



## ➤ Revisões das normas ISO

A importância da liderança nas novas normas ISO

Abordando as mudanças

# Histórico e visão geral das normas do Sistema de gestão da ISO

Ao longo dos anos, a ISO publicou muitas normas de sistema de gestão para assuntos que variavam de qualidade e meio ambiente a segurança da informação, gestão de continuidade de negócios e gestão de registros. Apesar de contar com elementos em comum, as normas de sistema de gestão da ISO possuem estruturas diferentes. Isso, por sua vez, resulta em confusão e dificuldades no estágio de implementação.

Para ajudar a tornar o processo de implementação mais uniforme, a ISO concluiu um trabalho para fornecer uma estrutura idêntica, texto principal, termos comuns e definições de normas de sistema de gestão do futuro. Isto assegurará a coerência entre normas de sistema de gestão futuras e revisadas e fará o uso integrado mais simples. Também tornará as normas mais fáceis de ler e, assim, serem compreendidas pelos usuários.

## Apresentando o Anexo SL

Os comitês técnicos da ISO que desenvolvem normas de sistema de gestão tem que seguir o Anexo SL. O Anexo SL harmoniza a estrutura, texto e termos e definições, ao mesmo tempo em que dá aos desenvolvedores de normas do padrão a flexibilidade para integrar seus tópicos técnicos e requisitos específicos.

O cronograma para as principais normas de sistema de gestão a ser publicado no formato do Anexo SL é como se segue:

- Revisão ISO 14.001: 3º Trimestre de 2015
- Revisão ISO 9.001: 4º Trimestre de 2015
- ISO 45001: 4º Trimestre de 2016

A ISO 27001 para a segurança de informação já foi publicada usando este formato.

## Uma breve revisão da estrutura de alto nível do Anexo SL

A nova estrutura de alto nível do Anexo SL será adotada na nova versão da ISO 9001, ISO 14001 e todas as novas normas de sistema de gestão da ISO estão descritas abaixo:

Cláusula 1	Escopo
Cláusula 2	Referências normativas
Cláusula 3	Termos e definições
Cláusula 4	Contexto da organização
Cláusula 5	Liderança
Cláusula 6	Planejamento
Cláusula 7	Suporte
Cláusula 8	Operação
Cláusula 9	Avaliação de performance
Cláusula 10	Melhoria

O Anexo SL e sua nova estrutura não representará preocupações para aquelas organizações que já adotaram a filosofia do sistema de gestão, mas podem apresentar um desafio para aqueles que têm a certificação para 'exibir na parede'.

Por exemplo: Existe um aumento na referência para o contexto "organizacional" - a necessidade de demonstrar uma compreensão das questões internas e externas que impactam o negócio. Estas cláusulas estão estreitamente relacionadas à "liderança" que requer que o sistema de gestão não se mantenha distante da gestão, mas que esteja relacionado à direção estratégica da empresa. Isto significa que a empresa tem que alinhar seus processos de maneira efetiva.

Portanto, o Anexo SL deve auxiliar os gerentes de sistema de gestão:

1. Fazer um levantamento das normas na sala da diretoria
2. Alinhar as normas com as necessidades da empresa

## Porque a **liderança** é importante no ambiente de negócios de hoje?

A liderança, a capacidade de motivar grupos de pessoas em direção a um objetivo comum, é uma habilidade importante no mundo dos negócios de hoje. Sem uma liderança forte, muitos negócios que poderiam ser bons, fracassam.

Muitos dos líderes mundiais mais respeitados têm vários traços de personalidade em comum. Alguns traços mais reconhecíveis são a capacidade de iniciar uma mudança e inspirar uma visão compartilhada, além de saber como "estimular o coração" e modelar as habilidades e comportamentos que são necessários para alcançar os objetivos determinados. Os bons líderes também devem ter confiança em si mesmos para permitir que outros contribuam e tenham sucesso.

### A diferença entre liderança e gestão

A gestão é, principalmente, sobre processos. A liderança é, principalmente, sobre o comportamento.

A gestão confia mais firmemente em capacidades mensuráveis tangíveis, tais como o planejamento eficaz; o uso de sistemas organizacionais; e o uso de métodos de comunicações apropriados.

A liderança, por sua vez, confia mais fortemente no que é menos tangível e menos mensuráveis, tais como confiança, inspiração, atitude, tomada de decisão e caráter pessoal. Todos estes aspectos são necessários para motivar uma organização a alcançar seus objetivos de sistemas de gestão.

# ➤ Como a liderança está sendo incorporada às novas normas da ISO de hoje?

Primeiramente, vamos entender como a Liderança é definida pela ISO.

'A liderança é a pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no nível mais alto. A alta administração tem o poder de delegar autoridade e fornecer recursos dentro da organização. Caso o escopo do sistema de gestão cubra apenas parte de uma organização, então a alta administração refere-se àqueles que dirigem e controlam aquela parte da organização'.

## Definir as responsabilidades de liderança de acordo com a Cláusula 5

Ela indica que a alta administração demonstrará a liderança e o compromisso ... assegurando que:

- a política e os objetivos sejam estabelecidos para o sistema de gestão e sejam compatíveis com a direção estratégica e o contexto da organização. Observe que o Contexto da organização, a cláusula 4, é um novo requisito em comparação com a versão atual e a liderança terá que demonstrar uma compreensão do ambiente de negócios e seu impacto na organização;

- a política seja comunicada, compreendida e aplicada dentro da organização;
- a integração dos requisitos dos sistemas de gestão nos processos comerciais da organização e promoção da abordagem de processo;
- os recursos necessários para o sistema de gestão estejam disponíveis;
- o sistema de gestão alcance seus resultados pretendidos;
- seja assumida a responsabilidade pela eficácia do sistema de gestão;
- comunicação da importância de um sistema de gestão eficaz e de conformidade com os requisitos do sistema de gestão;
- envolver, direcionar e dar apoio a pessoas para contribuir para a eficácia do sistema de gestão;
- promoção de melhoria e inovação contínuas;
- o apoio de outros papéis de gestão relevantes para demonstrar a sua liderança à medida que se aplica às suas áreas da responsabilidade.

## Liderança e política

A liderança tem que estabelecer, revisar e manter uma política, mas também tem que garantir que ela se aplica dentro da organização.

## Papéis e responsabilidades

A liderança tem que garantir que as responsabilidades e as autoridades de papéis relevantes sejam designados, comunicados e compreendidos dentro da organização.

## Mudança organizacional

Os líderes têm que garantir - a integridade do sistema de gestão seja mantida quando as mudanças são planejadas e implementadas.

Algumas das tarefas acima vão ser delegadas, obviamente, mas é responsabilidade da administração garantir que sejam planejadas, implementadas e alcançadas.

---

## ➤ Quais são os **benefícios**?

Vamos ver o que se diz sobre a liderança pela ISO como um dos 8 ou agora 7 princípios de gestão de qualidade que servem de base para sistemas de gestão existentes.

Os líderes estabelecem a unidade do objetivo e a direção da organização. Eles devem criar e manter o ambiente interno no qual as pessoas podem ficar totalmente envolvidas de modo a alcançar os objetivos da organização.

Aplicar o princípio da liderança normalmente assegura que:

- As pessoas entenderão e vão ser motivadas em direção às metas e objetivos da organização
- As atividades são avaliadas, alinhadas e implementadas de modo unificado
- A falha de comunicação entre níveis de uma organização será minimizada
- É estabelecida uma visão clara do futuro da organização
- São estabelecidas metas e objetivos desafiadores
- São estabelecidos valores compartilhados, modelos de justiça e papéis éticos em todos os níveis da organização
- A confiança é estabelecida e o medo é eliminado
- São fornecidos às pessoas os recursos necessários, treinamento e a liberdade para atuar com responsabilidade e imputabilidade
- As pessoas são inspiradas, estimuladas e suas contribuições são reconhecidas.

# ➤ O que isto significa para as organizações e como elas podem se preparar?

Os principais requisitos adicionais ou fortalecidos da liderança, em comparação com os requisitos da norma do sistema de gestão existentes são:

1. A capacidade de demonstrar uma compreensão do ambiente de negócios e como que impacto ele exerce sobre a estratégia da organização. Os objetivos de sistema precisam ser compatíveis com esta estratégia e iniciados em níveis relevantes dentro da organização. A organização precisa ser capaz de demonstrar o alinhamento entre os objetivos do sistema e a sua direção estratégica.
2. Garantir que foram identificados os riscos significativos que podem ter um impacto sobre a realização dos objetivos do sistema, por exemplo, a satisfação do cliente no caso da ISO 9001.
3. Rever a abordagem para a identificação e gestão do processo e garantir que existem responsabilidades e autoridades claramente definidas para aqueles processos. O modo como os processos contribuem para alcançar os objetivos do sistema precisa ser claramente identificado. As medidas precisam ser estabelecidas.
4. Os canais de comunicação internos precisam ser revistos quanto à sua eficácia e a política precisa ser aplicada dentro da organização.

## Aja

Absorva as mudanças e melhorias e garanta a integridade do sistema.

## Planeje

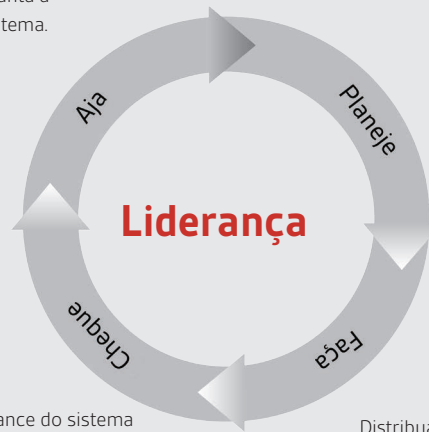
Entenda o contexto organizacional  
Estabeleça as estratégias e objetivos do sistema  
Determine os requisitos regulatórios e estatutários

## Faça

Estabeleça políticas.  
Comunique as políticas, objetivos, e importância do sistema.  
Forneça recursos.  
Distribua papéis e responsabilidades.  
Promova a melhoria contínua.  
Mantenha o foco nos objetivos do sistema.  
Garanta que os riscos e oportunidades sejam abordados.

## Cheque

Reveja a performance do sistema  
Cheque o alinhamento com as estratégias e o contexto do negócio.  
Reveja políticas.



5. O processo de administrar uma mudança e melhoria dentro da organização deve ser revisto e os líderes precisam garantir que a eficácia do sistema seja mantida durante a melhoria e outras mudanças organizacionais.

Muitas das responsabilidades de liderança estão contidas no texto padrão do Anexo SL. Portanto, os princípios e os requisitos para as outras normas do sistema de gestão serão muito semelhantes, mas com um foco modificado, por exemplo, para a gestão ambiental ou gestão de segurança e saúde.

## ➤ Próximas etapas

Depois da publicação formal da ISO 14001 e da ISO 9001 em 2015, haverá um período de transição de 3 anos para as organizações certificadas. Entretanto, é aconselhável um planejamento prévio, então:

- Fale sobre a transição com o seu Client Manager BSI durante a próxima visita.
- Obtenha uma cópia da DIS no endereço <http://shop.bsigroup.com>
- Procure e assista a seminários BSI e cursos de treinamento sobre a revisão.

- Reveja sua abordagem atual para a liderança conforme estabelecido no projeto e identifique as lacunas.
- Crie um plano de implementação e monitore o progresso.
- Verifique constantemente as páginas da Web dedicadas do BSI em busca das últimas notícias e recursos no endereço [bsigroup.com](http://bsigroup.com)