

## Implementando a ISO 9001

### *Implementing the ISO 9001*

Nesta edição vamos tratar da fase de implementação da ISO 9001 nos locais de trabalho e as dificuldades normalmente encontradas pelos consultores e gestores da qualidade.

Após a elaboração dos Procedimentos, Instruções de Trabalho e outros documentos necessários para que a organização possa se adequar à Norma ISO 9001 e assim, criar seu Sistema de Gestão da Qualidade, o próximo passo é implementá-la nas áreas onde esses documentos serão utilizados.

Normalmente, essa fase é a mais difícil, principalmente porque envolve "PESSOAS" e a até então vigente cultura da organização, criada desde a chegada dos primeiros funcionários.

Ao ter que implementar documentos e controles antes inexistentes, as pessoas, em geral, criam um bloqueio e antes mesmo de avaliar quais são os benefícios daquele documento, passam a criticá-lo e automaticamente, a rejeitá-lo.

Tal rejeição ocorre, por que as pessoas passam a registrar informações que antes não eram necessárias, dando aos superiores, condições de supervisionar e verificar coisas que antes até então não eram verificadas. Logo, estas pessoas sentem-se pressionadas, pois os resultados de seus trabalhos poderão ser facilmente cobrados, tornando claro se esse profissional contribui ou não para a melhoria da organização.

Para minimizar esse impacto, é necessário que antes de se criar e implementar novos documentos, seja feito um treinamento em todos os escalões da organização, objetivando demonstrar claramente o que é um Sistema de Gestão, quais são os benefícios que ele pode trazer e como as pessoas poderão participar com idéias, sugestões e até na implementação de novas metodologias de trabalho não consideradas anteriormente.

Tentar mudar as coisas sem ouvir as diversas pessoas envolvidas e sem considerar a situação atual é um caminho que, certamente, levará à resistência. Isso porque além de não terem sido consultadas, as pessoas se sentem invadidas por um elemento externo, que estará propondo coisas sobre seu trabalho de forma

*In this edition we are going to talk about the implementation of the ISO 9001 at the workplaces and the difficulties normally found by the quality consultants and managers.*

*After elaborating the procedures, job instructions and other documents needed for the organization to adapt itself to the ISO 9001 Rule, and then create its Quality Management System, the next step is implementing it in the areas where these documents will be used.*

*Normally, this is the hardest step, mainly because it is all about "PEOPLE" and the culture of the organization ruling so far, which was created since the arrival of the first employees.*

*When documents that did not exist before have to be implemented, people normally are resistant to them, even before evaluating which are their benefits; they start criticizing these documents and automatically reject them.*

*Such rejection happens because people start registering information that was not necessary before, and that will give conditions for the superiors to supervise and verify things which have never been checked before. Soon, these people fell under pressure because the result of their jobs will be then easily charged, making clear if this professional contributes or not to the improvement of the organization.*

*To reduce this impact it is necessary to train the people in every echelon of the organization, before implementing the new documents, in order to explain what a Management System is, which are the benefits it can bring, and how people can participate with ideas, suggestions and even with the implementation of new work methodology, which were not considered before.*

*Try to change things without listening to the people involved, and not considering the current situation, is something that certainly will lead to resistance, because besides not being consulted before, they feel invaded for an external element that will be proposing things about their jobs in an imperative way, not considering their difficulties. It is necessary to use the moment of the Quality Management System implementation to*

---

impositiva e sem considerar suas dificuldades. Temos que utilizar o momento da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade para criar uma sinergia entre as diversas áreas da organização.

### **Como isso pode ser feito?**

Primeiramente, se deve conversar com as pessoas envolvidas e fazer um levantamento de como ocorrem as atividades fase por fase. Dessa forma, as pessoas terão condições de entender qual é a importância de cada atividade na organização. Para isso, é importante fazer o ciclo completo, ou seja, mapear todas as atividades.

Depois, devem-se convocar todos os envolvidos e fazer uma reunião, mostrando como cada tarefa é feita atualmente e qual é a nova proposta. A partir desse momento, é importante deixar as pessoas falarem, pois será possível descobrir quais são suas opiniões e sugestões para melhorarem suas atividades.

Isso trás diversos ganhos, tais como:

- Redução significativa da rejeição, uma vez que os envolvidos são ouvidos e considerados como parte integrante do processo;
- Melhoria dos processos através do diálogo entre os executantes e conseqüentemente, geração de propostas de mudanças que o dia a dia normalmente não permite;
- Facilidade na implementação dos documentos e registros através do sentimento de participação e colaboração que envolve as pessoas;
- Maior integração entre as áreas em torno das atividades com melhoria na comunicação do grupo de uma forma geral;

Embora seja muito importante que uma organização possua um Sistema de Gestão da Qualidade implementado e certificado, é mais importante ainda que esse sistema jamais seja um elemento que possa engessar ou burocratizar a organização. Enganam-se as pessoas que dizem que o Sistema de Gestão ISO 9001 faz com que a organização perca agilidade. Ela requer sim diversos registros, mas a Norma, em nenhum momento, diz como a organização deve fazer ou não fazer algo, ela simplesmente informa o que deve ser feito. Fazer da forma A ou da forma B é uma decisão da organização, logo o fato de burocratizar ou não, depende única e exclusivamente das pessoas que estão fazendo parte desse processo.

Quando um Sistema de Gestão é bem implementado e as pessoas são envolvidas, é comum ouvir comentários como: "... não sei como nós trabalhávamos antes sem essa organização..." ou "... não saberia trabalhar da forma que fazíamos antes do nosso sistema de gestão..."

*create a synergy between the several areas of the organization.*

### **How can this be done?**

*First, it is necessary to talk to the people involved and make a research about how the activities happen, step by step. This way, the people will be able to understand how important the activity is in the organization. For this purpose it is necessary to map all the activities in the chain.*

*After that, all the involved people should be summoned to a meeting, showing how every task is done at the present moment and which is the new proposal for it. From this moment on, it is important to let them speak because it is possible to find out their opinions and suggestions for improving their own activities.*

*This brings many gains, such as:*

- *Meaningful reduction of the rejection, once the involved ones are listened and considered as an integrating part of the process;*
- *Improvement in the processes through the dialogue between the doers and consequently, generation of changing proposals that are not allowed in the day-by-day;*
- *Facility in the implementation of the documents and registers through the feeling of participation and collaboration that involves the people;*
- *Greater integration within the areas around the activities with the improvement in the communication group in a general way;*

*Although it is very important for an organization to have a Quality Management System implemented and certified, it is even more important that this system is not something that will ever stuck or bureaucratize an organization. The people who say that the Management System of ISO 9001 makes the organization to lose its agility are wrong. The system requires several registers, but the Rule never says how an organization should or should not do something, it simply informs what should be done. But to do it in a way or in another is a decision to be taken by the organization, so the fact of bureaucratizing or not, depends only on the people that are part of this process.*

*When a Management System is well implemented and the people are involved, it is common to listen to comments like: "... I do not know how we could work without this organization..." or "... I would never know how to work in the way we used to before our management system..."*