



ENTENDENDO A ISO DIS 9001:2025

O QUE ESPERAR PARA A PUBLICAÇÃO OFICIAL EM 2026:

O GUIA DEFINITIVO PARA A QUALIDADE NA ERA DA
SUSTENTABILIDADE E REFORÇO NA LIDERANÇA ESTRATÉGICA



SUMÁRIO

Introdução: Por que este E-book é Essencial AGORA?	3
Prepare a sua Organização para o Futuro com a Visão Pioneira da Target-Q	4
Capítulo 1: Uma evolução na gestão da Qualidade: Entendendo a ISO/DIS 9001:2025?	5
1.1. O Cenário Global e a Evolução da Qualidade:.....	6
1.2. Além do Requisito: A Filosofia por Trás das Mudanças:.....	7
Capítulo 2: O contexto da Organização (Cláusula 4): Mudanças Climáticas como parte do alinhamento estratégico.	8
2.1. O Requisito Transformado: ISO 9001:2015 vs. ISO/DIS 9001:2025:	9
2.2. A Target-Q e a Análise de Impactos para sua Organização:	10
2.3. Implicações Práticas e Estratégicas: Liderando a Transição:	11
Capítulo 3: Liderança Estratégica (Cláusula 5): Mais que Diretrizes, Uma Cultura	12
3.1. O Requisito Aprimorado: ISO 9001:2015 vs. ISO/DIS 9001:2025:.....	13
3.2. A Visão da Target-Q: Impactos Profundos para sua Liderança:	14
3.3. Implicações Práticas: O Papel Essencial da Alta Direção:.....	15
Capítulo 4: Planejamento Proativo (Cláusula 6): Riscos, Oportunidades e Gestão de Mudanças Robusta	16
4.1. O Requisito Mais Preciso: ISO 9001:2015 vs. ISO/DIS 9001:2025:	17
4.2. A Percepção da Target-Q: Impactos na sua Estratégia:	18
4.3. Implicações Práticas: Inovação e Crescimento em Foco:	18
Capítulo 5: Suporte Adaptável (Cláusula 7): Infraestrutura, Conhecimento e a Era Digital.....	20
5.1. O Requisito Atualizado: ISO 9001:2015 vs. ISO/DIS 9001:2025:	21
5.2. A Visão da Target-Q: Impactos para sua Operação:	22
5.3. Implicações Práticas: Abraçando a Inovação e a Resiliência:	23
Capítulo 6: Operações Resilientes (Cláusula 8): Gerenciando o Inesperado e Projetando o Futuro	24
6.1. O Requisito Ação: ISO 9001:2015 vs. ISO/DIS 9001:2025:	25
6.2. A Análise da Target-Q: Impactos Operacionais e Resiliência:	26
6.3. Implicações Práticas: Preparando-se para o Dinamismo:	26
Capítulo 7: Avaliação e Melhoria Contínua (Cláusulas 9 e 10): O Ciclo da Excelência Estratégica	28
7.1. O Requisito Detalhado: ISO 9001:2015 vs. ISO/DIS 9001:2025:	29
7.2. A Análise da Target-Q: Impactos para sua Melhoria Contínua:	30
7.3. Implicações Práticas: Construindo um SGQ Adaptável e Inovador:.....	30
Capítulo 8: O Caminho à Frente: Prepare-se com a Target-Q.....	31
8.1 A Target-Q: Sua Pioneira na Jornada da Futura ISO:9001:2026:	32
8.2. Benefícios de uma Adaptação Proativa:	32



Introdução:

Por que este E-book é Essencial AGORA?

INTRODUÇÃO



Prepare a sua Organização para o Futuro com a Visão Pioneira da Target-Q

O mundo dos negócios está em constante evolução, e a excelência em gestão da qualidade precisa acompanhar esse ritmo. A iminente versão ISO/DIS 9001:2025 não é somente uma atualização; é uma **redefinição estratégica** que convida as organizações a repensar os seus sistemas de gestão da qualidade (SGQ) sob uma ótica mais sustentável, ética e proativa.

Neste e-book, a **Target-Q**, reconhecida por sua expertise e a sua abordagem pioneira, mergulha nas mudanças mais significativas propostas pela versão DIS 9001:2025, uma prévia para a versão definitiva com publicação prevista para 2026. Iremos além da superficialidade dos requisitos, explorando as **implicações práticas e estratégicas** para o seu negócio e demonstrando como antecipar essas transformações pode ser o diferencial competitivo que você busca.

Compreender e se adaptar a estas mudanças *antes* da sua publicação final em 2026 não é somente uma vantagem; é uma **necessidade para a perenidade e o sucesso** no cenário atual. A Target-Q oferece a você as chaves para decifrar este novo panorama, posicionando a sua empresa na vanguarda da qualidade e da sustentabilidade.



Capítulo 1:

Uma evolução na gestão da Qualidade: Entendendo a ISO/DIS 9001:2025?

CAPÍTULO 1



1.1. O Cenário Global e a Evolução da Qualidade:

A Nova Era da Qualidade: Entendendo a ISO/DIS 9001:2025?

O ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, sociais e ambientais tem imposto novos desafios e demandas às organizações em todo o mundo. Nesse contexto dinâmico, a qualidade — outrora vista primariamente como conformidade com especificações — evoluiu para um conceito mais abrangente, estratégico e interconectado com a sustentabilidade e a governança corporativa.

A ISO 9001, a norma de gestão da qualidade mais reconhecida globalmente, tem acompanhado essa evolução. Sua estrutura de alto nível (HLS-High Level Structure), que já é aplicável a todas as normas de sistemas de gestão, foi um marco fundamental para promover uma abordagem integrada e coerente entre diferentes disciplinas de gestão. A versão DIS 9001:2025 é o próximo passo natural nessa jornada, refletindo as necessidades de um mundo cada vez mais complexo e interdependente.

Para as organizações, olhar para o futuro da ISO hoje não é somente uma questão de estar em conformidade. É uma questão de resiliência, inovação e vantagem competitiva. Antecipar as mudanças significa preparar-se proativamente para um cenário regulatório e de mercado que valoriza cada vez mais a responsabilidade corporativa, a ética e a capacidade de adaptação.



1.2. Além do Requisito: A Filosofia por Trás das Mudanças:

As alterações propostas na ISO/DIS 9001:2025 vão muito além de meras revisões textuais; elas incorporam uma filosofia de gestão que busca SGQs mais estratégicos, resilientes e intrinsecamente alinhados a valores globais. Não se trata somente de “fazer o que a norma solicita”, mas de integrar os princípios da qualidade à própria cultura e estratégia da organização.

Essa nova versão impulsiona as empresas a considerar seu SGQ como uma ferramenta viva, capaz de responder não somente aos riscos, mas também de capitalizar oportunidades em um ambiente de negócios em constante mutação. A sustentabilidade, a ética e a governança deixam de ser tópicos secundários para se tornarem elementos intrínsecos à gestão da qualidade.

A **Target-Q** se posiciona como seu parceiro estratégico para navegar nesta transição. Com profundo conhecimento das nuances da norma e uma vasta experiência em implementação e adequação, oferecemos as ferramentas e a expertise necessárias para que sua organização não somente compreenda, mas floresça sob os novos paradigmas da ISO 9001:2025. Nossa missão é transformar os requisitos da norma em catalisadores de valor e inovação para o seu negócio.



Capítulo 2:

**O contexto da Organização (Cláusula 4): Mudanças
Climáticas como parte do alinhamento estratégico.**

Capítulo 2



A Cláusula 4, que trata do Contexto da Organização, sempre foi fundamental para definir o “campo de jogo” do SGQ, estabelecendo os fatores internos e externos que podem afetar a sua capacidade de atingir os resultados pretendidos. Na versão DIS 9001:2025, essa cláusula ganha um enfoque ainda mais crítico, com a mudança climática e a sustentabilidade emergindo como players fundamentais e inegáveis na estratégia organizacional.

2.1. O Requisito Transformado: ISO 9001:2015 vs. ISO/DIS 9001:2025:

A transição da versão 2015 para a DIS 2025 nesta cláusula destaca uma evolução importante na compreensão do ambiente operacional de uma organização:

- **Diferença fundamental: a inclusão explícita da mudança climática.**
 - Enquanto a ISO 9001:2015 (4.1) abordava genericamente questões externas e internas, a ISO/DIS 9001:2025 (4.1) adiciona um requisito específico e direto:

“A organização deve determinar se a mudança climática é uma questão relevante.”

- Essa adição sinaliza um reconhecimento formal da importância crescente dos fatores ambientais no contexto da qualidade.

- **Partes Interessadas e Mudanças Climáticas.**

- A ISO/DIS 9001:2025 (4.2) mantém a necessidade de determinar as partes interessadas relevantes e seus requisitos, mas adiciona uma nota crucial que expande o escopo de consideração:

“As partes interessadas relevantes podem ter requisitos relacionados às mudanças climáticas.”



- Isso implica que não apenas a organização, mas também os seus stakeholders, podem ter expectativas e requisitos ligados à forma como a empresa aborda as questões climáticas.

- **Sustentabilidade como influenciador do escopo do SGQ.**
 - O Apêndice A (A.4.3) da ISO/DIS 9001:2025 esclarece como a sustentabilidade pode impactar a delimitação do SGQ:

"Menciona que os limites do SGQ (escopo) podem ser influenciados por requisitos específicos do cliente, como a sustentabilidade."

- Isso significa que, se um cliente exigir práticas sustentáveis, essas devem ser consideradas dentro do escopo do sistema de gestão da qualidade.

2.2. A Target-Q e a Análise de Impactos para sua Organização:

Para a Target-Q, essas alterações não são meros adendos, mas sim uma **Alteração Significativa** que reflete uma profunda mudança de paradigma. A ISO 9001:2025 DIS se alinha inequivocamente a uma crescente preocupação global com a sustentabilidade e a responsabilidade climática.

- **Requisito Explícito:** As organizações precisarão agora avaliar formalmente e documentadamente se as mudanças climáticas são relevantes para seu SGQ. Essa avaliação deve ser abrangente, considerando:
 - Impactos na cadeia de suprimentos: Como eventos climáticos extremos ou novas regulamentações podem afetar a disponibilidade e o custo de matérias-primas e logística.
 - Recursos: O acesso à água, energia e outros recursos essenciais, e como a escassez ou mudanças climáticas podem influenciá-lo.
 - Regulamentações: Novas leis e normativas ambientais que impactam as operações e produtos.
 - Reputação: A percepção pública e do mercado sobre o compromisso da organização com a sustentabilidade.

- **Ampliação da Análise de Partes Interessadas:** Clientes, reguladores, comunidades, investidores e até mesmo funcionários podem ter expectativas crescentes relacionadas à gestão das mudanças climáticas. Isso exige que a organização não somente os identifique, mas também compreenda e atenda a esses requisitos, que agora podem influenciar diretamente o SGQ.

- **Sustentabilidade no Escopo:** A sustentabilidade não é mais um “bônus”; se ela for um requisito explícito do cliente e enquadrar-se no escopo do SGQ, ela deve ser considerada e gerenciada como qualquer outro requisito de qualidade.



2.3. Implicações Práticas e Estratégicas: Liderando a Transição:

A Target-Q entende que essas mudanças demandam uma abordagem proativa e estratégica por parte das organizações.

- **Análise de Cenário Aprofundada:** As empresas precisarão verificar se há impacto das reais ou potenciais das mudanças climáticas em suas operações, produtos, serviços e toda a cadeia de valor. Isso pode envolver ferramentas como análise SWOT com foco ambiental, modelagem de cenários climáticos e avaliações de vulnerabilidade.
- **Mudanças climáticas e ESG:** Esta mudança impulsiona a integração do SGQ com as estratégias de ESG, isso não quer dizer de forma alguma que a ISO DIS 9001:2025 possui requisitos ESG, isso torna a qualidade um componente ativo e fundamental na agenda de sustentabilidade da empresa.

A Target-Q desmistifica essa relação, mostrando como os princípios de gestão da qualidade podem ser aplicados para gerenciar e monitorar iniciativas ESG, isso não significa a adoção da agenda e estratégias ESG, significa uma tendência global para esse alinhamento.

A Target-Q desmistifica essa relação, mostrando como os princípios de gestão da qualidade podem ser aplicados para gerenciar e monitorar iniciativas ESG, isso não significa a adoção da agenda e estratégias ESG, significa uma tendência global para esse alinhamento.

- **Mapeamento de Stakeholders Ampliado:** O processo de identificação de partes interessadas e os seus requisitos deve agora incluir uma "lente climática". Isso significa entender as preocupações, exigências e expectativas de cada stakeholder em relação às práticas ambientais e ao impacto climático da organização.
- **Evidências de Conformidade:** As organizações devem se preparar para demonstrar como as mudanças climáticas foram avaliadas. Se relevantes, as evidências de como seus impactos são abordados no SGQ precisarão ser claras e auditáveis. Isso pode incluir políticas, procedimentos, planos de ação, monitoramento de indicadores e registros de decisões estratégicas.



Capítulo 3:

Liderança Estratégica (Cláusula 5):

Mais que Diretrizes, Uma Cultura

Capítulo 3



A liderança é, sem dúvida, o pilar de qualquer sistema de gestão eficaz. Na versão DIS 9001:2025, a Cláusula 5 (Liderança) eleva a barra significativamente, exigindo um comprometimento que vai muito além da simples conformidade, moldando a cultura organizacional profundamente. A Target-Q entende que é por meio de uma liderança genuína e proativa que os resultados prometidos com a adoção de um SGQ baseado na ISO 9001 são verdadeiramente alcançados.

3.1. O Requisito Aprimorado: ISO 9001:2015 vs. ISO/DIS 9001:2025:

As mudanças na Cláusula 5 refletem uma maior ênfase na Alta Direção como catalisadora de uma cultura de qualidade e ética:

- **Cultura de Qualidade e Comportamento Ético:**

- Enquanto a ISO 9001:2015 (5.1.1) focava na demonstração de liderança e comprometimento, a ISO/DIS 9001:2025 (5.1.1) adiciona um elemento crucial:

“(i) promover uma cultura de qualidade e de comportamento ético”

- Esta adição destaca que a liderança não somente deve assegurar o SGQ, mas também fomentar ativamente os valores que o sustentam.

- **Satisfação do Cliente Continuamente Prioritária:**

- A ISO 9001:2015 (5.1.2) focava em requisitos do cliente e riscos/oportunidades. A DIS 9001:2025 (5.1.2) altera o texto para:

“(a) os requisitos do cliente... são determinados, compreendido e satisfeito em todos os momentos” e adiciona

“(c) a prioridade de aumentar a satisfação do cliente é mantida.”



Essa mudança enfatiza a satisfação do cliente como um objetivo contínuo e prioritário, exigindo vigilância constante.

- **Política da Qualidade Estratégica:**

- A ISO 9001:2015 (5.2.1) exigia que a política da qualidade fosse adequada ao propósito e contexto. A DIS 9001:2025 (5.2.1) adiciona que ela deve:

“(e) considera o contexto da organização e apoia a sua direção estratégica.”

- Isso reforça o papel da política como uma ferramenta estratégica viva, alinhada aos objetivos globais da organização.

- **Integridade do SGQ em Mudança:**

- A ISO 9001:2015 (5.3) focava em responsabilidades e autoridades. A DIS 9001:2025 (5.3) adiciona que a liderança deve:

“(f) assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida, inclusive quando forem planejadas e implementadas alterações no sistema de gestão da qualidade.”

- Isso coloca uma responsabilidade adicional na liderança para salvaguardar o SGQ durante períodos de mudança.

3.2. A Visão da Target-Q: Impactos Profundos para sua Liderança:

A **Target-Q** interpreta essas mudanças como um chamado para a liderança ir além do monitoramento e se torne um agente ativo de transformação cultural.

- **Cultura e Ética como Mandatório:** A liderança deve ser um exemplo ativo, promovendo valores e princípios que sustentam a qualidade e a ética em todas as camadas da organização. Isso implica em um comportamento exemplar e na criação de um ambiente onde esses valores são vividos diariamente.
- **Satisfação Contínua e Prioritária:** A satisfação do cliente não é um resultado passivo, mas um objetivo ativamente perseguido. Isso exige da liderança uma vigilância contínua sobre as necessidades e expectativas dos clientes, com ações proativas para superá-las.
- **Política Estratégica:** A política da qualidade deve ser mais do que um documento; ela precisa ser uma ferramenta estratégica viva, refletindo a estratégia global da organização e orientando as decisões em todos os níveis.
- **Integridade do SGQ em Mudança:** A liderança é responsável por garantir que as alterações no SGQ (sejam tecnológicas, estruturais ou de processo) não comprometam sua integridade e eficácia. Isso exige um planejamento cuidadoso e uma gestão de riscos robusta para cada mudança.



3.3. Implicações Práticas: O Papel Essencial da Alta Direção:

Para a Target-Q, essas mudanças se traduzem em implicações práticas e estratégicas claras para a Alta Direção:

- **Desenvolvimento de Real Cultura:** A liderança precisará investir no desenvolvimento e na disseminação de uma cultura organizacional que valorize a qualidade e a ética. Isso pode envolver programas de treinamento, comunicação interna constante e a criação de mecanismos para reconhecer e recompensar comportamentos alinhados a essa cultura.
- **Monitoramento Contínuo das Necessidades e Satisfação do Cliente:** Implementar sistemas e processos robustos para coletar feedback do cliente, monitorar tendências e antecipar expectativas. A liderança deve usar essas informações para direcionar a melhoria contínua.
- **Revisão Política Alinhada Estrategicamente:** A política da qualidade deve ser revisada e atualizada regularmente para garantir seu alinhamento com a direção estratégica da organização e seu contexto em constante mudança. Isso implica em torná-la um documento dinâmico e não estático.
- **Responsabilidades para um Plano de Gestão de Mudanças Robusto:** A Alta Direção deve assegurar que exista um plano de gestão de mudanças bem definido e que seja aplicado a todas as alterações significativas no SGQ, garantindo que a integridade e a eficácia do sistema sejam mantidas.



Capítulo 4:

Planejamento Proativo (Cláusula 6): Riscos, Oportunidades e Gestão de Mudanças Robusta

Capítulo 4:



A Cláusula 6 da ISO 9001 é o coração do planejamento do SGQ, onde a organização define como seu sistema irá operar para atingir os seus objetivos. Na versão DIS 9001:2025, essa cláusula é aprimorada para dar um destaque muito maior à gestão de oportunidades, além dos riscos, e para refinar o planejamento de mudanças, buscando que o SGQ seja proativo e adaptável. A **Target-Q** acredita que um planejamento estratégico e proativo é a chave para a resiliência e a inovação em qualquer organização.

4.1. O Requisito Mais Preciso: ISO 9001:2015 vs. ISO/DIS 9001:2025:

A versão DIS 9001:2025 traz uma clareza e um aprofundamento notáveis na abordagem de riscos, oportunidades e gestão de mudanças:

- **Diferenciação Clara entre Riscos e Oportunidades (6.1):**
 - A ISO 9001:2015 (6.1) abordava riscos e oportunidades conjuntamente. A nova versão reconhece a importância de tratá-los com a devida distinção, dividindo a seção 6.1.2 da versão 2015 em duas subseções distintas:
 - **6.1.2 Ações para lidar com riscos:** Foca em identificar, analisar e avaliar riscos, mantendo a essência da versão anterior.
 - **6.1.3 Ações para abordar oportunidades:** Foca explicitamente em identificar, analisar e avaliar oportunidades, **vinculando-as à capacidade de “melhorar a satisfação do cliente.”**
 - Essa separação e a vinculação direta com a satisfação do cliente elevam o status das oportunidades, tornando-as um pilar central do planejamento.



- **Gestão de Mudanças Expandida (6.3):**

- A ISO 9001:2015 (6.3) focava em planejar mudanças, considerando propósito, consequências, integridade do SGQ, recursos e responsabilidades. A DIS 9001:2025 (6.3) expande significativamente os elementos a serem considerados, adicionando:

“(e) como a eficácia das mudanças será monitorada e avaliada” “(f) comunicação de alterações” “(g) como rever os resultados das mudanças.”

- Essa expansão transforma a gestão de mudanças em um processo mais completo e cílico, que vai da identificação à avaliação pós-implementação.

4.2. A Percepção da Target-Q: Impactos na sua Estratégia:

Para a Target-Q, as mudanças na Cláusula 6 reforçam a necessidade de um SGQ verdadeiramente dinâmico e orientado para o futuro:

- **Diferenciação Clara:** A DIS reforça que, além de focar no risco (potencialmente negativo), a organização também deve atuar ativamente na busca e exploração de oportunidades (potencialmente positivas). A Target-Q enfatiza que um planejamento mais específico, com metodologias e abordagens distintas, é exigido para cada um. Em muitas organizações, as oportunidades ficavam esquecidas ou eram tratadas de forma secundária; agora, há um destaque maior para elas.
- **Gestão de Mudanças Mais Robusta:** A gestão de mudanças é, e sempre foi, um ponto crítico nas organizações, sendo a origem de grande parte das falhas quando mal planejada. A DIS 9001:2025 exige um processo de gestão de mudanças muito mais completo e proativo. Isso não se restringe à simples implementação, mas abrange a avaliação rigorosa de sua eficácia, uma comunicação transparente e eficaz com todas as partes interessadas, e a revisão sistemática dos resultados para aprender e melhorar continuamente.

4.3. Implicações Práticas: Inovação e Crescimento em Foco:

As implicações práticas para as organizações, conforme a visão da Target-Q, são claras:

- **Metodologias Separadas (ou Integradas com Clareza):** Será fundamental desenvolver metodologias e planos de ação distintos para riscos e oportunidades, abordando-os com o mesmo rigor. Isso permite que a organização não apenas se proteja contra o que pode dar errado, mas também busque ativamente a inovação e o crescimento, capitalizando sobre o que pode dar certo.
- **Plano de Gestão de Mudanças Detalhado:** Os planos de gestão de mudanças precisarão ser mais abrangentes e incluir etapas claras para:
 - Monitorar a eficácia das mudanças implementadas, garantindo que elas atinjam os objetivos propostos sem criar problemas.
 - Comunicar as alterações a todas as partes interessadas relevantes, minimizando resistências e garantindo o alinhamento.



- Rever os resultados das mudanças pós-implementação, aprendendo com os sucessos e os desafios para aprimorar futuros processos de mudança.
- **Cultura de Inovação:** As organizações serão incentivadas a fomentar uma cultura que explore novas ideias e veja as oportunidades, não como meros acaso, mas como um caminho estratégico para a diferenciação e a vantagem competitiva.

“Cultura de Inovação: Incentive uma cultura que explore novas ideias e veja as oportunidades como um caminho para a diferenciação. Mais uma vez, neste caso o papel da LIDERANÇA é fundamental!”

A liderança desempenha um papel fundamental ao inspirar e apoiar essa cultura, encorajando a experimentação e a busca constante por melhorias.



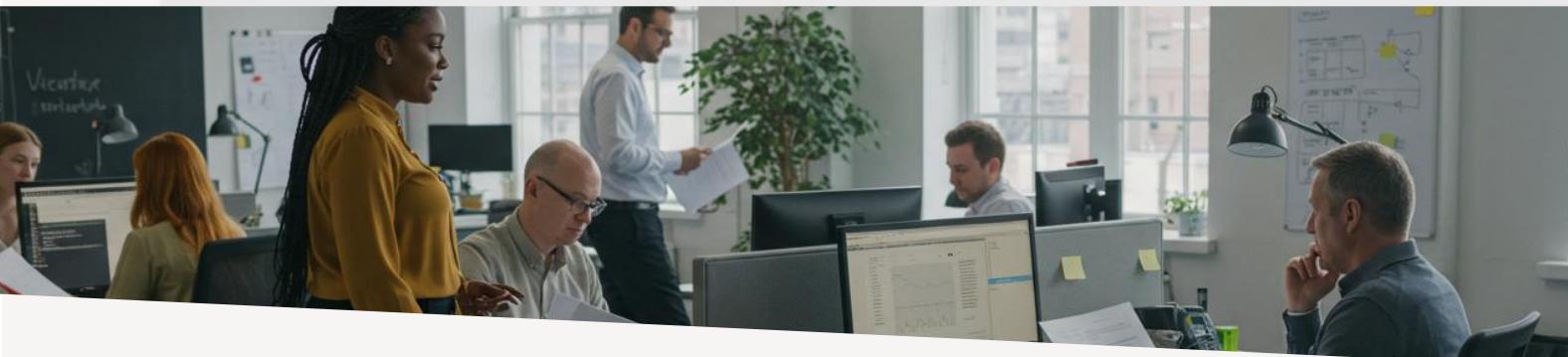


Capítulo 5:

Suporte Adaptável (Cláusula 7):

Infraestrutura, Conhecimento e a Era Digital

Capítulo 5:



A Cláusula 7 (Suporte) da ISO 9001 é crucial por abordar os recursos necessários para o funcionamento eficaz do SGQ. A versão DIS 9001:2025 atualiza esta seção para refletir as tendências modernas no ambiente de trabalho, aprimorar a gestão do conhecimento e, mais uma vez, enfatizar a importância da cultura e da ética. A **Target-Q** comprehende que um suporte robusto e adaptável é a base para um SGQ eficaz e resiliente na era digital, onde as fronteiras físicas do trabalho se dissolvem e o conhecimento é um ativo estratégico.

5.1. O Requisito Atualizado: ISO 9001:2015 vs. ISO/DIS 9001:2025:

As mudanças na Cláusula 7 revelam uma maior consciência das realidades do trabalho contemporâneo e da importância dos ativos intangíveis:

- Infraestrutura Adaptada (7.1.3):
 - Enquanto a ISO 9001:2015 (7.1.3) focava genericamente em infraestrutura, a DIS 9001:2025 (7.1.3) aprimora a nota para incluir explicitamente os modelos de trabalho atuais:

“no local, remoto ou uma combinação de ambos” para infraestrutura.

- Isso reconhece a expansão do ambiente de trabalho além dos escritórios físicos.

- Ambiente de Trabalho e Conexão Cultural (7.1.4):

- A ISO 9001:2015 (7.1.4) abordava o ambiente de trabalho. A DIS 9001:2025 (7.1.4) aprimora a nota para incluir uma conexão explícita com:

“cultura da qualidade e o comportamento ético”.

- Isso mostra que o ambiente de trabalho físico e social deve ser propício não somente à eficiência, mas também à promoção dos valores do SGQ.



- **Conhecimento Organizacional Ativo (7.1.6):**

- A ISO 9001:2015 (7.1.6) focava em manter e disponibilizar o conhecimento. A DIS 9001:2025 (7.1.6) altera o requisito para que o conhecimento organizacional seja:

"preservado, aplicado e compartilhado" e amplia o escopo para "resultados esperados do SGQ".

- O conhecimento é agora visto como um ativo dinâmico que deve ser gerido ativamente para impactar os resultados do SGQ.

- **Conscientização Cultural e Ética (7.3):**

- A ISO 9001:2015 (7.3) focava em conscientização geral. A DIS 9001:2025 (7.3) adiciona conscientização para:

"(e) a cultura de qualidade e o comportamento ético da organização".

- Isso reforça a necessidade de que os colaboradores compreendam e internalizem os valores culturais e éticos da empresa.

5.2. A Visão da Target-Q: Impactos para sua Operação:

Para a **Target-Q**, essas atualizações significam que as organizações precisam repensar o “suporte” de forma mais abrangente e estratégica:

- **Infraestrutura Adaptada:** A necessidade de gerir a infraestrutura além dos muros físicos da organização, abrangendo o trabalho remoto ou híbrido. Isso inclui não somente equipamentos, mas também sistemas de comunicação, segurança da informação e condições ergonômicas para funcionários em diferentes locais.
- **Conhecimento Ativo:** O conhecimento organizacional não pode ser estático; ele deve ser ativamente atualizado, gerenciado e disseminado para impactar o desempenho do SGQ. Isso envolve desde a identificação e captura de conhecimento tácito até a criação de plataformas que facilitem seu compartilhamento e aplicação.
- **Conscientização Cultural e Ética:** Os colaboradores precisam internalizar os valores da cultura da qualidade e os princípios éticos (aqueles que a Alta Direção teve que definir e assegurar na Cláusula 5.1.1). A conscientização precisa ir além do “o que fazer” e focar no “por que fazer”, conectando o trabalho individual aos valores maiores da organização.
- **Tecnologias Emergentes:** Além destas mudanças destacadas, o anexo A da DIS 9001:2025 também revisita a discussão sobre tecnologias emergentes (como Inteligência Artificial) substituindo pessoas e a vulnerabilidade das informações digitais. Isso levanta questões críticas sobre a gestão de recursos humanos e a cibersegurança.



5.3. Implicações Práticas: Abraçando a Inovação e a Resiliência:

A Target-Q destaca as seguintes implicações práticas para as organizações:

- **Estratégias para Gestão de Infraestrutura Distribuída:** Será essencial desenvolver e implementar estratégias para garantir a qualidade, segurança e funcionalidade da infraestrutura em ambientes de trabalho remotos e híbridos. Isso pode incluir políticas de home office, suporte técnico remoto e ferramentas colaborativas.
- **Plataformas de Conhecimento e Compartilhamento:** Implementar sistemas eficazes para gerenciar, preservar e aplicar o conhecimento organizacional. Isso pode envolver bases de conhecimento, intranets, programas de mentoria e plataformas de treinamento contínuo.
- **Programas de Conscientização Cultural e Ética:** Desenvolver programas de treinamento e comunicação que integrem os valores da cultura da qualidade e o comportamento ético no dia a dia de todos os colaboradores. Isso é fundamental para criar um ambiente de trabalho que promova a excelência.
- **Preparação para o Futuro Digital:** As organizações precisam avaliar e mitigar os riscos relacionados à adoção de novas tecnologias, como a IA, e à segurança da informação em um mundo cada vez mais digitalizado.

“A ISO DIS 9001:2015 nos convida a abraçar a inovação tecnológica e as novas formas de trabalho, mas sempre com um olhar crítico e responsável sobre como elas impactam nossos recursos e a integridade do SGQ.”

A Target-Q pode auxiliar na avaliação e mitigação desses riscos, garantindo que a inovação seja um trunfo, e não um passivo.



Capítulo 6:

Operações Resilientes (Cláusula 8):

Gerenciando o Inesperado e Projetando o Futuro

Capítulo 6:



A Cláusula 8 (Operação) da ISO 9001 é o cerne do Sistema de Gestão da Qualidade, é onde o planejamento se concretiza e a organização entrega valor. As atividades operacionais são o pulso da empresa. A versão DIS 9001:2025 aprimora esta seção para incluir a gestão de mudanças não planejadas, a comunicação em emergências e a sustentabilidade no projeto — demonstrando um foco na adaptabilidade e responsabilidade. A **Target-Q** guia a sua empresa para operações que não são somente eficientes, mas também resilientes e conscientes do seu impacto no cenário atual.

6.1. O Requisito Ação: ISO 9001:2015 vs. ISO/DIS 9001:2025:

As alterações na Cláusula 8 da DIS 9001:2025 refletem a necessidade de maior agilidade e responsabilidade nas operações:

- **Controle de Mudanças Imprevistas (8.1):**

- Enquanto a ISO 9001:2015 (8.1) focava em planejar e controlar os processos, a DIS 2025 (8.1) adiciona um novo e vital elemento:

“a organização deve controlar as mudanças planejadas, analisar as consequências de mudanças imprevistas e, se necessário, tomar medidas para limitar quaisquer efeitos negativos.”

- Esta adição reconhece a realidade de que nem todas as mudanças podem ser antecipadas e exige proatividade na mitigação de seus impactos.

- **Comunicação em Emergências (8.2.1):**

- A ISO 9001:2015 (8.2.1) focava na comunicação com o cliente sobre produtos e serviços. A DIS 2025 (8.2.1) altera esse requisito para incluir explicitamente:

“(e) informações relativas a ações de emergência, incluindo, quando apropriado, qualquer interrupção de produtos fornecidos ou serviços prestados.”



- Isso eleva a importância da comunicação transparente e proativa em tempos de crise.

- **Sustentabilidade no Projeto (Apêndice A 8.3):**
 - O Apêndice A (8.3) da DIS 2025 adiciona notas relevantes sobre a consideração de fatores além dos tradicionais no processo de projeto e desenvolvimento, especificamente: “sustentabilidade, ética e experiência do cliente no processo de projeto e desenvolvimento.”
 - Isso amplia a perspectiva do design, integrando responsabilidade social e ambiental desde as fases iniciais.

6.2. A Análise da Target-Q: Impactos Operacionais e Resiliência:

Para a **Target-Q**, essas mudanças destacam evoluir um SGQ que não somente garante a qualidade do produto ou serviço, mas também promove a sustentabilidade e a resiliência operacional:

- **Resiliência Operacional:** A necessidade de avaliar e, se necessário, implementar planos de contingência e resposta para eventos inesperados. Embora já comum em segmentos como o automotivo, que lida com cadeias de suprimentos complexas, essa exigência é agora estendida a todas as organizações. Prevenir interrupções e garantir a continuidade do negócio torna-se um imperativo do SGQ.
- **Transparência na Comunicação:** Uma proatividade na comunicação com clientes sobre interrupções, emergências ou quaisquer eventos que afetem a entrega de produtos ou serviços. Essa comunicação não é somente sobre informar, mas sobre gerenciar expectativas e manter a confiança do cliente.
- **Sustentabilidade no Design:** O processo de projeto e desenvolvimento agora pode, e deve, considerar ativamente a sustentabilidade, a ética e a experiência do cliente. Isso significa pensar em todo o ciclo de vida do produto/serviço, desde a concepção até o descarte, e em como ele impacta o meio ambiente, a sociedade e a percepção do usuário.

6.3. Implicações Práticas: Preparando-se para o Dinamismo:

As implicações práticas para as organizações, na visão da **Target-Q**, são estratégicas e impactantes:

- **Plano de Contingência e Análise de Cenários:** Desenvolver planos detalhados para lidar com mudanças imprevistas e diversos cenários de interrupção operacional. Isso pode incluir a identificação de riscos operacionais, o estabelecimento de gatilhos para ativação de planos de contingência e a definição de equipes de resposta a crises.
- **Plano de Comunicação de Crise:** Criar protocolos claros e eficientes para emergências, garantindo uma comunicação eficaz e transparente com os clientes, partes interessadas e o público. A Target-Q pode auxiliar na elaboração desses planos para preservar a reputação e a confiança.
- **Design Consciente:** Integrar os impactos ambientais, éticos e da experiência do cliente desde o início do projeto e desenvolvimento. Com o suporte da Target-Q, sua empresa pode adotar uma



abordagem de “design consciente”, que vai além da funcionalidade e considera a responsabilidade social e ambiental, bem como a satisfação holística do cliente.

“A intenção destas mudanças, sutis, mas importantes, é preparar as organizações para um ambiente operacional mais dinâmico e imprevisível, exigindo que os SGQs sejam não somente eficientes, mas também resilientes e conscientes de seu impacto.” Este é o convite da ISO/DIS 9001:2025 para um futuro operacional mais robusto e responsável.



Capítulo 7:

Avaliação e Melhoria Contínua (Cláusulas 9 e 10):

O Ciclo da Excelência Estratégica

Capítulo 7:



As Cláusulas 9 (Avaliação de Desempenho) e 10 (Melhoria) representam o "Check" e "Act" do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), o coração da melhoria contínua em qualquer SGQ. Embora as alterações textuais na ISO/DIS 9001:2025 para essas seções possam parecer mínimas ou se concentrem em rearranjos, elas reforçam a proatividade e a abrangência desses processos. A **Target-Q** vê aqui uma oportunidade de transformar a melhoria em um motor constante de inovação e adaptação estratégica.

7.1. O Requisito Detalhado: ISO 9001:2015 vs. ISO/DIS 9001:2025:

As mudanças, mesmo que sutis, na Cláusula 9 e 10 buscam refinar como as organizações avaliam seu desempenho e impulsionam a melhoria:

- **Ações Corretivas de Auditoria com Agilidade (9.2.2):**
 - A ISO 9001:2015 (9.2.2) em seu item (e) orientava a "executar correções e ações corretivas apropriadas sem demora indevida." A DIS 9001:2025 (9.2.2) altera essa redação para:
"(d) implementar correções e ações corretivas adequadas o mais rápido possível."
 - Essa mudança, embora textual, indica um foco ainda maior na agilidade e proatividade na resolução de não conformidades de auditoria interna.
- **Entradas para Análise Crítica Abrangente (9.3.2):**
 - A ISO 9001:2015 (9.3.2) não indicava efetivamente a avaliação das necessidades e expectativas das partes interessadas nas entradas da análise crítica. A DIS 9001:2025 (9.3.2) adiciona explicitamente:

"(c) alterações nas necessidades e expectativas das partes interessadas relativamente ao sistema de gestão da qualidade."

- Isso torna a análise crítica pela direção ainda mais robusta e conectada ao contexto da organização.

- **Melhoria Contínua Proativa (10.1):**



- A ISO 9001:2015 (10.1) focava em determinar e selecionar oportunidades para melhoria de forma genérica. A DIS 9001:2025 (10.1) renomeia a seção para "Melhoria Contínua" e adiciona um parágrafo que vincula explicitamente a melhoria aos resultados de monitoramento, medição, análise e revisão pela direção. Além disso, inclui:

"(b) o estudo das necessidades e expectativas futuras" (substitui "assim como abordar necessidades e expectativas futuras" – reforça a proatividade).

- Essa mudança enfatiza a melhoria como um processo contínuo e estratégico, impulsionado por dados e com um olhar para o futuro.

7.2. A Análise da Target-Q: Impactos para sua Melhoria Contínua:

A **Target-Q** interpreta essas mudanças como um convite para as organizações elevarem o nível de sua avaliação e melhoria:

- **Análise Crítica Mais Abrangente:** A revisão da direção torna-se ainda mais robusta e integrada, com um maior enfoque na revisão das necessidades e expectativas das partes interessadas. Isso significa que a liderança deverá considerar um leque mais amplo de informações para tomar decisões estratégicas sobre o SGQ.
- **Melhoria Baseada em Dados e Futuro:** A melhoria deve ser ainda mais impulsionada por dados e insights claros das avaliações de desempenho e da revisão pela direção. O foco se acentua na proatividade e na antecipação de necessidades futuras, permitindo que a organização se antecipe a tendências e demandas, em vez de apenas reagir a elas.

7.3. Implicações Práticas: Construindo um SGQ Adaptável e Inovador:

Para a **Target-Q**, as implicações práticas dessas mudanças são cruciais para a construção de um SGQ que seja verdadeiramente adaptável e inovador:

- **Revisão Permanente das Necessidades e Expectativas das Partes Interessadas:** Será necessário criar "check-points" ou mecanismos regulares para confirmar possíveis mudanças nas necessidades e expectativas das partes interessadas. Essas informações devem ser avaliadas de forma contínua e sistemática para serem consideradas como entradas da Revisão da Direção.

"Já deveria ser assim, mas agora está ainda mais claro," Isso reforça a importância de um monitoramento contínuo do ambiente externo e das relações com stakeholders.

- **Análise de Tendências e Inovação:** As organizações deverão investir em análise de tendências de mercado, tecnologias emergentes e mudanças nas expectativas dos clientes. O objetivo é identificar proativamente oportunidades de melhoria e inovação, transformando o SGQ em um motor de diferenciação e vantagem competitiva.
- **SGQ Adaptável:** Estar preparado para adaptar o SGQ com base nas lições aprendidas com não conformidades, oportunidades e mudanças de contexto. Isso garante que o sistema evolua constantemente, se tornando mais robusto, eficaz e alinhado aos objetivos estratégicos da organização.



Capítulo 8:

O Caminho à Frente: Prepare-se com a Target-Q

Capítulo 8



As mudanças propostas na ISO/DIS 9001:2025, embora algumas sutis e outras mais impactantes, convergem para um único objetivo: tornar os Sistemas de Gestão da Qualidade mais estratégicos, resilientes e alinhados com as demandas de um mundo em constante transformação. Vimos como a sustentabilidade, a ética, a liderança ativa e uma gestão de mudanças robusta estão no centro dessa evolução. A **Target-Q**, como seu parceiro especialista e pioneiro, está aqui para garantir que sua organização não somente cumpra os requisitos, mas prospere com eles.

8.1 A Target-Q: Sua Pioneira na Jornada da Futura ISO:9001:2026:

Na Target-Q, antecipamos o futuro da qualidade. Nosso profundo conhecimento das normas, combinado com uma visão estratégica e uma abordagem prática, nos posiciona como líderes e experts nas atualizações da ISO 9001. Não nos limitamos a interpretar os requisitos; nós os traduzimos em estratégias açãoáveis para o seu negócio.

Nossa capacidade de antecipar e interpretar as nuances da norma, oferecendo soluções personalizadas, é o que nos diferencia. Estamos preparados para guiar sua empresa através das complexidades da ISO/DIS 9001:2025, transformando cada desafio em uma oportunidade de crescimento e excelência.

8.2. Benefícios de uma Adaptação Proativa:

Adotar uma postura proativa em relação à ISO/DIS 9001:2025 com a Target-Q oferece uma série de benefícios tangíveis:

- **Vantagem Competitiva:** Seja um dos primeiros a se adaptar e posicionar sua empresa como líder em qualidade e sustentabilidade, destacando-se no mercado.
- **Otimização de Recursos:** Planeje e implemente as mudanças de forma eficiente, evitando gastos desnecessários e maximizando o retorno sobre o investimento.



- **Melhoria da Imagem e Reputação:** Demonstre um compromisso genuíno com as melhores práticas de gestão, fortalecendo a confiança de clientes, parceiros e investidores.
- **Resiliência Operacional:** Construa um SGQ robusto e adaptável, capaz de enfrentar crises, gerenciar riscos e capitalizar oportunidades em um ambiente de negócios dinâmico.
- **Inovação Acelerada:** Integre a busca por oportunidades e a gestão do conhecimento de forma estratégica, fomentando uma cultura de melhoria contínua e inovação.

A **Target-Q** não apenas auxilia na conformidade; nós transformamos os requisitos da norma em oportunidades reais de crescimento, inovação e sustentabilidade para o seu negócio.

Não espere a versão final. Prepare-se hoje para a qualidade de amanhã com a Target-Q.





Entre em contato conosco para uma conversa estratégica e sem compromisso.

Conheça mais sobre como podemos transformar seu sistema de gestão:

CLIQUE AQUI

@target_qconsultoria