

HOT sobre “5in1: Construção e certificação de um sistema de gestão – da qualidade, serviços e segurança da informação à proteção de dados”



A 20 de outubro de 2021, o itSMF Portugal realizou a terceira edição das HOT - Hands On Talk, com o tema “5in1: Construção e certificação de um sistema de gestão - da qualidade, serviços e segurança da informação à proteção de dados”.

Os convidados da sessão, Bianca Montecchi, Quality Manager da SISQUAL, e António Aragão Frutuoso, Co-Owner/COO da SIA, partilharam como decorreu o processo de construção e certificação de um sistema integrado de gestão - da qualidade, serviços e segurança da informação à proteção de dados.

António Aragão Frutuoso admite que houve vários constrangimentos na fase de implementação como é normal nestes projetos, mas que todo o processo trouxe um vasto conjunto de lições apreendidas que serão aplicadas no futuro.

O desafio inicial contou com uma grande dose de motivação e trabalho árduo, mas que se traduziu numa eficiente gestão integrada com a implementação de cinco normas: ISO 9001, 20000-1, 27001, 27018 (*guidance*; não uma norma de certificação) e 27701.

A SISQUAL pretendia atingir quatro destas certificações ao longo de um ano (até ao final de 2019), mas o desafio ambicioso não podia causar quaisquer “danos na forma de trabalhar da SISQUAL, dado o crescimento que a empresa já registava em 2018”, afirma António Frutuoso. O sistema em si tinha que ser de tal forma integrado no negócio que não se poderia traduzir num problema.

A empresa SIA já tinha experiência nesta matéria, mas era a primeira vez que estava a implementar quatro normas ao mesmo tempo. Tendo em conta os projetos em curso, no início de 2019, eram necessários recursos humanos (consultores) com a experiência adequada para o projeto.

O primeiro passo foi a constituição de uma equipa, além do coordenador do projeto, e dois consultores seniores a quem cabia a implementação junto da equipa da SISQUAL. Mapeamento dos processos em matéria de qualidade foi o passo seguinte. Do lado da SISQUAL havia um interlocutor que era “a interface principal entre a equipa de consultores e a

da SISQUAL”. Bianca Montecchi, a outra convidada deste HOT, desempenha o papel de gestora de qualidade.

Todo o processo começou por uma avaliação de maturidade de cada uma das normas e a seguir foi feito um planeamento detalhado que permitiu conhecer qual era o trabalho a fazer, já com detalhe. Não havendo um conhecimento base sobre sistemas de gestão, as várias equipas fizeram uma formação inicial sobre as normas, o que permitiu traçar um caminho e, além dessa formação, também foi dada uma visão do que seria o sistema e que foi “preponderante para o sucesso do projeto”, considera António Frutuoso.

No planeamento inicial, a primeira fase de certificação e auditorias começariam em outubro com o objetivo de se conseguir o certificado em dezembro.

Contudo, o projeto teve de ser suspenso tendo em conta a grande atividade que a SISQUAL no final de 2019. Foi retomado no início de 2020, já com as práticas e políticas definidas. A pandemia não foi propriamente um constrangimento a médio prazo, mas, de início, foi uma incerteza que havia na altura, e pelas eventuais implicações que uma nova forma de trabalhar poderia trazer. “As auditorias em modo remoto não existiam e houve a necessidade de se iniciar um diálogo sobre novos métodos. Mas afinal, o que parecia ser um problema, deixou de o ser”, recorda o Diretor de Operações da SIA.

A fase de implementação do sistema integrado prolongou-se até abril de 2020 e as auditorias foram também feitas nesta altura, com a certificação a acontecer em agosto. A declaração de conformidade em relação à 27018 também veio, trazendo mais alento à globalidade do projeto.

No início de 2021, a SISQUAL decidiu dar um passo ainda maior e incluir mais uma certificação no seu sistema de gestão integrada - a 27701 - uma norma muito ligada ao *core business* da SISQUAL. Esta certificação foi mais uma necessidade de ajustar o sistema de gestão integrado que já tinha em consideração o RGPD, ou seja, foram apenas feitos alguns ajustes.

A auditoria interna foi feita às cinco normas; a de certificação aconteceu em julho e em agosto deste ano veio a certificação desta 5.ª norma.

Lições apreendidas ou confirmadas:

- Interlocutores com conhecimento da organização facilitam todo o processo;
- Planeamento do trabalho é essencial, mesmo que vá sendo revisto;
- Alinhamento e adaptação a novas formas de trabalhar;
- Experiência e conhecimentos muito robustos da equipa de consultores ajudaram a ultrapassar obstáculos;
- O gestor de projeto deve ser um facilitador de contactos;
- A motivação varia ao longo do projeto e isso é normal;
- Envolvimento da gestão de topo (CEO da SISQUAL) fez a diferença na ajuda à tomada de decisão;
- Sempre vão ocorrer tensões entre as equipas;

- Tem de haver capacidade de abertura para a discussão dos problemas de forma responsável e consciente;
- Keep it simple!

Na fase de **perguntas e respostas**, Bianca Montecchi explicou que existem três razões estratégicas para se ter “lutado” pelas cinco certificações:

- 1 - A organização em si, porque normas melhoram a organização e o controlo;
- 2 - Para o negócio da SISQUAL era um desafio interessante de alcançar e colocou a empresa numa posição estratégica;
- 3 - Oportunidade de concorrer a um projeto de financiamento do Portugal 2020 o que acelerou os prazos e a motivação.

Como é que esta dimensão estratégica foi passada internamente?

Bianca Montecchi descreveu que o processo foi dividido também em três momentos:

- 1 - A comunicação interna foi melhorada e a equipa sensibilizada através da ferramenta SharePoint (para partilhar documentos e comunicar a fase de auditoria);
- 2 - Foram feitas ações de sensibilização com um pequeno grupo inicial com as pessoas mais críticas no processo e depois para todos os departamentos;
- 3 - Houve formação específica para cada serviço e um convite à leitura das políticas da SISQUAL.

Como conseguiram mobilizar as pessoas no meio de uma pandemia?

A Quality Manager da SISQUAL não hesita em dizer que é preciso “muita insistência”. Num momento de crescimento muito acelerado, a pandemia e os confinamentos forçaram a transformação digital, mas, na verdade, isso não foi um problema, mas sim uma questão de insistência numa nova rotina: “Quando fomos para casa foi só pegar nos ecrãs e nos computadores; não houve constrangimentos de maior porque esse trabalho já vinha a ser feito; já todos trabalhavam online num SharePoint”.

E como é que entre os consultores se foi injetando motivação?

António Frutuoso ressalva o poder do “nós” para se conseguir motivar equipas: “o objetivo é que os grupos se confundam, que prevaleça o “nós”. Só se consegue plantar desenvolvimento se for em solo fértil, através de um bom relacionamento com a organização e com os gestores de projeto”. As regras estabelecidas na fase final ajudaram ao rejuvenescimento da motivação. A questão das infraestruturas já estava normalizada, o que ajudou bastante a essa motivação.

Quais os grandes desafios técnicos para implementar a 27701, sendo um referencial normativo recente com um contexto próprio (RGPD, leis de privacidade e proteção de dados pessoais)?

Muitos aspetos já vinham a ser tratados. O que houve foi a necessidade de rever o que a 27701 trouxe de novo (na formalização de como o controlo já estava a ser assegurado).

Para Bianca Montecchi o desafio da manutenção passa por uma monitorização trimestral do sistema como um todo, o que acaba por gerar mais ações de acompanhamento com toda a equipa. “Tentamos que o sistema melhore cada vez mais. Foi aumentado o número de

auditorias internas (duas por ano)”, afirma. Resumidamente, continuar a trabalhar constantemente com a equipa de consultores leva tudo no bom caminho.