

ELABORAÇÃO DE NORMAS E PROCEDIMENTOS EM QUALIDADE TOTAL

Palestrante: Mauro Mendonça

Um curso prático e didático com uma orientação passo a passo de como elaborar os diversos tipos de manuais da empresa, desde a elaboração de normas e procedimentos até técnicas de programação e normalização da estrutura organizacional.

F000145

LINKQUALITY

ELABORAÇÃO DE NORMAS E PROCEDIMENTOS EM QUALIDADE TOTAL



**APRESENTAÇÃO
MAURO
MENDONÇA**

Conceitos e Definições

• NORMALIZAÇÃO

"Processo de formulação e aplicação de regras para atingir o desenvolvimento ordenado de uma atividade específica, para o benefício e com a cooperação de todos os envolvidos e, em particular, para a promoção de uma economia global, levando em consideração condições funcionais e requisitos de segurança." (ISO)

Conceitos e Definições

- **NORMA**

É o documento que registra as diretrizes e os procedimentos referentes à execução de um determinado processo. Pode ser elaborado através de formulário próprio, impresso ou editado e armazenado em meio magnético disponível em computadores.

Normalização

Objetivos

- Tornar o processo estável, previsível, cumprindo todas as suas etapas conforme o planejado;

RB. 19.773 F
FARN 658.56
BIBLIOTECA F39
Nº Reg F000145 [200?]
31.04.04 ex 02

Normalização

Objetivos

- Documentar os passos da rotina de forma que qualquer funcionário possa executá-la;
- Uniformizar o entendimento a respeito de formulários, símbolos, fluxos e outros elementos de documentação.

Normalização

DEVE:

- Atender a uma necessidade real
- Registrar uma solução aceitável

Normalização

DEVE:

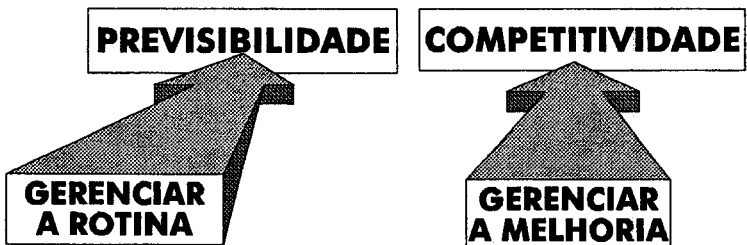
- Gerar benefícios para a empresa
- Ser usada

NÃO DEVE:

- Gerar papelada inútil

A Normalização na Gerência de Processos

Para alcançar e manter:



Elaboração do Documento Normativo

- Antes de elaborar uma norma é necessário que se defina:
 - a necessidade de existência da norma;
 - que problemas poderão ser evitados com essa norma.

Elaboração do Documento Normativo

Criação

- Principais passos:
 - Levantar prática atual
 - Fazer fluxograma do processo
 - Descrever quem usa, quem faz, o que usa, o que faz, para quem faz, e como faz as atividades do processo.

Elaboração do Documento Normativo

- Pontos importantes:
 - Usar sempre linguagem simples e objetiva
 - Elaborar a norma de forma participativa através do consenso e da responsabilidade

Elaboração do Documento Normativo

- **Formatação**
 - Na formatação se define o padrão visual da norma e sua estruturação.
 - Deve ser feita utilizando uma norma básica para elaboração e formatação ("Norma das Normas").

Obs.: Na "Norma das Normas" estão estabelecidas as regras para numeração, aprovação, revisão e distribuição.

Elaboração do Documento Normativo

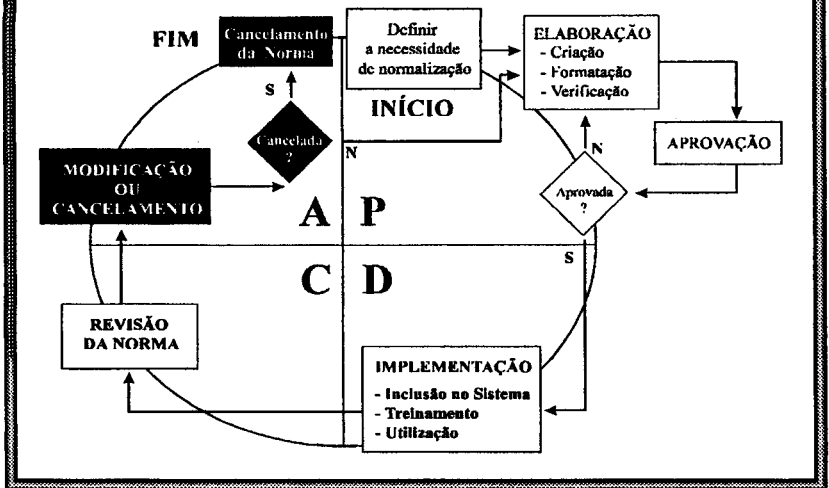
- **Verificação**

- Nessa fase verifica-se se a norma proposta:
- fere algum dispositivo em vigor,
- está de acordo com a política global da empresa,
- cria conflito de autoridade, etc.

Elaboração do Documento Normativo

- A verificação limita-se à análise dos aspectos formais, não entrando no mérito do conteúdo da atividade que está sendo normalizada.

Ciclo de Vida do Documento Normativo



Formatação da Norma

- IDENTIFICAÇÃO
- SUMÁRIO
- TEXTO DIVIDIDO EM SEÇÕES
- ELEMENTOS COMPLEMENTARES

Identificação (Cabeçalho)

- Logotipo da empresa
- Título da Norma
- Numeração de ordem
- Número da versão/revisão
- Cancelamento

Identificação (Rodapé)

- Elaborado por
- Aprovado por
- Data de vigência
- Numeração de página

Exemplo de Cabeçalho

	NORMA DE PROCEDIMENTOS	Num.: NP 03-05/96
	Requisição de material	Versão: 01/96
		Cancelamento: NP 03-04/96

Exemplo de Rodapé

ELABORADO POR	APROVADO POR	DATA DE VIGÊNCIA	PÁGINA
_____	_____	_____	__ DE __

Texto

- OBJETIVO (*)
- CAMPO DE APLICAÇÃO (*)
- DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA
- DEFINIÇÕES (GLOSSÁRIO)

(*) obrigatório

Objetivo

- Descreve a finalidade básica da norma.
- Geralmente começa com verbo no infinitivo.
- Verbos mais utilizados:
 - Estabelecer, Fixar, Regulamentar, Definir

Campo de aplicação

- Refere-se a abrangência do assunto normalizado.
- Pode ser uma ou mais áreas da organização, de acordo com a abordagem sobre o tema normalizado.
- Ex.: Norma sobre cópias xerox:
abrangência = toda a empresa
- Ex.: Norma sobre aquisição de matéria prima:
abrangência: departamento de compras

Documentos de Referência

- Refere-se a leitura complementar de documentos que aprofundam os conhecimentos sobre o assunto tratado.
- Ex.: Norma sobre COMPRAS: documento de referência: Lei 8.666, para órgãos públicos.

Definições (glossário)

- São explicações complementares que auxiliam no entendimento de palavras ou expressões utilizadas no texto da norma.
- Ex.: Turn-Over: rotatividade de pessoal (contratação e demissão de funcionários).

Texto

- SIGLAS E ABREVIATURAS
- RESPONSABILIDADES
- DIRETRIZES (*)
- PROCEDIMENTOS
- ANEXOS

(*) obrigatório

Siglas e abreviaturas

- Utilizado para definir siglas ou abreviaturas utilizadas

as ao longo de texto da norma, sem que haja necessidade de repetir o extenso da sigla:

- Ex.: DECON: Departamento de Contratos
- Ex.: NP: Norma de Procedimentos

Responsabilidades

- Define as responsabilidades por pessoa ou cargo referentes ao assunto normalizado.
- Geralmente utiliza o verbo no infinitivo, com texto curto e objetivo
 - Ex.: CHEFE DE SETOR: Aprovar requisição de material
 - Ex.: ALMOXARIFE: Fornecer material mediante apresentação da requisição

Diretrizes

- São as orientações necessárias para o pleno entendimento e operacionalização do assunto normalizado.
- Ex.: 1) As requisições de material somente deverão ser atendidas quando recebidas no almoxarifado até as 14:00 h. Após esse horário, somente mediante aprovação do gerente da Divisão de Materiais.

Procedimentos

- Descreve passo a passo cada uma das etapas referentes a operacionalização do assunto normalizado.
- Utiliza, normalmente, o verbo no tempo Presente, na terceira pessoa do singular.
 - Ex.: Envia, emite, recebe, analisa...

Procedimentos

- **ÓRGÃO INTERESSADO:**
 1. Emite a Requisição de Materiais (RM) em duas vias.
 2. Encaminha a primeira via ao Almoxarifado e arquiva a segunda até o recebimento do material
- **ALMOXARIFADO**
 3. Recebe a primeira via da RM.
 4. Verifica se está corretamente preenchida.

Anexos

- São documentos, formulários, instruções de preenchimento, mapas, desenhos, plantas, etc. que auxiliam no entendimento do assunto.
- É recomendado que o fluxograma da rotina e os formulários utilizados constem desse capítulo.

NORMAS ISO 9000

ISO

**INTERNATIONAL
ORGANIZATION
FOR STANDARDIZATION**

NORMAS ISO 9000

ISO 9000 - DIRETRIZES PARA SELEÇÃO E USO

ISO 9001

ISO 9002

ISO 9003

MODELOS PARA
GARANTIA DA
QUALIDADE



ISO 9004

DIRETRIZES PARA SISTEMAS DE
GESTÃO DA QUALIDADE

Utilização das Normas ISO

ISO 9001

Projeto/Desenv.

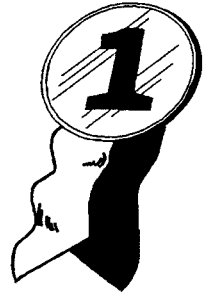
**Produção, Instalação,
Assistência Técnica**

ISO 9002

**Produção, Instalação
e Serviços Associados**

ISO 9003

**Inspeção, Ensaios Finais
e Serviços Associados**



F I M

TÉCNICAS DE FLUXOGRAMAÇÃO



**APRESENTAÇÃO
MAURO
MENDONÇA**

TÉCNICAS DE FLUXOGRAMAÇÃO

- DEFINIÇÃO
- IMPORTÂNCIA PARA AS NORMAS
- SIMBOLOGIA
- ESTRUTURAÇÃO
- PONTOS DE VERIFICAÇÃO

FLUXOGRAMA

- É a representação gráfica dos passos de uma rotina, ilustrada através de símbolos de entendimento universal.

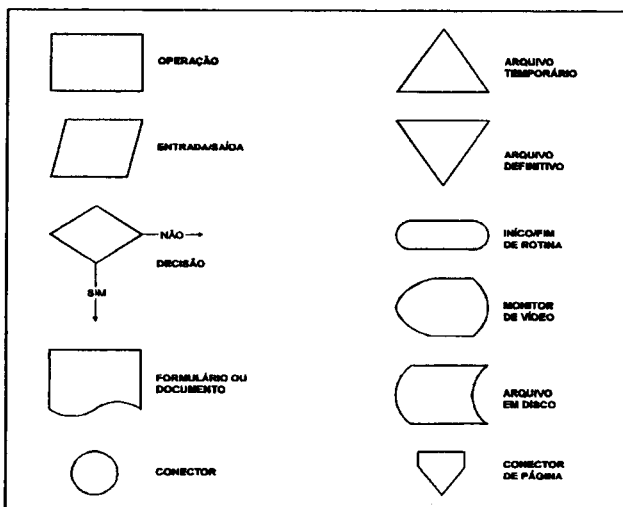
FLUXOGRAMA

- **IMPORTÂNCIA:**
 - RETRATA O PASSO-A-PASSO DE UM PROCEDIMENTO, REVELANDO TODAS AS ÁREAS/PESSOAS ENVOLVIDAS EM SUA EXECUÇÃO.

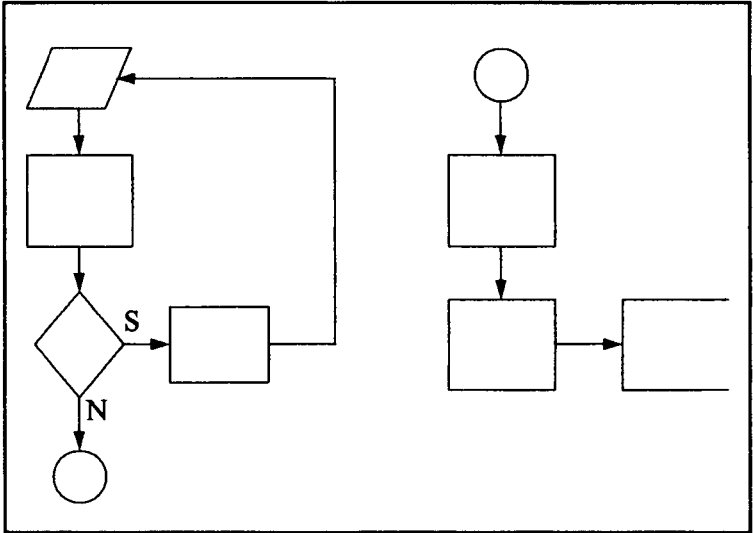
FLUXOGRAMA

- PERMITE UMA VISÃO AMPLA DA SEQUÊNCIA DE AÇÕES, FACILITANDO A ANÁLISE DE COMPLEXIDADE DO PROCESSO.

SIMBOLOGIA BÁSICA

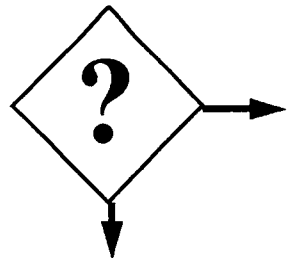


COMO ESTRUTURAR UM FLUXO

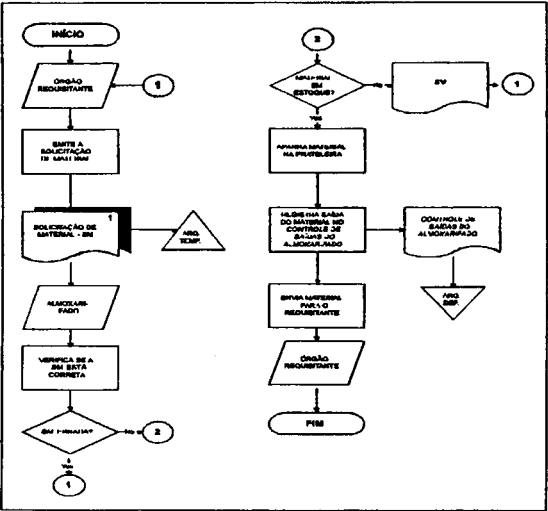


Pontos de verificação

- Representados pelos losangos
- Podem significar desvios/problemas
- Devem ser referenciais para os Indicadores de Qualidade e de Produtividade



EXEMPLO DE UM FLUXO



F I M

MANUAIS ORGANIZACIONAIS

**APRESENTAÇÃO
MAURO
MENDONÇA**



MANUAIS

Agrupam as Normas referentes a uma mesma família de assuntos. São fonte permanente de consulta.



TIPOS DE MANUAIS

- MANUAL DE POLÍTICAS
- MANUAL DE ORGANIZAÇÃO
- MANUAL DE NORMAS DE PROCEDIMENTOS
- MANUAL DE PADRÕES TÉCNICOS
- MANUAL DE IMPRESSOS

NORMALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Definir finalidades e atribuições básicas das diversas unidades organizacionais
- Estabelecer hierarquias de subordinação
- Possibilitar amplo conhecimento das unidades definidas no organograma



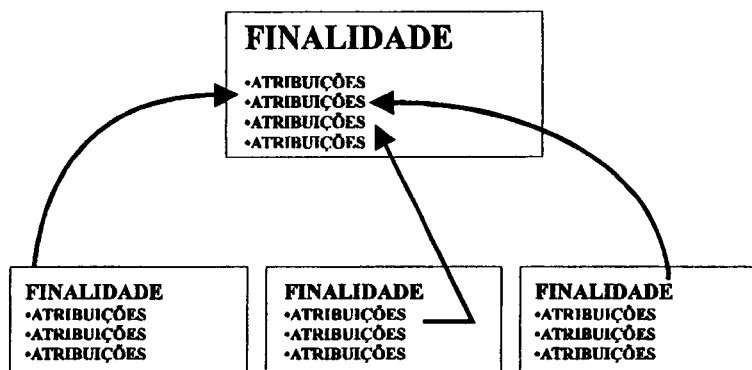
Documentação Básica

- **NORMA DE ESTRUTURA - NE**
 - Finalidade
 - Atribuições Básicas
 - Subordinação hierárquica
 - Titular do órgão

Norma de Estrutura

- **FINALIDADE**
 - Razão do órgão existir
 - Descrita com verbo no infinitivo
 - Resumida em um único parágrafo
 - Deve ser única em toda a instituição
 - Deve ser uma das atribuições do órgão superior

Subordinação



Exemplo de Finalidade

- DEPARTAMENTO DE APOIO A REFORMA AGRÁRIA
 - Gerenciar a elaboração de projetos agropecuários destinados ao campo da reforma agrária voltados para o desenvolvimento sócio-econômico das áreas de assentamento.

Exemplo de Finalidade

- **DIVISÃO DE INFRAESTRUTURA E ASSENTAMENTO**
 - Exercer as atividades relacionadas com a adoção de políticas sociais voltadas para as áreas reformadas, visando o bem estar e a melhoria da qualidade de vida da população assentada.

Verbos utilizáveis para NE

- **PARA FIXAR OBJETIVOS GERAIS**
 - PLANEJAR
 - SUPERVISIONAR
 - COORDENAR
 - CONTROLAR
 - ORIENTAR
 - ACOMPANHAR
 - ADMINISTRAR
 - ORGANIZAR
 - DEFINIR
 - PROMOVER

Verbos utilizáveis para NE

- PARA FIXAR OBJETIVOS TÁTICOS
 - IMPLANTAR
 - ESTUDAR
 - REALIZAR
 - DIMENSIONAR
 - IDENTIFICAR
 - DEMONSTRAR
 - RELACIONAR
 - APONTAR
 - DISCUTIR
 - INTEGRAR
 - DISTINGUIR
 - FIXAR
 - ESTABELECECER
 - EXECUTAR
 - DESEMPENHAR
 - DESENVOLVER
 - ANALISAR

Verbos utilizáveis para NE

- PARA FIXAR OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - DESCRERER
 - OPERACIONALIZAR
 - ACIONAR
 - PESQUISAR
 - LEVANTAR
 - COMPILAR
 - EXECUTAR
 - DESENVOLVER
 - GERAR
 - PRODUIZIR

Estrutura básica do Manual de Organização

- Sumário
- Apresentação
- Estatuto
- Regimento Interno
- Organograma
- Quadro de Alçadas
- Normas de Estrutura



Estrutura básica do Manual de Normas e Procedimentos

- Sumário
- Apresentação
- Divisórias por área organizacional
- 100 - ADMINISTRATIVA
- 200 - FINANCEIRA
- 300 - COMERCIAL
- 400 - PRODUÇÃO

F I M



F000340

INKQUALITY

Rua Visconde de Pirajá, 82 - Gr. 202/203
Ipaperm - Rio de Janeiro - RJ - CEP 22402-000
Tel.: (021) 521-5490 • Fax: (021) 287-8219