



# Gestão de Ativos

**Porquê “Alinhamento” na Gestão de Ativos?**

**Obtenha maior valor para a sua organização, alinhando as funções financeiras e não financeiras**

**Parte 2**

Primeira Edição  
março 2019

## **Acerca do ISO/TC 251**

Somos a Comissão Técnica da ISO para os Sistemas de Gestão de Ativos, responsável pelo desenvolvimento das normas da série ISO 55000. Estas normas estabelecem boas práticas na Gestão de Ativos e requisitos para um sistema de gestão .

Saiba mais em ***[committee.iso.org/tc251](https://committee.iso.org/tc251)***

O Grupo de Trabalho 5 da ISO/TC 251 deseja agradecer a todos os membros pelas suas contribuições para a redação e revisão deste artigo e principalmente aos seguintes: Norberto Levin, Kerry Brown, Sam Sidawi, Richard Culbertson e Rhys Davies .

Peter Way  
*Convocador do ISO/TC 251 WG5*  
[peter.way@ipwea.org](mailto:peter.way@ipwea.org)

## Introdução

Parece existir uma ideia generalizada e amplamente difundida de que o alinhamento de informações financeiras e não financeiras relacionadas com ativos é caro e requer anos de trabalho árduo e mudança de cultura. É realmente assim?

Os benefícios significativos de alinhar as funções financeiras e não financeiras de gestão de ativos dentro das organizações foram discutidos na Parte 1 deste artigo. A Parte 2 analisa como alcançar o alinhamento, conforme exigido na ISO 55001 Cláusula 7.5, de

### ISO 55001

ISO 55001, 7.5 "(e) a organização deve assegurar que há consistência e rastreabilidade entre os dados financeiros e os dados técnicos e outros dados não financeiros relevantes, na medida necessária para ir de encontro aos seus requisitos legais e regulatórios, ao considerar os requisitos das partes interessadas e os objetivos organizacionais."

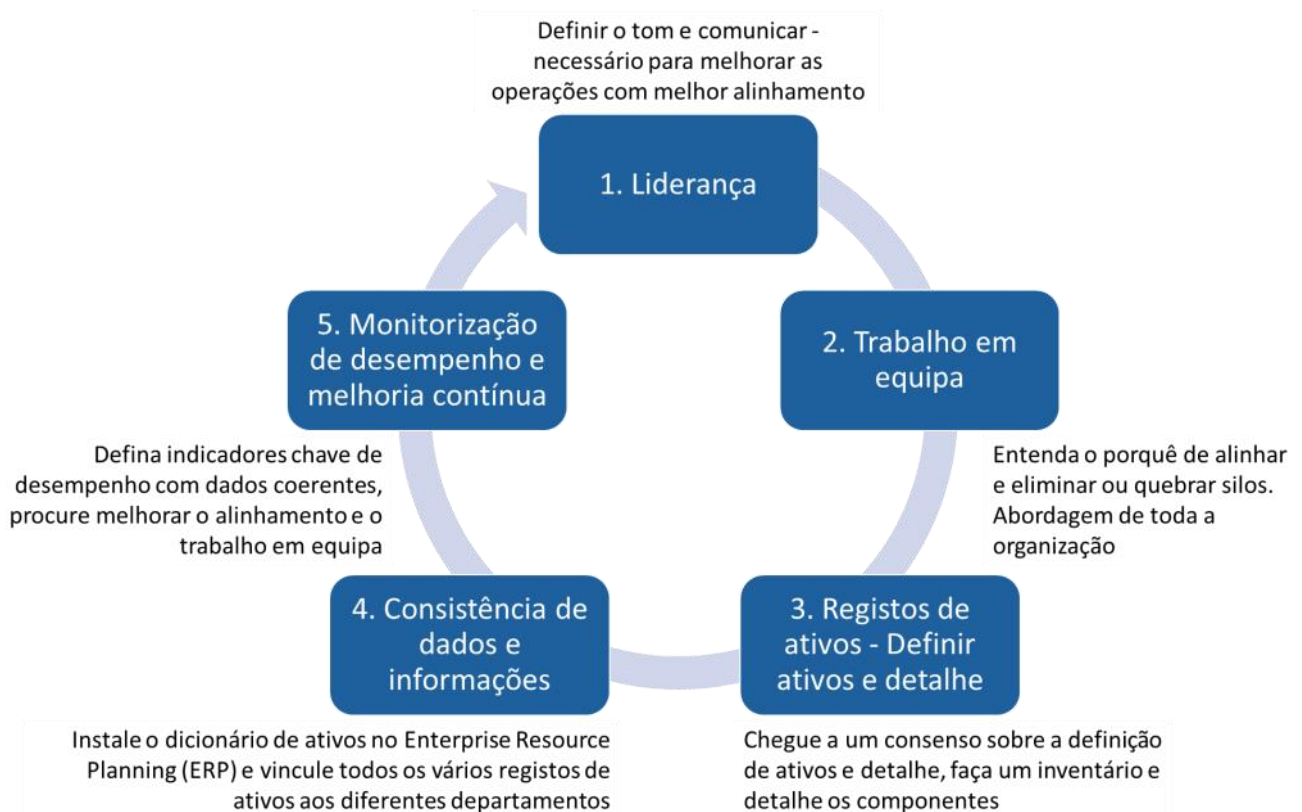
uma forma sensata com os custos. Ambas as partes deste artigo discutem sucintamente os aspetos do alinhamento, amplamente apresentados na ISO 55010, que está em fase de finalização pelo TC 251.

Este artigo concentra-se na gestão de topo e nos gestores responsáveis pelas funções financeiras ou não financeiras de gestão de ativos e controlos internos e também àqueles com funções relacionadas com a gestão de ativos que fornecem informações para apoiar a tomada de decisão ou dependem dos resultados das decisões.

O artigo propõe a seguinte estrutura como meio de fomentar o alinhamento, que poderá ser aplicada a qualquer organização

## Estrutura

O seguinte é sugerido como elementos chave da estrutura a adotar para atingir o alinhamento:



Com base na prática comum, as etapas a seguir fornecem orientação para a implementação do alinhamento numa organização.

### 1. Liderança

- Assegurar o compromisso da Direção / Representantes Eleitos, CEO e chefes de departamento em alinhar dados e informações financeiras e não financeiras relacionadas a ativos. Comunique este compromisso aos gestores de ativos em toda a organização e estabeleça processos de negócio para garantir a implementação.

### 2. Trabalho em equipa

- Certifique-se de que todos os gestores envolvidos nas atividades de gestão de ativos compreendem os motivos pelos quais a partilha de informações interdepartamentais cria um ambiente onde todos ganham e garanta que todos os silos sejam efetivamente desmontados.

### 3. Registos de ativos - Definir os ativos e detalhar os componentes

- Forme uma equipa com líderes de gestão de ativos de todos os departamentos relevantes com o objetivo de estabelecer e manter consenso sobre uma definição explícita e detalhada de “ativos” em toda a organização. A definição de “ativo” raramente é consistente entre os diferentes departamentos de uma organização.
- Resolva as discrepâncias no detalhe das informações de ativos, atribuindo às equipas de gestão de ativos o desenvolvimento de um dicionário de pormenor e nomenclatura para os “ativos”, que seja comum a todos os departamentos relevantes. O detalhe dos ativos é definido, frequentemente, por cada departamento de forma independente, o que poderá representar um problema para a organização, devido à reduzida visibilidade das informações necessárias para o processo de decisão. (O nível adequado de detalhe será baseado na materialidade e nas soluções de compromisso que melhor se adaptem à cultura, tamanho e objetivos da organização. Quanto maior o nível de pormenor mais informações precisas sobre cada ativo serão produzidas, mas proporcionalmente exigirá um número maior de transações, com o custo consequente).
- Comunique o dicionário a todas as equipas de departamentos relevantes, peça feedback e crie consenso sobre um sistema de codificação de identificação de ativos.
- Defina a data limite em que os novos processos de alinhamento deverão estar estabelecidos.
- Realize um levantamento de todos os ativos, com detalhe e descrições, em conformidade com o dicionário de ativos, a partir da data definida como limite.
- Etiquete os ativos de forma apropriada, considerando que os ativos intangíveis, alguns ativos físicos e ativos de grupo só podem ser rotulados em planos e bases de dados, mas não fisicamente.
- Utilize procedimentos simplificados para uniformizar a informação dos ativos existentes em todos os diferentes registos, antes da data limite.
- Cada departamento pode decompor o detalhe uniformizado e a nomenclatura comum em componentes, conforme necessário a cada função. Faça com que os departamentos partilhem a componentização tanto quanto necessário.
- As organizações que implementaram EAM (Enterprise Asset Management) podem considerar a escolha de qual o nível da sua estrutura de codificação de ativos existente é mais adequada para preencher o dicionário de ativos.



#### 4. Consistência de dados e informações

- Os ativos devem incluir, em todos os registos, a mesma identificação única e garantir que essa informação é consistente em todo o ciclo de vida do ativo. Os ativos devem ter ligações claramente definidas e automáticas entre todos os registos, como sejam códigos de identificação partilhados.
- Implemente o dicionário de ativos nos sistemas ERP e em quaisquer outras bases de dados da organização relacionadas com os ativos, para garantir a conformidade.
- Implemente restrições em todos as bases de dados relacionadas com os ativos para que as atualizações, após a data-limite, estejam de acordo com o dicionário de ativos.

#### 5. Monitorização de desempenho e melhoria contínua

Para manter o alinhamento dos dados atualizados ao longo do tempo é importante monitorizar o compromisso e as comunicações da gestão de topo, os ajustamentos no detalhe dos ativos, o inventário cíclico e a limpeza de dados dos registos

- Implemente informações relacionadas com ativos alinhadas para apoiar a tomada de decisão e monitorizar o desempenho para direcionar a melhoria contínua.

Mais detalhes nessas áreas serão publicados na nova ISO 55010, que está a ser desenvolvida para abordar especificamente a *orientação sobre o alinhamento das funções financeiras e não financeiras na gestão de ativos*. Por favor, veja o Diagrama de Orientação na última página.

## Custo

A experiência sugere que o alinhamento é caro apenas se as etapas 1 e 2, Liderança e Trabalho em equipa estiverem ausentes. Uma boa liderança pode conduzir uma organização a superar essa limitação.

Pode-se verificar, a partir dos cinco elementos-chave mencionados acima que ...

- 1-2: Liderança e trabalho em equipa não têm custo mensurável
- 3: Desenvolver e manter registos de ativos pode exigir esforço ao longo de vários meses, dependendo da persistência dos silos existentes:
  - ◇ O inventário de ativos e etiquetagem requer trabalho local em todos as localizações da organização. No entanto, normalmente a definição partilhada de ativos a serem geridos individualmente, resultará no número de ativos a serem inspecionados e identificados, sendo significativamente inferior ao número de registos existente no registo de ativos financeiros;
  - ◇ As uniformizações dos registos de ativos resultantes do processo de alinhamento podem exigir procedimentos manuais e baseados em software, mas o custo pode ser gerido de acordo com o nível de detalhe da uniformização requerida.
  - ◇ A componentização pode ser implementada facilmente em organizações com EAM; sendo que em todo o caso, não tem um custo significativo porque a componentização de “bom senso” aplicar-se-á apenas a um número relativamente pequeno de ativos de alto valor.
- 4: A gestão de dados e informações pode exigir pequenas modificações no ERP existente e em quaisquer outras bases de dados relacionadas com ativos.
- 5: Monitorização de desempenho e melhoria contínua não tem custo adicional.

## Custo benefício

A organização experimentará um melhor trabalho em equipa, através da partilha e utilização de informações financeiras e não financeiras, criadas por cada departamento. A maior eficácia e eficiência resultante deve ter um impacto claro e positivo na tomada de decisão do ciclo de vida dos ativos. Estão disponíveis casos de estudo que demonstram benefícios significativos e aumento do valor obtido por organizações que implementaram a norma ISO 55000 de gestão de ativos (para consultar os exemplos, consulte o link abaixo).

Embora o alinhamento não esteja livre dos custos associados, a experiência indica que:

- o custo e a duração para alcançar o alinhamento são menores comparativamente ao custo total e a duração da implementação de um sistema de gestão de ativos, e
- os benefícios do alinhamento superam claramente os custos de implementação.

**ISO TC/251-6 Casos de estudo:**

<https://committee.iso.org/sites/tc251/social-links/resources/case-studies.html>

## Diagrama de Orientação

Como alinhar funções financeiras e não financeiras relacionadas com ativos

