

GESTÃO DE CONTINUIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

VERSÃO 1

GSIC550

Wilson Henrique Veneziano
Jorge Henrique Cabral Fernandes

Dilma Rousseff
Presidente da República

José Elito Carvalho Siqueira *Ministro do Gabinete de Segurança Institucional* Fernando Haddad *Ministro da Educação*

Antonio Sergio Geromel *Secretário Executivo* **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**
José Geraldo de Sousa Junior

Raphael Mandarino Junior *Diretor do Departamento de Segurança da Informação e Comunicações* Reitor
João Batista de Sousa *Vice-Reitor*

Reinaldo Silva Simião *Coordenador Geral de Gestão da Segurança da Informação e Comunicações* Pedro Murrieta Santos Neto *Decanato de Administração*

Rachel Nunes da Cunha *Decanato de Assuntos Comunitários*

Márcia Abrahão Moura *Decanato de Ensino de Graduação*

Oviomar Flores *Decanato de Extensão*

Denise Bomtempo Birche de Carvalho *Decanato de Pesquisa e Pós-graduação*

Noraí Romeu Rocco *Instituto de Ciências Exatas*

Priscila Barreto *Departamento de Ciência da Computação*

CEGSIC

Coordenação

Jorge Henrique Cabral Fernandes

Secretaria Pedagógica Equipe de Produção Multimídia

Andréia Lacê Alex Harlen

Eduardo Loureiro Jr. Lizane Leite

Lívia Souza Rodrigo Moraes

Odacyr Luiz Timm Equipe de Tecnologia da Informação

Ricardo Sampaio Douglas Ferlini

Assessoria Técnica Osvaldo Corrêa

Gabriel Velasco Edição, Revisão Técnica e de Língua Portuguesa

Secretaria Administrativa Jorge Henrique Cabral Fernandes

Indiara Luna Ferreira Furtado

Jucilene Gomes

Martha Araújo

Texto e ilustrações: Wilson H. Veneziano; Jorge Henrique C. Fernandes | Capa, projeto gráfico e diagramação: Alex Harlen

Desenvolvido em atendimento ao plano de trabalho do Programa de Formação de Especialistas para a Elaboração da Metodologia Brasileira de Gestão de Segurança da Informação e Comunicações – CEGSIC 2009-2011.



UnB



Este material é distribuído sob a licença creative commons
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/br/>

Sumário

[5]	Currículo Resumido do Autor Wilson Henrique Veneziano	
[5]	Currículo Resumido do Autor Jorge Henrique Cabral Fernandes	
[6]	Resumo	
[7]	1. Introdução	
[9]	2. Desastres, Descontinuidades, Crises e Riscos	
	2.1 Desastres produzem descontinuidades •.....	9
	2.2 Descontinuidades produzem crises •.....	9
	2.3 Crises em serviços públicos •.....	10
	2.4 A Gestão de Riscos •.....	10
	2.5 Inadequação da Gestão de Riscos para tratar de Descontinuidades e Crises •.....	11
[12]	3. Gestão da Continuidade de Negócios e Serviços Públicos	
	3.1 Normas e Padrões •.....	12
	3.2 Continuidade em Organizações Públicas •.....	12
	3.3 GCN comparada com outras abordagens •.....	14
[15]	4. Conceitos de Gestão de Continuidade de Negócios	
	4.1 Interrupção •.....	15
	4.2 Atividade •.....	15
	4.3 Atividade Crítica •.....	16
	4.4 Período Máximo Tolerável de Interrupção •.....	17
	4.5 Análise de Impacto nos Negócios (AIN) ou BIA •.....	17
	4.7 Continuidade de Negócios •.....	18
	4.8 Desastre •.....	18
	4.9 Incidente •.....	18
	4.10 Tempo Objetivo de Recuperação •.....	18
	4.11 Estratégia de Continuidade de Negócios •.....	19
	4.12 Gestão de Continuidade de Negócios •.....	19

4.13 Plano de Continuidade de Negócios •.....	19
4.14 Plano de Gerenciamento de Incidentes •.....	20
4.15 Plano de Recuperação de Negócios •.....	20
4.16 Programa de Gestão da Continuidade de Negócios •.....	20

[22] 5. Processo de Gestão de Continuidade de Negócios

5.1 Iniciando •.....	22
5.2 O Ciclo de Vida de um Programa de GCN •.....	22
5.2.1 Gestão do programa de GCN •.....	23
5.2.2 Entendendo a organização •.....	23
5.2.3 Determinando a estratégia de continuidade de negócios •.....	23
5.2.4 Desenvolvendo e implementando uma resposta de GCN •.....	24
5.2.5 Testando, mantendo e analisando criticamente os preparativos de GCN •.....	24
5.2.6 Incluindo a GCN na cultura da organização •.....	25
5.3 Requisitos de um Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios •..	25
5.4 Planos de Continuidade de Negócios ou Planos de Gerenciamento de Incidentes? •.....	26
5.4.1 Objetivos e Estrutura do PCN •.....	26
5.4.2 Objetivos e estrutura do PGI •.....	27

[30] 6. Gestão da Continuidade de Negócios em TIC

6.1 Segurança e Continuidade em TIC •.....	30
6.2 Continuidade de TI no Modelo ITIL •.....	31
6.3 Continuidade de TI na APF •.....	31
6.4 A Norma Complementar DSIC/GSIPR nº 6 •.....	32

[34] 7 Considerações Finais

[35] Referências Bibliográficas e Sugestões de Leitura

[37] Anexo I

Órgãos do Primeiro e Segundo Escalão do Poder Executivo Federal •.....	37
Lista de Abreviaturas: •.....	37

CURRÍCULO RESUMIDO DO AUTOR

Wilson Henrique Veneziano

Wilson Henrique Veneziano concluiu o doutorado em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília e pelo Politecnico di Torino (Itália) em 2006. Atualmente é professor do Departamento de Ciência da Computação da Universidade de Brasília. Publicou 16 trabalhos em anais de eventos. Atua nas áreas de Ciência da Computação e de Engenharia Elétrica, com ênfase em Segurança, Instrumentação Eletrônica e Processamento de Sinais. Em suas atividades profissionais interagiu com 37 colaboradores em trabalhos científicos.

CURRÍCULO RESUMIDO DO AUTOR

Jorge Henrique Cabral Fernandes

É doutor (2000) e mestre (1992) em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco. Especialista em Engenharia de Sistemas (1988) e graduado em Ciências Biológicas (1986) pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. É Professor Adjunto do Departamento de Ciência da Computação (CIC), professor e representante da coordenação na Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Ciência da Informação e Documentação (PPGCINF/FCI), na Universidade de Brasília. É sócio da Sociedade Brasileira de Computação (SBC) e da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB). Tem experiência nas áreas de Ciência da Computação e Ciência da Informação, com ênfase em engenharia de software, segurança cibernética, segurança da informação, linguagens de programação, bancos de dados e tecnologias educacionais.

Resumo

Este texto apresenta uma breve revisão acerca de conceitos relativos à gestão de continuidade no serviço público, visando compor uma base conceitual para a análise e discussão de questões relativas ao tema.

1. Introdução

“O poder público precisa sair da inércia”. Presidente do CREA-RJ diz que as prefeituras e os governos estaduais e federal precisam de preparo técnico – e mais interesse – para lidar com tragédias como a que afetou a região serrana do Rio de Janeiro, em janeiro de 2011.

Revista Época, 13/01/2011, <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI202178-15228,00-O+PODER+PUBLICO+PRECISA+SAIR+DA+INERCIA+DIZ+PRESIDENTE+DO+CREARJ.html>

O mês de janeiro do ano de 2011 marcou os brasileiros com cenas chocantes de cidades inteiras da região serrana do estado do Rio de Janeiro sendo devastadas por deslizamentos de terra, inundações, desabamentos de edifícios, centenas de pessoas mortas e, descontinuidade e precariedade de serviços essenciais à população, como corpo de bombeiros, polícia, telefonia fixa e móvel, transporte público, escolas, hospitais, água potável, abastecimento de alimentos, e muitos outros. Podemos lembrar de outros acontecimentos, ocorridos nos últimos anos, como desastres naturais (chuvas, terremotos, furacões etc.); apagão no setor elétrico (risco de insuficiência no abastecimento nacional de energia elétrica nos anos 2000 a 2002); afundamento da plataforma petrolífera P36 da Petrobras (em 2001, após uma explosão na plataforma na Bacia de Campos); caos aéreo (marcadamente no ano de 2006); incêndio no prédio do INSS - Instituto Nacional de Seguro Nacional, em Brasília, afetando diretamente a Secretaria de Receita Previdenciária, com destruição de processos (em 2005); ataques terroristas cibernéticos diários para furto de informações e negação de serviço; infestação por vírus computacionais; e ataques terroristas em 11 de setembro de 2001 nos edifícios do World Trade Center, de Nova Iorque (EUA). Esses eventos deixam patente a fragilidade das organizações que não se preparam para essas situações, conduzindo ao surgimento de crises diversas. No caso do marcante ataque aos prédios de Nova Iorque, como consequência, houve aumento da preocupação mundial com a continuidade de negócios.

Foi a partir da metade da década de 1980 que passou a ser desenvolvido o conceito de continuidade de negócios, visando a garantia da continuidade das funções de negócio de uma organização em particular, sob quaisquer circunstâncias e a qualquer tempo. A gestão da continuidade de negócios (GCN) caracteriza uma nova maneira de gerenciar os riscos de negócio. Tal abordagem difere dos conceitos de segurança vigentes na década de 1970, onde a visão existente era de se trabalhar com **planos de recuperação de desastres**, concentrados na restauração das instalações físicas após a ocorrência de graves incidentes, chamados de desastres.

De outra forma, a GCN também pode ser considerada um aprimoramento de foco da gestão de riscos de segurança. No passado, os planos de recuperação de desastres eram reativos, e elaborados pelos responsáveis pela tecnologia da informação ou pela segurança. A GCN não abrange medidas puramente reativas tais como ocorre com os planos de recuperação de desastres. Ela estabelece fundamentos estratégicos e operacionais para que seja desenvolvida a **resiliência**¹ da organização a eventos causadores de ruptura, interrupção ou perda da capacidade de fornecer produtos e serviços. É uma abordagem holística², de planejamento, requerendo o envolvimento de todas as esferas da organização.

Ressalte-se que, no âmbito da administração pública federal o serviço público não é comumente voltado para negócios, na acepção mercantil do termo, mas sim voltado à prestação de serviços à população. Dessa forma, a expressão continuidade de negócios poderia ser en-

1 Segundo a Wikipédia (http://es.wikipedia.org/wiki/Resiliencia_%28ecolog%C3%ADa%29), em ecologia, o termo Resiliência indica a capacidade de uma comunidade ou ecossistema para absorver perturbações sem que sejam alteradas significativamente suas propriedades e funções. De outra forma, o ecossistema ou comunidade poderá retornar ao seu estado original após ter cessada a perturbação. Segundo o DSIC (2009), a resiliência é o poder de recuperação ou capacidade de uma organização resistir aos efeitos de um desastre.

2 Segundo a Wikipédia (<http://en.wikipedia.org/wiki/Holism>), holismo (palavra grega que significa o todo, o inteiro, a totalidade ou o completo) é a idéia de que a totalidade das propriedades de um dado sistema não pode ser explicada através da análise isolada de suas partes constituintes. Isto é, apenas por meio da análise do sistema como um todo é que se poderá determinar como funcionam importantes partes de um sistema.

tendida como continuidade de prestação de serviços, sem prejuízo aos conceitos e assuntos que são tratados neste texto. A GCN aplicada a organizações públicas visaria, neste caso, a manutenção do bem estar social durante e após a ocorrência de desastres.

Este texto, em sua maior parte, apresenta aspectos relativos à gestão da continuidade de negócios e à gestão das crises que ocorrem muitas vezes em função de resposta a desastres mal-gerida, bem como às aplicações da GCN à área de tecnologia da informação e comunicação. Um estudo de caso na área de GCN permitiria ao leitor ter contato com a aplicação desse tema na organização em que trabalha.

Vários conceitos são complementares à GCN. Por agora, serão recordados neste texto alguns desses conceitos, bem como será introduzido o conceito de crise. Na sequência, é tratada a gestão de continuidade, com posterior aplicação na área de tecnologia da informação e comunicação. Ao final do texto, são apresentadas sugestões de leitura que possibilitarão aprofundamento de conhecimentos ao leitor que assim o desejar. Como destaque, registre-se ser desejável que o leitor busque inteirar-se das normas técnicas atinentes à GCN.

2. Desastres, Descontinuidades, Crises e Riscos

2.1 Desastres produzem descontinuidades

Como ilustrado na Figura 1, as organizações e as sociedades estão vulneráveis a uma diversidade de desastres e ataques cujo maior impacto é, em geral, a interrupção parcial ou total de atividades empresariais, sejam tais interrupções de caráter temporário ou definitivo.



Figura 1: desastres e ataques recentes que afetaram organizações e sociedades.

São exemplos ilustrados na Figura 1: Confrontos entre policiais e bandidos em áreas públicas, incidentes com transporte de cargas, nevascas, inundações em áreas urbanas, incêndios em prédios, ataques com bomba, terremotos, deslizamentos de terra, greves etc.

Muito além dos desastres e ataques apresentados na figura, pode ser citado um sem número de incidentes (vírus de computador, corte de energia elétrica, pane em sistemas computacionais etc) e outros desastres (ex: tsunamis) e ataques (ex: sabotagem, invasões etc) capazes de afetar uma organização. A lista de incidentes e desastres sempre poderá ser expandida e detalhada, e sua ocorrência é, especialmente no caso dos desastres naturais, de difícil predição.

2.2 Descontinuidades produzem crises

Muitas vezes, uma ocorrência de desastre ou ataque conduz a interrupções de atividades que levam organizações e sociedades a situações de crise, com imensos danos de escopo físico, financeiro e/ou reputacional. Segundo Smith (2005 apud Fernandes 2009) uma crise é “um evento ou série de eventos danosos, que apresentam propriedades emergentes que excedem as habilidades de uma organização em lidar com as demandas de tarefas que eles geram, e que apresentam implicações que afetam uma proporção considerável da organização, bem como de seus constituintes.” Em outras palavras, uma crise é um fenômeno de difícil previsibilidade, que gera um imenso volume de demandas em pouco tempo, sendo que tais demandas não são capazes de ser satisfeitas pela organização afetada. Esta inabilidade ou incapacidade produz efeitos danosos à organização e aos seus constituintes. É preciso, portanto, estar preparado para evitar que crises chegue em sua fase aguda, e uma das formas adequadas para alcançar tal preparação é por meio da GCN.

Um exemplo de crise bastante noticiado pela imprensa ocorreu no ano de 2008, no estado de São Paulo. Foi um caso patente de falta de um plano eficaz de gestão de continuidade de negócios. Na ocasião, deu-se um sério corte de acesso à Internet em algumas cidades, ocasionado por falhas na empresa prestadora do serviço. Como consequência do desastre, tornaram-se indisponíveis à população alguns serviços públicos realizados via Internet. "A pane na internet apresentada nesta quinta-feira no Estado de São Paulo interfere em serviços essenciais para a população, como retirada de documentos, realização de boletins de ocorrência e até bancários." (Folha Online, 2008).

2.3 Crises em serviços públicos

As crises são em geral mais severas quando ocorre a interrupção de um serviço público essencial. No Brasil, os serviços ou atividades públicos considerados essenciais estão previstos na lei nº 7.783/1989, que "Dispõe sobre o exercício do direito de greve, define as atividades essenciais, regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, e dá outras providências." O Artigo 10 desta Lei cita quais são os serviços ou atividades essenciais à comunidade;

"Art. 10 São considerados serviços ou atividades essenciais:

I - tratamento e abastecimento de água; produção e distribuição de energia elétrica, gás e combustíveis;

II - assistência médica e hospitalar;

III - distribuição e comercialização de medicamentos e alimentos;

IV - funerários;

V - transporte coletivo;

VI - captação e tratamento de esgoto e lixo;

VII - telecomunicações;

VIII - guarda, uso e controle de substâncias radioativas, equipamentos e materiais nucleares;

IX - processamento de dados ligados a serviços essenciais;

X - controle de tráfego aéreo;

XI compensação bancária."

A monografia de Pimentel (2010) descreve princípios para elaboração de análises de impacto no negócio em prestadoras de serviços públicos essenciais no Brasil, sendo que a análise de impacto no negócio é uma das técnicas empregadas na Gestão de Continuidade de Negócios, como será visto adiante.

Para mais detalhes sobre crises recentes ocorridas no Brasil e relacionadas com a APF e a sociedade brasileira o leitor pode se reportar a Costa (2008) e Palmeira Júnior (2008). Para uma introdução mais aprofundada aos conceitos de crise o leitor pode se reportar a Smith (2006) e a Fernandes (2009).

2.4 A Gestão de Riscos

A Gestão de Riscos tem sido a prática usualmente adotada na área de segurança para tratar incidentes e problemas de todas as proporções. Segundo a norma ABNT ISO/IEC Guia 73:2009, risco é a combinação da probabilidade de um evento e de suas consequências. O evento é uma relação entre as ameaças, as vulnerabilidades e os possíveis danos causados, ou seja, suas consequências operacionais e seus impactos sobre os negócios da organização.

Segundo a norma ABNT ISO/IEC Guia 73:2009, a gestão de riscos é o conjunto das atividades coordenadas para direcionar e controlar uma organização no que se refere ao risco (ABNT,

2009a). Deve ser um processo que inclua identificação, análise, avaliação, tratamento, aceitação, comunicação, monitoramento e revisão de todos os riscos inerentes às atividades de uma organização. Fernandes (2010b) apresenta uma introdução à Gestão de Riscos de Segurança da Informação, baseado na norma ISO/IEC 27005:2008. Na circunscrição nacional, uma norma mais geral que traz esclarecimentos interessantes sobre gestão de riscos é a ABNT NBR ISO 31000:2009 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ABNT, 2009b).

2.5 Inadequação da Gestão de Riscos para tratar de Descontinuidades e Crises

Embora seja prática essencial para a elaboração de planos de segurança da informação, conforme indica o trabalho de Rodrigues e Fernandes (2011), a gestão de riscos não oferta uma visão orientada à continuidade de negócios de uma organização, quando da ocorrência de desastres e crises.

Os métodos da gestão de riscos possuem diversas fases que envolvem coleta e análise detalhada de dados, voltadas, sobretudo, para descobrir as correlações possíveis entre ativos, ameaças, vulnerabilidades, probabilidades e impactos. O objetivo é produzir uma lista de riscos cujo nível varia de alto a baixo. A visão é detalhada, embora necessária, e isto torna difícil a adoção de uma percepção concentrada apenas nos riscos críticos às atividades de negócio. É para responder à necessidade de preparações para cenários de crises que surge a Gestão da Continuidade de Negócios.

3. Gestão da Continuidade de Negócios e Serviços Públicos

3.1 Normas e Padrões

Alguns institutos internacionais fornecem importantes recomendações acerca de gestão de continuidade, sempre de forma consorciada com a gestão de riscos. São exemplos dessas organizações: o Business Continuity Institute - BCI (Instituto de Continuidade de Negócios) (2008), o Disaster Recovery Institute International - DRII (Instituto Internacional de Recuperação de Desastres) (2008) e o British Standards Institute - BSI (Instituto Britânico de Normas Técnicas) (2007). Com frequência, a orientação dada é para que, quando tratando de continuidade, se trabalhe sempre com a pior hipótese possível e para que se esteja preparado para todo tipo de acontecimento de grandes proporções e impactos.

A gestão da continuidade de negócios (GCN) objetiva não permitir, ou minorar, o impacto decorrente da interrupção das atividades do negócio, bem como proteger os processos críticos contra efeitos de falha ou desastres significativos.

Segundo a norma técnica ABNT NBR 15.999 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2007), adaptada da norma BS 25.999-1:2006 e das normas do BCI, a GCN pode ser entendida como o “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 efetivamente e salvaguardar os interesses das partes interessadas, a reputação e a marca da organização, e suas atividades de valor agregado”. A Gestão da Continuidade de Negócios pode ser vista como uma espécie de Gestão de Riscos, só que voltada exclusivamente aos incidentes de impacto significativo na atividade de negócios da organização e que caracterizariam uma situação de crise organizacional.

De acordo com o BCI – Business Continuity Institute (2008), GCN é o “Processo de gerenciamento holístico, que identifica potenciais impactos que ameaçam uma organização e prevê um *framework* para aprimoramento de sua resiliência e capacidade de responder efetivamente, salvaguardando os interesses dos principais *stakeholders*, a reputação e a marca da organização.”

Por sua vez, o BSI – BRITISH STANDARDS INSTITUTE (2007), define GCN como uma abordagem que engloba todo o negócio e inclui políticas, padrões e procedimentos para garantir que operações específicas possam ser mantidas ou recuperadas em tempo oportuno após um evento de interrupção. Seu propósito é minimizar as consequências operacionais, financeiras, legais, reputacionais e materiais que podem emergir de uma descontinuidade dos negócios.

3.2 Continuidade em Organizações Públicas

No caso de organizações públicas, tem-se como benefício da implantação de um programa de GCN o aumento da capacidade de continuar fornecendo produtos e serviços essenciais à sociedade em caso de ocorrência de um evento desfavorável, tal como enchentes, corte no fornecimento de energia, falhas ou danos intencionais nos sistemas computacionais, entre outros.

A título de exemplificação de estudos que abordam continuidade de negócios em organizações públicas, Cassilhas (2009) aborda testes de plano de continuidade de comunicações na Marinha do Brasil; Souza Júnior (2010) descreve elementos para implantação da gestão do programa de continuidade de negócios em conformidade com a NC 06/IN 01/DSIC/GSIPR; Oliveira (2009) avaliou o nível de compreensão de gestores de segurança de órgãos públicos acerca de conceitos da GCN; e Friedenhain (2009) apresentou métodos e processos para a implantação da gestão de continuidade de negócios aplicáveis a órgãos da administração pública federal brasileira.

Não obstante os benefícios decorrentes da GCN na APF sejam vários, o Tribunal de Contas da União – TCU (2008) publicou, por meio do acórdão nº 1603/2008, resultado de levantamento de auditoria realizada no ano de 2007, com 255 organizações públicas, constatando que

88% destas não possuíam, à época, planos de continuidade de negócios em vigor. Percebe-se, portanto, o longo caminho que ainda deve ser percorrido pelas organizações da APF no campo da GCN. A título de reflexão acerca da grandiosidade e da complexidade das organizações ligadas à APF, a Figura 2 apresenta a lista de órgãos que compõem o primeiro escalão do poder executivo, e que estruturam a APF. No Anexo II esta lista é expandida com os órgãos de segundo escalão, alguns deles ofertantes de serviços críticos conforme dispõe a Lei 7783/1989.

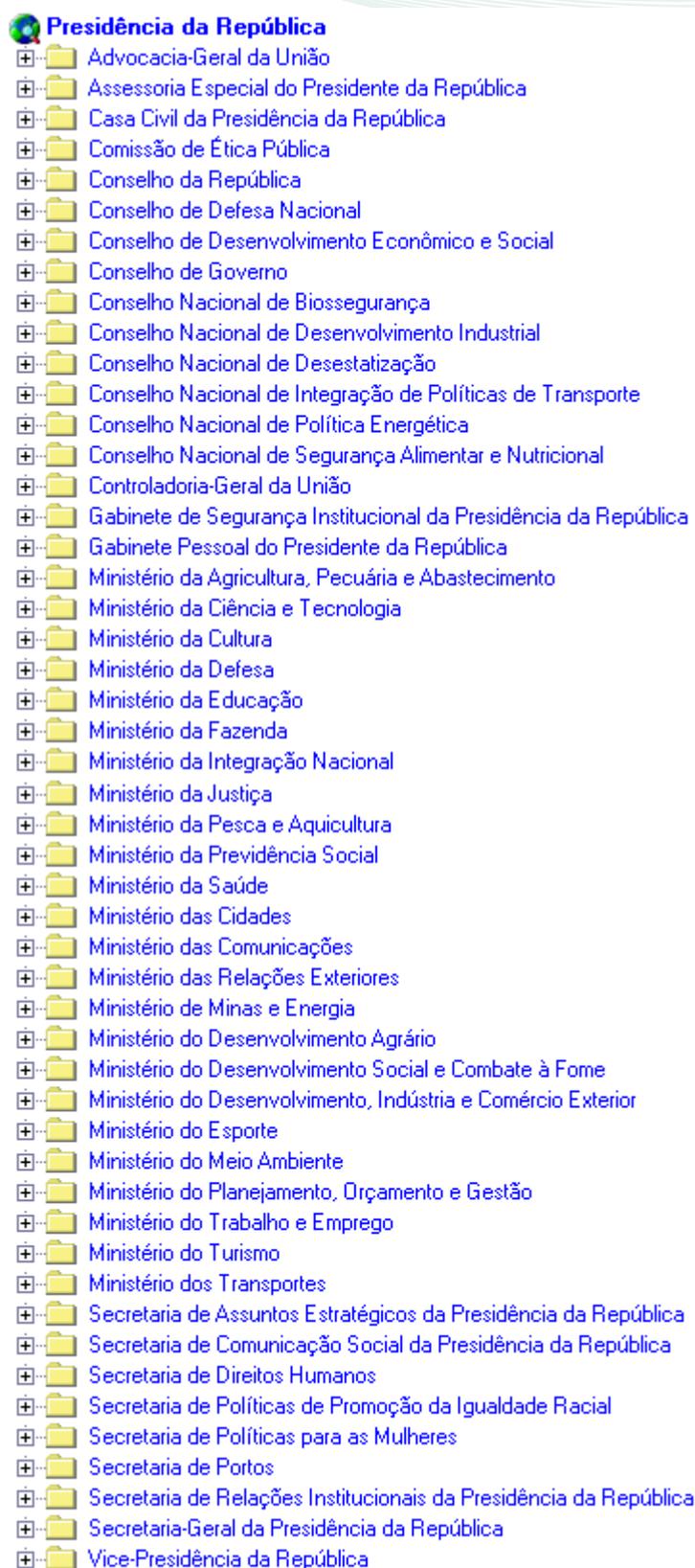


Figura 2: Organizações de primeiro escalão da APF. Fonte: www.sior.gov.br.

Em resposta à carência de adoção da GCN em organizações públicas federais, o DSIC (2009) desenvolveu e publicou, em 2009, a Norma Complementar 06/IN01/DSIC/GSIPR, de 11 de novembro de 2009, que estabelece diretrizes para Gestão de Continuidade de Negócios, nos aspectos relacionados à Segurança da Informação e Comunicações, nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta e indireta – APF.

3.3 GCN comparada com outras abordagens

A GCN trabalha com uma visão de todo da organização e integra antigos produtos e planos ofertados por consultorias na área de segurança, todos eles destinados a proteger ativos das organizações contra interrupções. Esses planos são tradicionalmente conhecidos pelos termos: Plano de recuperação de desastre - *Disaster Recovery Planning* – DRP, Plano de retomada dos negócios – *Business Resumption Planning* – BRP, Plano de Continuidade de Operação – *Continuity of Operations Planning* – COOP, Plano de Contingência – *Contingency Planning* – CP e Plano de Resposta de Emergência – *Emergency Response Planning*. Cada um destes planos oferece elementos que compõem o quebra cabeças do plano de continuidade de negócios, mas sem apresentar, contudo, uma abordagem gerenciada e sustentável no longo prazo. Para mais detalhes sobre estes planos recomenda-se consultar Syed (2004).

A GCN é um processo complementar a uma estrutura de gestão de riscos operacionais, ou seja, aqueles que afetam diretamente a operação do negócio, conforme estabelece a norma ABNT NBR 15999-1:2007 (ABNT, 2007). Se por um lado a gestão de riscos visa identificar, quantificar e priorizar os riscos aos produtos e serviços fundamentais para organização; por outro, a GCN identifica o que é necessário para que a organização continue cumprindo suas obrigações mesmo diante de um incidente ou uma situação de crise.

4. Conceitos de Gestão de Continuidade de Negócios

Esta seção apresenta os principais conceitos basilares da gestão de continuidade de negócios. Quando possível, serão adotados os conceitos e definições apresentados na norma NC 06, proposta pelo DSIC/GSIPR.

4.1 Interrupção

Segundo a ABNT (2007), uma interrupção é um “evento, seja previsto (por exemplo, uma greve ou furacão) ou não (por exemplo, um blecaute ou terremoto), que cause um desvio negativo, imprevisto na entrega e execução de produtos ou serviços da organização, de acordo com seus objetivos.” De forma geral, enquanto a gestão de riscos de segurança estuda detalhadamente quais seriam as origens de incidentes de segurança (combinações de ameaças explorando vulnerabilidades), a GCN preocupa-se com os efeitos de incidentes que representem interrupções em atividades específicas do negócio, independentemente de qual é a origem ou fator causador.

4.2 Atividade

Segundo o DSIC (2009), uma atividade é “um processo ou conjunto de processos executados por um órgão ou entidade, ou em seu nome, que produzem ou suportam um ou mais produtos ou serviços.” Enquanto que na gestão de riscos os ativos estudados são hardware, software, pessoas, informações etc, a **atividade** é ativo essencial sobre o qual se foca um estudo de GCN. A Figura 3 ilustra o que seriam as atividades de uma organização no contexto da norma BS 25999-1:2006.

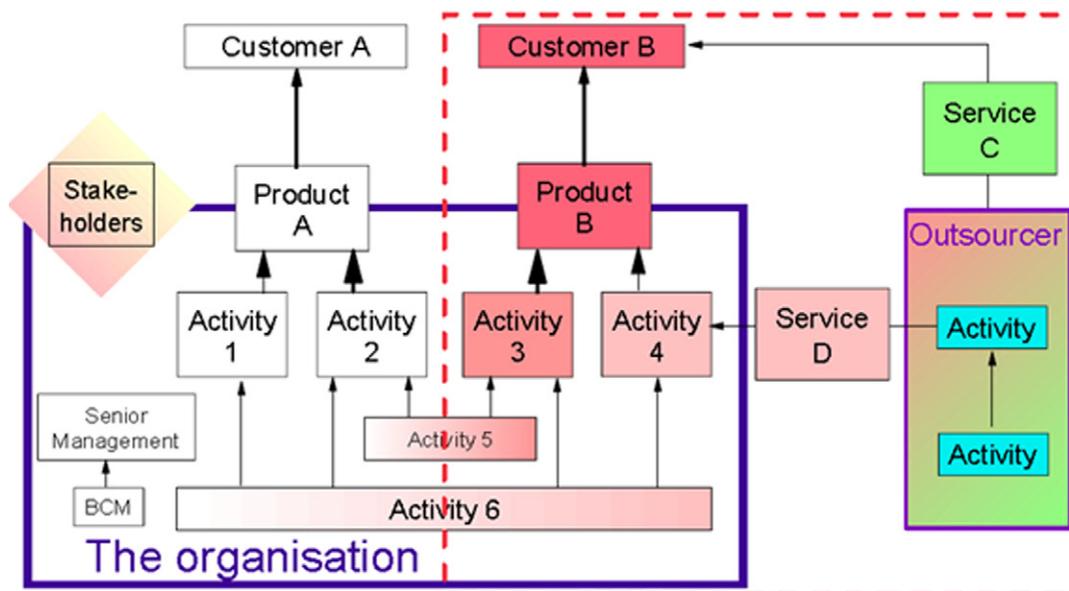


Figura 3 – Atividades de uma organização. Fonte: BS 25999-1:2006.

Uma organização em geral oferta vários produtos aos seus clientes, onde a Figura 3 apresenta os clientes A e B, obtendo os produtos A e B. Cada um dos produtos (ou serviços) ofertados pela organização depende da realização de atividades, como as de número 1, 2, 3, 4 5 e 6. Note que podem existir dependências entre atividades, como é o caso das atividades 1 a 4, que

dependem da atividade 6, enquanto que as atividades 2 e 3 dependem de 5. Note ainda que a atividade 4 depende do serviço D provido por um terceiro. O terceiro, para ofertar os seus serviços (ou produtos) também depende da execução de atividades.

4.3 Atividade Crítica

Segundo o DSIC (2009), uma atividade crítica é aquela “que deve[...] ser executada de forma a garantir a consecução dos produtos e serviços fundamentais do órgão ou entidade, de tal forma que permita[...] atingir os seus objetivos mais importantes e sensíveis ao tempo.” Uma atividade crítica é realizada por um sistema de missão crítica (Fernandes, 2010). Reportando-se à Figura 3, se o produto B é estratégico para a organização então as atividades críticas são aquelas presentes em sua cadeia de dependências (3, 4, 5, 6), além do serviço (D) provido pelo terceiro, podendo envolver, inclusive, foco nas atividades do terceiro. Perceba também que a sensibilidade ao fator tempo é um componente importante na identificação de atividades críticas de uma organização. De forma geral, o impacto de uma interrupção em uma atividade crítica cresce exponencialmente com o tempo, conforme ilustra a Figura 4.

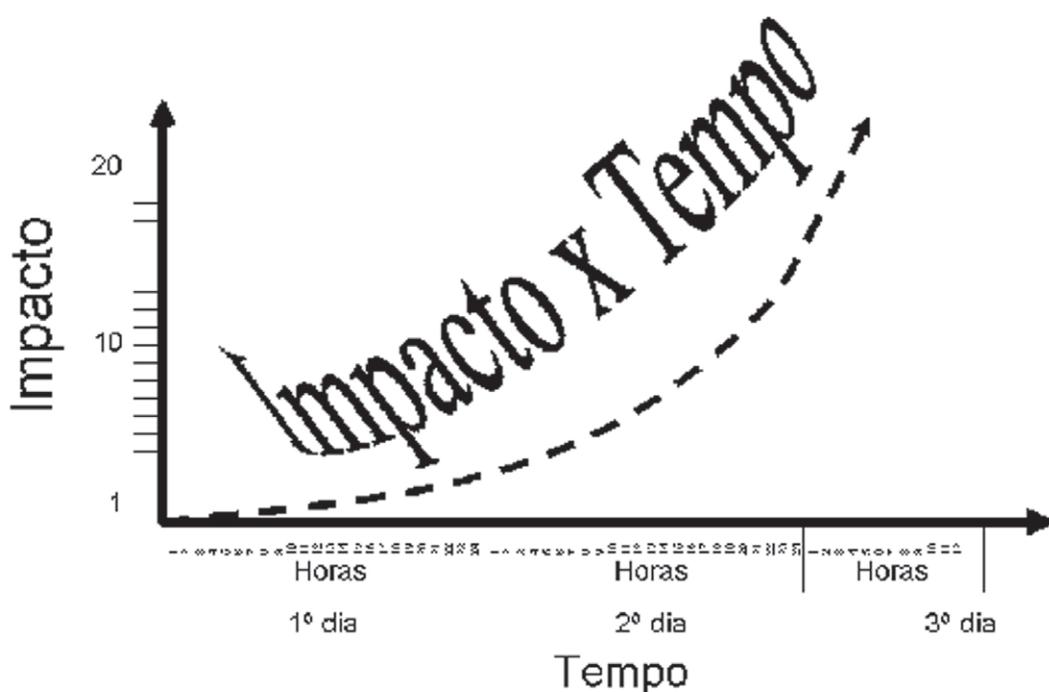


Figura 4 – Ilustração genérica de evolução do impacto em função do tempo de interrupção.

A Figura 4 apresenta, de forma genérica, a evolução do impacto de uma interrupção em uma atividade crítica em função do tempo de duração da interrupção. O tempo evolui ao longo do eixo horizontal, enquanto que o impacto evolui ao longo do eixo vertical. A medida do impacto poderia ser arbitrariamente representada numa escala que vai de 0 a vinte, podendo significar um dano financeiro (ex: milhares de reais de multa), reputacional (unidades de clientes perdidos) ou mesmo material (vidas humanas perdidas ou prejudicadas). Embora nas primeiras horas de interrupção o dano seja pequeno, ele cresce bastante se a interrupção se prolonga além de 12 horas. Note que os valores, escalas e taxas de crescimento são fornecidos apenas a título de exemplificação.

4.4 Período Máximo Tolerável de Interrupção

O Período Máximo Tolerável de Interrupção (Maximum Tolerable Downtime – MTD) é o tempo máximo de interrupção que pode sofrer uma determinada atividade em uma organização, a partir do qual o impacto se torna tão elevado que provoca uma crise aguda na organização. Segundo a ABNT NBR 15999, o Período Máximo Tolerável de Interrupção “é a duração a partir da qual a viabilidade de uma organização será ameaçada de forma inevitável, caso a entrega de produtos e serviços não possa ser reiniciada.” Uma crise pode implicar em falência da organização, como pode ocorrer em empresas privadas, no fechamento temporário ou na substituição de seus gestores, como pode ocorrer em empresas privadas ou públicas, ou em qualquer outro dano que o gestor considere inaceitável. Em aplicações militares poderia ser considerado no tempo de inação a partir do qual a derrota em uma batalha será bastante provável. No caso da Figura 5, por exemplo, pode-se chegar à conclusão que o impacto máximo aceitável é de ‘5 unidades’. Neste caso, o período máximo de interrupção tolerável para a atividade seria de 32 horas (um dia + 8 horas do dia seguinte).

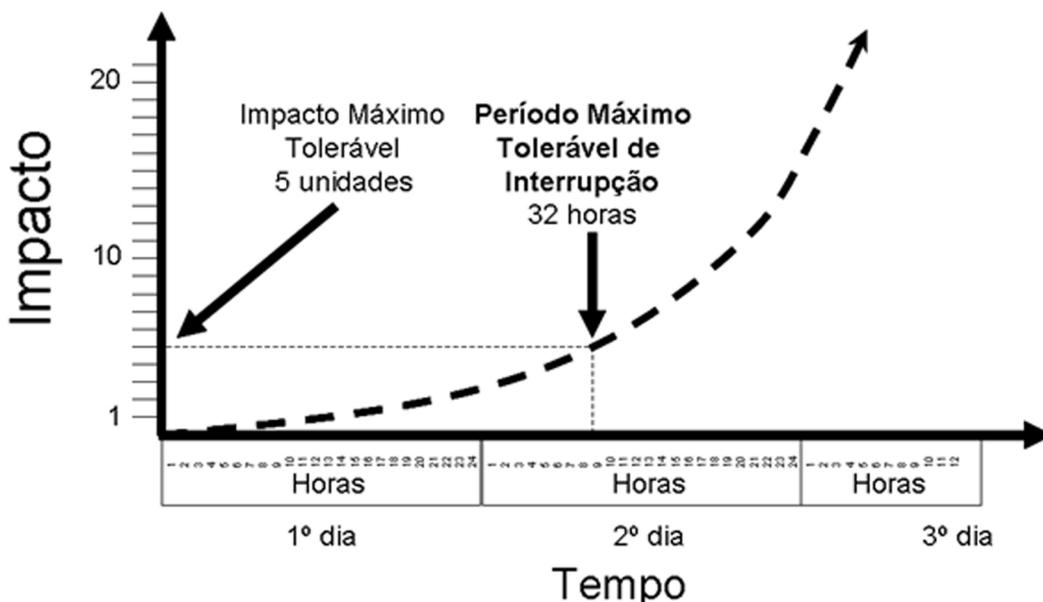


Figura 5 – Estabelecendo o período máximo tolerável de interrupção para uma atividade.

4.5 Análise de Impacto nos Negócios (AIN) ou BIA

Segundo o DSIC/GSIPR (2009), a Análise de Impacto nos Negócios (AIN), “visa estimar os impactos resultantes da interrupção de serviços e de cenários de desastres que possam afetar o desempenho dos órgãos ou entidades da APF, bem como as técnicas para quantificar e qualificar esses impactos.” Mais ainda, a IAN “define também a criticidade dos processos de negócio, suas prioridades de recuperação, interdependências e os requisitos de segurança da informação e comunicações para que os objetivos de recuperação sejam atendidos nos prazos estabelecidos”. O conceito de AIN é similar ao conceito de *Business Impact Analysis* (BIA), comumente usado nos modelos internacionais de Gestão de Continuidade de Negócios. Um estudo de BIA ou AIN é a principal abordagem utilizada para o entendimento dos requisitos de continuidade de negócios de uma organização. Algumas consultorias na área de segurança são especialistas na realização desse tipo de estudo. O produto final de um estudo de AIN ou BIA típico é uma apresentação executiva, acompanhada de um conjunto de documentos contendo gráficos similares aos ilustrados nas Figuras 3, 4 e 5. Nesses documentos são apresentados os detalhes de evolução de impacto reais de cada uma das atividades críticas da organização, com indicação do Período Máximo Tolerável de Interrupção para cada uma.

4.6 Ativos de informação e Gestão de Continuidade de Serviços de TI

Segundo o DSIC/GSIPR (2009), os ativos de informação são “os meios de armazenamento, transmissão e processamento, os sistemas de informação, bem como os locais onde se encontram esses meios e as pessoas que a eles têm acesso.” De forma geral, quando uma organização é altamente informatizada os ativos de informação são estratégicos para a realização de negócios, especialmente os sistemas de informação computadorizados que apóiam tais atividades. Organizações bancárias contemporâneas, por exemplo, não funcionam sem o aporte de sistemas de informação computadorizados. Em outros tipos de organização a dependência de computadores é bem menor, como em restaurantes, em escolas, hospitais. Há uma tendência, no entanto, de que a maioria dos estabelecimentos em países industrializados (inclusive restaurantes, escolas, hospitais etc) se torne altamente informatizada, de modo que no futuro tais organizações tendem a ficar impossibilitadas de funcionar caso ocorra pane em seus computadores. Atentos a esta realidade, muitos fornecedores de soluções de informática vendem a gestão de continuidade voltada para a garantia da continuidade de serviços da área de TI da organização. Tais soluções são chamadas de Gestão de Continuidade de Serviços de TI (IT Service Continuity Management – ITSCM) e resolvem apenas parcialmente o problema da GCN, uma vez que não são apenas os computadores que garantem a continuidade dos negócios.

4.7 Continuidade de Negócios

Segundo o DSIC (2009), Continuidade de Negócios é a “capacidade estratégica e tática de um órgão ou entidade de se planejar e responder a incidentes e interrupções de negócios, minimizando seus impactos e recuperando perdas de ativos da informação das atividades críticas, de forma a manter suas operações em um nível aceitável, previamente definido.” Corresponde a obter a propriedade denominada resiliência.

4.8 Desastre

Segundo o DSIC (2009), um desastre é um “evento repentino e não planejado que causa perda para toda ou parte da organização e gera sérios impactos em sua capacidade de entregar serviços essenciais ou críticos por um período de tempo superior ao tempo objetivo de recuperação.” De forma geral, um desastre pode ser de origem natural ou provocada pelo ser humano de forma intencional ou não. Sob a perspectiva da GCN os incidentes e ataques são similares e difíceis de prever, focando-se o estudo nas conseqüências e não nas origens da interrupção.

4.9 Incidente

Segundo o DSIC (2009) um incidente é um “evento que tenha causado algum dano, colocado em risco algum ativo de informação crítico ou interrompido a execução de alguma atividade crítica por um período de tempo inferior ao tempo objetivo de recuperação.” Note que esta definição permite diferenciar entre um desastre e um incidente.

4.10 Tempo Objetivo de Recuperação

Segundo o DSIC (2009), o Tempo Objetivo de Recuperação “é o tempo pré-definido no qual uma atividade deverá estar disponível após uma interrupção ou incidente.” Note que o tempo objetivo de recuperação deverá ser sempre menor que o Período Máximo Tolerável de Interrupção. No entanto, quanto menor for o tempo objetivo de recuperação maior será o custo da solução. A definição do tempo objetivo de recuperação influencia diretamente na escolha do tipo e custo da estratégia de recuperação a ser adotada.

4.11 Estratégia de Continuidade de Negócios

A Estratégia de Continuidade de Negócios é, segundo o DSIC (2009), a “abordagem de um órgão ou entidade que garante a recuperação dos ativos de informação e a continuidade das atividades críticas ao se defrontar com um desastre, uma interrupção ou outro incidente maior.” Quando um estudo de GCN é efetuado sob iniciativa exclusiva da área de TI do órgão a estratégia de continuidade de negócios tende a ser desenvolvida como sendo uma estratégia de continuidade de serviços de TI, focando-se basicamente na continuidade do Centro de Dados (Data Center). Para estes casos, os fornecedores de soluções integradas ofertam estratégias prontas sob a denominação de *cold site*, *warm site* e *hot site*, conforme varia o tempo objetivo de recuperação pré-definido. A solução de *hot site*, por exemplo, apresenta um tempo objetivo de recuperação que varia entre segundos e horas. Envolve a duplicação dos dados, computadores, aplicativos, conectividade de rede e consoles de gerenciamento do centro de dados de uma organização, mantidos permanentemente sincronizados com o sítio principal, com um atraso variando entre minutos e horas, podendo envolver perda de dados devido ao intervalo entre as sincronizações. Em organizações públicas que não atuam em áreas competitivas uma estratégia viável e custo-efetiva é o acordo de auxílio mútuo³ entre aqueles que possuem estruturas e funções similares, através da criação de Nuvens computacionais (*Cloud Computing*). Indo, necessariamente, além da estratégia de continuidade do centro de dados, é preciso definir estratégias para realocação de pessoal e clientes da área de negócios. Possivelmente em um novo prédio, e envolvendo aspectos como kit de primeiros socorros, kit de continuidade⁴, mobiliário, material de escritório, logística e cadeia de suprimentos etc. A definição de estratégias de continuidade é uma atividade bastante criativa, seja no sentido de garantir a eficácia da solução de continuidade, bem como no sentido de reduzir os custos. Depende de estudos detalhados descrevendo como funcionam os negócios da organização e de uma criteriosa análise custos e benefícios.

4.12 Gestão de Continuidade de Negócios

Segundo o DSIC (2009), a Gestão de Continuidade é “um 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 efetivamente e salvarguardar os interesses das partes interessadas, a reputação e a marca da organização, e suas atividades de valor agregado.” Note que a definição apresentada envolve parte da gestão de riscos.

4.13 Plano de Continuidade de Negócios

Segundo o DSIC (2009), o Plano de Continuidade de Negócios é a “documentação dos procedimentos e informações necessárias para que os órgãos ou entidades da APF mantenham seus ativos de informação críticos e a continuidade de suas atividades críticas em local alternativo num nível previamente definido, em casos de incidentes [ou desastres].” Embora a definição esteja focada nos órgãos e entidades da APF a definição pode ser aplicada a qualquer tipo de organização. Observe que o **principal resultado prático** da implantação da GCN é a **formulação de um Plano** de Continuidade de Negócios que esteja **sempre pronto para ser executado**. É possível que tal plano nunca seja executado, mas ele precisa sempre estar pronto para ser executado de forma bem sucedida. Neste sentido a gestão de continuidade de negócios assemelha-se bastante ao que é realizado em organizações militares, que para serem efetivas precisam estar permanentemente em estado de alerta e prontidão.

3 Veja, por exemplo, em <http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=24376&sid=97>, anúncio de que o SERPRO, a Telebrás e a Dataprev planejam compartilhar estruturas de TI em nuvem. Trata-se de uma possível estratégia de continuidade.

4 Veja, por exemplo, <http://avian-influenza.w3j.com/>, para detalhes sobre conteúdos de kits de continuidade.

Perceba também que enquanto o Plano de Continuidade de Negócios está em execução a organização não está atuando na normalidade. Ela está atuando apenas em suas áreas de negócio críticas, aguardando momento oportuno para retornar à normalidade em momento posterior.

4.14 Plano de Gerenciamento de Incidentes

Segundo o DSIC (2009), o Plano de Gerenciamento de Incidentes é um “plano de ação claramente definido e documentado, para ser usado quando ocorrer um incidente que basicamente cubra as principais pessoas, recursos, serviços e outras ações que sejam necessárias para implementar o processo de gerenciamento de incidentes.” O plano de gerenciamento de incidentes é similar a um plano de continuidade, só que é executado ou invocado com frequência, posto que incidentes ocorrem de forma mais freqüente que desastres. Se a ocorrência de um desastre não for óbvia no primeiro momento, a invocação do plano de continuidade de negócios é feita devido à escalação durante o tratamento de incidentes.

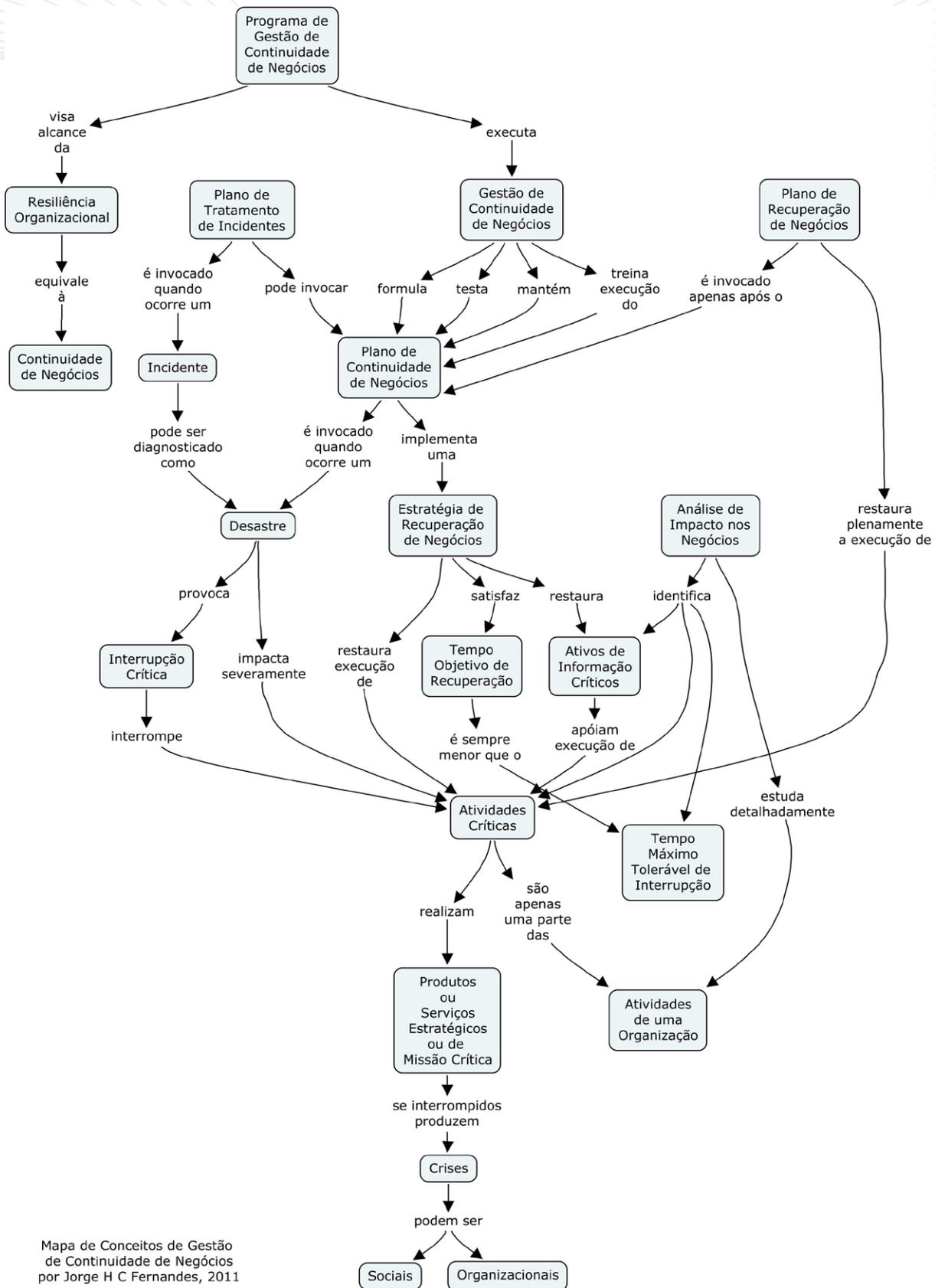
4.15 Plano de Recuperação de Negócios

O Plano de Recuperação de Negócios, segundo o DSIC (2009), é a “documentação dos procedimentos e informações necessárias para que o órgão ou entidade da APF operacionalize o retorno das atividades críticas a normalidade.” O Plano de Recuperação de Negócios – PRN, é usualmente invocado após a invocação do Plano de Continuidade de Negócios. Embora a definição do DSIC compreenda apenas o retorno das atividades críticas à normalidade, um plano de recuperação de negócios deve também envolver o retorno à normalidade para as demais atividades da organização, uma vez que sua interrupção no longo prazo também poderá trazer sérios prejuízos.

4.16 Programa de Gestão da Continuidade de Negócios

Segundo o DSIC (2009), um Programa de Gestão da Continuidade de Negócios é um “processo contínuo de gestão e governança suportado pela alta direção e que recebe recursos apropriados para garantir que os passos necessários estão sendo tomados de forma a identificar o impacto de perdas em potencial, manter estratégias e planos de recuperação viáveis e garantir a continuidade de fornecimento de produtos e serviços por intermédio análises críticas, testes, treinamentos e manutenção.” O Programa de Gestão da Continuidade de Negócios é a atividade da organização que permite à Gestão de Continuidade de Negócios funcionar de forma eficaz. Envolve a realização de várias atividades que são detalhadas na apresentação de um processo de GCN, nas seções seguintes deste texto.

O conjunto de conceitos abordados nesta seção pode ser sumarizado no mapa conceitual da Figura 6.



Mapa de Conceitos de Gestão de Continuidade de Negócios por Jorge H C Fernandes, 2011

Figura 6 – Mapa de Conceitos de Gestão de Continuidade de Negócios.

5. Processo de Gestão de Continuidade de Negócios

5.1 Iniciando

A Gestão de Continuidade de Negócios, dada sua visão holística da organização com foco no negócio, promete ser uma abordagem bem mais atrativa e perceptível para a alta gestão, quando comparada com a gestão de riscos.

Segundo a norma ABNT NBR 15999-1:2007 (ABNT, 2007), a GCN precisa ser iniciada por meio do estabelecimento de uma política de GCN. A política de GCN é um documento de alto nível, no qual são definidas a) as atividades necessárias para se estabelecer uma capacidade de continuidade de negócio (que incluem especificação, planejamento completo, criação, implementação e testes iniciais da capacidade de continuidade de negócios) e b) as atividades de manutenção e gerenciamento permanentes (como a inclusão da continuidade de negócios na organização, o teste regular dos planos, a sua atualização e comunicação quando ocorrem mudanças significativas).

5.2 O Ciclo de Vida de um Programa de GCN

De modo a auxiliar na implantação de política de gestão da continuidade de negócio, a norma ABNT NBR 15999-1:2007 (ABNT, 2007) estabelece um modelo de implantação, chamado de ciclo de vida da GCN. Este ciclo de vida, construído com base no modelo de GCN do BCI, apresenta a execução cíclica de 6 atividades, conforme ilustra a Figura 7.



Figura 7: Ciclo de Vida de um Programa de GCN. Fonte: ABNT (2007).

As seis atividades do ciclo da GCN, com base no que descreve a ABNT (2007), são resumidamente descritas a seguir:

5.2.1 Gestão do programa de GCN

Tendo como base a política de GCN, a gestão do programa deve estabelecer a capacidade de continuidade de negócios da organização e mecanismos para sua manutenção, de acordo com o tamanho e a complexidade da organização. Segundo a norma ABNT (2007) a gestão do programa de GCN compreende:

- designação de responsabilidades;
- implementação da continuidade de negócio;
- gestão contínua e
- documentação;

5.2.2 Entendendo a organização

Esta etapa tem por objetivo ajudar na compreensão da organização. Devem ser identificados os produtos, os serviços, as atividades críticas e os recursos que as suportam. Quanto melhor for a compreensão desta fase, maior será a garantia de alinhamento da GCN com os objetivos, obrigações e responsabilidades da organização. A Análise de Riscos e a Análise de Impactos nos Negócios ou BIA são os estudos mais comuns para permitir compreender a organização.

Segundo a norma ABNT (2007) o entendimento da organização compreende:

- Análise de impacto no negócio;
- Identificação de atividades críticas;
- Determinação de requisitos de continuidade;
- Avaliação de riscos;
- Determinação de escolhas e
- Aprovação da lista de documentos que descrevem os principais produtos e serviços da organização.

5.5.3 Determinando a estratégia de continuidade de negócios

Apenas após o entendimento de como funcionam os negócios da organização é que será possível traçar estratégias apropriadas de continuidade de negócios. Para analisar e escolher estratégias adequadas a organização deve considerar a produção dos seguintes efeitos positivos (ABNT, 2007):

- Redução da probabilidade e do impacto da materialização dos riscos levantados;
- Continuidade das atividades críticas durante e após um incidente;
- Registro das medidas implementadas para mitigação dos riscos e aumento da resiliência organizacional;
- Registro das atividades não críticas.

A ABNT (2007) prescreve que tal estratégia deve considerar aspectos de continuidade relativamente a pessoas, instalações, serviços de tecnologia, informação, suprimentos e relações com partes interessadas.

No que concerne ao aspecto pessoas o mais importante é manter as habilidades e conhecimentos fundamentais.

No que concerne ao aspecto instalações é preciso reduzir o impacto decorrente da indisponibilidade das instalações físicas normais de trabalho.

No que concerne aos serviços de tecnologia é preciso garantir o provisionamento.

No que concerne à informação é preciso considerar os diversos formatos físicos e digitais nos quais a informação é suportada, bem como a manutenção das características de segurança e grau tolerável de defasagem da informação.

Acerca de suprimentos deve-se inventariar e manter uma estratégia de fornecimento dos suprimentos fundamentais para o desempenho das atividades críticas.

Acerca de relação com partes interessadas, se deve considerar fatores culturais e condições especiais de atendimento e relacionamento com as partes interessadas durante e após o desastre.

5.2.4 Desenvolvendo e implementando uma resposta de GCN

Nesta fase do ciclo de vida da GCN, a organização deve buscar a implantação das estratégias definidas e a formalização de planos que garantam o gerenciamento de incidentes e a continuidade das suas atividades críticas. Para esta função, a organização deve estruturar uma equipe de gerenciamento de crises ou incidentes que tem como funções avaliar o incidente (natureza e extensão), controlá-lo e se comunicar com as partes envolvidas (polícia, bombeiros, imprensa, fornecedores, funcionários, entre outros).

Em suma, segundo a norma ABNT (2007) o desenvolvimento e implementação de uma resposta de GCN compreende:

- Montagem da estrutura de resposta a incidentes;
- Plano de gerenciamento de incidentes e;
- Plano de continuidade de negócios.
- São características importantes dos planos de resposta a incidentes, continuidade de negócios e recuperação de negócios:
- Concisão e
- Acessibilidade aos responsáveis

5.2.5 Testando, mantendo e analisando criticamente os preparativos de GCN

Esta etapa do ciclo de vida da GCN visa garantir a validação dos preparativos por meio de testes e análises críticas e sua manutenção, de forma a mantê-los permanentemente atualizados e coerentes com as necessidades da organização. Para tanto são necessários testes.

Os testes dos preparativos de GCN devem ser cuidadosamente planejados e terem um objetivo definido. Devem ainda contemplar o conteúdo dos planos desenvolvidos na fase anterior de maneira realista, podendo gerar resultados já previstos ou oportunidades de melhorias para a GCN da organização.

A manutenção do programa de GCN pode ser executada tendo como base o resultado de testes ou análises críticas externas (Auditoria) ou internas (Auto-Avaliação) e tem como objetivo garantir que a competência e capacidade de GCN da organização continuem efetivas, apropriadas e atualizadas.

Em suma, esta fase do ciclo de vida da GCN compreende:

- Programação dos testes
- Execução de teste dos preparativos (ou planos) de GCN

- Manutenção dos preparativos (ou planos) de GCN
- Análise crítica dos preparativos (ou planos) de GCN;
- Auditoria dos preparativos (ou planos) de GCN; e
- Auto-avaliação dos preparativos (ou planos) de GCN.

5.2.6 Incluindo a GCN na cultura da organização

A GCN, para ser efetiva, deve fazer parte da cultura da organização. O desenvolvimento da cultura de GCN é suportado por programas de conscientização e treinamento, entre outros.

A conscientização, além de envolver todos os funcionários, fornecedores e outras partes interessadas da organização, deve ser contínua e feita através de informativos, apresentações, palestras, inclusão de informações na intranet e página na internet da organização, além de ser tópico presente em reuniões.

O treinamento, por sua vez, envolve menos pessoas (equipe e servidores ligados à GCN) e deve abordar tópicos como a gestão do programa de GCN, execução da análise de impacto nos negócios e avaliação de riscos, desenvolvimento, implantação e testes de PCN e comunicação. (ABNT, 2007)

5.3 Requisitos de um Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios

Visando a obtenção de certificação para empresas e organizações que adotem sólidos modelos de gestão de continuidade de negócios, a ABNT NBR 15999-2:2008 estabelece requisitos para implantação de um sistema de gestão da continuidade de negócios (SGCN). Ao estabelecer os requisitos a norma permite a obtenção de certificação para o SGCN, de forma similar ao SGSI (Sistema de Gestão de Segurança da Informação) descrito na ISO/IEC 27001:2006.

Em aderência ao modelo de melhoria contínua do ciclo PDCA, a norma ABNT NBR 15.999-2:2008 (ABNT, 2008a) estabelece os requisitos de um SGCN, relacionados a 1 – planejamento; 2 – implementação e operação; 3 – monitoramento e revisão; 4 – manutenção e melhoria do SGCN; e que são sumarizados a seguir.

1 - planejamento do SGCN;

1.1 estabelecimento do gerenciamento do SGCN;

1.1.1 escopo e objetivos;

1.1.2 política de GCN;

1.1.3 provisão de recursos;

1.1.4 designação dos responsáveis pela GCN;

1.2 – implantação de GCN na cultura organizacional;

1.3 - registro e documentação de SGCN;

1.3.1 controle dos registros do SGCN;

1.3.2 controle da documentação de SGCN;

2 - implementação e operação de um SGCN;

2.1 - entendendo a organização;

2.1.1 análise de impacto no negócio (BIA);

2.1.2 análise de risco;

- 2.1.3 determinando escolhas;
- 2.2 - determinação da estratégia de continuidade do negócio;
- 2.3 - desenvolvimento e implementação de resposta a incidentes;
- 2.3.1 estrutura de resposta a incidentes;
- 2.3.2 planos de continuidade do negócio (PCN);
- 2.3.3 planos de gerenciamento de incidentes (PGI);
- 2.4 - exercício, manutenção e revisão dos planos para GCN;
- 2.4.1 teste dos planos GCN;
- 2.4.2 manutenção e revisão dos planos de GCN;
- 3 - monitoramento e revisão de SGCN
- 3.1 auditoria interna;
- 3.2 gerenciamento da revisão do SGCN;
- 3.2.1 entradas para revisão;
- 3.2.2 saídas da revisão;
- 4 - manutenção e melhoramento do SGCN;
- 4.1 ações preventivas e corretivas; e
- 4.2 melhoria contínua.

5.4 Planos de Continuidade de Negócios ou Planos de Gerenciamento de Incidentes?

Dois importantes planos na área de GCN são o plano de continuidade de negócios (PCN) e o plano de gerenciamento de incidentes (PGI). Para a diferenciação entre eles, note-se a Figura 8, onde está apresentada a linha de tempo de um incidente.

5.4.1 Objetivos e Estrutura do PCN

O plano de continuidade de negócios visa garantir o restabelecimento das atividades essenciais da organização que foram descontinuadas pelo evento e recuperá-las aos seus níveis normais de funcionamento. São as ações tomadas após a avaliação e contenção dos danos, com duração variando de minutos a dias. Tem o objetivo de restabelecer o contato com clientes e fornecedores, recuperar os processos críticos e refazer o trabalho perdido (ABNT, 2007).

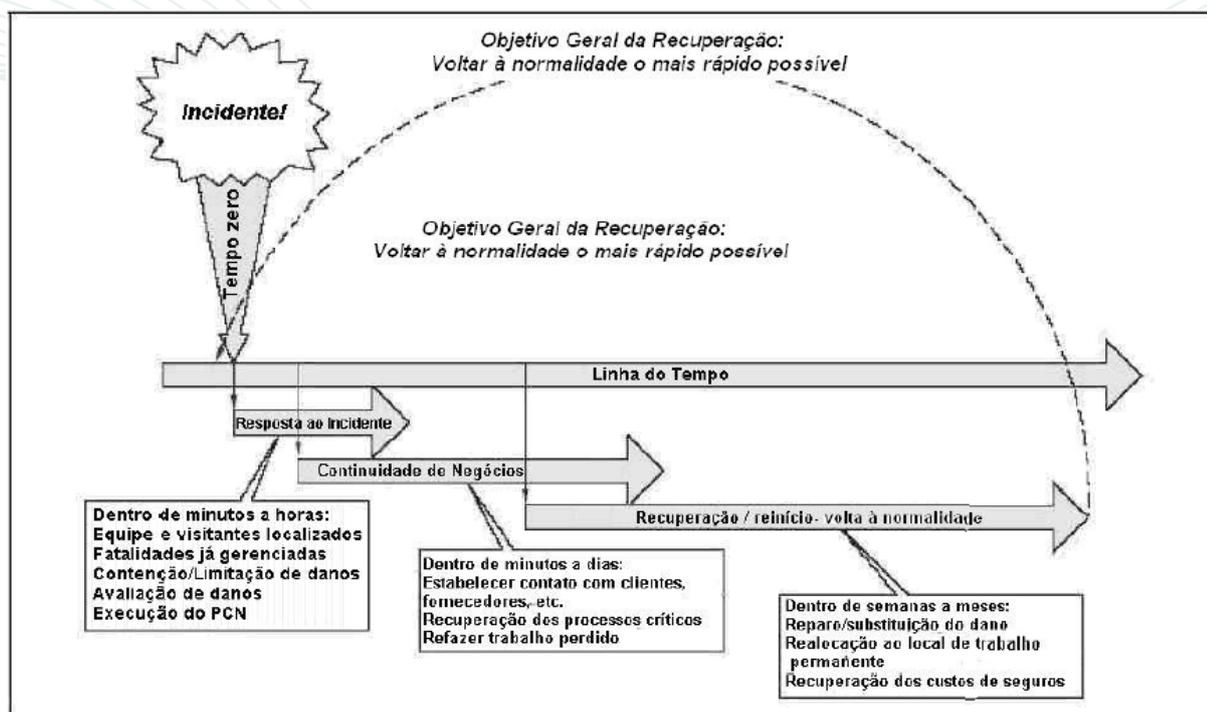


Figura 8 – Linha de tempo de um incidente e suas relações com resposta a incidentes, continuidade de negócios e recuperação. Fonte: (ABNT, 2007)

A norma ABNT NBR 15999-1:2007 (ABNT, 2007) recomenda que o PCN inclua uma lista estruturada de ações e tarefas em ordem de prioridade, com destaque para:

- a) como o PCN é ativado (invocado)
- b) quem são as pessoas responsáveis por ativar o plano de continuidade de negócios;
- c) quais os procedimentos que esta pessoa deve adotar ao tomar esta decisão;
- d) Que pessoas que devem ser consultadas antes dessa decisão ser tomada;
- e) Quem são as pessoas que devem ser informadas quando a decisão for tomada;
- f) Quem vai para onde e quando, durante a execução do PCN;
- g) Quais serviços estão disponíveis, onde e quando, incluindo como a organização mobilizará seus recursos externos e de terceiros;
- h) Como e quando esta informação será comunicada;
- i) Se relevante, quais são os procedimentos detalhados a serem executados para soluções manuais, de recuperação de sistemas etc. (ABNT, 2007, p.31)

Além disso, os recursos necessários para a continuidade e recuperação dos negócios precisam ser identificados em diferentes posições no tempo, incluindo-se: pessoas, instalações, tecnologia, informações, suprimentos e partes interessadas (ABNT, 2007).

5.4.2 Objetivos e estrutura do PGI

Um plano de gerenciamento de incidentes (PGI) traz detalhes acerca da forma como a organização gerenciará um incidente e como ela recuperará ou manterá as suas atividades em um predeterminado nível, em caso de uma interrupção. Instruções interessantes acerca de PGI constam na norma britânica BS 25999-2:2007, do British Standards Institute de Londres (BSI, 2007). Conforme essa norma, os planos devem:

- a. estar acessíveis aos responsáveis por sua manipulação e execução;
- b. ser aceitos pela alta administração e entendidos por aqueles que terão que pô-los em prática;
- c. estar sob a guarda de pessoas que tenham a responsabilidade por fazer a revisão, atualização e aprovação dos planos;
- d. estar sob um controle formal de mudança e distribuição de cópias;
- e. ser revistos em intervalos de tempo planejados e quando ocorrerem mudanças significativas na organização ou no serviço; e
- f. estar alinhados com outros planos de contingência externa à organização.

Além disso, segundo a norma BS 25999-2/2007, os PGI deverão conter coletivamente:

- a. linhas de comunicações, papéis e responsabilidades, principais atividades e informações de referência identificados;
- b. propósito e escopo definidos;
- c. definições sobre as autorizações, papéis e responsabilidades de pessoas e equipes durante e depois de um incidente;
- d. orientações e critérios para que os responsáveis tenham autoridade para invocar planos para cada circunstância estabelecida;
- e. um método para invocação de cada plano, discriminando localidades alternativas, detalhes de contatos e mobilização atualizados para todas as agências, organizações e recursos que se fizerem necessários para suportar a resposta ao incidente;
- f. um processo para desativar o tratamento de um incidente que tenha terminado;
- g. informações detalhadas para contato com as principais partes interessadas;
- h. detalhes para gerenciamento de incidentes como:
 - 1. consequências imediatas da interrupção do negócio;
 - 2. condições para gerenciamento de problemas durante um incidente; e
 - 3. procedimentos e processos para ativar a continuidade e recuperação dos serviços críticos.
- i. detalhes de como gerenciar as consequências imediatas da interrupção do negócio tendo com atenção aos seguintes elementos:
 - 1. o bem estar das pessoas envolvidas;
 - 2. opções estratégicas e táticas; e
 - 3. prevenção de perdas posteriores ou indisponibilidade de serviços críticos.
- j. detalhes de como e sob quais circunstâncias a organização se comunicará com sua equipe e com seus parentes, principais partes interessadas e contatos de emergência;
- k. detalhes sobre meios de comunicação de resposta na organização após um incidente, incluindo:
 - 1. estratégia de comunicação de incidentes;
 - 2. preferência de interface com meios e comunicação;
 - 3. modelo ou guia de orientação para a elaboração de uma declaração à mídia; e
 - 4. porta-vozes adequados.
- l. um método para armazenamento de informações vitais sobre decisões e ações tomadas em um incidente;

- m. detalhes das ações e tarefas que precisam ser executadas;
- n. detalhes dos recursos requeridos para continuidade do negócio e para recuperação do serviço nos diferentes momentos do incidente;
- o. priorização dos serviços críticos a serem recuperados, os tempos necessários para recuperação de cada serviço e os níveis de recuperação para cada serviço; e
- p. denominação de pessoas para gerenciar a continuidade do negócio e as fases de recuperação do serviço. (BSI, 2007).

Na sequência deste texto, serão trabalhados outros aspectos da GCN, porém com foco em tecnologia da informação e comunicação (TIC). Será apresentado, também, maior detalhamento da norma de GCN para a APF.

6. Gestão da Continuidade de Negócios em TIC

Cada vez mais, as organizações estão dependentes de tecnologia da informação e comunicação (TIC). Parece ser impossível que haja alguma organização que não possua dependência tecnológica de algum tipo. Diante da importância que determinados sistemas de informação adquiriram para a sociedade, é imperioso dotá-los de nível adequado de segurança. Segundo a norma técnica ABNT NBR ISO/IEC 27002:2005, “segurança da informação é a proteção da informação de vários tipos de ameaças para garantir a continuidade do negócio, minimizar o risco ao negócio, maximizar o retorno sobre os investimentos e as oportunidades de negócio” (ABNT, 2005). Note-se que segurança da informação se refere tanto às informações corporativas quanto às pessoais.

6.1 Segurança e Continuidade em TIC

No campo específico da gestão de riscos de segurança da informação, a norma ABNT NBR ISO/IEC 27005:2008 — Tecnologia da informação — Técnicas de segurança — Gestão de riscos de segurança da informação traz uma importante contribuição e merece ser estudada (ABNT, 2008b).

Ainda com relação à já citada norma ABNT NBR ISO/IEC 27002:2005, ela estabelece que “Convém que as consequências de desastres, falhas de segurança, perda de serviços e disponibilidade de serviços estejam sujeitas a uma análise de impacto nos negócios. Convém que os planos de continuidade do negócio sejam desenvolvidos e implementados para assegurar que as operações essenciais sejam recuperadas dentro da requerida escala de tempo. Convém que a segurança da informação seja uma parte integrante do processo global de continuidade de negócios e a gestão de outros processos dentro da organização” (ABNT, 2005).

Fica, portanto, mais uma vez evidenciada a necessidade da existência de um plano de continuidade de negócios nas organizações, com foco na Tecnologia da Informação.

6.2 Continuidade de TI no Modelo ITIL

Um dos modelos mais conhecidos de melhores práticas para o Gerenciamento de Tecnologia da Informação é o ITIL, que em sua versão v2 apresenta o esquema para gerenciamento de continuidade de serviços de TI ilustrado na Figura 9.

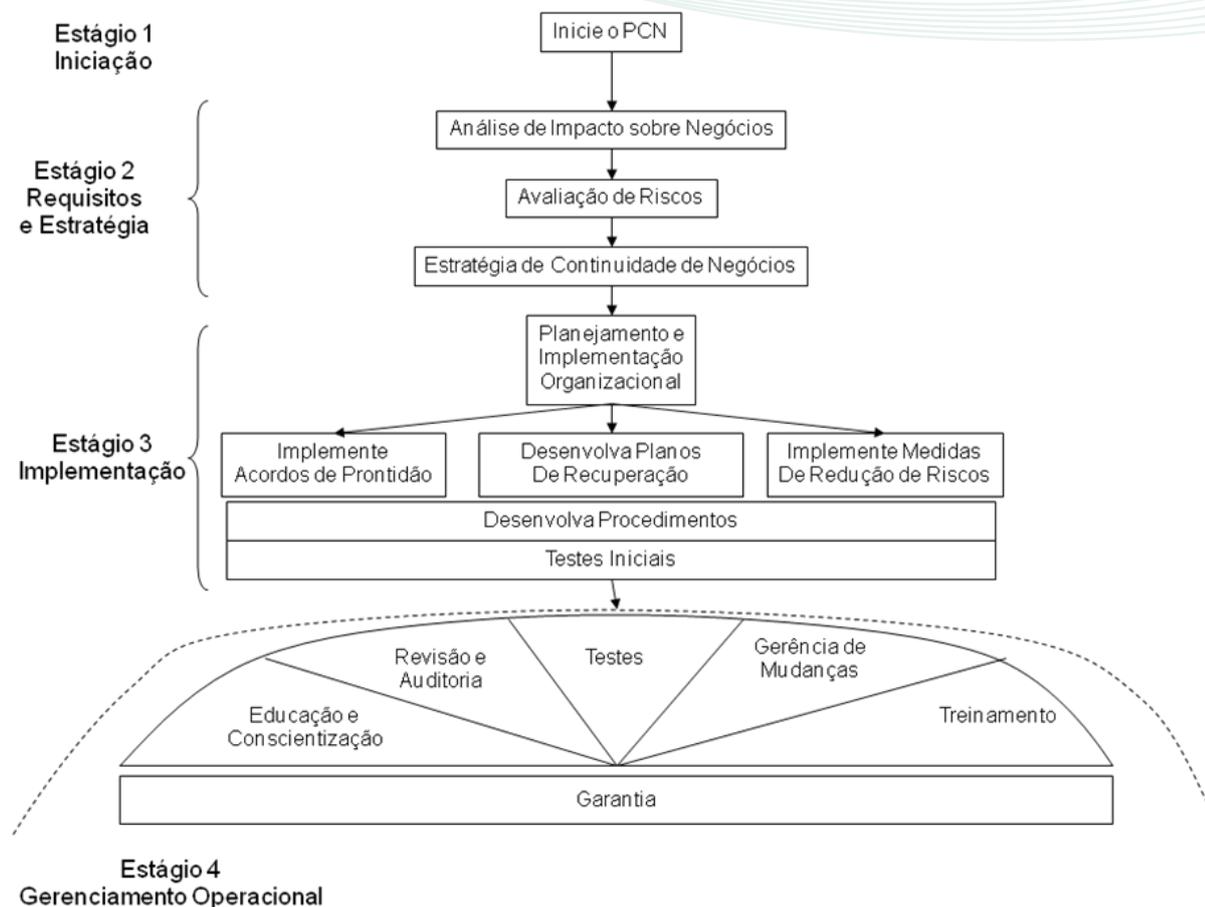


Figura 9: estágios para implantação de ITSCM no ITIL, segundo Fernandes (2009).

6.3 Continuidade de TI na APF

Com relação à APF, há dados oficiais levantados pelo Tribunal de Contas da União – TCU (2008), publicados por meio do acórdão nº 1603/2008, já citado anteriormente neste texto. A auditoria realizada no ano de 2007, com 255 organizações públicas, revelou que, à época,

- 59% das organizações pesquisadas não faziam planejamento estratégico de TI;
- 29% possuíam menos de 1/3 de seu quadro de TI composto por servidores;
- 88% não possuíam plano de continuidade de negócios (PCN);
- 75% não adotavam análise de riscos de TI;
- 64% não possuíam uma política de segurança da informação.

Para auxiliar na solução dessa problemática, a Presidência da República e o Conselho de Defesa Nacional, por meio do Gabinete de Segurança Institucional, vêm emitindo normas relativas à gestão de segurança da informação e à gestão da continuidade de negócios.

Merecem destaque a Instrução Normativa GSI nº 1, a Norma Complementar DSIC/GSI nº 2 e a Norma Complementar DSIC/GSI nº 6. A primeira fornece orientações para a gestão de segurança da informação e comunicações, orientando acerca da importância das ações e métodos que visem à integração com a gestão de riscos e a gestão de continuidade do negócio (Brasil, 2008a).

A Norma Complementar GSI nº 2 (Brasil, 2008b), que referencia a Instrução Normativa GSI nº 1, fornece orientação para o uso da metodologia de gestão de segurança da informação e comunicações, tendo como base o processo de melhoria contínua, denominado ciclo “PDCA”. Foi observada a compatibilidade com o modelo de gestão proposto pela ABNT (2008).

Posteriormente, foi publicada a Norma Complementar nº 06/IN 01/DSIC/GSIPR, que estabelece diretrizes para gestão de continuidade de negócios, no que tange à segurança da informação e comunicações nos órgãos e entidades da APF. Os procedimentos constantes nessa norma orientam a elaboração do Programa de Gestão da Continuidade de Negócios, definido anteriormente neste mesmo texto. A próxima seção apresenta o arcabouço de processos proposto pela Norma Complementar NC 06.

6.4 A Norma Complementar DSIC/GSIPR nº 6

A Norma Complementar nº 6 é o marco definidor da continuidade de negócios para as organizações da APF. Ela possui um caráter bastante geral, e formula definições de conceitos já abordadas na seção 2 deste texto. Além disso, define um conjunto de procedimentos que precisam ser adotados por organizações da APF, relativamente à continuidade de negócios.

A sequência deste texto transcreve a seção 5 da norma, que define o conjunto de procedimentos a serem adotados.

“5 PROCEDIMENTOS

5.1 A elaboração do Programa de Gestão da Continuidade de Negócios envolve os seguintes procedimentos:

5.1.1 desenvolver documento com as diretrizes do Programa de Continuidade;

5.1.2 definir as atividades críticas do órgão ou entidade;

5.1.3 avaliar os riscos a que estas atividades críticas estão expostas;

5.1.4 definir as estratégias de continuidade para as atividades críticas;

5.1.5 desenvolver e implementar os Planos previstos no Programa de Gestão da Continuidade de Negócios para respostas tempestivas a interrupções;

5.1.6 realizar exercícios, testes e manutenção periódica dos Planos, promovendo as revisões necessárias;

5.1.7 desenvolver a cultura de continuidade de negócios no órgão ou entidade;

5.2 Os procedimentos previstos no Programa de Gestão da Continuidade de Negócios são executados em conformidade com os requisitos de segurança da informação e comunicações necessários à proteção dos ativos de informação críticos, tratando as atividades de forma abrangente, o que inclui as pessoas, os processos, a infraestrutura e os recursos de tecnologia da informação e comunicações;

5.3 Recomenda-se que o Programa de Gestão de Continuidade de Negócios de um órgão ou entidade da APF seja composto, no mínimo, pelos seguintes Planos, de acordo com as suas necessidades específicas, de forma a assegurar a disponibilidade dos ativos de informação e a recuperação das atividades críticas:

5.3.1 Plano de Gerenciamento de Incidentes - PGI;

5.3.2 Plano de Continuidade de Negócios - PCN;

5.3.3 Plano de Recuperação de Negócios - PRN.

5.4 Cada um dos Planos contém, no mínimo:

5.4.1 Plano de Gerenciamento de Incidentes:

a) Objetivo e escopo;

b) Papéis e responsabilidades;

- c) *Condições para a ativação de Planos;*
- d) *Autoridade responsável;*
- e) *Detalhes de contato;*
- f) *Lista de tarefas e ações;*
- g) *Atividades das pessoas;*
- h) *Comunicação à mídia;*
- i) *Localização para o gerenciamento de incidentes.*

5.4.2 Plano de Continuidade de Negócios:

- a) *Objetivo e escopo;*
- b) *Papéis e responsabilidades;*
- c) *Autoridade responsável;*
- d) *Detalhes de contato;*
- e) *Lista de tarefas;*
- f) *Recursos necessários.*

5.4.3 Plano de Recuperação de Negócios:

- a) *Objetivo e escopo;*
- b) *Papéis e responsabilidades;*
- c) *Autoridade responsável;*
- d) *Detalhes de contato;*
- e) *Lista de tarefas;*
- f) *Recursos necessários.*

5.5 Os Planos são exercitados e testados periodicamente, bem assim os resultados documentados de forma a garantir a sua efetividade.” DSIC (2009).

Fica, então, evidenciada a importância dessa norma como orientadora aos órgãos e entidades da APF, no que tange à GCN voltada à segurança da informação e comunicações, buscando minorar os impactos advindos de desastres, falhas ou indisponibilidades relevantes sobre as atividades da organização, assim como a recuperação a um nível aceitável as perdas de informação, com base no tripé prevenção, resposta e recuperação.

7 Considerações Finais

Atualmente, em se tratando de segurança da informação, não é prudente que se pense somente em soluções tecnológicas como antivírus, firewall, hardware seguro, bem como dispositivos que garantam proteção apenas no ambiente tecnológico. Faz-se necessário garantir o negócio em si. Para tanto, a organização deverá investir em gestão da continuidade do negócio.

Nesse contexto, é imperioso que a política de segurança da informação e comunicações da organização contemple o fomento da GCN.

Entretanto, a implantação de GCN requer empenho por parte dos gestores públicos, a fim de que a estrutura da organização seja bem esclarecida, os processos da organização sejam mapeados, haja estudos e implantação de ações para respostas céleres a interrupções de serviços, bem como seja desenvolvida uma cultura corporativa acerca de GCN.

Fato importante é que a eficácia de um programa de continuidade de negócios requer o envolvimento de todos os setores de uma organização, englobando o gerencial, o operacional e o administrativo.

Referências Bibliográficas e Sugestões de Leitura

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT ISO/IEC Guia 73:2009: Gestão de riscos – Vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2009a.
- _____. ABNT NBR 15999-1:2007 – Gestão de Continuidade de Negócios – Código de Prática. Rio de Janeiro: ABNT, 2007.
- _____. ABNT NBR 15999-2: Gestão de continuidade de negócios – Parte 2: Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008a.
- _____. ABNT NBR ISO/IEC 27002: Tecnologia da informação — Técnicas de segurança — Código de prática para a gestão da segurança da informação. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.
- _____. NBR ISO 31000:2009 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009b.
- _____. ABNT NBR ISO/IEC 27005: Tecnologia da informação — Técnicas de segurança — Gestão de riscos de segurança da informação. Rio de Janeiro: ABNT, 2008b.
- BRASIL. Lei nº 7.783, de 28 de junho de 1989. Dispõe sobre o exercício do direito de greve, define as atividades essenciais, regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, e dá outras providências. Brasília, 1989. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L7783.htm>>
- BRITISH STANDARDS INSTITUTE (BSI). BS 25999-2/2007: Specification for Business Continuity Management. Londres: BSI, 2007.
- BUSINESS CONTINUITY INSTITUTE (BCI). Good practice guidelines 2008. A management guide to implementing global good practice in business continuity management. BCI, 2008.
- CASSILHAS, Idilson Alexandre Palhares. Uma Análise da Atividade de Testes do Plano de Continuidade de Negócio e sua Conformidade com a Norma ISO 17799:2005. Monografia de especialização lato sensu. Curso de Especialização em Gestão da Segurança da Informação e Comunicações. Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Ciências Exatas da Universidade de Brasília. 84 p. 2008.
- COSTA, Gerson Charbel. Gestão de Crises no âmbito da Administração Pública Federal e sua relação com a responsabilidade civil objetiva em demandas judiciais decorrentes. Monografia de especialização lato sensu. Curso de Especialização em Gestão da Segurança da Informação e Comunicações. Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Ciências Exatas da Universidade de Brasília.
- DISASTER RECOVERY INSTITUTE INTERNATIONAL (DRII). Professional Practices for Business Continuity Practitioners, New York: DRII, 2008.
- DSIC/GSIPR. Departamento de Segurança da Informação e Comunicações / Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. Norma Complementar Nº 02, de 13 de outubro de 2008. Metodologia de Gestão de Segurança da Informação e Comunicações. Brasília, 2008b.
- DSIC/GSIPR. Departamento de Segurança da Informação e Comunicações / Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. Norma Complementar nº 06, de 11 de novembro de 2009. Gestão de Continuidade de Negócios em Segurança da Informação e Comunicações. Brasília, 2009.
- FERNANDES, J. H. C. GSIC050: Sistemas, Informação e Comunicação (Notas de Aula). Brasília: Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Ciências Exatas da Universidade de Brasília. 2010. 51 p.

- FERNANDES, J. H. C. Introdução à Gestão de Riscos de Segurança da Informação (Notas de Aula). V.1.2. Brasília: Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Ciências Exatas da Universidade de Brasília. 2010. 56 p.
- FERNANDES, Jorge Henrique Cabral. GSIC500 – Gestão de Crise e Continuidade (Notas de Aula). Departamento de Ciência da Computação, Instituto de Ciências Exatas, Universidade de Brasília. Brasília: junho de 2009. 195 páginas.
- FOLHA ONLINE. Pane na internet prejudica atendimento em serviços essenciais de SP. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u418923.shtml>.
- FRIEDENHAIN, Vitor. Um estudo sobre métodos e processos para a implantação da gestão de continuidade de negócios aplicáveis a órgãos da administração pública federal brasileira. Monografia de especialização lato sensu. Curso de Especialização em Gestão da Segurança da Informação e Comunicações. Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Ciências Exatas da Universidade de Brasília. 56 p. 2008.
- GSIPR. Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. Instrução Normativa GSI/PR nº 1, de 13 de junho de 2008. Diretrizes para Gestão de Segurança da Informação e Comunicações para os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta e indireta. Brasília, 2008a.
- OLIVEIRA, Antonio Magno Figueiredo. Nível de Compreensão dos Gestores da Administração Pública Federal para a Importância da Gestão de Continuidade dos Negócios. Monografia de especialização lato sensu. Curso de Especialização em Gestão da Segurança da Informação e Comunicações. Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Ciências Exatas da Universidade de Brasília. 109 p. 2008.
- PALMEIRA JÚNIOR. Gilberto Dias. Gestão de Crises na Administração Pública Federal: Um Estudo Sobre a Tipologia De Mitroff. Monografia de especialização lato sensu. Curso de Especialização em Gestão da Segurança da Informação e Comunicações. Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Ciências Exatas da Universidade de Brasília. 75 p. 2008.
- PIMENTEL, Marcelo Augusto Rodrigues. Princípios para elaboração de análises de impacto no negócio (BIA) em prestadoras de serviços públicos essenciais no Brasil. Monografia de especialização lato sensu. Curso de Especialização em Gestão da Segurança da Informação e Comunicações. Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Ciências Exatas da Universidade de Brasília. 64 p. 2010.
- RODRIGUES, Roberto Wagner da Silva; FERNANDES, Jorge Henrique Cabral GSIC345: Auditoria e Conformidade de Segurança da Informação (Notas de Aula). Brasília: Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Ciências Exatas da Universidade de Brasília. 2011. 57 p.
- SMITH, Dennis; ELLIOT, Dominic. Key Readings in Crisis Management: Systems and Structures for Prevention and Recovery. Routledge, 2006.
- SOUZA JÚNIOR (de), Argemiro Soares. Implantação da Gestão do Programa de Continuidade de Negócios, em conformidade com a NC nº 06/IN 01/DSIC/GSIPR, aplicável a Órgãos da Administração Pública Federal. Monografia de especialização lato sensu. Curso de Especialização em Gestão da Segurança da Informação e Comunicações. Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Ciências Exatas da Universidade de Brasília. 82 p. 2010.
- SYED, Akhtar. Business Continuity Planning Methodology., Sentryx, 2004.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão TCU 1603/2008 – Plenário. Levantamento de auditoria. Situação da governança de Tecnologia da Informação - TI na Administração Pública Federal. Ausência de planejamento estratégico institucional. Deficiência na estrutura de pessoal. Tratamento inadequado à confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações. Brasil, 2008c.

Anexo I.

Órgãos do Primeiro e Segundo Escalão do Poder Executivo Federal

Lista de Abreviaturas:

Acomp. - Acompanhamento

Câm. - Câmara

Com. - Comissão

Cons. - Conselho

Coord. - Coordenação

Del. - Delegação

Desenv. - Desenvolvimento

Fort. - Fortalecimento

Ger. - Gerenciamento

Gr. - Grupo

Impl. - Implantação

Monit. - Monitoramento

Nac. - Nacional

ONU - Organização das Nações Unidas

Org. - Organização

Progr. - Programa

Proj. - Projeto

Rec. - Recursos

Rel. - Relacionados

Sec. - Secretaria

Sis. - Sistema

Super. - Superintendência

Fonte: www.siorg.gov.br. Último acesso em 10 de março de 2011.

Presidência da República

Advocacia-Geral da União

Câm. de Atividades de Consultoria

Câm. de Atividades de Contencioso

Câm. de Conciliação Administrativa

Colégio de Consultoria da AGU

Cons. Superior da Advocacia-Geral da União

Consultoria-Geral da União

Corregedoria-Geral da Advocacia da União

Departamento de Gestão Estratégica

Departamento de Tecnologia da Informação

Escola da Advocacia-Geral da União Victor Nunes Leal

Gabinete

Procuradoria-Geral da União
Procuradoria-Geral Federal
Sec.-Geral de Administração
Secretária-Geral de Consultoria
Sec.-Geral de Contencioso
Assessoria Especial do Presidente da República
Casa Civil da Presidência da República
Assessoria Especial
Com. de Acomp. da Implementação do PRCPA
Com. Técnica Executiva
Comitê Consultivo do PRO-REG
Comitê Gestor da Infra-Estrutura de Chaves Públicas
Comitê Gestor do Prog. de Inclusão Digital - CGPID
Comitê Gestor do Proj. Casa Brasil
Comitê Gestor do PRO-REG
Comitê Para o Desenv. Integral da Primeira Infância
Cons. de Administração
Cons. Deliberativo do Sis. de Proteção da Amazônia
Gabinete
Gr. de Ger. para Fort. das Ações do Prog. Brasil Empreendedor/Micro, Peq. e Médias Empr
Instituto Nac. de Tecnologia da Informação
Sec.-Executiva
Sec.-Executiva da Com. de Ética Pública
Subchefia de Análise e Acomp. de Políticas Governamentais
Subchefia de Articulação e Monit.
Subchefia para Assuntos Jurídicos
Comissão de Ética Pública
Conselho da República
Sec.-Executiva
Conselho de Defesa Nac.
Sec.-Executiva
Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social
Conselho de Governo
Câm. de Comércio Exterior
Câm. de Política Cultural
Câm. de Política de Desenv. Econômico
Câm. de Política Econômica
Câm. de Política Social
Câm. de Políticas de Gestão Pública
Câm. de Políticas de Infra-Estrutura
Câm. de Políticas de Integração Nac. e Desenv. Regional
Câm. de Políticas de Rec. Naturais
Câm. de Regulação do Mercado de Medicamentos
Câm. de Relações Exteriores e Defesa Nac.
Comitê Executivo

Comitê Executivo do Governo Eletrônico
Gr.-Executivo para Coord. e Acomp. do Prog. Emergencial de Combate aos Efeitos da Seca

Conselho Nacional de Biossegurança
Sec.-Executiva

Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial

Conselho Nacional de Desestatização

Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte
Comitê Técnico
Sec.-Executiva do CONIT

Conselho Nacional de Política Energética
Câm. de Gestão do Setor Elétrico
Comitês Técnicos
Plenário
Sec.-Executiva

Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
Câm. Temática
Câm. Temática

Controladoria-Geral da União
Assessoria Jurídica
Com. de Coord. de Controle Interno
Com. de Coord. de Correição
Cons. de Transparência Pública e Combate à Corrupção
Controladoria Regional da União no Estado da Bahia
Controladoria Regional da União no Estado da Paraíba
Controladoria Regional da União no Estado de Alagoas
Controladoria Regional da União no Estado de Goiás
Controladoria Regional da União no Estado de Minas Gerais
Controladoria Regional da União no Estado de Pernambuco
Controladoria Regional da União no Estado de Rondônia
Controladoria Regional da União no Estado de Roraima
Controladoria Regional da União no Estado de Santa Catarina
Controladoria Regional da União no Estado de São Paulo
Controladoria Regional da União no Estado de Sergipe
Controladoria Regional da União no Estado de Tocantins
Controladoria Regional da União no Estado do Acre
Controladoria Regional da União no Estado do Amapá
Controladoria Regional da União no Estado do Amazonas
Controladoria Regional da União no Estado do Ceará
Controladoria Regional da União no Estado do Espírito Santo
Controladoria Regional da União no Estado do Maranhão
Controladoria Regional da União no Estado do Mato Grosso
Controladoria Regional da União no Estado do Mato Grosso do Sul
Controladoria Regional da União no Estado do Pará
Controladoria Regional da União no Estado do Paraná

Controladoria Regional da União no Estado do Piauí
Controladoria Regional da União no Estado do Rio de Janeiro
Controladoria Regional da União no Estado do Rio Grande do Norte
Controladoria Regional da União no Estado do Rio Grande do Sul
Corregedoria-Geral da União
Gabinete
Ouvidoria-Geral da União
Sec. de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas
Sec. Federal de Controle Interno
Sec.-Executiva

Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República
Agência Brasileira de Inteligência
Comitê Técnico de Atendimento às Áreas Essenciais
Gabinete
Sec. de Acomp. e Estudos Institucionais
Sec. de Coord. e Acomp. de Assuntos Militares
Sec. de Segurança Presidencial
Sec.-Executiva

Gabinete Pessoal do Presidente da República
Ajudância-de-Ordens
Cerimonial
Com. Memória dos Presidentes da República
Gabinete
Gabinete-Adjunto de Agenda
Gabinete-Adjunto de Gestão e Atendimento
Gabinete-Adjunto de Informações em Apoio à Decisão

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Assessoria de Gestão Estratégica
Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S.A.
Com. Coordenadora da Criação do Cavallo Nac.
Com. Especial de Rec.
Com. Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira
Companhia de Armazéns e Silos do Estado de Minas Gerais
Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo
Companhia Nac. de Abastecimento
Cons. de Desenv. do Agronegócio do Cacau
Cons. Deliberativo da Política do Café
Cons. do Agronegócio
Cons. Interministerial do Açúcar e do Alcool
Cons. Nac. de Política Agrícola
Consultoria Jurídica
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Gabinete do Ministro
Instituto Nac. de Meteorologia
Laboratório Nac. Agropecuário

Laboratório Nac. Agropecuário
Laboratório Nac. Agropecuário
Laboratório Nac. Agropecuário em Belém
Laboratório Nac. Agropecuário em Campinas
Laboratório Nac. Agropecuário em Goiânia
Laboratório Nac. Agropecuário em Minas Gerais
Laboratório Nac. Agropecuário em Pedro Leopoldo
Laboratório Nac. Agropecuário em Porto Alegre
Laboratório Nac. Agropecuário em Recife
Laboratório Nac. de Análise, Diferenciação e Caracterização de Cultivares
Ouvidoria
Sec. de Defesa Agropecuária
Sec. de Desenv. Agropecuário e Cooperativismo
Sec. de Política Agrícola
Sec. de Produção e Agroenergia
Sec. de Relações Internacionais do Agronegócio
Sec.-Executiva
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Distrito Federal
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado da Bahia
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado da Paraíba
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de Alagoas
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de Goiás
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de Mato Grosso do Sul
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de Minas Gerais
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de Pernambuco
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de Rondônia
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de Roraima
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de Santa Catarina
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de São Paulo
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de Sergipe
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado de Tocantins
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Acre
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Amapá
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Amazonas
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Ceará
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Espírito Santo
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Maranhão
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Mato Grosso
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Pará
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Paraná
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Piauí
Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Rio de Janeiro

Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Rio Grande do Norte

Super. Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no Estado do Rio Grande do Sul

Ministério da Ciência e Tecnologia

Agência Espacial Brasileira

Assessoria de Assuntos Internacionais

Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas

Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer

Centro de Tecnologia Mineral

Centro Nac. de Tecnologia Eletrônica Avançada S. A

Com. de Coord. das Atividades de Meteorologia, Climatologia e Hidrologia

Com. Interministerial de Controle de Exportação de Bens Sensíveis

Com. Nac. de Energia Nuclear

Com. Técnica

Com. Técnica Nac. de Biossegurança

Cons. Diretor do Fundo Nac. de Desenv. Científico e Tecnológico

Cons. Nac. de Ciência e Tecnologia

Cons. Nac. de Controle de Experimentação Animal

Cons. Nac. de Desenv. Científico e Tecnológico

Cons. Nac. de Informática e Automação

Consultoria Jurídica

Financiadora de Estudos e Proj.s

Gabinete do Ministro

Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

Instituto Nac. de Pesquisas da Amazônia

Instituto Nac. de Pesquisas Espaciais

Instituto Nac. de Tecnologia

Instituto Nac. do Semi-Árido

Laboratório Nac. de Astrofísica

Laboratório Nac. de Computação Científica

Museu de Astronomia e Ciências Afins

Museu Paraense Emílio Goeldi

Observatório Nac.

Representação Regional no Nordeste

Representação Regional no Sudeste

Sec. de Ciência e Tecnologia para Inclusão Social

Sec. de Desenv. Tecnológico e Inovação

Sec. de Política de Informática

Sec. de Políticas e Prog.s de Pesquisa e Desenv.

Sec.-Executiva

Ministério da Cultura

Agência Nac. do Cinema

Com. do Fundo Nac. da Cultura

Com. Nac. de Incentivo à Cultura

Cons. Nac. de Política Cultural

Cons. Superior do Cinema
Consultoria Jurídica
Fundação Biblioteca Nac.
Fundação Casa de Rui Barbosa
Fundação Cultural Palmares
Fundação Nac. de Artes
Gabinete do Ministro
Instituto Brasileiro de Museus
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nac.
Representação Regional - Tipo A - de São Paulo
Representação Regional - Tipo A - do Nordeste
Representação Regional - Tipo A - do Rio de Janeiro e Espírito Santo
Representação Regional - Tipo B - da Bahia
Representação Regional - Tipo B - de Minas Gerais
Representação Regional - Tipo B - do Centro Oeste
Representação Regional - Tipo B - do Norte
Representação Regional - Tipo B - do Sul
Sec. da Identidade e da Diversidade Cultural
Sec. de Articulação Institucional
Sec. de Cidadania Cultural
Sec. de Fomento e Incentivo à Cultura
Sec. de Políticas Culturais
Sec. do Audiovisual
Sec.-Executiva

Ministério da Defesa

Agência Nac. de Aviação Civil
Assessoria de Planejamento Institucional
Centro Gestor e Operacional do Sis. de Proteção da Amazônia
Comando da Aeronáutica
Comando da Marinha
Comando do Exército
Com. Assessora de Ciência e Tecnologia para a Defesa
Com. de Biossegurança
Com. de Desenv. do Proj. e da Impl. do Sis. de Comunicações Militares por Satélite
Com. de Desenv. do Proj. e da Impl. do Sis. Militar de Comando e Controle
Com. de Estudo da Lei de Remuneração dos Militares
Com. de Estudos de Alimentação para as Forças Armadas
Com. de Ética
Com. de Meteorologia Militar
Com. do Serviço Militar
Com. Militar da Indústria da Defesa
Com. Permanente de Catalogação de Material
Com. Permanente de Interação de Estudos Militares
Com. Permanente dos Serviços de Saúde da Marinha, Exército e Aeronáutica
Com. Permanente para Licitação InterNac. de Produtos Farmacêuticos

Cons. de Aviação Civil
Cons. Militar de Defesa
Consultoria Jurídica
Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária
Escola Superior de Guerra
Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
Gabinete do Ministro
Hospital das Forças Armadas
Ordinariado Militar
Representação do Brasil na Junta Interamericana de Defesa
Sec. de Aviação Civil
Sec. de Controle Interno
Sec. de Coord. e Organização Institucional
Sec. de Pessoal, Ensino, Saúde e Desporto
Sec. de Produtos de Defesa

Ministério da Educação

Centro Federal de Educação Tecnológica 'Celso Suckow da Fonseca'
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
Colégio Pedro II
Com. Nac. de Alfabetização e Educação de Jovens e Adultos
Cons. Nac. de Educação
Consultoria Jurídica
Coord.
Coord.
Coord.
Coord. de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Escola Técnica Federal de Rolim de Moura
Escola Técnica Federal de Santarém
Fundação Joaquim Nabuco
Fundação Universidade de Brasília
Fundação Universidade do Amazonas
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados
Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Fundação Universidade Federal de Pelotas
Fundação Universidade Federal de Rondônia
Fundação Universidade Federal de Roraima
Fundação Universidade Federal de São Carlos
Fundação Universidade Federal de São João Del Rei
Fundação Universidade Federal de Sergipe
Fundação Universidade Federal do ABC
Fundação Universidade Federal do Acre
Fundação Universidade Federal do Amapá
Fundação Universidade Federal do Maranhão
Fundação Universidade Federal do Pampa

Fundação Universidade Federal do Piauí
Fundação Universidade Federal do Tocantins
Fundo Nac. de Desenv. da Educação
Gabinete do Ministro
Hospital de Clínicas de Porto Alegre
Instituto Benjamin Constant
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
Instituto Nac. de Educação de Surdos

Instituto Nac. de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
Representação no Estado de São Paulo
Representação no Estado do Rio de Janeiro
Sec. de Educação à Distância
Sec. de Educação Básica
Sec. de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade
Sec. de Educação Especial
Sec. de Educação Profissional e Tecnológica
Sec. de Educação Superior
Sec.-Executiva
Universidade da Integração InterNac. da Lusofonia Afro-Brasileira-UNILAB
Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Fronteira Sul
Universidade Federal da Integração Latino-Americana
Universidade Federal da Paraíba
Universidade Federal de Alagoas
Universidade Federal de Alfenas
Universidade Federal de Campina Grande
Universidade Federal de Goiás
Universidade Federal de Itajubá
Universidade Federal de Juiz de Fora
Universidade Federal de Lavras
Universidade Federal de Mato Grosso
Universidade Federal de Minas Gerais
Universidade Federal de Ouro Preto
Universidade Federal de Pernambuco
Universidade Federal de Santa Catarina
Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Federal de São Paulo
Universidade Federal de Uberlândia
Universidade Federal de Viçosa
Universidade Federal do Ceará
Universidade Federal do Espírito Santo
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Universidade Federal do Oeste do Pará
Universidade Federal do Pará
Universidade Federal do Paraná
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Universidade Federal do Rio Grande
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Universidade Federal do Vale do São Francisco
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Universidade Federal Fluminense
Universidade Federal Rural da Amazônia
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Ministério da Fazenda

Banco Central do Brasil
Banco da Amazônia S.A.
Banco do Brasil S.A.
Banco do Nordeste do Brasil S.A.
Caixa Econômica Federal
Casa da Moeda do Brasil
Com. de Valores Mobiliários
Comitê Brasileiro de Nomenclatura
Comitê de Avaliação de Créditos ao Exterior
Comitê de Coord. Gerencial das Instituições Financeiras Públicas Federais
Comitê Gestor do Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural
Comitê Gestor do Simples Nac.
Cons. Administrativo de Rec. Fiscais
Cons. de Controle de Atividades Financeiras
Cons. de Rec. do Sis. Financeiro Nac.
Cons. de Rec. do Sis. Nac. de Seguros Privados, de Previdência Privada Aberta e de Capitalização
Cons. Deliberativo do Fundo Soberano do Brasil
Cons. Monetário Nac.
Cons. Nac. de Política Fazendária
Cons. Nac. de Seguros Privados
Empresa Gestora de Ativos
Escola de Administração Fazendária
Gabinete do Ministro
IRB-Brasil Resseguros S/A
Procuradoria-Geral da Fazenda Nac.
Sec. da Receita Federal do Brasil
Sec. de Acomp. Econômico
Sec. de Assuntos Internacionais
Sec. de Política Econômica
Sec. do Tesouro Nac.
Sec.-Executiva
Serviço Federal de Processamento de Dados
Super. de Seguros Privados

Ministério da Integração Nac.

Com. Permanente para o Desenv. e a Integração da Faixa de Fronteira
Companhia de Desenv. dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
Cons. Administrativo da Região Integrada de Desenv. da Grande Teresina
Cons. Administrativo da Região Integrada de Desenv. do Distrito Federal e Entorno

Cons. Administrativo da Região Integrada de Desenv. do Pólo Petrolina e Juazeiro
Cons. Deliberativo do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste
Cons. Nac. de Defesa Civil
Consultoria Jurídica
Departamento Nac. de Obras Contra as Secas
Gabinete do Ministro
Gr. Executivo para Recuperação Econômica do Estado do Espírito Santo
Sec. de Desenv. do Centro-Oeste
Sec. de Infraestrutura Hídrica
Sec. de Políticas de Desenv. Regional
Sec. de Prog.s Regionais
Sec. Nac. de Defesa Civil
Sec.-Executiva
Super. de Desenv. do Centro-Oeste
Super. do Desenv. da Amazônia
Super. do Desenv. do Nordeste

Ministério da Justiça

Arquivo Nac.
Com. de Anistia
Com. Nac. de Política Indigenista
Comitê de Coord. dos Prog.s do Ministério da Justiça
Comitê Gestor de Segurança Pública e Assuntos Penitenciários
Cons. Administrativo de Defesa Econômica
Cons. Federal Gestor do Fundo de Defesa dos Direitos Difusos
Cons. Gestor do Fundo Nac. de Segurança Pública
Cons. Nac. de Combate à Pirataria e Delitos contra a Propriedade Intelectual
Cons. Nac. de Política Criminal e Penitenciária
Cons. Nac. de Políticas sobre Drogas
Cons. Nac. de Segurança Pública
Consultoria Jurídica
Defensoria Pública da União
Departamento de Polícia Federal
Departamento de Polícia Rodoviária Federal
Departamento Penitenciário Nac.
Fundação Nac. do Índio
Gabinete do Ministro
Sec. de Assuntos Legislativos
Sec. de Direito Econômico
Sec. de Reforma do Judiciário
Sec. Nac. de Justiça
Sec. Nac. de Políticas sobre Drogas
Sec. Nac. de Segurança Pública
Sec.-Executiva

Ministério da Pesca e Aquicultura

Comitê de Gestão da Pesca da Lagosta

Comitê Gestor dos Parques Aquícolas do Açude Público Padre Cícero
Cons. Nac. de Aqüicultura e Pesca
Consultoria Jurídica
Gabinete
Sec. de Infraestrutura e Fomento da Pesca e Aquicultura
Sec. de Monit. e Controle da Pesca e Aquicultura
Sec. de Planejamento e Ordenamento da Aquicultura
Sec. de Planejamento e Ordenamento da Pesca
Sec.-Executiva
Super. Federal de Pesca e Aquicultura em Goiás
Super. Federal de Pesca e Aquicultura em Mato Grosso
Super. Federal de Pesca e Aquicultura em Mato Grosso do Sul
Super. Federal de Pesca e Aquicultura em Minas Gerais
Super. Federal de Pesca e Aquicultura em Pernambuco
Super. Federal de Pesca e Aquicultura em Rondônia
Super. Federal de Pesca e Aquicultura em Roraima
Super. Federal de Pesca e Aquicultura em Santa Catarina
Super. Federal de Pesca e Aquicultura em São Paulo
Super. Federal de Pesca e Aquicultura em Sergipe
Super. Federal de Pesca e Aquicultura em Tocantins
Super. Federal de Pesca e Aquicultura na Bahia
Super. Federal de Pesca e Aquicultura na Paraíba
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Acre
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Alagoas
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Amapá
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Amazonas
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Ceará
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Distrito Federal
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Espírito Santo
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Maranhão
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Pará
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Paraná
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Piauí
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Rio de Janeiro
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Rio Grande do Norte
Super. Federal de Pesca e Aquicultura no Rio Grande do Sul

Ministério da Previdência Social

Câm. de Rec. da Previdência Complementar
Comitê de Segurança e Tecnologia da Informação e Comunicações da Previdência Social
Cons. de Rec. da Previdência Social
Cons. Nac. de Previdência Complementar
Cons. Nac. de Previdência Social
Consultoria Jurídica
Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social
Gabinete do Ministro

Instituto Nac. do Seguro Social
Sec. de Políticas de Previdência Complementar
Sec. de Políticas de Previdência Social
Sec.-Executiva
Super. Nac. de Previdência Complementar

Ministério da Saúde

Agência Nac. de Saúde Suplementar
Agência Nac. de Vigilância Sanitária
Cons. de Saúde Suplementar
Cons. Nac. de Saúde
Consultoria Jurídica
Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia
Fundação Nac. de Saúde
Fundação Oswaldo Cruz
Gabinete do Ministro
Hospital Cristo Redentor S/A
Hospital Fêmina S/A
Hospital Nossa Senhora da Conceição S/A
Sec. de Atenção à Saúde
Sec. de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos
Sec. de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde
Sec. de Gestão Estratégica e Participativa
Sec. de Vigilância em Saúde
Sec. Especial de Saúde Indígena
Sec.-Executiva

Ministério das Cidades

Câm. Interministerial de Trânsito
Comitê Interministerial da Inclusão Social de Catadores de Lixo
Comitê Nac. de Mobilização pela Saúde, Segurança e Paz no Trânsito
Companhia Brasileira de Trens Urbanos
Cons. Curador do Fundo de Desenv. Social
Cons. das Cidades
Cons. Gestor do Fundo Nac. de Habitação de Interesse Social
Cons. Nac. de Trânsito
Consultoria Jurídica
Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S/A
Gabinete do Ministro
Sec. Nac. de Habitação
Sec. Nac. de Prog.s Urbanos
Sec. Nac. de Saneamento Ambiental
Sec. Nac. de Transporte e da Mobilidade Urbana
Sec.-Executiva

Ministério das Comunicações

Agência Nac. de Telecomunicações
Consultoria Jurídica

Delegacia Regional no Estado de Minas Gerais
Delegacia Regional no Estado de Pernambuco
Delegacia Regional no Estado de Santa Catarina
Delegacia Regional no Estado de São Paulo
Delegacia Regional no Estado do Mato Grosso
Delegacia Regional no Estado do Pará
Delegacia Regional no Estado do Rio de Janeiro
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
Gabinete do Ministro
Sec. de Serviços de Comunicação Eletrônica
Sec. de Telecomunicações
Sec.-Executiva
Telecomunicações Brasileiras S/A

Ministério das Relações Exteriores

Assessoria de Imprensa do Gabinete
Assessoria Especial de Assuntos Federativos e Parlamentares
Centros Educacionais Estrangeiros
Com. de Estudos de História Diplomática
Com. de Ética
Com. de Gestão da Informática e Sistematização da Informação
Com. de Promoções
Com. Nac. do Proj. Brasil-Suriname
Com. Nac. para Difusão e Implem. do Direito InterNac. Humanitário no Brasil
Com. Nac. Permanente do Tratado de Cooperação Amazônica
Comitê de Acomp. da Implem. do Plano de Ação da Cúpula Mundial da Alimentação da ONU
Comitê Gestor de Acomp. de Compromissos Relativos à Integração Sul-americana
Cons. de Política Externa
Consulado do Brasil em Chuí
Consulado do Brasil em Ciudad Guayana
Consulado do Brasil em Iquitos
Consulado do Brasil em Pedro Juan Caballero
Consulado-Geral do Brasil em Assunção
Consulado-Geral do Brasil em Atlanta
Consulado-Geral do Brasil em Barcelona
Consulado-Geral do Brasil em Beirute
Consulado-Geral do Brasil em Boston
Consulado-Geral do Brasil em Bruxelas
Consulado-Geral do Brasil em Buenos Aires
Consulado-Geral do Brasil em Caiena
Consulado-Geral do Brasil em Cantão
Consulado-Geral do Brasil em Caracas
Consulado-Geral do Brasil em Chicago
Consulado-Geral do Brasil em Ciudad del Este
Consulado-Geral do Brasil em Córdoba
Consulado-Geral do Brasil em Faro

Consulado-Geral do Brasil em Frankfurt
Consulado-Geral do Brasil em Genebra
Consulado-Geral do Brasil em Hamamatsu
Consulado-Geral do Brasil em Hartford
Consulado-Geral do Brasil em Hong Kong
Consulado-Geral do Brasil em Houston
Consulado-Geral do Brasil em Istambul
Consulado-Geral do Brasil em Lagos
Consulado-Geral do Brasil em Lisboa
Consulado-Geral do Brasil em Londres
Consulado-Geral do Brasil em Los Angeles
Consulado-Geral do Brasil em Madrid
Consulado-Geral do Brasil em Mendoza
Consulado-Geral do Brasil em Miami
Consulado-Geral do Brasil em Milão
Consulado-Geral do Brasil em Montevidéu
Consulado-Geral do Brasil em Montreal
Consulado-Geral do Brasil em Mumbai
Consulado-Geral do Brasil em Munique
Consulado-Geral do Brasil em Nagoya
Consulado-Geral do Brasil em Nova York
Consulado-Geral do Brasil em Orlando
Consulado-Geral do Brasil em Paris
Consulado-Geral do Brasil em Rivera
Consulado-Geral do Brasil em Roma
Consulado-Geral do Brasil em Roterdã
Consulado-Geral do Brasil em Saint Georges de l'Oyapock
Consulado-Geral do Brasil em Santa Cruz de La Sierra
Consulado-Geral do Brasil em Santiago
Consulado-Geral do Brasil em São Francisco
Consulado-Geral do Brasil em Sydney
Consulado-Geral do Brasil em Tóquio
Consulado-Geral do Brasil em Toronto
Consulado-Geral do Brasil em Washington
Consulado-Geral do Brasil em Xangai
Consulado-Geral do Brasil em Zurique
Consulado-Geral do Brasil na Cidade do Cabo
Consulado-Geral do Brasil no México
Consulado-Geral do Brasil no Porto
Consultoria Jurídica
Del.do Brasil junto à OMC e a outras Organizações Econômicas
Del.Permanente do Brasil junto à Aladi e Mercosul em Montevidéu
Del.Permanente do Brasil junto à ONU, OMC e demais Organismos Internacionais em Genebra
Del.Permanente do Brasil junto à Organização de Aviação Civil InterNac.
Del.Permanente do Brasil junto à UNESCO em Paris

Del.Permanente em Genebra
Embaixada do Brasil em Abidjã
Embaixada do Brasil em Abu Dhabi
Embaixada do Brasil em Abuja
Embaixada do Brasil em Acra
Embaixada do Brasil em Adis-Abeba
Embaixada do Brasil em Amã
Embaixada do Brasil em Ancara
Embaixada do Brasil em Antígua e Barbuda
Embaixada do Brasil em Argel
Embaixada do Brasil em Assunção
Embaixada do Brasil em Astana
Embaixada do Brasil em Atenas
Embaixada do Brasil em Baku
Embaixada do Brasil em Bamako
Embaixada do Brasil em Bamgladesh
Embaixada do Brasil em Bangkok
Embaixada do Brasil em Beirute
Embaixada do Brasil em Belgrado
Embaixada do Brasil em Belmopan
Embaixada do Brasil em Berlim
Embaixada do Brasil em Berna
Embaixada do Brasil em Bissau
Embaixada do Brasil em Bogotá
Embaixada do Brasil em Bratislava
Embaixada do Brasil em Brazzaville
Embaixada do Brasil em Bridgetown
Embaixada do Brasil em Bruxelas
Embaixada do Brasil em Bucareste
Embaixada do Brasil em Budapeste
Embaixada do Brasil em Buenos Aires
Embaixada do Brasil em Cabul
Embaixada do Brasil em Camberra
Embaixada do Brasil em Caracas
Embaixada do Brasil em Cartum
Embaixada do Brasil em Castries
Embaixada do Brasil em Cingapura
Embaixada do Brasil em Conacri
Embaixada do Brasil em Copenhague
Embaixada do Brasil em Cotonou
Embaixada do Brasil em Dacar
Embaixada do Brasil em Damasco
Embaixada do Brasil em Dar es Salam
Embaixada do Brasil em Díli
Embaixada do Brasil em Doha

Embaixada do Brasil em Dublin
Embaixada do Brasil em Estocolmo
Embaixada do Brasil em Georgetown
Embaixada do Brasil em Haia
Embaixada do Brasil em Hanói
Embaixada do Brasil em Harare
Embaixada do Brasil em Havana
Embaixada do Brasil em Helsinki
Embaixada do Brasil em Iauendê
Embaixada do Brasil em Ierevan
Embaixada do Brasil em Islamabad
Embaixada do Brasil em Jacarta
Embaixada do Brasil em Katmandu
Embaixada do Brasil em Kiev
Embaixada do Brasil em Kingston
Embaixada do Brasil em Kinshasa
Embaixada do Brasil em Kuaite
Embaixada do Brasil em Kuala-Lumpur
Embaixada do Brasil em La Paz
Embaixada do Brasil em Libreville
Embaixada do Brasil em Lilongue
Embaixada do Brasil em Lima
Embaixada do Brasil em Lisboa
Embaixada do Brasil em Liubliana
Embaixada do Brasil em Londres
Embaixada do Brasil em Luanda
Embaixada do Brasil em Lusaca
Embaixada do Brasil em Madri
Embaixada do Brasil em Malabo
Embaixada do Brasil em Manágua
Embaixada do Brasil em Manila
Embaixada do Brasil em Maputo
Embaixada do Brasil em Mascate
Embaixada do Brasil em Minsk
Embaixada do Brasil em Monróvia
Embaixada do Brasil em Montevidéu
Embaixada do Brasil em Moscou
Embaixada do Brasil em Nairóbi
Embaixada do Brasil em Nouakchott
Embaixada do Brasil em Nova Delhi
Embaixada do Brasil em Oslo
Embaixada do Brasil em Ottawa
Embaixada do Brasil em Panamá
Embaixada do Brasil em Paramaribo
Embaixada do Brasil em Paris

Embaixada do Brasil em Pequim
Embaixada do Brasil em Porto Príncipe
Embaixada do Brasil em Port-of-Spain
Embaixada do Brasil em Praga
Embaixada do Brasil em Praia
Embaixada do Brasil em Pretória
Embaixada do Brasil em Pyongyang
Embaixada do Brasil em Quito
Embaixada do Brasil em Rabat
Embaixada do Brasil em Riade
Embaixada do Brasil em Roma
Embaixada do Brasil em Santa Lúcia
Embaixada do Brasil em Santiago
Embaixada do Brasil em São Cristovão e Nevis
Embaixada do Brasil em São Domingos
Embaixada do Brasil em São José
Embaixada do Brasil em São Salvador
Embaixada do Brasil em São Tomé
Embaixada do Brasil em São Vicente e Granadinas
Embaixada do Brasil em Sarajevo
Embaixada do Brasil em Seul
Embaixada do Brasil em Sófia
Embaixada do Brasil em Tallin
Embaixada do Brasil em Teerã
Embaixada do Brasil em Tegucigalpa
Embaixada do Brasil em Tel Aviv
Embaixada do Brasil em Tóquio
Embaixada do Brasil em Trípoli
Embaixada do Brasil em Túnis
Embaixada do Brasil em Uagadugu
Embaixada do Brasil em Vaduz
Embaixada do Brasil em Varsóvia
Embaixada do Brasil em Viena
Embaixada do Brasil em Washington
Embaixada do Brasil em Wellington
Embaixada do Brasil em Windhoek
Embaixada do Brasil em Zagreb
Embaixada do Brasil na Guatemala
Embaixada do Brasil no Cairo
Embaixada do Brasil no México
Embaixada do Brasil no Vaticano
Escritório de Representação em Minas Gerais
Escritório de Representação em Santa Catarina
Escritório de Representação em São Paulo
Escritório de Representação na Bahia

Escritório de Representação na Região Nordeste
Escritório de Representação na Região Norte
Escritório de Representação no Paraná
Escritório de Representação no Rio de Janeiro
Escritório de Representação no Rio Grande do Sul
Escritório Financeiro em Nova York
Fundação Alexandre de Gusmão
Gabinete do Ministro
Gr. Executivo
Missão do Brasil Junto à Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
Missão do Brasil junto à Organização dos Estados Americanos em Washington
Missão do Brasil Junto à União Européia
Missão do Brasil junto às Nações Unidas em Nova York
Representação Permanente do Brasil junto à FAO em Roma
Seção Nac. Brasileira do Instituto Pan-Americano de Geografia e História
Seção Nac. de Coord. dos Assuntos Rel. à Associação Inter-Regional Mercosul-
-União Européia
Seção Nac. de Coord. dos Assuntos Rel. à Área de Livre Comércio das Américas
Sec. de Controle Interno
Sec. de Planejamento Diplomático
Sec.-Geral das Relações Exteriores
Vice-Consulado em Lethem
Vice-Consulado em Puerto Ayacucho

Ministério de Minas e Energia

Agência Nac. de Energia Elétrica
Agência Nac. do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
Assessoria Econômica
Centrais Elétricas Brasileiras S/A
Companhia de Pesquisa de Rec. Minerais
Consultoria Jurídica
Departamento Nac. de Produção Mineral
Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural S.A.- Pré-Sal
Petróleo S.A
Empresa de Pesquisa Energética
Gabinete do Ministro
Petróleo Brasileiro S.A.
Sec. de Energia Elétrica
Sec. de Geologia, Mineração e Transformação Mineral
Sec. de Petróleo, Gás Natural e Combustíveis Renováveis
Sec. de Planejamento e Desenv. Energético
Sec.-Executiva

Ministério do Desenv. Agrário

Com. de Ética Pública Setorial
Comitê de Política InterNac.
Comitê Gestor do Fundo Garantia-Safra
Comitê Gestor do PGPAF

Comitê Permanente do Fundo de Terras e do Reordenamento Agrário
Cons. Curador do Banco da Terra
Cons. Nac. do Desenv. Rural Sustentável
Consultoria Jurídica
Delegacia Federal de Desenv. Agrário de Sergipe
Delegacia Federal de Desenv. Agrário do Estado de Tocantins
Delegacia Federal de Desenv. Agrário do Rio Grande do Norte
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Distrito Federal
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado Amapá
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado da Bahia
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado da Paraíba
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado de Minas Gerais
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado de Pernambuco
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado de Rondônia
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado de Roraima
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado de Santa Catarina
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado de São Paulo
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Acre
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Alagoas
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Amazonas
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Ceará
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Espírito Santo
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Goiás
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Maranhão
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Mato Grosso
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Mato Grosso do Sul
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Pará
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Paraná
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Piauí
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Rio de Janeiro
Delegacia Federal de Desenv. Agrário no Estado do Rio Grande do Sul
Gabinete do Ministro
Instituto Nac. de Colonização e Reforma Agrária
Sec. da Agricultura Familiar
Sec. de Desenv. Territorial
Sec. de Reordenamento Agrário
Sec. Executiva
Sec. Extraordinária de Regularização Fundiária na Amazônia Legal
Ministério do Desenv. Social e Combate à Fome
Cons. Consultivo e de Acomp. do Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza
Cons. de Articulação de Prog.s Sociais
Cons. Gestor do Prog. Bolsa Família
Cons. Nac. de Assistência Social
Consultoria Jurídica
Gabinete

Sec. de Articulação para Inclusão Produtiva
Sec. de Avaliação e Gestão da Informação
Sec. Nac. de Assistência Social
Sec. Nac. de Renda de Cidadania
Sec. Nac. de Segurança Alimentar e Nutricional
Sec.-Executiva

Ministério do Desenv., Indústria e Comércio Exterior

Banco Nac. de Desenv. Econômico e Social
Comitê Nac. de Biotecnologia
Cons. Nac. das Zonas de Processamento de Exportação - CZPE
Cons. Nac. de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - CONMETRO
Consultoria Jurídica
Fundo Nac. de Desenv.
Gabinete do Ministro
Instituto Nac. da Propriedade Industrial
Instituto Nac. de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
Ouvidoria
Sec. de Comércio e Serviços
Sec. de Comércio Exterior
Sec. de Inovação
Sec. do Desenv. da Produção
Sec.-Executiva
Sec.-Executiva da Câmara de Comércio Exterior
Sec.-Executiva do Cons. Nac. das Zonas de Processamento de Exportação
Super. da Zona Franca de Manaus

Ministério do Esporte

Cons. Nac. de Esporte
Consultoria Jurídica
Gabinete do Ministro
Sec. Nac. de Desenv. de Esporte e de Lazer
Sec. Nac. de Esporte de Alto Rendimento
Sec. Nac. de Esporte Educacional
Sec.-Executiva

Ministério do Meio Ambiente

Agência Nac. de Águas
Assessoria de Assuntos Internacionais
Com. de Gestão de Florestas Públicas
Com. Nac. de Combate à Desertificação
Com. Nac. de Florestas
Comitê Gestor do FNMC
Comitê Nac. das Zonas Úmidas
Companhia de Desenv. de Barcarena `em Liquidação`
Cons. de Gestão do Patrimônio Genético
Cons. Deliberativo do Fundo Nac. do Meio Ambiente
Cons. Nac. da Amazônia Legal

Cons. Nac. de Rec. Hídricos
Cons. Nac. do Meio Ambiente
Consultoria Jurídica
Gabinete
Gr. de Articulação e Integração do Ger. Costeiro
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Rec. Naturais Renováveis
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro
Sec. de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental
Sec. de Biodiversidade e Florestas
Sec. de Extrativismo e Desenv. Rural Sustentável
Sec. de Mudanças Climáticas e Qualidade Ambiental
Sec. de Rec. Hídricos e Ambiente Urbano
Sec.-Executiva
Serviço Florestal Brasileiro

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Assessoria Econômica
Com. de Financiamentos Externos
Com. Nac. de Cartografia
Com. Nac. de Classificação
Com. Nac. de População e Desenv.
Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor
Comitê Gestor de Parceria Público-Privada Federal
Consultoria Jurídica
Fundação Escola Nac. de Administração Pública
Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Gabinete
Sec. de Assuntos Internacionais
Sec. de Gestão
Sec. de Logística e Tecnologia da Informação
Sec. de Orçamento Federal
Sec. de Planejamento e Investimentos Estratégicos
Sec. de Rec. Humanos
Sec. do Patrimônio da União
Sec.-Executiva

Ministério do Trabalho e Emprego

Cons. Curador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
Cons. Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador
Cons. Nac. de Economia Solidária
Cons. Nac. de Imigração
Cons. Nac. do Trabalho
Consultoria Jurídica
Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho
Gabinete do Ministro
Ouvidoria-Geral

Sec. de Inspeção do Trabalho
Sec. de Políticas Públicas de Emprego
Sec. de Relações do Trabalho
Sec. Nac. de Economia Solidária
Sec.-Executiva
Super. Regional do Trabalho e Emprego em Alagoas
Super. Regional do Trabalho e Emprego em Goiás
Super. Regional do Trabalho e Emprego em Mato Grosso
Super. Regional do Trabalho e Emprego em Mato Grosso do Sul
Super. Regional do Trabalho e Emprego em Minas Gerais
Super. Regional do Trabalho e Emprego em Pernambuco
Super. Regional do Trabalho e Emprego em Rondônia
Super. Regional do Trabalho e Emprego em Roraima
Super. Regional do Trabalho e Emprego em Santa Catarina
Super. Regional do Trabalho e Emprego em São Paulo
Super. Regional do Trabalho e Emprego em Sergipe
Super. Regional do Trabalho e Emprego em Tocantins
Super. Regional do Trabalho e Emprego na Bahia
Super. Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Acre
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Amapá
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Amazonas
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Ceará
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Distrito Federal
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Espírito Santo
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Maranhão
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Pará
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Paraná
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Piauí
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Rio de Janeiro
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Rio Grande do Norte
Super. Regional do Trabalho e Emprego no Rio Grande do Sul

Ministério do Turismo

Cons. Nac. de Turismo
Consultoria Jurídica
Gabinete do Ministro
Instituto Brasileiro de Turismo
Sec. Nac. de Políticas de Turismo
Sec. Nac. de Prog.s de Desenv. do Turismo
Sec.-Executiva

Ministério dos Transportes

Agência Nac. de Transportes Aquaviários
Agência Nac. de Transportes Terrestres
Com. Permanente de Avaliação de Documentos
Comitê Gestor Interministerial da Subvenção ao Prêmio do Seguro-Garantia

Companhia de Navegação do São Francisco S/A - em liquidação
Companhia Docas do Maranhão
Cons. Diretor do Fundo da Marinha Mercante
Consultoria Jurídica
Departamento Nac. de Infra-Estrutura de Transportes
Gabinete do Ministro
Sec. de Fomento para Ações de Transportes
Sec. de Gestão dos Prog.s de Transportes
Sec. de Política Nac. de Transportes
Sec.-Executiva
VALEC - Engenharia, Construções e Ferrovias S/A

Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República
Fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Gabinete do Ministro de Estado Extraordinário de Assuntos Estratégicos
Sec. de Ações Estratégicas
Sec. de Desenv. Sustentável
Sec.-Executiva

Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
Empresa Brasil de Comunicação S.A.
Gabinete
Porta-Voz
Sec. de Comunicação Integrada
Sec. de Gestão, Controle e Normas
Sec. de Imprensa
Sec.-Executiva

Secretaria de Direitos Humanos
Com. Especial sobre Mortos e Desaparecidos Políticos
Com. Nac. de Erradicação do Trabalho Escravo
Comitê de Acomp. e Monit. do PNDH-3
Comitê Intersetorial de Acomp. e Monit. da Política Nac. para População em Situação de Rua
Cons. de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana
Cons. Nac. de Combate à Discriminação
Cons. Nac. dos Direitos da Criança e do Adolescente
Cons. Nac. dos Direitos da Pessoa com Deficiência
Cons. Nac. dos Direitos do Idoso
Departamento de Divulgação e Promoção da Temática dos Direitos Humanos
Departamento de Ouvidoria Nac. de Direitos Humanos
Gabinete
Sec. de Gestão da Política de Direitos Humanos
Sec. Executiva
Sec. Nac. de Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente
Sec. Nac. de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência
Sec. Nac. de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos

Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
Cons. Nac. de Promoção da Igualdade Racial

- Gabinete
- Sec. de Planejamento e Formulação de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
- Sec. de Políticas de Ações Afirmativas
- Sec. de Políticas para Comunidades Tradicionais
- Sec.-Executiva
- Secretaria de Políticas para as Mulheres
 - Cons. Nac. dos Direitos da Mulher
 - Gabinete
 - Sec.-Executiva
 - SubSec. de Articulação Institucional e Ações Temáticas
 - SubSec. de Enfrentamento à Violência Contra as Mulheres
 - SubSec. de Planejamento e Gestão Interna
- Secretaria de Portos
 - Assessoria Jurídica
 - Companhia das Docas do Estado da Bahia
 - Companhia Docas do Ceará
 - Companhia Docas do Espírito Santo
 - Companhia Docas do Estado de São Paulo
 - Companhia Docas do Pará
 - Companhia Docas do Rio de Janeiro
 - Companhia Docas do Rio Grande do Norte
 - Gabinete
 - Instituto Nac. de Pesquisas Hidroviárias
 - Sec. de Gestão e Infraestrutura de Portos
 - Sec. de Planejamento e Desenv. Portuário
 - Sec.-Executiva
- Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República
 - Assessoria Especial
 - Gabinete
 - Sec. do Cons. de Desenv. Econômico e Social
 - Sec.-Executiva
 - Subchefia de Assuntos Federativos
 - Subchefia de Assuntos Parlamentares
- Secretaria -Geral da Presidência da República
 - Assessoria Especial
 - Cons. Nac. de Juventude
 - Gabinete
 - Representação Regional no Estado do Rio de Janeiro
 - Sec. de Administração
 - Sec. de Controle Interno
 - Sec. Nac. de Articulação Social
 - Sec. Nac. de Estudos e Pesquisas Político-Institucionais
 - Sec. Nac. de Juventude
 - Sec.-Executiva

Vice-Presidência da República
Ajudância-de-Ordens
Assessoria Administrativa
Assessoria de Comunicação Social
Assessoria Diplomática
Assessoria Jurídica
Assessoria Militar
Assessoria Parlamentar
Assessoria Técnica
Gabinete