

Redacção da Documentação de Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente – e Higiene e Segurança no Trabalho

“ Um desenho vale mais que um longo discurso”



Índice

- 1 A Importância do sistema documental
- 2 A principais termos e definições
- 3 Os requisitos documentais e os Sistemas de Gestão QAS
- 4 A Estrutura documental dos sistemas de Gestão
- 5 Como elaborar um procedimento de gestão de documentos e dados
- 6 A Linguagem gráfica na elaboração de procedimentos
- 7 A Elaboração de procedimentos, instruções e impressos
- 8 Documentos dos Sistemas de Gestão – Manual- Cartografia dos processos

A Importância de um Sistema de Gestão Documental



A documentação permite a comunicação das intenções e a consistência das acções. A sua utilização contribui para:

- Obter a conformidade com os requisitos e dar confiança ao Cliente pela constatação de que a organização está bem estruturada
- Perenizar o Saber – Fazer e dar suporte à memória da Organização
- Permite tornar tangível a dimensão e o valor imaterial da Organização
- Disponibilizar documentos e o conhecimento actualizados no momento apropriado
- Assegurar a repetibilidade e a rastreabilidade
- Proporcionar evidências objectivas. Promover a melhoria
- Avaliar a eficácia e adequabilidade permanente do sistema de gestão
- Apoiar as actividades de formação e integração
- Influenciar comportamentos internos (melhoria da coerência e acção da eficácia na acção.

A Importância de um Sistema de Gestão Documental

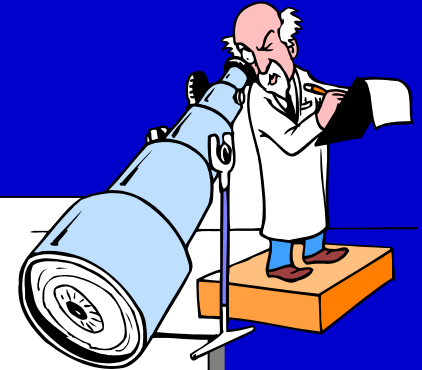


Formalização do Saber Fazer

- **Organizar** – Conhecer quem faz o quê e como
- **Sistematizar** – Clarificar, uniformizar e simplificar
- **Memorizar** – Conservar e evitar a perda do conhecimento
- **Aprender** - Transmissão do saber fazer
- **Compreender** – Evita incorrecções no processo de comunicação
- **Comunicar** – Melhor compreensão e comunicação mais eficaz.
- **Avaliar** - Ponto de referência para a avaliação
- **Melhoria**

A Importância de um Sistema de Gestão Documental

Aprendizagem Organizacional



Conhecer o que fazemos

Saber o que devemos fazer

Escrever como o vamos fazer (dissiminação do conhecimento)

Fazer o que escrevemos

Registrar o que fazemos (Sempre que necessário)

Avaliar como o fazemos

Melhorar como vamos fazer

Razões que põem em causa o desenvolvimento de um Sistema de Gestão Documental



- Resistência à mudança e às modificações de hábitos
- Limitação das iniciativas individuais. Centragem nos procedimentos em detrimento do envolvimento
- Aumento de cargas de actividade administrativa
- Complicação das actividades quotidianas aumentando prazos de entrega
- Medo de criar precedentes não desejados pelos dirigentes
- Custo elevado de implementação (elaboração, formação, pessoas envolvidas etc.)
- Receio de uma difusão não controlada do saber fazer.
- Constatação que o sistema documental não garante uma redução dos custos de não qualidade.

Principais Termos e definições



3.4.1 Processo : conjunto de actividades interrelacionadas e interactuantes que transformam entradas em saídas.

Nota 1: As entradas de um processo são geralmente saídas de outros processos

Nota 2 : Numa organização os processos são normalmente planeados e executados sob condições controladas de modo a acrescentar valor

Nota 3 : Um processo no qual a conformidade do produto resultante não possa pronta ou economicamente verificada, é frequentemente denominado “ Processo Especial”

3.4.2 Produto: resultado de um processo

Nota 1: Existem quatro categorias genéricas de produto: Serviços – Software – hardware – materiais processados

3.4.5 Procedimento: modo especificado de realizar uma actividade ou um processo

Nota 1: Os procedimentos podem ou não estar documentados

Nota 2 : Quando um procedimento está documentado, usa-se frequentemente a designação “ procedimento escrito” ou “ procedimento documentado” . O documento que contém um procedimento pode ser designado por “ documento de procedimento”



Principais Termos e definições

3.7.1 Informação: dados com significado

Gestão da Informação: actividades de identificação e avaliação das fontes, da recolha do tratamento, da análise, da difusão, da conservação, e da destruição eventual da informação em relação às necessidades identificadas e qualificadas

3.7.2 Documento: informação e respectivo meio de suporte.

Nota: O meio de suporte pode ser papel, magnético, electrónico ou disco óptico de computador, fotografia ou amostra de referência, ou uma das suas combinações.

3.7.3 Especificação: documento que estabelece requisitos.

Nota: Uma especificação pode estar relacionada com actividades ou com produtos

3.7.4 Manual de Gestão (QAS): documento que especifica o sistema de Gestão de uma organização

Nota: Os manuais da qualidade podem variar em detalhe e formato a fim de se adequarem à dimensão e complexidade de cada organização

3.7.5 Plano da qualidade: documento que especifica. Quais os procedimentos e recursos associados a aplicar, por quem e quando, num projecto, produto, processo ou contratos específicos.



Principais Termos e definições

3.7.6 Registo: documento que expressa resultados obtidos ou fornece evidência da actividade realizada.

3.7.2 Documento: informação e respectivo meio de suporte.

Nota: O meio de suporte pode ser papel, magnético, electrónico ou disco óptico de computador, fotografia ou amostra de referência, ou uma das suas combinações.

3.3.1 Organização: conjunto de pessoas e de instalações inseridas numa cadeia de responsabilidades, autoridades e relações.

3.3.2 Estrutura Organizacional: cadeia de responsabilidades, autoridades e relações entre as pessoas..

3.3.3 . Infraestrutura : sistema de instalações, equipamento, e serviço necessários para o funcionamento de uma organização

3.3.4 Ambiente de trabalho: conjunto de condições sob as quais o trabalho é executado



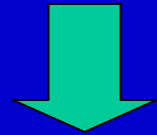
Principais Termos e definições

Indexação – Acção de definir os pontos de acesso para facilitar a identificação dos documentos e ou das informações.

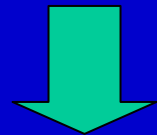
Classificação - Identificação sistemática e classificação das actividades e ou documentos arquivados em categorias, segundo uma organização lógica dum sistema de classificação e em acordo com os seus princípios, métodos e suas regras.

Traçabilidade – facto de criar, de registar, e de preservar os dados relativos aos movimentos de utilização dos documentos

Princípios da Gestão da Qualidade



Abordagem à tomada de decisões baseadas em factos




**As decisões eficazes são baseadas na
análise de dados e informações**

Evidências objectivas

Sub-secção 4.2 - Requisitos Documentais:



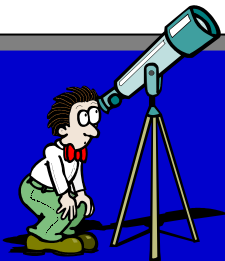
4.2.1 - Generalidades:

-  A documentação do Sistema de Gestão deve incluir:
- a) a política da QAS e Objectivos documentados
 - b) o manual de Gestão QAS
 - c) os procedimentos documentados exigidos pela Norma,
 - d) os documentos requeridos pela Organização para assegurar a eficiência do planeamento, operação e controlo dos seus processos
 - e) registos requeridos por esta norma (ver 4.2.4).

Nota: A extensão da documentação do sistema de gestão da qualidade pode deferir de uma organização para outra devido:

- a)- à dimensão da organização e tipo de actividades
- b)- à complexidade dos processos e suas interacções
- c)- à competência do pessoal

Interpretação: - Quando consta no texto “ procedimento documentado” é obrigatório, estabelecê-lo, documentá-lo, implementá-lo e mantê-lo actualizado); toda a documentação deverá estar orientada para a identificação e gestão dos processos; A ISO 9000:2000 estabelece explicitamente **6** procedimentos escritos (Controlo de Documentos; Controlo de Registos da Qualidade; Auditorias Internas; Controlo da Não Conformidade; Acções Correctivas ; Acções Preventivas)



Sub-secção 4.2 - Requisitos Documentais:

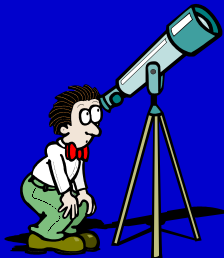
4.2.2 - Manual de Gestão QAS:



 A Organização deve estabelecer e manter um Manual da Gestão QAS que inclua:

- a) O âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade Ambiente e Segurança e Higiene no trabalho, incluindo detalhes e justificações para quaisquer exclusões (ver 1.2);
- b) Os procedimentos documentados estabelecidos para o Sistema de Gestão , ou referência aos mesmos;
- c) A descrição da sequência dos processos do Sistema de Gestão e das suas interacção

Interpretação: O Manual de Gestão deve fazer referência aos Procedimentos documentados e á Matriz dos Processos identificados



Sub-secção 4.2 - Requisitos Documentais:

4.2.3 - Controlo de Documentos:

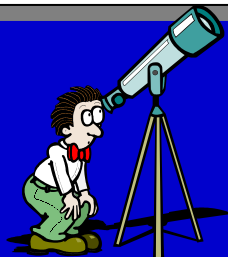


📖 Os documentos requeridos pelo Sistema de Gestão devem ser controlados. Os registos são um tipo especial de documentos e devem ser controlados de acordo com os requisitos fornecidos no ponto 4.2.4

📖 Devem ser estabelecidos **“procedimentos documentados”** para definir os controlos necessários para:

- * Aprovar documentos quanto à sua adequação antes de serem editados;
- * Rever e actualizar quando necessário e reaprovar os documentos;
- * Assegurar a identificação das alterações e revisões correntes dos documentos;
- * Assegurar a disponibilidade da versão actualizada dos documentos aplicáveis nos locais de utilização;
- * Assegurar que os documentos estejam legíveis e prontamente identificáveis;
- * Assegurar a identificação e distribuição controlada dos documentos de origem externa;
- * Prevenir o uso indevido de documentos obsoletos e identificação adequada dos mesmos no caso de serem retidos, por qualquer motivo.

Interpretação: O procedimento deve estabelecer as regras de elaboração, aprovação, revisão e distribuição de documentos, o controlo sobre os obsoletos, bem como o controlo dos documentos provenientes do exterior (legislação, normas, especificações técnicas de clientes e fornecedores,...)NOTA: o termo DADOS, desaparece



Procedimentos exigidos pela norma NP EN ISO 9001:2000



- Gestão e controlo de Documentos
- Gestão e controlo de Registos
- Auditorias Internas
- Gestão Produto não conforme
- Gestão das Acções Correctivas
- Gestão das Acções Preventivas

Outros Documentos referidos pela NP EN ISO 9001:2000



- Política da Qualidade
- Objectivos da Qualidade
- Manual da Qualidade

Procedimentos exigidos pela norma NP EN ISO 14001:2004



- Aspectos ambientais
- Exigências legais e normativas e outros requisitos
- Formação sensibilização e competência
- Comunicação
- Gestão da documentação
- Controlo operacional
- Preparação e respostas de urgência
- Monitorização e medição
- Não conformidades, acções correctivas e preventivas.
- Controlo dos registo
- Auditorias

Procedimentos exigidos pela norma OHSAS 18001



- Planificação da identificação dos perigos.
- Avaliação e controlo dos riscos.
- Exigências legais, normativas e outros requisitos
- Formação sensibilização e competência
- Consulta e comunicação
- Gestão da documentação
- Controlo operacional
- Prevenção e capacidade de respostas a situações de de urgência
- Monitorização e medição
- Acidentes, não conformidades, acções correctivas e preventivas.
- Controlo dos registo
- Auditorias

Sub-secção 4.2 - Requisitos Documentais:

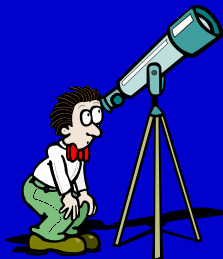


4.2.4 - Controlo dos Registos



Os registos devem ser estabelecidos e mantidos para evidenciar a conformidade dos requisitos e a eficiente operacionalidade do Sistema de Gestão . Os registos devem encontrar-se legíveis, prontamente identificáveis e recuperáveis. **Deve ser estabelecido um procedimento documentado** para definir o controlo necessário para a identificação, armazenagem, protecção, recuperação, tempo de retenção e destruição dos registos.








Interpretação: O procedimento deve definir o controlo necessário para identificar, armazenar, proteger, recuperar, , tempo de retenção e destruição dos registos (incluem-se os registos externos, tais como certificados de calibração, diplomas de formação,..

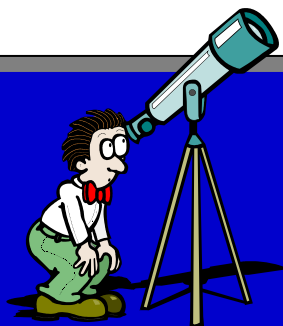


Sub-secção 4.2 - Requisitos Documentais:

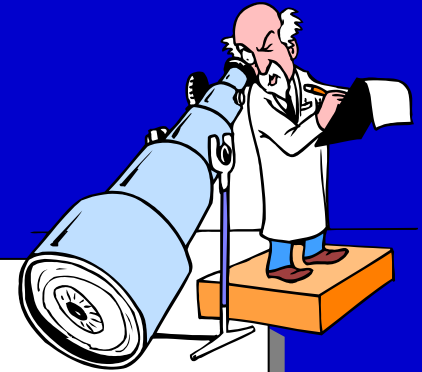
4.2.4 - Controlo dos Registos



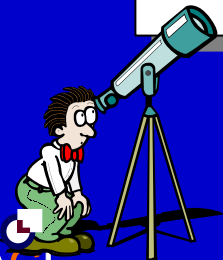
-  **Compilação** – (projecto / cliente / produto / data)
-  **Indexação** – (Como Procurar)
-  **Condições de acesso** – (quem e como)
-  **Arquivo** – (pastas, dossiers, ficheiros informáticos)
-  **Armazenamento e manutenção** - (Condições ambientais, embalagem, segurança etc.)
-  **Tempos de retenção**
-  **Inutilização**



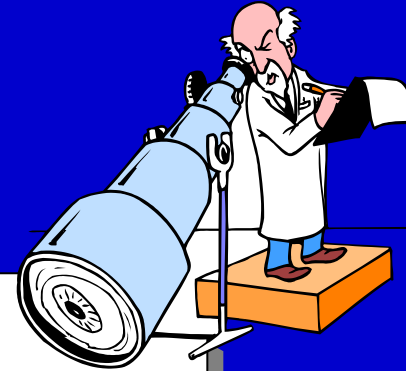
ISO 9001:2000 – Controlo dos Registos



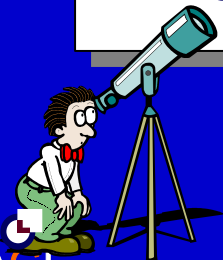
- 1-Revisão pela Gestão de Topo
- 2-Formação, Consciencialização e Competência
- 3-Resultados da realização dos Processos e dos Produtos
- 4-Resultados da Revisão de Requisitos de Produto e das Acções Tomadas.
- 5-Inputs de Concepção e Desenvolvimento
- 6-Resultados de Revisões na Concepção
- 7-Resultados de Verificações na Concepção
- 8-Resultados da Validação da Concepção
- 9-Resultados da Revisão e Alterações na Concepção
- 10- Resultados da Avaliação de Fornecedores



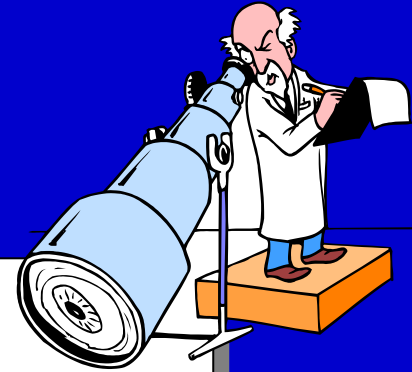
ISO 9001:2000 – Controlo dos Registos



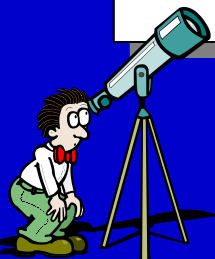
- 11-Validação dos Processos Quando as Saídas não Podem Ser Verificadas por Subsequente Monitorização ou Medição
- 12-Identificação do Produto Quando a Rastreabilidade é um Requisito
- 13-Propriedade do Cliente, Perdida, danificada ou Imprópria para Uso
- 14-Calibrações ou Verificações de Equipamento de Medidas Quando não Houver Normas Internacionais ou Nacionais
- 15-Validação dos Resultados Anteriores Quando o Equipamento de Medida não está Conforme com os Requisitos



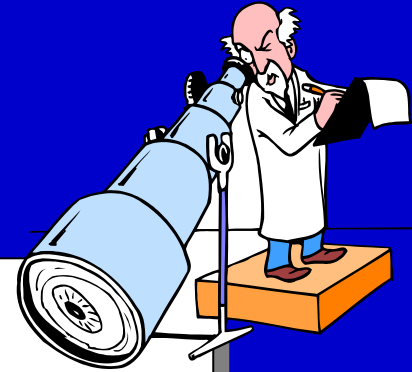
ISO 9001:2000 – Controlo dos Registos



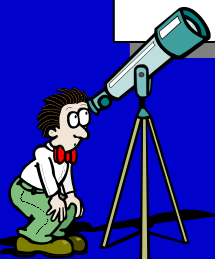
- 16-Resultados de Calibração e Verificação do Equipamento de Medida
- 17-Resultados de Auditorias Internas
- 18-Evidências da conformidade do Produto com os Critérios De Aceitação e Indicação da Autoridade Responsável pela Libertação do Produto.
- 19-Natureza das não conformidades do Produto e Quaisquer acções
- 20-Resultados de Acções Correctivas
- 21-Resultados de Acções Preventivas



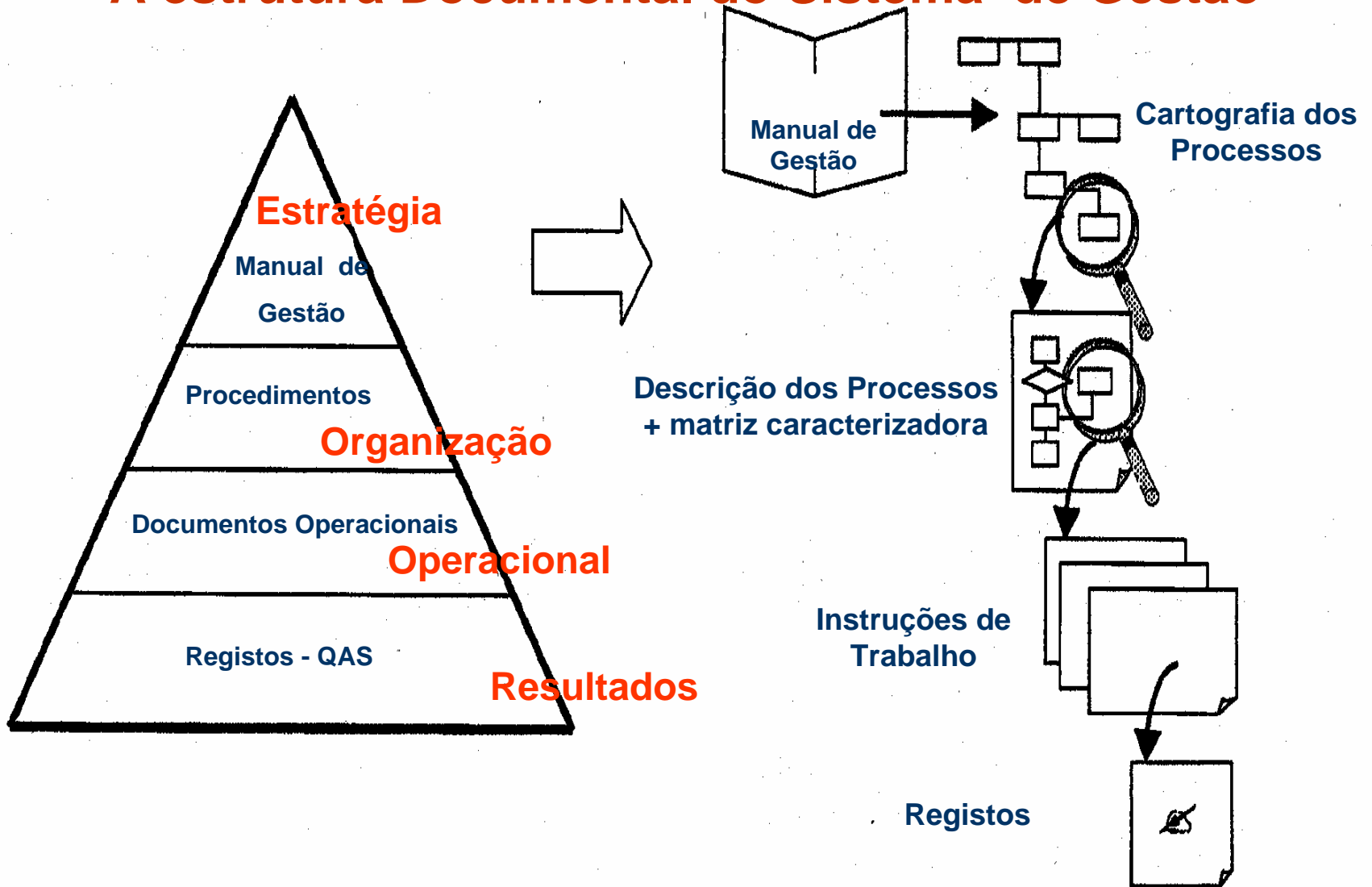
ISO 14001:2004 – Controlo dos Registos



1. Relatórios de incidentes
2. Registos de testes de preparação de emergências
3. Decisões sobre comunicação externas
4. Registos dos aspectos ambientais significativos
5. Registos de reuniões ambientais
6. Informação sobre o desempenho ambiental
7. Registos sobre a conformidade legal
8. Comunicações com as partes interessadas



A estrutura Documental do Sistema de Gestão



O que desencadeia a



criação de um documento?

Para além de referências normativas que exigem a utilização de documentos específicos para certas actividades, outros factores podem estar na origem da criação de documentos, dos quais se destacam:

1. Riscos de esquecimento, de erro e de confusão
2. Dificuldades ou ausência de definições de interfaces entre funções, serviços departamentos, processos da organização.
3. Não conformidades internas, anomalias, perigos riscos.
4. Novos processos novas tecnologias
5. Transmissão do saber fazer
6. Necessidade de sintetizar ou de fazer ligação ou de otimizar documentos
7. Novas regulamentações legislativas e normativas

Principais Objectivos dos Documentos

Objectivos

Finalidades



Manual de Gestão QAS

Fornecer as informações coerentes e estruturadas sobre a organização e a maneira como integra os sistemas de gestão

Apresenta a estratégia, política do organismo em matéria da qualidade, segurança e ambiente

Definir as regras comuns de gestão do sistema utilizado. Ferramenta de comunicação interna e externa (Clientes, Fornecedores)

Os processos QAS

Determinar as diferentes actividades da empresa com valor acrescentado, através da transformação de elementos de entrada em elementos de saída

Estabelecer as Ligações e as interacções entre as actividades. Permitir o seguimento da melhoria dos processos

Definir o volume de documentos necessários a uma gestão integrada.



Objectivos

Finalidades

Os Procedimentos QAS

Fornecer as informações coerentes e estruturadas sobre a organização e a maneira como integra os sistemas de gestão

Responder às questões: Quem faz o quê?, Como?, Onde? Quando?

Definir as responsabilidades e os domínios de aplicação em caso de escolha e decisão a tomar

As Instruções QAS

Fornecer as informações sobre a maneira de realizar as diferentes actividades dos processos, dos procedimentos

...

Responder às questões: Quem? Como?

Os registos QAS

Demonstrar a execução de uma actividade de um processo, procedimento, ou de uma instrução

Fornecer provas indiscutíveis da realização das actividades

Principais Objectivos dos Documentos



Conteúdo	Forma	Suporte
Pertinência	Claro	Acessibilidade
Exaustivo	Simple	Manutabilidade
Preciso	Lisível	Seguro

A qualidade de um documento é:

- **Facilidade no uso** . Simplicidade, clareza na apresentação, linguagem corrente, respeito pelas boas regras da lingua portuguesa,
- **Ser eficaz** : Boa compreensão da mensagem
- **Lisibilidade**: Do texto, do tamanho dos caracteres do layout da página
- **Harmonia**: Das cores, linhas, massas na folha
- **Respeito das convenções**: Do uso, das normas ...
- **Utilidade**: Deve ser apreciado pelo utilizador.....

A Regra dos Três “U”

Útil – Informativo explicativo
– será útil se permitir eliminar um perigo, uma não conformidade ou reduzir a nível aceitável

Útilizável –
Compreensível, disponibilizado, e estruturado

Utilizado – é conhecido, está acessível, fácil de leitura, compreendido, criticado para melhoria, apreciado ...



A documentação deve ser:

Rápida de ler

Fácil de compreender

Permitir a retenção fácil do seu conteúdo

Adequada às necessidades dos utilizadores

Fácil de localizar



Quais são os Diferentes estados de um documento?



1. **Necessário**
2. **Em Elaboração**
3. **Terminado**
4. **Verificado**
5. **Aprovado**
6. **Difundido**
7. **Desactualizado**
8. **Arquivado**
9. **Destruído**

O Ciclo de vida de um documento

1. Constatação da necessidade do documento
2. Redacção do Documento
3. Revisão
4. Aprovação
5. Codificação
6. Difusão
7. Utilização
8. Revisão/modificação
9. Arquivo
10. Destruição/eliminação



Os actores do ciclo de vida de um documento



1. **Emissor**- Responsável pela aplicação do conteúdo do documento. Decide sobre a sua criação, sua modificação e sua anulação.
2. **Redactor** – Responsável pela qualidade técnica do conteúdo, pela adequação às necessidades dos destinatários. Gestão das actualizações.
3. **Responsável pela Aprovação** – Análise e comentários de melhorias eventuais. Controlo da qualidade da apresentação do documento. Coerência com as regras gerais de gestão dos documentos. Avaliação da pertinência e da adequação do conteúdo em relação aos objectivos do documento.
4. **Responsável pela Gestão Documental** – Difusão homogénea . Controlo da coerência da gestão documental.

Como Codificar os Documentos?



1. Convém utilizar um código alfanumérico.
2. È preciso prever também:
 - Um indicie dando uma referência à sua evolução
 - Uma data de aplicação
 - O estatuto – projecto, original, documento de trabalho, cópia.

XX – YYY – ZZ

XX - P – Procedimento, IT – Instrução,, PC – Plano de Controlo

YYY – Processo, Depat/Direc.

ZZ – número sequencial

Regras na Redacção dos Documentos



1. A apresentação de um tema não deve exceder 3 páginas com anexos compreendidos
2. As mensagens ou textos de mais de 2 folhas não devem ser escritas com mais de 55-60 caracteres por linha a fim de permitir uma leitura rápida.
3. Criar espaços naturais no texto
4. Evitar texto justificado que quebra o ritmo e perturba a leitura
5. Escolher para os documentos em papel um tipo de letra apropriado à leitura do tipo “sérif” (*Times New Roman, Book Antiqua e Bookman*)
6. Documentos em sistema informático utilizar preferencialmente *Arial, Albertus Medium e Verdana*
7. Escolher o tamanho 12 para utilização corrente e 14 para pessoas mais velhas. Não utilizar tamanhos do tipo Times New Roman 9.
8. Procurar respeitar a regra dos 7 . 7 caracteres máximo por palavra, 7 palavras numa frase e 7 frases num parágrafo.
9. Não utilizar letras maiúsculas . As letras maiúsculas são difíceis de ler por leitores lentos.

Distribuição Controlada dos Documentos

A difusão dos documentos consiste em assegurar o acesso à informação nos locais e a todos os profissionais com necessidades de utilização dos documentos.



1. Consiste:

- Na escolha do suporte de difusão (papel, informática, afixação)
- Numa identificação precisa dos destinatários
- Classificação dos documentos no posto de utilização permitindo fácil acesso.
- Apresentação do objectivos, âmbito e conteúdo do documento
- Recolher e destruir as versões obsoletas.

A difusão controlada exige uma prova da difusão do documento ao destinatário.

A difusão de documentos não controlada não permite saber quem dispõe do documento. É utilizada para documentos de apoio à formação, documentos de trabalho, e documentos de distribuição para efeitos de informação.

Situações a evitar nas várias etapas do ciclo de vida de um documento

Codificação

A codificação é baseada sobre os capítulos da norma



Aprovação

As pessoas não estão habilitadas em termos de competências

Circuitos longos que determinam tempos para a aprovação longos

Os documentos mudam todas as semanas

Todos os documentos são revistos e aprovados pela Direcção

Sistema informatizado mas todos os colaboradores conhecem os códigos de acesso

Distribuição

Morosidade na distribuição das modificações urgente

Não se sabe bem onde estão os documentos

Cópias dos documentos poluem a organização

Os documentos estão no sistema informático mas os utilizadores normalmente não têm acesso.

Situações a evitar nas várias etapas do ciclo de vida de um documento

Arquivo

São preciso três horas para encontrar um documento



Todo o mundo tem acesso ao arquivo e ninguém mantém o arquivo organizado

Os dossiers de arquivo encontram-se normalmente com grau de deterioração elevado

Guarda-se tudo para toda a vida

Guarda-se enquanto há espaço

Destruição

Guarda-se as versões anteriores por uma questão de gosto

Toma-se sempre a precaução de fazer uma fotocópia de um documento antes de o destruir

Colocam-se os documentos no cesto dos papeis sem ter a preocupação dos aspectos de confidencialidade.

Vantagens da Informatização



do Sistema Documental

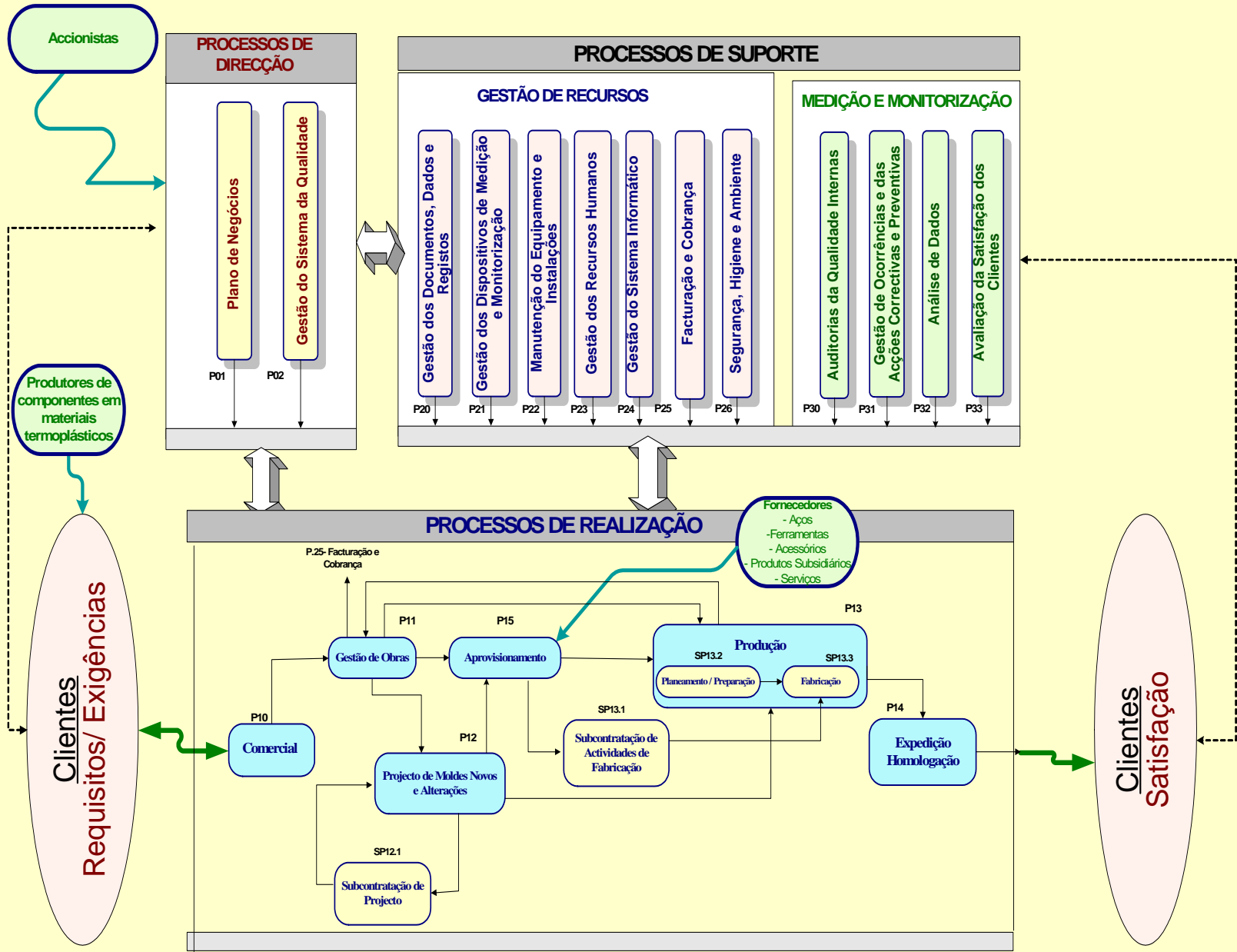
Melhoria e adequação entre o documento e a sua elaboração

- Redução dos prazos no ciclo de vida do documento
- Garantia de uma melhor coerência das informações
- Fiabilidade nas ligações entre documentos

Simplificação da gestão do sistema

- Redução da ocorrência de erros
- Redução da distribuição em papel
- Automatização da distribuição
- Facilidade de gestão e acesso nos vários pontos de utilização

Macrocartografia de Processos



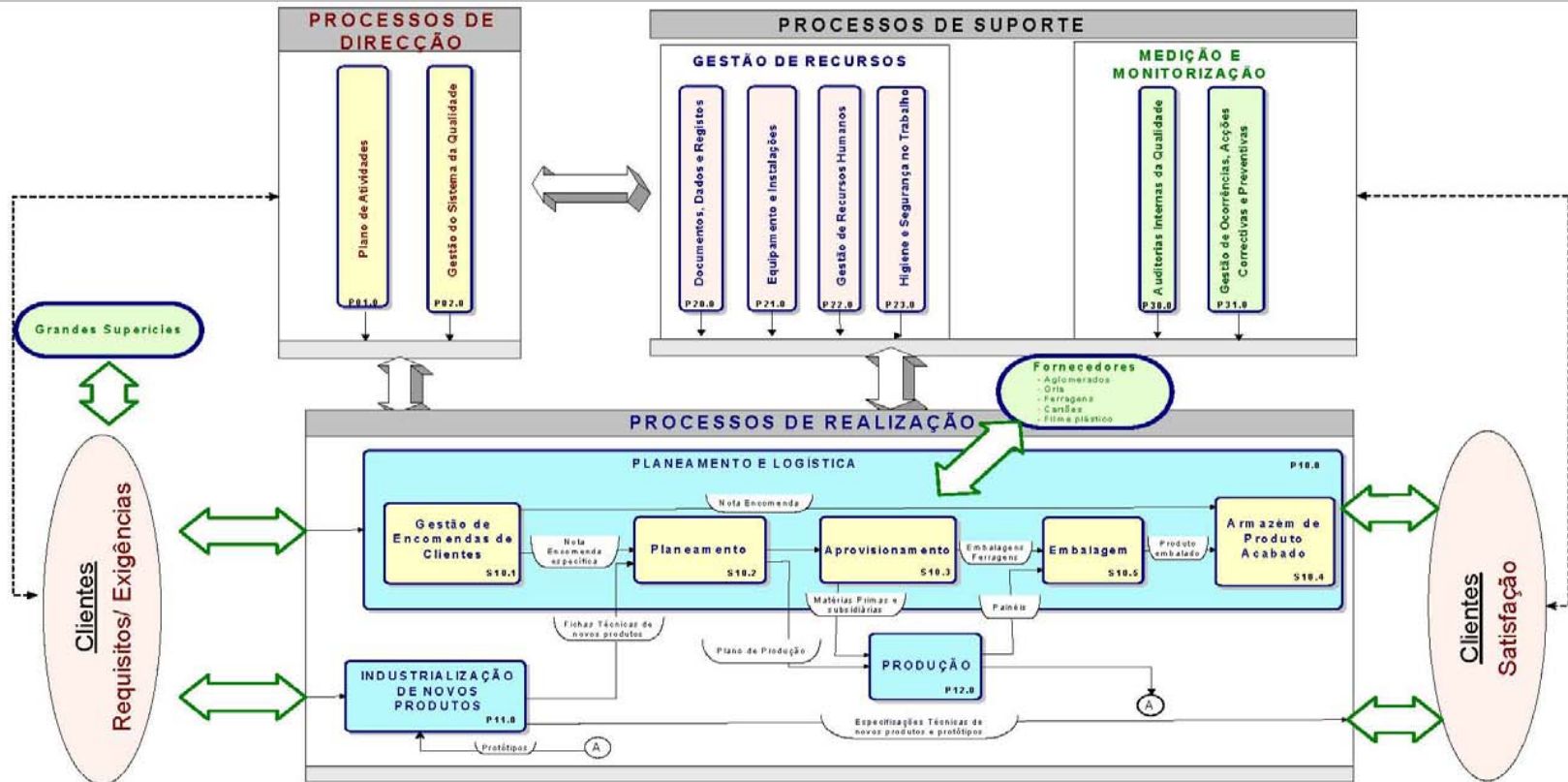
PLANIFICAÇÃO GLOBAL DOS PROCESSOS

ELABORADO

APROVADO

EDIÇÃO: **DRAFT 4**

DATA: 10/02/04



Saber Estabelecer e Gerir Processos

Representação Gráfica dos Processos

- **Macrocartografia dos processos**—Representa o conjunto de processos da empresa necessários para atingir os seus objectivos (1º nível)
- **Cartografia Relacional** — Representa uma visão mais detalhada do processo, descrevendo as principais relações que existem entre o processo e outros processos e ou entidades
- **Cartografia Detalhada** — Representação detalhada, que descreve as actividades necessárias à realização do processo através da elaboração de procedimentos (2º nível) e instruções (3º nível)

Esta representação identifica claramente as principais relações que existem entre o processo examinado e os outros processos e entidades externas

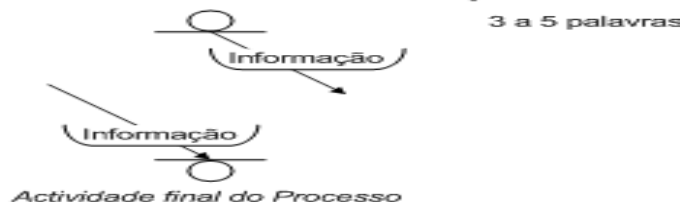


Regras e Simbologia para elaboração de Processos escritos sob a forma gráfica - Nível 2

Elaboração de Fluxogramas

Facto que desencadeia início do processo

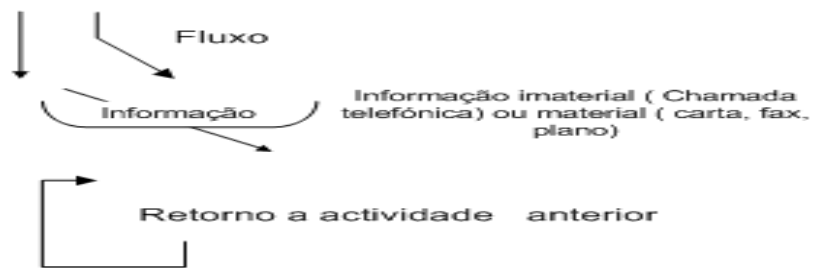
Função Externa	Clientes, Fornecedores, Organismo regulamentador, Colectividade
Função Interna	Secretária, Comercial, Resonsável Comercial Auditor
Entidade	Direcção, Depart. Comercial, Grupo de Projecto Serviço da Qualidade (Resp.Qualid.+Audit+Animador)
Função A montante ou Jusante	Representa função , entidade, de proveniencia ou destino Utilizado com os simbolos de início ou fim



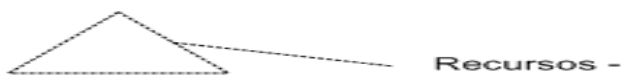
SUBPROCESSO	
Actividade	Agrupamento homogeneo de actividades/ tarefas elementares realizadas sobre um posto de trabalho e que tem obrigatoriamente um verbo no infinitivo
Actividade participada	Actividade com a participação de várias funções/entidades



- R** Tipo de Responsabilidade
- P**
- I**



ou Operator OU et Operator E



Macro Actividade



Information **A**

Instruction

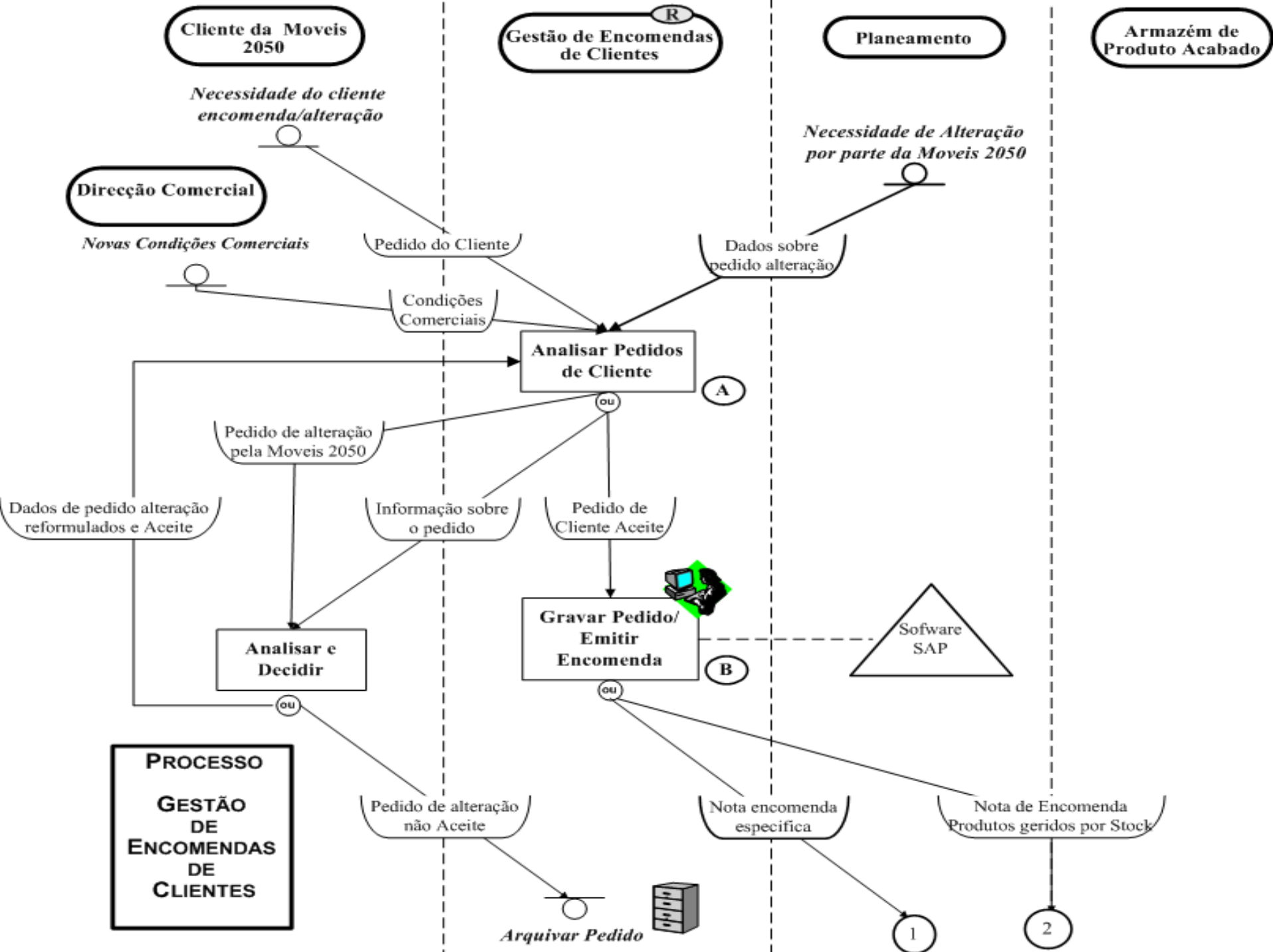
Todas as formas podem poderão ter comentários complementares descritos sem entrar em detalhe. Numerar comentários e colocá-los junto do símbolo cuja situação de pretende descrever

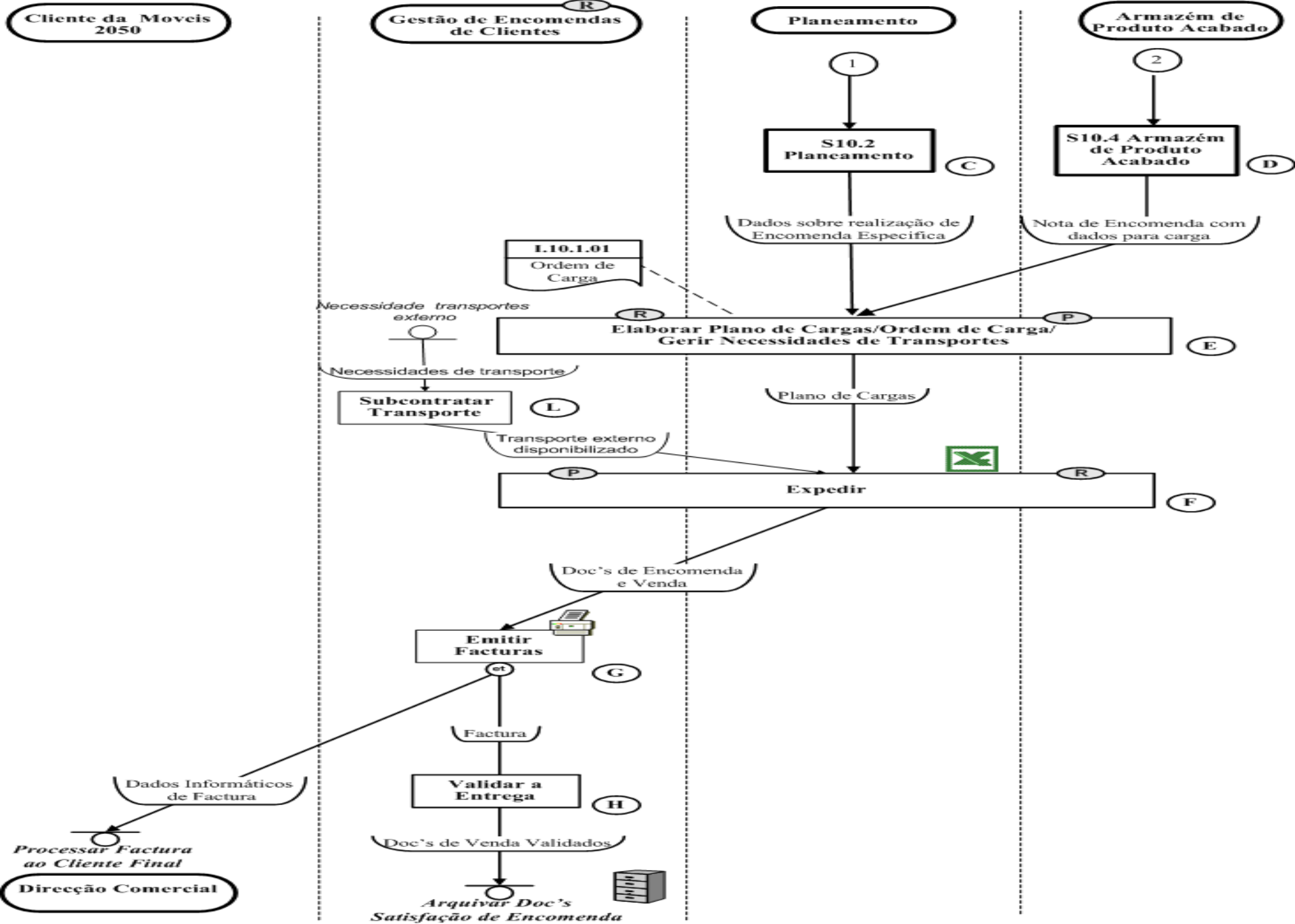
Regras para Redacção Gráfica de Procedimentos

- De preferência utilizar no máximo 4 páginas A4
- No máximo 10 actividades e 5 no mínimo
- Seis funções/entidades no máximo
- A descrição das funções não devem ter nomes de pessoas
- As funções identificadas têm no mínimo uma actividade
- Não cruzar as flechas de fluxo
- A designação da actividade não deve ter “e”.
- A designação de uma actividade deve ter o verbo no infinito
- Uma actividade comporta sempre uma entrada e uma saída.
- A designação de uma actividade não deve ter mais do que 5 palavras
- Uma flecha comporta sempre uma informação (salvo entre duas actividades realizadas consecutivamente pela mesma função). As flechas com informação não partem directamente das funções.
- A descrição de uma actividade não deve ter verbos de transmissão (enviar, receber emitir, difundir, transmitir etc.)

Regras para Redacção Gráfica Procedimentos

- Um procedimento tem no mínimo um início (facto inicial ou acção a montante) e um fim (fim ou acção ajusante)
- A função responsável pelo procedimento deve estar identificada
- As responsabilidades das actividades participadas devem estar estabelecidas.
- As funções de destino e de proveniência devem estar identificadas.
- As flechas partem de baixo dos rectângulos e chegam pela parte superior do rectângulo, salvo as de retorno que entram lateralmente.
- Os operadores “ E” e “Ou” devem ser posicionados ao meio dos lados mais longos do rectângulo.
- As formas gráficas que necessitam de detalhe, serão objecto de um comentário .
- As flechas vão sempre orientadas no sentido descendente e da esquerda para a direita.
- O numero de “Ou” deve ser limitado a três.
- A designação da informação não deve assumir o formato de um verbo.
- A definição de recursos e documentos são sempre reportadas a uma actividade.





Cliente da Moveis 2050

Gestão de Encomendas de Clientes

Planeamento

Armazém de Produto Acabado

1

2

S10.2 Planeamento

S10.4 Armazém de Produto Acabado

I.10.1.01 Ordem de Carga

Necessidade transportes externo

Necessidades de transporte

Subcontratar Transporte

Elaborar Plano de Cargas/Ordem de Carga/Gerir Necessidades de Transportes

Dados sobre realização de Encomenda Especifica

Nota de Encomenda com dados para carga

Plano de Cargas

Transporte externo disponibilizado

Expedir

Doc's de Encomenda e Venda

Emitir Facturas

Validar a Entrega

Dados Informáticos de Factura

Processar Factura ao Cliente Final

Arquivar Doc's Satisfação de Encomenda

Legenda Procedimentos

Funcção

Fun. Externa

Sub Processo

Actividade

Informação

Documento

Recursos

Amontante

Aval

Debit

Cri

P

R

Actividade Participada

R

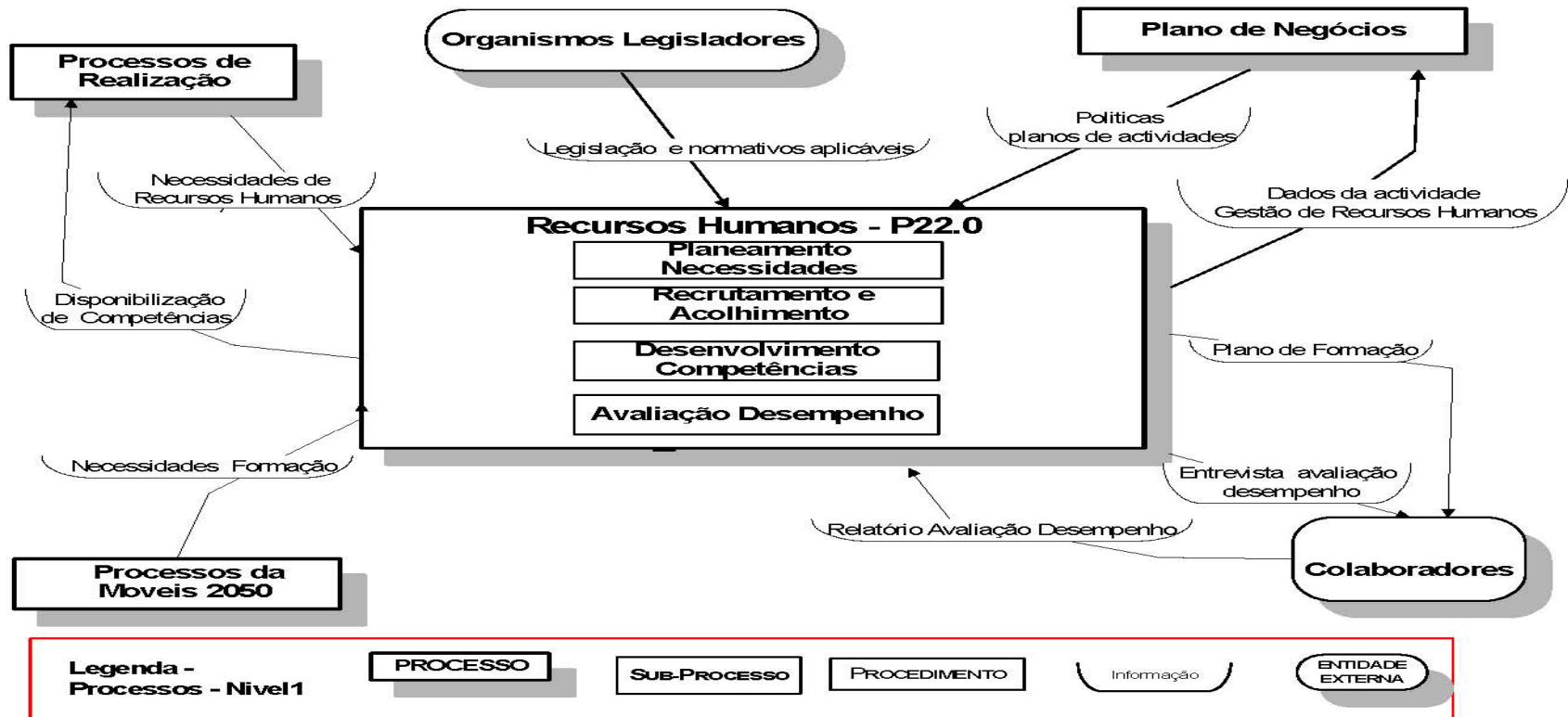
1. Objectivo

Definir o processo de recrutamento e selecção tendo em vista a contratação de recursos humanos com o perfil de aptidões e competências adequado. Pretende-se igualmente com este procedimento estabelecer o modo como devem ser desenvolvidas as actividades de Formação para os Colaboradores da MÓveis 2050 com vista a promover a sua evolução ao nível das suas competências técnicas e profissionais e apreciar o desempenho atingido pelo colaborador no exercício da sua função, num determinado período de tempo.

2. Âmbito

Todos os Colaboradores da Moveis 2050 e potenciais novos Colaboradores. A avaliação do desempenho é aplicável a todos os colaboradores da Moveis 2050 com excepção da Gerência.

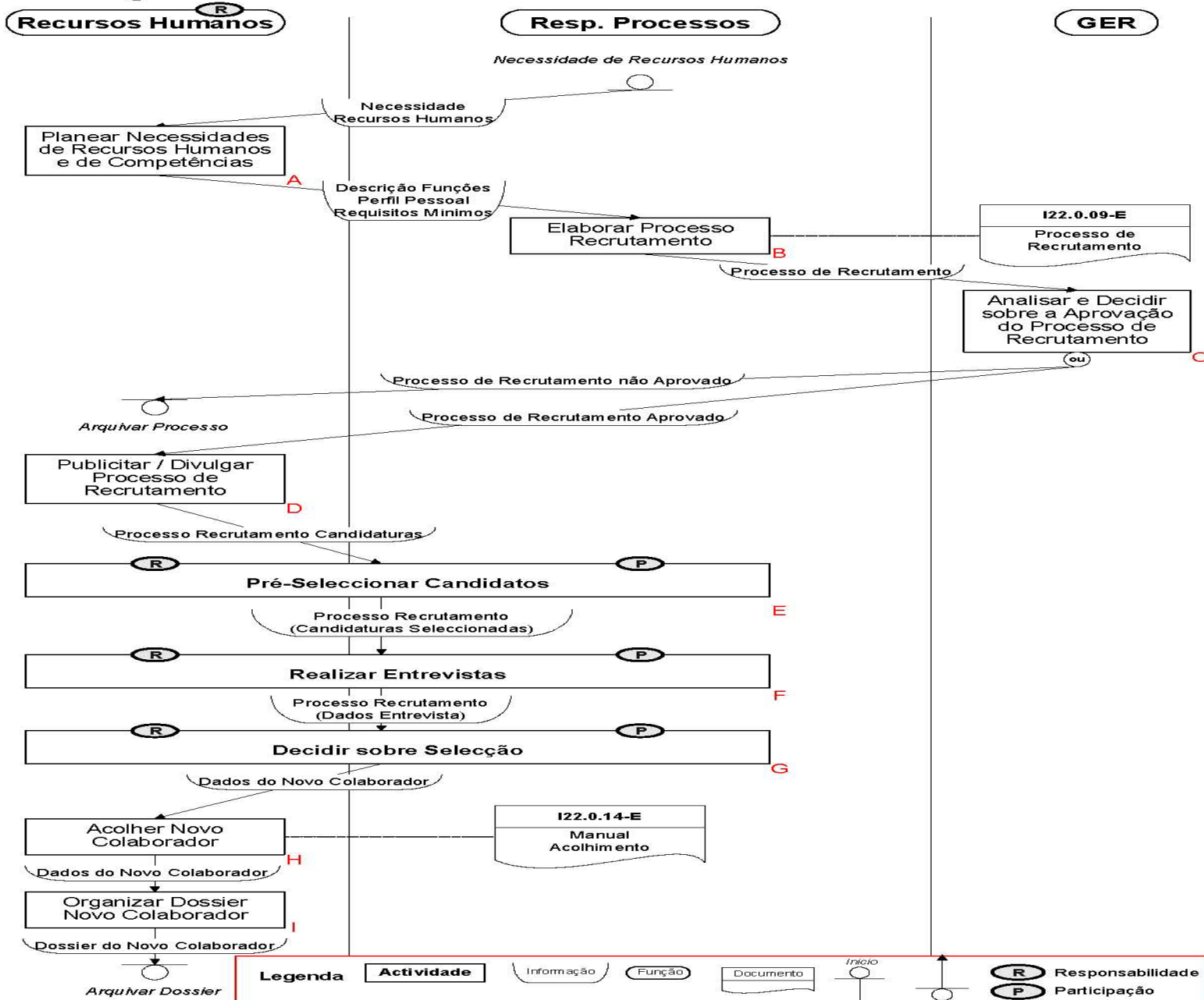
3. Cartografia Relacional do Processo de Recursos Humanos



Elaborado:		Aprovado:		Cópia N.º:
Data:		Data:		

4. Descrição do Procedimento – Recrutamento e Acolhimento

4.1.1. Fluxograma- Recrutamento e Acolhimento



4.1.2 – Descrição das Actividades – Recrutamento e Acolhimento**A. Planear Necessidades de Recursos Humanos e de Competências**

Definir plano de recrutamento de colaboradores, de acordo com as necessidades (características e perfil profissional necessários) expressas pelos vários responsáveis dos processos da Moveis 2050

B. Elaborar Processo de Recrutamento

Elaborar o pedido de recrutamento no impresso I22.0.09.E- Processo de Recrutamento, fazendo uma descrição funcional e do perfil pessoal do novo Colaborador pretendido.

A necessidade de recrutar novos Colaboradores pode resultar do aumento da actividade, do desenvolvimento de uma nova área de actuação, da saída de um Colaborador ou outra razão diversa.

C. Analisar e Decidir sobre a Aprovação do Pedido de Recrutamento

Analisar o impresso I22.0.09.E- Processo de Recrutamento e decidir sobre a aprovação deste. Caso não seja aprovado o responsável deste processo arquiva o pedido e dá conhecimento ao responsável do pedido, do indeferimento deste.

D. Publicitar/ Divulgar Processo de Recrutamento

Publicitar/ divulgar a necessidade de Colaboradores através de:

- Anúncios nos jornais regionais ou publicações especializadas;
- Análise das candidaturas espontâneas;
- Consulta de bases de dados;
- Conhecimentos pessoais.

E. Pré-Seleccionar Candidatos

Após a recolha das respostas a anúncios ou das candidaturas seleccionadas por outros meios, analisar os curriculum e efectuar uma pré- selecção de candidatos.

F. Realizar Entrevistas

Entrevistar os candidatos pré- seleccionados. Destas entrevistas são seleccionados dois ou três candidatos.

G. Decidir sobre Selecção

Seleccionar o novo Colaborador, com a participação do responsável do processo onde este será acolhido e integrado.

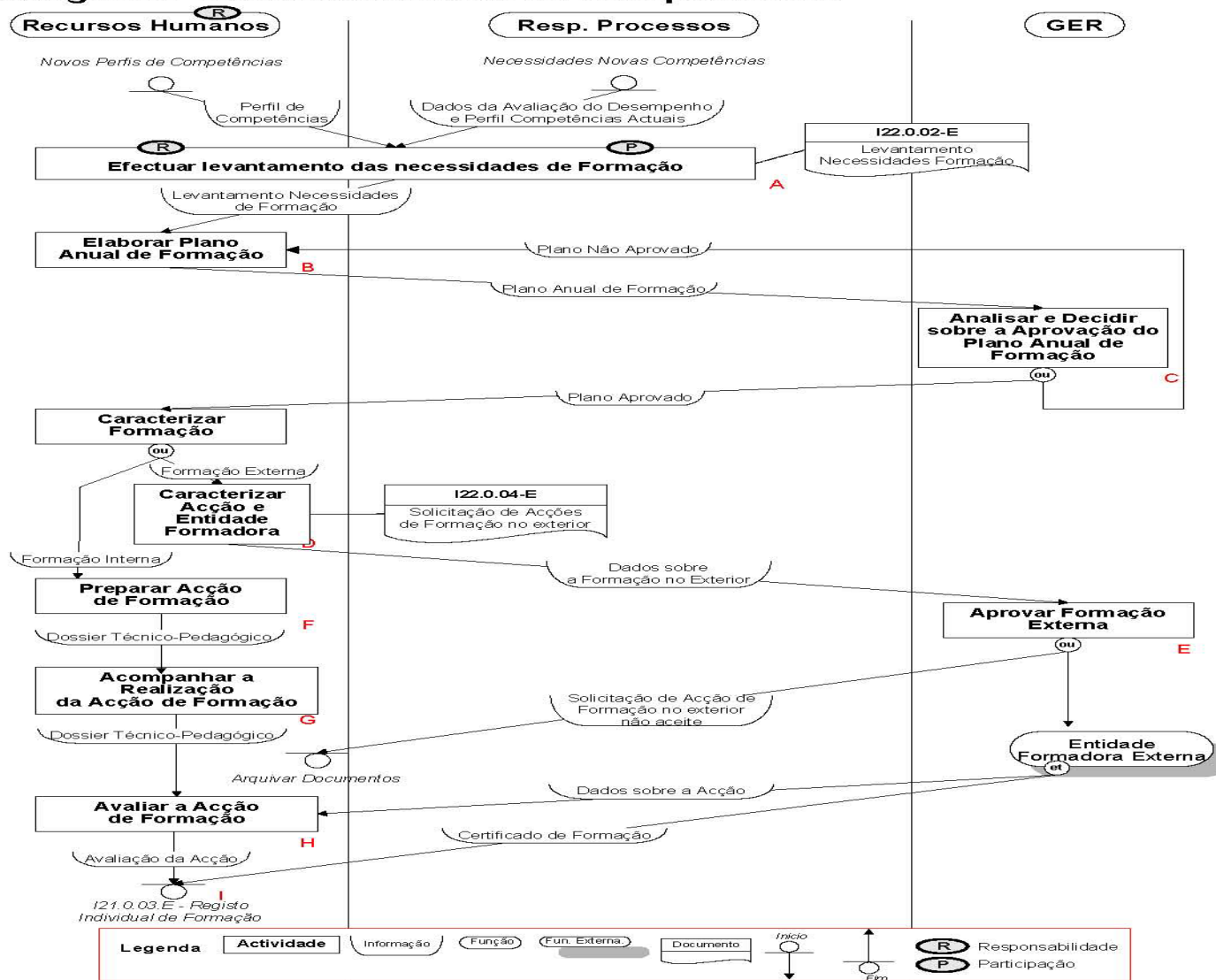
H. Acolher Novo Colaborador

O acolhimento de um novo Colaborador faz-se através de uma reunião, onde todos estarão presentes e na qual a Gerência fará uma apresentação da empresa (regras de funcionamento, objectivos estratégicos, valores e missão), das funções de cada um, apresentação sumária do Sistema de Gestão e visita às instalações. Após adaptação ao seu posto de trabalho, que ocorrerá num período de 1 a 6 meses, far-se-á um levantamento das necessidades de formação para o novo Colaborador (de acordo com o fluxograma descrito no ponto 4.2.1 deste procedimento).

I. Organizar Dossier do Novo Colaborador

Após a reunião de apresentação o responsável deste processo elaborará um dossier individual, onde são arquivados todos os elementos respeitantes ao novo Colaborador. O novo Colaborador será incluído na Grelha de Polivalência - I22.0.07.E

4.2.1. Fluxograma- Desenvolvimento de Competências



4.2.2 - Descrição das Actividades- Desenvolvimento de Competências