



MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS



MANUAL DE GESTÃO DE PROCESSOS

Recife
Junho/2014

SUMÁRIO

1.	Apresentação	3
2.	Conceitos	4
3.	Metodologia	7
4.	Revisão	12
5.	Anexos	12
6.	Bibliografias	13

1. APRESENTAÇÃO

Este Manual de Gestão de Processos tem por objetivo especificar e normatizar os critérios para a implementação de Gestão de Processos no TRT6.

A Gestão de Processos no TRT6 visa sistematizar, monitorar, avaliar, adequar e melhorar os diversos processos de trabalho desenvolvidos no Tribunal.

A unidade responsável pelo gerenciamento de processos de trabalho é a Seção de Racionalização de Processos de Trabalho, subordinada à Assessoria de Gestão Estratégica – AGE.

A Seção de Racionalização de Processos de Trabalho - SRPT, dentre outras atribuições, é responsável por:

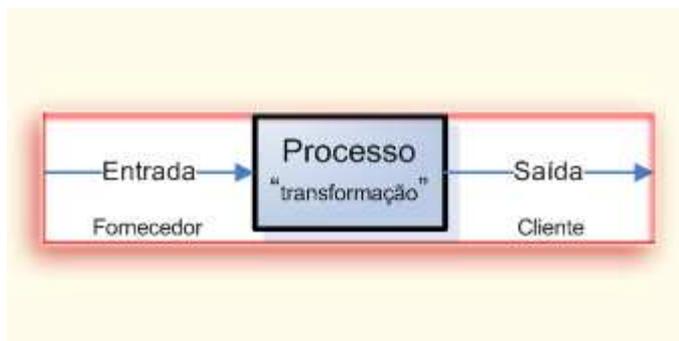
- Promover a cultura de Gestão de Processos no TRT6;
- Disseminar o conhecimento sobre ferramentas, técnicas e métodos relativos à Gestão de Processos;
- Orientar, facilitar e monitorar as iniciativas de mapeamento de processos de trabalho das unidades;
- Prestar suporte na elaboração dos fluxogramas necessários para representar o mapeamento e o redesenho dos processos de trabalho;
- Auxiliar as unidades na estruturação de projeto de melhoria de processo de trabalho.

Caberá, ainda, à Seção de Racionalização de Processos de Trabalho a divulgação e disponibilização do Manual de Gestão de Processos no TRT6.

2. CONCEITOS

Processo

Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), conforme conceito apresentado na ISO 9000:2005.



Processo Finalístico

Ligados à essência do funcionamento da organização. Caracteriza a atuação da organização e recebe apoio de outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.

Processo de Apoio

Produz resultado imperceptível para os clientes externos, mas é essencial para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos.

Macroprocesso

É um conjunto de processos executados de forma ordenada, em uma ou mais unidades, para a realização de objetivos e metas de uma organização.

Sub-processo

É um subsistema que compõe determinado processo. Da mesma forma que um processo, o subprocesso recebe uma entrada de determinado fornecedor, executa uma ação, agregando valor à entrada, e gera uma saída para o cliente interno ou externo.

Atividade

A descrição das atividades corresponde aos procedimentos de trabalho, sendo realizada por uma ou mais pessoas da unidade.

Tarefa

É uma atividade atômica (singular), geralmente executada por uma única pessoa, equipamento ou sistema.

Gestão de Processos

É um conjunto de atividades adotadas por uma organização a fim de identificar os processos críticos (que entregam valor ao cliente) e analisar continuamente o seu desempenho, propondo melhorias e ajustes, quando pertinente.

Fluxograma

O fluxograma é a representação gráfica da sequência das atividades que descrevem um processo. Permite a visualização sistêmica do processo e como as várias atividades estão relacionadas.

ELEMENTOS GRÁFICOS DOS FLUXOS

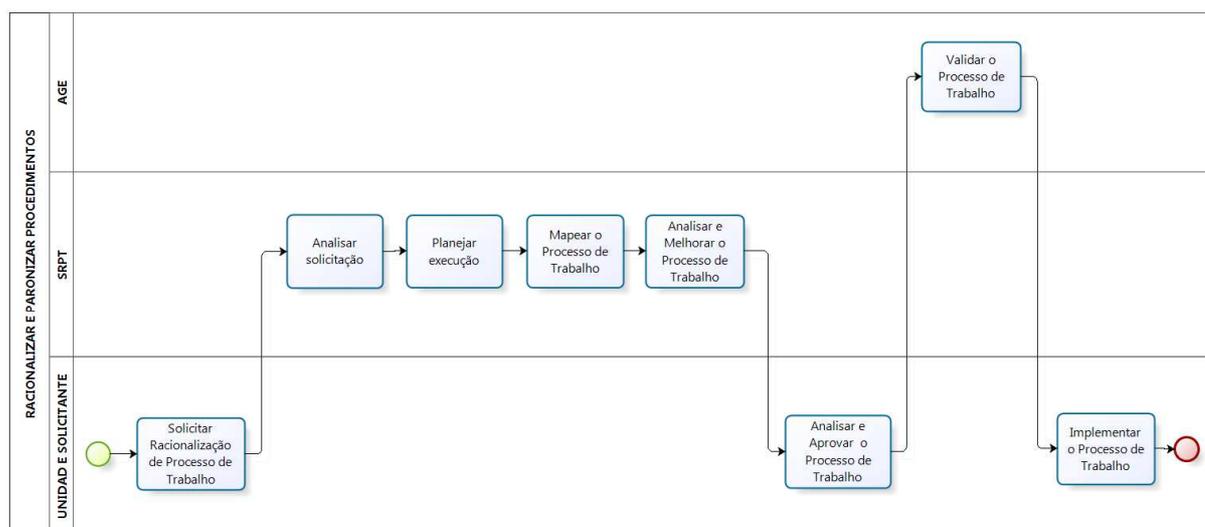
Símbolo	Objeto	Descrição
	<i>Pool</i> ou piscina	Contém o processo de trabalho.
	<i>Lane</i> ou raia	É uma partição horizontal dentro do processo, geralmente utilizada para separar as atividades a cargo de cada responsável.
	Evento de início	É usado para iniciar o processo. Cada processo só pode ter um único início. Este tipo de evento só pode ter fluxo de sequência saindo dele.
	Atividade	É uma atividade que está incluída dentro de um processo.
	<i>Gateway</i>	É utilizado quando se tem uma decisão e só pode ser tomada uma das saídas propostas. Necessariamente tem que haver uma atividade antes do <i>gateway</i> , que fornecerá as informações relativas à tomada da decisão.
	Evento intermediário	É usado no meio do processo. Um processo pode ter vários eventos intermediários. Este tipo de evento pode ter fluxo de sequência chegando ou saindo dele.
	Evento de fim	É usado para terminar o processo. Este tipo de evento só pode ter fluxo de sequência chegando nele. Nunca terá fluxo de sequência saindo dele.
	Conectores – fluxo de sequência	É usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas. Cada fluxo tem apenas uma origem e um só destino.
	Objetos de Dados	Provêem informações sobre as entradas e saídas de uma atividade.
	Anotações	Permitem agregar comentários acerca do processo.

METODOLOGIA

A Metodologia de Gestão de Processos no TRT6 é composta pelas etapas:

- I – Planejamento;
- II – Mapeamento do Processo de Trabalho;
- III – Análise e Melhoria do Processo de Trabalho;
- IV – Validação do Processo de Trabalho;
- V – Implementação do Processo de Trabalho.

O fluxo abaixo apresenta como exemplo o processo – Racionalizar e Padronizar os Procedimentos –, demonstrando as etapas da Gestão de Processos.



I – PLANEJAMENTO

O mapeamento de processos de determinada unidade poderá ocorrer por interesse da própria unidade ou da Administração do TRT6.

Quando a iniciativa for da própria unidade, esta deverá preencher e encaminhar o formulário **Solicitação de Racionalização e Padronização de Processos** (Anexo I) para a Seção de Racionalização de Processo de Trabalho - SRPT (srpt@trt6.jus.br). A SRPT, juntamente com o Gestor da Unidade, definirá o escopo do trabalho a ser realizado, estabelecendo quais processos serão mapeados, bem como indicado ou sugerido o gestor do processo, o prazo, os benefícios, os problemas encontrados, etc. – conforme documento **Ata da Reunião Inicial** (Anexo II).

É fundamental que o Gestor do Processo tenha domínio, conhecimento do processo, assim como ótimo relacionamento com a equipe, uma vez que será necessário despertar o interesse dos integrantes da unidade, a fim de participarem da elaboração do mapeamento, da análise e do constante monitoramento dos processos da unidade.

Além disso, o Gestor do Processo tem como atribuições:

- a) atuar em conjunto com a SRPT para realizar as atividades referentes à Metodologia de Gestão de Processos;
- b) representar os servidores que atuam diretamente no desenvolvimento das tarefas e atividades do processo;
- c) propor melhorias ou inovações e verificar as necessidades de recursos (humanos, materiais, tecnológicos), para tornar o processo mais eficiente;
- d) responsabilizar-se pela implementação das melhorias no processo e pelo seu monitoramento; e
- e) manter o sistema de processos sempre atualizado, informando a SRPT sobre qualquer alteração ocorrida.

Se o Processo envolver várias unidades, será necessário que todas participem das definições referentes ao mapeamento do processo. Quanto ao Gestor, deverá ser um integrante da unidade que entrega o produto final do processo.

Na fase de planejamento, é importante a conscientização da equipe envolvida sobre a importância da Gestão de Processos e os seus benefícios.

II – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TRABALHO

O mapeamento do processo retrata a situação atual, a forma como o processo tem sido feito. Para tanto, é necessário o levantamento de informações como o nome do processo, as atividades e tarefas executadas, as unidades envolvidas, a periodicidade, os recursos necessários (entradas – requisitos), os produtos resultantes (saídas - entrega), o fluxo do processo, bem como a pessoa ou área responsável, o prazo de execução (se necessário e cabível), as exigências legais do processo (leis ou normas) e os riscos envolvidos em sua execução.

É importante verificar a existência de atividades realizadas de forma diferente por cada servidor, das que apresentam desperdícios de recursos e nas quais ocorre desconformidade do produto final.

Todas essas informações serão registradas no formulário **Identificação do Processo de Trabalho** (Anexo III).

III – ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO DE TRABALHO

A análise do processo deverá ser realizada pela SRPT, pelo Gestor do Processo, e pelos servidores responsáveis pela execução do processo.

Nessa etapa, será utilizado o formulário de **Registro de Problemas e Sugestões de Melhorias** (Anexo IV), no qual serão registrados os problemas que afetam o processo de trabalho, indicados os responsáveis e as possíveis soluções.

Após a análise do processo, será realizada a Modelagem do Processo, e elaborado o fluxograma do processo, considerando as melhorias propostas. Caso a ação para a melhoria seja de competência de outra unidade, é necessário que esta seja informada a respeito, para adotar as medidas cabíveis.

Para registrar o **Fluxograma do Processo**, deverá ser utilizado o Anexo V.

Além do fluxograma, serão estabelecidos o prazo, a responsabilidade e a documentação utilizada para a execução de cada atividade do processo, utilizando-se para isso o formulário **Demonstrativo das Atividades do Processo** (Anexo VI).

Nesse formulário, constará a criticidade das atividades, considerando-as sob os aspectos de Legalidade (leis), de Normas Internas, de Estratégica para o Processo, de Segurança do Trabalho e/ou Orçamentária. Quando determinada atividade for considerada crítica em algum desses aspectos, recomenda-se a elaboração de um Procedimento Operacional Padrão – POP.

O **Procedimento Operacional Padrão - POP** é a descrição detalhada das tarefas necessárias para a realização de uma atividade, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar a atividade, visando auxiliar a execução das atividades críticas e essenciais do Processo (Anexo VII).

Ao final da elaboração de toda a documentação, o processo deverá ser submetido à validação pelas áreas envolvidas.

IV – VALIDAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

A documentação do processo será encaminhada para análise e aprovação pelo Gestor da Unidade. Após a aprovação, o material será encaminhado à Assessoria de Gestão Estratégica para validação.

V – IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

Para a implementação dos Processos em uma unidade, faz-se necessário, realizar as seguintes ações:

- Elaboração do **Manual de Procedimentos** da Unidade (Anexo VIII);
- Capacitação dos servidores envolvidos nos novos procedimentos dos Processos de Trabalho da unidade;

- Divulgação e disponibilização do material com os novos procedimentos a serem adotados aos processos de trabalho da unidade, bem como os benefícios provenientes de sua adoção.

▪ **ELABORAÇÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS**

O Manual de Procedimentos consiste na consolidação da documentação de todos os processos de trabalho mapeados na unidade (Organograma, Fluxogramas, Procedimentos Operacionais Padrão) acompanhados dos respectivos **Termos de Aprovação e Validação**.

O Manual de Procedimentos possibilitará a execução de uma atividade e suas tarefas inerentes.

▪ **CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIDADE**

Consiste em capacitar os envolvidos no novo processo de trabalho, de acordo com o estabelecido no Manual de Procedimentos, garantindo a sua perfeita execução e gestão.

▪ **DIVULGAÇÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS**

Consiste na divulgação e disponibilização do Manual de Procedimentos da unidade, objetivando promover o conhecimento adquirido em Gestão de Processos e efetivar a adoção dos novos procedimentos relacionados aos Processos de Trabalho mapeados da unidade.

A Seção de Racionalização de Processos de Trabalho será a unidade responsável pela divulgação e disponibilização do Manual de Procedimentos das unidades no TRT6.

4. REVISÃO

O Manual de Procedimentos da unidade terá Revisão Periódica Anual, a partir da validação de seu material, conforme previsto na Metodologia de Gestão de Processos do TRT6.

Após a Revisão Anual, a nova versão será divulgada e disponibilizada à unidade.

Na hipótese de ser verificada a necessidade de mudança, supressão ou qualquer outro fator, bem como de melhorias que venham a repercutir na execução de algum dos Processos de Trabalho, este deverá ser alterado, com a divulgação imediata aos servidores da unidade sobre a modificação.

Nesses casos, deverá ser utilizado o formulário **Solicitação de Racionalização e Padronização de Processos** (Anexo I), encaminhando-o à Seção de Racionalização de Processo de Trabalho - SRPT (srpt@trt6.jus.br).

É imprescindível que, em todas as situações mencionadas acima, a versão anterior seja recolhida imediatamente pelo Gestor da Unidade.

Toda a documentação referente aos Processos de Trabalho das unidades mapeadas será mantida sob a responsabilidade da Seção de Racionalização de Processos de Trabalho - SRPT.

ANEXOS

ANEXO I - Solicitação de Racionalização e Padronização de Processos

ANEXO II - Ata da Reunião Inicial

ANEXO III - Identificação do Processo de Trabalho

ANEXO IV - Registro de Problemas e Soluções de Melhorias

ANEXO V - Fluxograma do Processo

ANEXO VI – Demonstrativo das Atividades do Processo

ANEXO VII - Procedimento Organizacional Padrão – POP

ANEXO VIII - Manual de Procedimentos

REFERÊNCIAS

BRASIL. GesPÚBLICA - PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO. **Guia “d” Simplificação**. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.1767784009>>. Acesso em: 14 de ago.2013.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Curso de mapeamento de processos de trabalho**. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao_processos_trab/curso_mapeamento_processos_trab>. Acesso em: 20 de jun. 2013.

BRASIL. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO. **Manual De Gestão de Processos TRT8**. Disponível em:<http://issuu.com/trt8/docs/manual_processos_trt8>. Acesso em: 25 de mar.2014.

BRASIL. TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Ato nº 143-A/TST.ASGE.GP**, de 04 de Março de 2013. Institui o Escritório de Gestão de Processos de Trabalho no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho, estabelece suas diretrizes e dá outras providências.

A N E X O I

Solicitação de Racionalização e Padronização de Processos

SOLICITAÇÃO DE RACIONALIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Unidade Solicitante	
Gestor da Unidade	
Cargo / Função	

DESCRIÇÃO DAS NECESSIDADES	Data ___/___/___

Recebido por	Data de Recebimento	Nº Controle da Solicitação (Preenchido pela AGE)

A N E X O II

Ata da Reunião Inicial

REUNIÃO INICIAL

Data ____ / ____ / ____

Solicitação SRPT Nº

Unidade Solicitante

Gestor da Unidade

Cargo / Função

Participantes

Objetivo / Necessidades

Processo(s) a serem trabalhados

Unidades envolvidas no Processo(s)

Indicação de Gestor(es) do Processo(s)

Principais Problemas Encontrados no Processo(s)

Benefícios Esperados

Observações

OBJETIVO DA REUNIÃO INICIAL

Definir o plano de trabalho a ser realizado, ou seja, o(s) processo(s) a ser(em) mapeado(s) e seu(s) gestor(es).

A N E X O III

Identificação do Processo de Trabalho

IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

1. Título do Processo de Trabalho

Informar o nome do processo

2. Objetivo do Processo de Trabalho

Informar a finalidade do processo

3. Procedimentos Relacionados

Informar outros processos que tenham alguma relação com o processo

4. Frequência de Execução do Processo

Informar com que frequência o processo é utilizado (diversas vezes ao dia, diariamente, semanalmente, etc.)

5. Fundamento Legal

Informar as leis e normas que regem a execução do processo

6. Requisitos

Informar todos os recursos necessários à execução do processo

7. Unidades Envolvidas/Responsáveis

Informar as unidades envolvidas e os servidores responsáveis na execução do processo

8. Atividades do Processo

Listar todas as atividades realizadas para a execução do processo, relacionando o prazo e o responsável pela execução

Item	Atividade	Prazo	Responsável
1			
2			
3			

9. Problemas na Execução

Relacionar problemas identificados na execução das atividades

10. Riscos

Identificar os riscos relacionados à execução do processo

11. Observações

Inserir observações relacionadas ao processo

Elaborado por	Data

A N E X O I V

Registro de Problemas e Soluções de Melhorias

REGISTRO DE PROBLEMAS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

PROCESSO

ITEM	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	SUGESTÕES DE MELHORIAS	RESPONSABILIDADE

GESTOR DO PROCESSO

DATA ___/___/___

A N E X O V

Fluxograma do Processo

Nome do Processo

NOME DA UNIDADE - SIGLA

Fluxograma

FL.SIGLA.99 Nome do Processo

INSERIR FLUXOGRAMA DO
PROCESSO DE TRABALHO

Nome do Processo **NOME DA UNIDADE - SIGLA**

TERMO DE APROVAÇÃO E VALIDAÇÃO		
FLUXOGRAMAS		
* Processo: FL.SIGLA.99 Nome do Processo		**Versão: 01
Elaborado por:	Unidade	Data
Servidor		
Próxima Revisão em:		

APROVAÇÃO
Gestor(a) da Unidade
Recife, ____/____/____
_____ Assinatura

VALIDAÇÃO
Assessor(a) de Gestão Estratégica
Recife, ____/____/____
_____ Assinatura

* Relacionar o(s) Fluxograma(s) do Processo de Trabalho
** Indicar a Versão do documento

A N E X O V I

Demonstrativo das Atividades do Processo

DEMONSTRATIVO DAS ATIVIDADES DO PROCESSO (NOME DA UNIDADE)



Item	FP.XXXX.99.Nome do Processo	Prazo	Responsável	Documentos relacionados à etapa do processo	Procedimentos Operacionais Padrões	Processo Crítico				
						Legal (Lei)	Normas Internas	Estratégico para o Processo	Segurança do Trabalho	Orçamentária
↑ 1	↑ 3	↑ 4	↑ 5	↑ 6	↑ 7					

Seção de Racionalização de Processos de Trabalho - SRPT

- NOTAS:**
- (1) Enumerar sequencialmente o item/procedimento do processo.
 - (2) Fluxo do Processo - FP. Sigla da Unidade - XXXX . Número do Fluxo - 99. Nome do Processo.
 - (3) Relacionar as atividades indicadas no fluxograma elaborado com seu respectivo elemento gráfico.
 - (4) Para cada atividade indicar o seu prazo de execução.
 - (5) Para cada atividade indicar o responsável pela execução.
 - (6) Para cada atividade indicar os documentos utilizados na execução.
 - (7) No caso de atividade ser considerada crítica, indicar elaboração de POP, informando seu código.
POP.SIGLA.99.99 Atividade
 POP = Procedimento Operacional Padrão
 SIGLA = Unidade responsável
 99 = Número do Processo a que se refere
 99 = Número sequencial do POP
 - (8) Para cada atividade analisar sua criticidade - Legal, Normas Internas, Estratégica para o processo, Segurança do Trabalho e/ou Orçamentária - assinalando com um X.

Obs. Para a primeira atividade do processo (3), utilizar o termo INÍCIO, e a para a última o termo FIM, acompanhados de seus respectivos elementos gráficos.

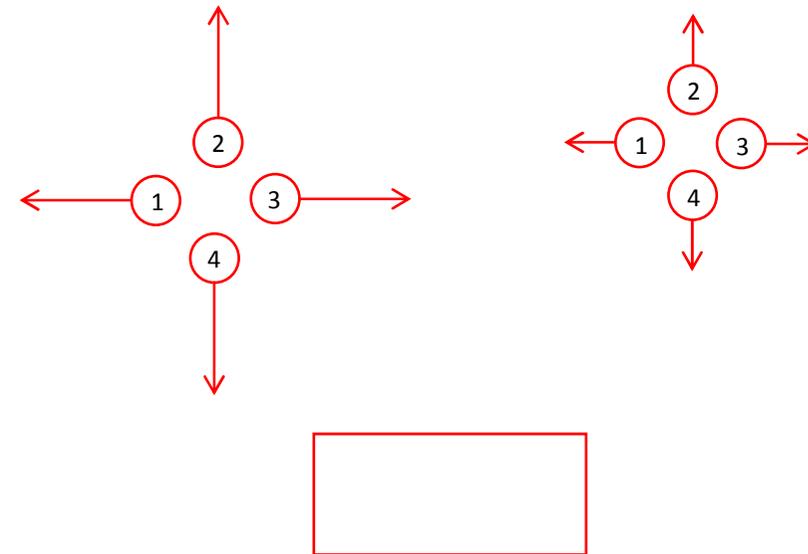
A N E X O VII

Procedimento Organizacional Padrão - POP

1. Descrição da Tarefa 1.
 - a. Descrição da subtarefa 1.1.
 - b. Descrição da subtarefa 1.2.
2. Descrição da Tarefa 2.

ESPECIFICAÇÕES PARA CONSTRUÇÃO DO POP

- Tamanho da Fonte do texto das instruções: **12pt.**
- Fonte do POP: **Calibri.**
- Configuração do Papel: **A4.**
- O campo Notas deve estar sempre em negrito e o texto da nota em letra normal. Ex. **Nota:** Atentar para os valores informados...
- Os verbos devem estar no infinitivo. Ex. Acessar, clicar, etc..
- Os comandos devem ser curtos e diretos, apresentando a tarefa.
- O ideal são 4 tarefas com imagem, por página.
- O POP ideal não deve ultrapassar 5 páginas.
- As tarefas que explicam o preenchimento de vários campos numa mesma tela devem ter as indicações apresentando cada campo relacionado às setas padrões, seguindo o modelo abaixo:
 - a. **Nome fantasia (1):** Informar o nome fantasia da empresa
 - b. **Razão Social (2):** Informar a razão social da empresa
 - c. **CNPJ (3):**
 - d. ...
- As imagens devem ter os procedimentos a serem seguidos, delimitados com a caixa em vermelho, acompanhados da indicação de referência.



Obs. Utilizar a fonte 10 (Calibre) para os números inseridos nesses marcadores.

Processo: Indicar nome do Processo

UNIDADE RESPONSÁVEL

ATIVIDADE: POP.SIGLA.99.99. Atividade

Ações em Caso de Não Conformidade

- Descrição das ações a serem realizadas em casos de não conformidade.

Cuidados Especiais

- Descrição dos cuidados especiais do POP.

Resultados Esperados

- Resultado esperado ao final da execução do POP.

Elaborado por: Servidor responsável	Data Elaboração: XX/XX/XXXX
Aprovado por: Gestor da Unidade	Documento: POP.SIGLA.99.99
Versão: 01	Data Revisão: Data próxima revisão

A N E X O VIII

Manual de Procedimientos

TRT6
Justiça do Trabalho

MANUAL DE PROCEDIMENTOS



MANUAL DE PROCEDIMENTOS (UNIDADE)

Mês/Ano

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	X
ORGANOGRAMA	X
PROCESSOS DE TRABALHO	
• (Processo de Trabalho)	X
• (Processo de Trabalho)	X
• (Processo de Trabalho)	X
• (Processo de Trabalho)	X

APRESENTAÇÃO

(Manter este texto de Apresentação como Padrão – Alterar apenas o Nome da Unidade)

Este Manual de Procedimentos tem como objetivo definir e padronizar os processos de trabalho que compõem a **(nome da unidade)** do TRT6.

O Manual contém a documentação formal do processo e auxiliará a ação dos envolvidos no processo. Nele, estão representados todos os passos da execução dos processos de trabalho da Unidade.

Compõe a documentação do Manual de Procedimento: o Organograma da Unidade, os fluxogramas dos Processos de Trabalho e os Procedimentos Operacionais Padrão – POPs das atividades dos processos de trabalho.

O Organograma é a representação gráfica da estrutura formal da unidade, com a finalidade de definir, de forma hierárquica, a função que desempenha cada um dentro da unidade.

O fluxograma é a representação gráfica da sequência das atividades que descrevem um processo. Permite a visualização do processo como um todo e como as várias atividades estão relacionadas.

E os Procedimentos Operacionais Padrão - POP é a descrição detalhada das tarefas necessárias para a realização de uma atividade, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar a atividade, visando auxiliar a execução das atividades críticas e essenciais do Processo.

A documentação do processo deverá ser revisada anualmente ou quando identificada a necessidade de revisar ou alterar o processo.

ORGANOGRAMA

(Inserir imagem do Organograma da Unidade)

Processo de Trabalho

(Nome do Processo de Trabalho)

Objetivo do Processo

(Informar os resultados do Processo de Trabalho)

Fundamentação Legal

(Relacionar a fundamentação legal referente ao Processo de Trabalho)

Fluxo do Processo de Trabalho

(Relacionar o(s) Fluxo(s) do Processo de Trabalho)

(ver Anexo I)

Procedimento Operacional Padrão

(Relacionar os Procedimentos Operacional Padrão - POPs elaborados referentes ao Processo de Trabalho)

(ver Anexo II)

Documentos Padrão

(Relacionar os Documentos Padrão referentes ao Processo de Trabalho)

(ver Anexo III)

Validação do Processo

DOCUMENTOS DO PROCESSO			
Documento	Versão	Tipo	Elaboração
Código do Fluxograma do Processo de Trabalho	01	Fluxograma do Processo (FP)	Servidor
Código do Procedimento Operacional Padrão	01	Procedimento Operacional Padrão (POP)	Servidor
Nome do Documento Padrão	01	Documento Padrão	Servidor
Acompanhamento e suporte metodológico		Unidade	Data
Chefe da Seção de Racionalização de Processos de Trabalho		SRPT/AGE	
Aprovado por		Unidade	Data
Gestor(a) da Unidade		Unidade	
Validado por		Unidade	Data
Assessor(a) de Gestão Estratégica		AGE	

ANEXO I - FLUXOGRAMAS

Inserir Fluxograma(s) do Processo de Trabalho

ANEXO II - PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)

*Inserir Procedimentos Operacionais Padrão (POP)
relacionados ao Processo de Trabalho*

ANEXO III - DOCUMENTOS PADRÃO

*Inserir modelos dos Documentos Padrão
relacionados ao Processo de Trabalho*