

CONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS ADAPTATIVA – O MANIFESTO

2018

DEFINIÇÃO:

A Continuidade dos Negócios Adaptativa (CNA) é uma metodologia que visa melhorar continuamente os recursos de resposta e recuperação de uma organização, com foco na manutenção da prestação de serviços após uma indisponibilidade não prevista de pessoas, locais e/ou de recursos.

DIRECIONADORES:

Apesar dos enormes avanços ocorridos na tecnologia, na prática organizacional e nos negócios globais nos últimos quinze anos, a metodologia tradicional da Gestão de Continuidade dos Negócios (GCN) permaneceu inflexível. A GCN sofreu apenas pequenos ajustes, concentrando-se cada vez mais na conformidade e na regulamentação do que nas melhorias na prontidão organizacional. Isso levou a GCN a um estado insustentável, tornando a prática ineficaz, causando desinteresse dos executivo e incapacidade de demonstrar o valor dos programas de continuidade e de seus profissionais.

OBJETIVO:

A CNA transforma ou elimina a maioria das atividades tradicionais da GCN. Ela concentra a disciplina e seus profissionais em práticas comprovadas e longe das “melhores” práticas, ultrapassadas e ineficazes. A CNA equipa melhor os profissionais de continuidade, aprimorando sua capacidade de limitar possíveis danos à marca, ao capital, às operações e à receita das organizações após um incidente ou desastre.

ESCOPO:

Embora os princípios da CNA possam ter implicações na recuperação de desastres de TI, gerenciamento de emergências, gestão de crises e áreas relacionadas, eles são direcionados para a disciplina de Continuidade dos Negócios tradicional. Por definição, o escopo do CNA:

- Diferencia a CNA da resiliência, sustentabilidade e outras iniciativas relacionadas;
- Estabelece limites e orientação para a disciplina, as práticas e sua avaliação;
- Fornece uma estrutura para envolvimento contínuo da alta administração; e
- Permite melhorias imediatas, inovadoras e valiosas.

PRINCÍPIOS:

Existem dez princípios no Manifesto da Continuidade dos Negócios Adaptativa. Nenhum princípio tem precedência sobre qualquer outro, nem existe uma sequência esperada. Juntos, os princípios devem ser aplicados da forma mais holística possível. Eles são listados a seguir.

ENTREGAR VALOR CONTÍNUO

Não se espera que os profissionais entreguem valor de uma só vez, na conclusão de seus esforços de preparação (mesmo que isso fosse possível). Em vez disso, o trabalho deve basear-se em si mesmo, de modo que os profissionais estejam continuamente fornecendo produtos que sejam úteis para a organização. A CNA adota práticas relevantes de melhoria de processos, de forma ágil e enxuta, para permitir a entrega de valor contínuo.

Os profissionais devem criar produtos/serviços gerenciáveis e que funcionem sem necessidade de acompanhamento. Os profissionais devem segmentar o trabalho, gerando entregas relevantes para o negócio em curto prazo, fornecendo assim valor com maior frequência.

Metodologia estrita e entregas predeterminadas não devem ditar a criação e a entrega de valor. As entregas devem ser baseadas tanto pelas necessidades de executivos e líderes de departamento dentro de uma situação, cultura e missão existentes, quanto pela experiência do profissional de continuidade.

A CNA desencoraja uma abordagem sequencial. Valor contínuo, aliado à missão principal de fornecer melhorias contínuas nas capacidades de resposta e recuperação, leva à adoção de uma abordagem não linear, que se ajusta às necessidades de todos os participantes. A ordem em que o profissional entrega valor deve ser ditada pela situação, não pela metodologia.

DOCUMENTOS SÃO PARA MNEMÔNICOS¹

O objetivo da CNA é a melhoria contínua da capacidade de resposta e recuperação, não o acúmulo de documentos.

Evidências demonstram claramente que a maioria das pessoas não consegue adotar um plano não familiar e complicado no momento do desastre e usá-lo para uma resposta eficaz e eficiente. A documentação, por si só, não deve ser o guia principal, a entrega desejada ou a medida dos esforços de preparação.

A documentação serve apenas para apoiar o pensamento e a discussão envolvidos na preparação. Cada empregado deve ter uma compreensão visceral, imediata e intuitiva dos papéis, responsabilidades e ações exigidas dele. A documentação é eficaz apenas na medida em que fornece um lembrete dos processos que os empregados desenvolveram e praticaram ao longo do tempo.

¹ Conjunto de técnicas utilizadas para auxiliar o processo de memorização. Consiste na elaboração de suportes como os esquemas, gráficos, símbolos, palavras ou frases relacionadas com o assunto que se pretende memorizar.

EMPREGAR O TEMPO COMO RESTRIÇÃO, NÃO COMO ALVO

Por quanto tempo uma organização pode operar sem um serviço específico dependerá, quase sempre, da combinação integrada de diversos fatores, numerosos demais para identificar e complexos demais para quantificar. Além disso, as mudanças que resultam do momento exato e do impacto real de um desastre em um serviço ditarão os diferentes julgamentos sobre as estratégias de recuperação, prioridades e tempo aplicáveis. As mudanças definitivas no “ecossistema” do serviço afetado não podem ser conhecidas de antemão.

Nesse contexto, forçar uma resposta única para a meta de tempo de recuperação é muitas vezes impossível, imprecisa e inadequada. Realisticamente, a melhor resposta para "Quanto tempo o serviço X precisa para ser recuperado?" é “Depende”. Portanto, apenas as restrições de tempo estáticas, precisas, predeterminadas e significativas devem ser especificamente incorporadas aos preparativos de recuperação. Tais restrições normalmente estão relacionadas com ameaças à saúde e segurança, à violação de leis e regulamentos, e/ou à falha no cumprimento de obrigações e aos acordos de nível de serviço.

ENVOLVA-SE EM MUITOS NÍVEIS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

A metodologia tradicional de planejamento concentra-se quase que exclusivamente na obtenção de apoio executivo. Essa exclusividade de foco decorre da falácia de que a maioria das informações, recursos e suporte necessários para um programa de continuidade bem sucedido são conhecidos e controlados pelos executivos.

Muitos empregados-chave, de vários níveis da organização, influenciam os resultados de preparação. A melhoria contínua da capacidade de recuperação requer a identificação e a conquista do apoio e engajamento contínuo desses empregados-chave, bem como dos executivos.

O profissional deve obter informações significativas para preparar efetivamente a organização para um desastre. Na maioria das vezes, essas informações só podem ser obtidas do pessoal da linha de frente ou de especialistas no assunto e, muitas vezes, somente depois da construção de uma relação de confiança.

Além disso, não é o profissional de continuidade ou os executivos que irão restaurar sistemas e serviços no momento do desastre. A resposta e a recuperação exigirão dedicação de pessoas de todos os níveis da organização. Essas são as pessoas que precisam conhecer os procedimentos e as competências para manter os processos da organização. Desenvolver essas capacidades requer um envolvimento apropriado e contínuo.

EXERCÍCIOS PARA MELHORAR, NÃO PARA TESTAR

As normas de GCN pedem indicadores, mas não são capazes de oferecer exemplos. Como observa Brian A. Jackson², da Rand Corporation, “os limites de muitos dos meios de avaliar a preparação levaram ao interesse na realização de exercícios. Como resultado, se um plano foi ou não exercitado é frequentemente usado como medida para avaliar o seu valor de preparação.”

² Jackson, Brian A., “The Problem of Measuring Emergency Preparedness: The Need for Assessing ‘Response Reliability’ as part of Homeland Security Planning,” Rand Corporation, 2008, p. 9.

Testes de continuidade dos negócios não são medidas confiáveis da capacidade de recuperação. Existem limitações significativas ao usar um exercício para simular um desastre real e problemas sérios ao usar um exercício para validar a capacidade de uma organização atingir o tempo objetivado de recuperação (RTO) e o ponto objetivado de recuperação (RPO) definidos.

Os exercícios devem ser usados para apoiar a melhoria contínua da capacidade de recuperação. Eles não devem ser usados como testes de recuperação, nem como revisão da documentação de planejamento. Então, o foco dos exercícios deve ser:

- Trabalhar e tomar decisões em um ambiente (simulado) pós-incidente ou pós-desastre;
- Conhecer a estrutura e praticar as ações iniciais das equipes de resposta designadas;
- Aumentar a conscientização sobre os recursos, procedimentos e competências necessários para responder e recuperar;
- Identificar áreas e responsáveis para realizar melhorias de curto e longo prazo.

CONHEÇA O NEGÓCIO

A GCN levou os profissionais a ter mais foco na metodologia e na conformidade prescrita do que na eficácia genuína do trabalho que desenvolvem. Os profissionais não entendiam o negócio e não conseguiam lidar com as verdadeiras preocupações dos executivos.

A CNA incentiva os profissionais a entender a missão e a cultura de cada departamento e a compreender os sistemas e serviços envolvidos. Os processos de resposta e recuperação não podem ser anexados à estrutura e ao ambiente preexistentes de um departamento. Processos alienígenas e artificiais não podem ser facilmente adotados e provavelmente serão esquecidos ou descartados no momento do desastre. Processos que se alinham com a natureza do dia a dia do departamento serão mais eficazes quando necessários.

Os profissionais devem ir além da coleta de dados sobre o negócio, devem melhorar sua visão sobre negócios, conhecendo a missão e as operações de cada área dentro da organização, bem como a linguagem da liderança dentro do contexto de continuidade dos serviços.

INDICADORES E BENCHMARK

Os indicadores são cruciais para CNA. O planejamento tradicional de continuidade dependia do acúmulo de entregas ou da conformidade com padrões definidos ou métricas, sem levar em conta a eficácia desses materiais ou atividades. Isso resultou na incapacidade de demonstrar o valor comercial dos esforços dos profissionais para os executivos e outras partes interessadas importantes.

A medida final de preparação é a resposta efetiva e a recuperação real de um sistema e/ou serviço no momento do desastre. As organizações não podem se dar ao luxo de esperar até o momento do desastre para saber até que ponto estão preparadas para se recuperar de uma perda significativa de pessoal ou de recursos.

Medir a capacidade de uma organização para responder e se recuperar de uma indisponibilidade inesperada não precisa ser difícil. Essa medida deve se concentrar nos três fatores a seguir:

- Recursos: O grau em que os recursos que serão necessários no momento do desastre estarão disponíveis.
- Procedimentos: O grau em que cada colaborador terá plena consciência de suas responsabilidades durante um desastre.
- Competências de Crise: O grau em que cada colaborador, operando em conjunto com outros colaboradores, poderá atuar efetivamente durante o desastre ³.

Os indicadores mostram onde uma organização pode investir para melhorar suas capacidades de recuperação. O benchmarking demonstra onde os investimentos serão feitos para alcançar os resultados pretendidos. Os profissionais devem comparar os níveis de preparação existentes dentro da organização, fazendo leituras em intervalos regulares.

Os indicadores e o benchmarking fornecem uma base quantitativa para a CNA. Dessa forma, a organização pode confiar que os procedimentos definidos, os recursos adicionais e a melhoria das competências estão contribuindo para o resultado desejado - a melhoria contínua da resposta e da recuperação.

OBTENHA DIRECIONAMENTO INCREMENTAL DA LIDERANÇA

A GCN definiu que o profissional obtivesse apoio formal da liderança executiva antes que qualquer trabalho pudesse começar. Os padrões determinavam que todos os objetivos do programa fossem identificados, documentados e aprovados pela equipe executiva antes que o profissional pudesse começar a trabalhar na preparação da organização.

A CNA acredita que os líderes executivos conhecem bem seus negócios para identificar as funções mais críticas e atribuí-las às pessoas certas, fornecendo assim uma estrutura de comando e controle para o programa de preparação e seus profissionais. O trabalho pode começar rapidamente dentro de áreas individuais, com base nas necessidades específicas e no conhecimento do líder responsável e designado em cada área.

Usando uma abordagem incremental, o profissional pode fornecer valor de forma consistente e fazer correções de curso com base em *feedback* regular. O profissional bem-sucedido da CNA deve, com todo o cuidado, garantir que os membros da diretoria e os líderes seniores estejam cientes dos riscos relativos a responsabilidade fiduciária, a perda de receita e capital, a seguros inadequados ou inaplicáveis e a impactos na marca. Os profissionais devem fazer parcerias com os líderes para determinar as ações e investimentos mais eficazes e eficientes, visando melhorar a capacidade da organização de responder e se recuperar de um desastre, mantendo esses esforços alinhados ao contexto das prioridades do negócio.

³ Informações adicionais em www.readinessanalytics.com.

ELIMINE A AVALIAÇÃO DE RISCO E A ANÁLISE DE IMPACTO NOS NEGÓCIOS

A avaliação de risco (RA) e a análise de impacto nos negócios (BIA) formam a espinha dorsal do planejamento tradicional de GCN. Elas são consideradas componentes fundamentais em praticamente todos os guias de boas práticas e padrões da indústria. A utilização dessas duas práticas leva os profissionais por um caminho tortuoso que dificulta seu trabalho em meio às muitas técnicas relacionadas ao planejamento tradicional de continuidade, além da possibilidade da obtenção de resultados incorretos ou irrelevantes. Os profissionais devem eliminar o uso da avaliação de risco e da análise de impacto nos negócios.

AVALIAÇÃO DE RISCO

Os resultados de uma avaliação de risco podem levar o profissional, a liderança, os participantes e a organização a se prepararem para reduzir ameaças que nunca se concretizam, enquanto outras ameaças não identificadas se materializam. Preparar-se para as ameaças erradas é um desperdício de recursos e pode levar a uma falsa sensação de segurança que coloca em risco a organização.

Algumas ameaças, como ataques cibernéticos, funcionários insatisfeitos e interrupções de infraestrutura ou dos serviços públicos, são identificadas e tratadas, mas se materializam, no entanto. É precisamente porque coisas ruins vão acontecer, apesar dos melhores esforços dos gerentes de risco, que o planejamento de continuidade é tão crítico. (Veja os pontos adicionais em “Prepare-se para os efeitos, não para as causas.”)

Há também responsabilidades significativas para os profissionais de continuidade que nem sempre possuem o treinamento e experiência para implementar e acompanhar adequadamente uma avaliação de risco. A avaliação de risco é uma etapa de gestão de riscos, uma disciplina com metodologia própria, diferente da continuidade dos negócios. A administração de uma avaliação de risco adequada e a implementação dos tratamentos resultantes podem exigir profundo conhecimento de tabelas atuariais, segurança da informação, seguro e fraude, legislação, regulamentações estaduais e federais, dados sísmológicos e meteorológicos. Os profissionais de continuidade normalmente não possuem um conhecimento tão profundo. Os profissionais da CNA, como tal, devem eliminar a avaliação de riscos do seu âmbito de responsabilidade.

ANÁLISE DE IMPACTO NOS NEGÓCIOS

O objetivo de uma análise de impacto nos negócios formal é identificar os processos de uma organização, juntamente com a potencial perda diária ou por período, geralmente em termos financeiros, que uma interrupção do processo causaria na organização. Com o passar do tempo, o propósito de um BIA mudou, expandiu-se e tornou-se indistinto. O BIA, com frequência, também inclui o tempo objetivado de recuperação (RTO) e o ponto objetivado de recuperação (RPO), estratégias de resposta e recuperação, interdependências e outras informações.

O BIA como medida de perdas estimadas deve ser abandonado. Seu objetivo principal era ajudar a liderança a identificar os serviços críticos e estabelecer uma priorização para os esforços de planejamento de continuidade. O profissional deve eliminar o BIA porque:

- O objetivo de quantificar o impacto do desastre é, provavelmente, inviável desde o início. Vários profissionais identificaram profundas falhas no cerne da prática do BIA. O artigo de Rainer Hubert, “Por que a análise de impacto nos negócios não funciona”, apresenta um argumento convincente para a indústria abandonar completamente a prática do BIA, devido às más interpretações e deturpações caras e, até fatais, inerentes ao processo⁴.
- A liderança executiva pode ser confiável para identificar processos críticos, com base em sua experiência e conhecimento da organização (conforme discutido em “Obtenha Direção Incremental da Liderança”). Os líderes podem definir a direção e a priorização para o planejamento de preparação.
- A sequência adequada para restaurar os serviços, no momento do desastre, dependerá da natureza exata da situação pós-desastre, uma situação que não pode ser prevista antecipadamente (conforme discutido em “Empregar o tempo como restrição, não como alvo”). Como a organização deve ser flexível e responder adequadamente diante de um desastre, que ocorre em tempo real, metas de tempo de recuperação devem ser eliminadas e uma sequência de recuperação definida não deve ser predeterminada.

Devido à compreensão cada vez mais nebulosa e confusa do termo BIA, juntamente com as diversas conotações e associações que o termo tem dentro da GCN, tanto a prática quanto o próprio termo devem ser inteiramente abandonados na CNA.

PREPARE-SE PARA OS EFEITOS, NÃO PARA AS CAUSAS

A CNA concentra-se nos três principais efeitos de um incidente:

1. Indisponibilidade de localização⁵;
2. Indisponibilidade de pessoas;
3. Indisponibilidade de recursos (físicos ou virtuais).

Um grande número de circunstâncias e combinações de eventos em cascata pode levar a um ou a todos esses efeitos. Uma organização não pode se responsabilizar pelo planejamento para tantas causas. Felizmente, uma estratégia, relativamente robusta de resposta e recuperação, pode ser elaborada e efetivamente executada a partir de uma pequena lista de opções combinadas de forma inteligente.

A organização pode misturar e dimensionar um portfólio de processos de resposta e recuperação à medida em que o incidente se desdobra e a situação muda. Muitas vezes, a resposta aos efeitos pode ser relativamente simples, se o pessoal for treinado para avaliar entre um pequeno conjunto de opções conhecidas e, em seguida, agir conforme planejado antecipadamente. Isso permite que a organização permaneça flexível e eficiente no gerenciamento do incidente.

⁴ Rainer Hübner, REX Management Systems GmbH & Co. KG, Uetze/Germany 2012.

⁵ Localização refere-se ao espaço que as pessoas e as coisas devem ocupar para suportar um determinado serviço. Pode-se argumentar que os locais pertencem à categoria das coisas. Mas achamos útil pensar nos locais como uma categoria separada. Os locais podem variar desde que forneçam o espaço e os ambientes (água, energia, segurança, temperatura etc.) necessários para que as pessoas e as coisas funcionem de maneira eficaz.

“The Adaptive Business Continuity Manifesto”, autoria de:

David Lindstedt, PhD e Mark Armor.

Originalmente disponibilizado ao público em 15 de setembro de 2015 sob o nome “Continuity 2.0 Manifesto”; atualizado com a nomenclatura “The Adaptive Business Continuity Manifesto” em 19 de outubro de 2016 e incluído o princípio Empregar o tempo como restrição, não como alvo em janeiro de 2017.

Tradução - Alexandre Guindani, CBCP – alexandre.guindani@gcnbrasil.com.

POSTSCRIPT

Devemos esperar que a Continuidade dos Negócios Adaptativa evolua.

Este não é um princípio nem um corolário derivado dos dez princípios, embora não deva ser surpreendente, dada a natureza da metodologia da CNA e seu foco em abordagens flexíveis e incrementais para produzir valor contínuo.

A CNA deve permanecer aberta para a crítica e a melhoria, servindo como uma prática em desenvolvimento, com a esperança de que uma abordagem ordenada, estruturada e sistemática possa ser estabelecida para apoiá-la.

COROLÁRIO: CONTINUIDADE ADAPTATIVA NÃO É RESILIÊNCIA

Enquanto estudiosos e acadêmicos farão comentários e considerações sobre os nove princípios originais da CNA, a frase abaixo é de importância tão especial que deve ser dita desde o início.

A Continuidade dos Negócios Adaptativa não é "resiliência".

A resiliência é interdisciplinar. A resiliência não representa uma disciplina por si só; ao invés disso, conecta ferramentas teóricas e práticas de um conjunto de disciplinas de maneira única e, portanto, tem sua própria esfera de estudo, prática, normas, financiamento e especialistas no assunto.

A resiliência organizacional e comunitária está em um estado incerto no momento. Há um debate significativo sobre quais disciplinas devem fazer parte da resiliência e como medir sua eficácia. O planejamento da continuidade é uma das disciplinas dentre muitas que contribuirão para a resiliência. Mas a continuidade dos negócios não deve se transformar em resiliência, mais do que deve a TI, a segurança cibernética, o gerenciamento de riscos, a sustentabilidade ou o planejamento estratégico.

APÊNDICE A: COMPARATIVO GCN X CNA

Princípio	GCN Tradicional	CN Adaptativa
Entregar Valor Contínuo	Os profissionais executam o trabalho de acordo com a metodologia sequencial e fornecem documentação no final dos ciclos longos.	Os clientes direcionam o trabalho de acordo com as necessidades e a cultura; profissionais fornecem produtos, entregues com frequência e em curto prazo.
Documentos são para mnemônicos	Profissionais criam documentos como resultados finais e obrigatórios.	Clientes criam documentos como mnemônicos.
Empregar o tempo como restrição, não como alvo	Profissionais documentam um único tempo objetivado de recuperação (RTO) para cada serviço.	Os clientes identificam restrições de tempo, predeterminadas e significativas, que orientarão os esforços de recuperação
Envolve-se em muitos níveis dentro da organização	N/A (Os profissionais concentram esforços de “buy-in” exclusivamente com os executivos).	Profissionais, conscientemente, envolvem muitas pessoas de vários níveis da organização.
Exercício para Melhorar, não para Testar	Exercícios são realizados como um teste da capacidade de recuperação dentro dos alvos do RTO.	Departamentos participam de exercícios para praticar e melhorar as capacidades de resposta e recuperação.
Conheça o negócio	Profissionais coletam dados sobre o negócio.	Profissionais se esforçam para entender a cultura e as operações de áreas organizacionais individuais.
Indicadores e Benchmark	Os profissionais contam o número de documentos, exercícios e datas de atualização.	Profissionais e clientes medem a capacidade de recuperação.
Obtenha direção Incremental da Liderança	Todos os executivos aprovam o escopo completo do programa antes do lançamento.	Líderes individuais fornecem direção iterativa.
Elimine a Avaliação de Risco e a Análise de Impacto nos Negócios	Os profissionais exigem a conclusão dos documentos da AR e do BIA, antes que o planejamento comece.	N/A
Prepare-se para os Efeitos, não para as Causas	Especialistas se concentram externamente, identificando e se preparando para uma série de ameaças específicas.	Departamentos se concentram internamente, melhorando os recursos de resposta e recuperação para a indisponibilidade de locais, pessoas e recursos.