um total de 9% dos 260 processos existentes, sendo um número muito baixo comparando com sua totalidade de processos.

Considerando ainda que os impactos atrelados a grande parte destes processos ocorrem pontualmente, ou seja, em datas fixas, a que chamamos de “dia crítico ou período crítico”. Este fator limita ainda mais a quantidade de processos a serem continuados, levando em consideração a data da ocorrência de um incidente, que pode tanto reduzir quanto aumentar o número de processos a serem recuperados, assim, os processos poderão ser priorizados considerando o RTO e o período crítico.

Neste contexto o processo de pagamento dos benefícios, sendo o mais vital para a instituição, possui um período crítico de 06 (seis) dias dentro de cada mês e os processos jurídicos, de maiores impactos financeiros e com efeitos diários.

Foi identificado que entre os 23 (vinte e três) processos vitais e críticos a existência de impacto na imagem da instituição, caso estes, não sejam retomados dentro dos períodos toleráveis (RTO e PMIT). Este impacto afeta nos valores e missão das instituições. Segundo pesquisa realizada nos três maiores fundos de pensão do Brasil (PREVI, PRETROS e FUNCEF), a missão e os valores destas empresas estão voltadas para o bem estar e satisfação de seus participantes, ou seja, a ocorrência de um evento e a não continuidade dos serviços prestados por estas instituições irão afetar principalmente seus participantes.

Com relação ao tempo de RTO e PMIT, para a maioria dos processos ficou estabelecido em 07 (sete) dias para seu retorno. Levando em consideração os dias críticos, poucos destes processos serão restabelecidos ao mesmo tempo, exceto os processos jurídicos que são de impactos diários, ou seja, em caso de um incidente e o acionamento da contingência, estes processos deverão estar entre os prioritários.

Diante do relatório de Análise de Impacto de Negócio (BIA), identificamos que grande parte dos processos vitais e críticos estão relacionados com seus participantes beneficiários, ou seja, aqueles já contribuíram ao longo de sua carreira neste momento usufruem de seus benefícios. Os processos estão voltados seja no pagamento dos benefícios, disponibilização de informações para fins de elaboração da declaração de imposto de renda, revisão de cálculos de benefícios entre outros. Estas necessidades confirmam a extrema importância do papel da Gestão de

Continuidade de Negócio para Entidades de Fundo de Pensão e principalmente a seus participantes.

Por fim, concluo que a Análise de Impacto de Negócio (BIA) deva ser o primeiro passo para o estabelecimento de uma GCN, tendo em vista a quantidade de informações e particularidades dos processos de negócio as quais são vitais para a definição das estratégias de continuidade e também na elaboração dos Planos de Continuidade de Negócio (PCN).

O acompanhamento do projeto do BIA e a elaboração deste estudo de caso foi uma experiência impar, em minha concepção como empregado, participante e executor do projeto. Identifiquei a importância que a GCN tem para o pagamento mensal de meu salário, assim como o investimento dos valores aos quais foram e são descontados mensalmente de meu contracheque, a fim de que possa futuramente desfrutar de uma aposentadoria confortável. Esta opinião talvez esteja na mente dos mais seis bilhões de participantes dos Fundos de Pensões existentes no Brasil.

Por fim, é notória a importância da GCN para que os Fundos de Pensão cumpram com sua missão mantendo seus valores e principalmente a satisfação de seus contribuintes.

## REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 22301. **Segurança da sociedade – Sistema de gestão de continuidade de negócios – requisitos**. 2013.

ABRAPP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTA. **Consolidado Estatístico**. São Paulo. dez. 2013. Disponível em: <[http://www.abrapp.org.br/Consolidados/Consolidado\\_Estatistico\\_2013\\_12.pdf](http://www.abrapp.org.br/Consolidados/Consolidado_Estatistico_2013_12.pdf)> Acesso em: 08 mar. 2014. 20:00.

ALEVATE. William. **Gestão da Continuidade de Negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2014.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998. **Modifica o sistema de previdência social, estabelece normas de transição e dá outras providências**.

BRASIL. Resolução MPS/CGPC 13, de 01 de outubro de 2004. **Estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos a serem observados pelas entidades fechadas de previdência complementar – EFPC**.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Guia Prático para a Gestão de Continuidade de Negócios – GCN**. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2011.

GUINDANI. Alexandre. **Deus é Brasileiro, O guia da Gestão de Continuidade dos Negócios**. 1. ed. Brasília: Ciência Moderna, 2011.

GUINDANI, Alexandre. **GCN no país abençoado por Deus**, out. 2012. Disponível em: <[http://www.gcnbrasil.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153:gcn\\_deus&catid=39:artigosnovos&Itemid=53](http://www.gcnbrasil.com/index.php?option=com_content&view=article&id=153:gcn_deus&catid=39:artigosnovos&Itemid=53)>. Acesso em: 20 mar. 2014. 23:00

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa**. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRII - DISASTER RECOVERY INSTITUTE INTERNACIONAL. **Professional Practices for Business Continuity Practitioners**. Versão 1. jun. 2012.

DICIONÁRIO DO AURÉLIO. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/Resiliencia.html>>. Acesso em: 08 mar. 2014. 17:06

PETROS. **Quem somos**. Disponível em: <[https://www.petros.com.br/portal/server.pt?open=512&objID=203&&PageID=129083&mode=2&in\\_hi\\_userid=343417&cached=true](https://www.petros.com.br/portal/server.pt?open=512&objID=203&&PageID=129083&mode=2&in_hi_userid=343417&cached=true)>. Acessado em: 08 mar. 2014.

PREVI: **Missão, Visão e Valores**. Disponível em: <<http://www.previ.com.br/a-previ/missao-visao-e-valores/>>. Acesso em: 08 mar. 2014.

FUNCEF. **Missão, Visão e Valores**. Disponível em: <<http://www.funcef.com.br/ccom/PageSvr.aspx/Get?Sec=MissaoFuncef>>. Acesso em: 08 mar. 2014.

DOMIC, Zvonimir. **Apresentação Segurança da Sociedade, Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios**. Brasília. ago. 2013.

PMBOK – PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Editora, 2009.