

## **UNIDADE 06: MANUAIS DA ORGANIZAÇÃO**

### **1. Manuais: conceito, uso, propriedades e limitações**

Pode-se afirmar que os manuais vinculam-se à gestão de processos na medida em que seu conteúdo atinge a organização em ação, podendo afetar também a estrutura como um todo. Trata-se de instrumentos que explicam o *como fazer, ou seja*, ensinam a fazer o trabalho.

Diferentemente dos fluxogramas, a decisão de criar manuais independe de algum estudo específico. Entretanto, segundo Araújo (2008), alguns indicadores apontam a necessidade de manuais. São eles:

- a existência de filas, a contínua formulação de perguntas semelhantes pelos usuários, o desconhecimento do funcionamento interno de dada unidade, a necessidade de fortalecimento da imagem de um serviço ou atividade;
- problemas com processos voltados à coordenação entre as várias funções organizacionais; necessidade de divulgação de mudanças em processos;
- necessidade de avaliar e analisar a gestão de processos;
- necessidade de criar manuais para fins de treinamento, reduzindo a ineficiência e aumentando a capacidade de melhorar a gestão de processos;
- necessidade de formalização de políticas e diretrizes de uma organização, voltadas para direitos e deveres de seus agentes;
- necessidade de definição de processos de admissão, treinamento e avaliação, destacando procedimentos

Diante desse contexto, o objetivo da manualização é reunir informações e dispô-las de forma sistematizada, criteriosa e segmentada de forma a construir um instrumento facilitador da gestão de processos. Para Oliveira (1986), manuais são todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas e outras orientações que devem ser obedecidas e cumpridas por todos os agentes de uma organização. Chinellato Filho (1999) define que um manual possui caráter esclarecedor, reúne normas, diretrizes e sistemáticas operacionais e, em alguns casos, identifica a forma de execução de uma atividade.

Assim, de certo que os manuais ajudam os gestores a imprimirem uma dinâmica ágil à organização e, como tal, de acordo com D'Ascensão (2001), Araújo (2008), Oliveira (1986) e Alvarez (1991), apontam vantagens para a adoção de manuais:

- ✓ dispor de um instrumento importante e constante fonte de informação;
- ✓ facilitar a efetivação e cumprimento de normas, procedimentos necessários para o bom desempenho das atividades;
- ✓ auxiliar na uniformização e uso de terminologias técnicas;
- ✓ ser a fonte de consulta permanente e atualizada;
- ✓ viabilizar aumento da eficiência dos procedimentos administrativos e operacionais;
- ✓ tornar-se um instrumento auxiliador na gestão de processos, efetuando análise e avaliação constante;
- ✓ dificultar a execução improvisada de uma atividade;
- ✓ estimular os agentes para uma postura mais formal que informal, tendo em vista a normatização de suas atividades;
- ✓ minimizar conflitos entre agentes de uma área ou atividade,
- ✓ demonstrar uma ordenação na execução de atividades e a definição de responsabilidades de seus agentes
- ✓ construir um sistema de informações evoluído e atualizado.

Por outro lado, os manuais têm restrições e limitações, como a de estimular a excessiva burocratização quando apresentam normas a obedecer, procedimentos a cumprir e processos a executar. Além disso, há um custo para sua elaboração e manutenção; a não utilização constante e a não atualização pode torná-lo obsoleto em pouco tempo; quando as relações informais são acentuadas, um manual perde expressiva importância para aquele universo de agentes; muitas pessoas não se sentem atraídas pela leitura de grandes manuais; pode não contemplar os assuntos e ser pouco útil; uma vez normatizados os passos ou as etapas de uma atividade, um manual pode enfraquecer a iniciativa individual.

A impressão que temos é que a área de informática excluiu da ordem do dia, a obediência à leitura de manuais. Entretanto, os manuais ganharam uma releitura com a computação, a gestão da informação, o *help* – que nada mais é do que um item de um manual.

## **2. Etapas da Manualização**

Para Araújo (2008), a consolidação do uso correto de manuais implica quatro etapas:

1. Itemizar todos os manuais que a organização possui e verificar que função cada um exerce, seu uso, sua utilidade no momento, quais os tipos e em que áreas se localizam para, em seguida, verificar que demandas se fazem presentes;
2. Fazer a manualização das demandas detectadas. Em outras palavras, selecionar o modelo de acordo com o detalhamento e a qualificação que atendam a cada sistema;
3. Elaborar o manual que coloque em prática os estudos preliminares realizados;
4. Distribuir o manual aos agentes participantes do processo.

As etapas acima descritas orientam um caminho geral para a manualização. Contudo, D'Ascensão (2001) defende que há questões comuns às quais os manuais devem responder, com maior ou menos profundidade e abrangência: *O que deve ser feito? Como deve ser feito? Quando deve ser feito? Onde deve ser feito? Quem deve fazer? Porque deve ser feito?*.

### 3. Estrutura do Manual

De fato, as orientações gerais para elaboração de manuais mostram que eles devem ser bem elaborados, claros, lógicos; sem restringir a criatividade humana; sempre voltados a agilizar o funcionamento da organização; objetivar sempre o atendimento às necessidades organizacionais; oferecer uma ordenação adequada a cada propósito, com padronização que permita a localização facilitada de dados específicos; oferecer qualidade nas instruções que auxiliam os usuários; e construir um manual flexível, para que possa atender a situações diversas (D'ASCENÇÃO, 2001).

Independente do objetivo a que se destina, aqui aparece uma estrutura mínima que deve orientar a formatação de um manual:

- **introdução/apresentação** – indicando os objetivos e como ele está estruturado, em termos da disposição do conteúdo;
- **sumário ou índice numérico** – apresentando em itens o conteúdo e em que páginas se encontram. O sumário ou índice numérico permite a rápida localização das informações necessárias;
- **instruções para uso e atualização** – instruções como sistema de codificação, utilização de anexos e apêndices;
- **conteúdo** – procura responder às diversas questões. Nesse aspecto, cada manual, para cada situação, em diferente organização ou área de trabalho, constrói o conteúdo de seu instrumento conforme seus objetivos;

- **anexos, apêndices e glossário** – dispostos no manual, ilustrando e auxiliando o entendimento das partes descritas, modelos de formulários, gráficos representativos, exemplos de outras áreas de trabalho ou organizações e glossários, entre outras fontes de informação;
- **referências** – indicação dos autores citados e consultados para a estruturação do manual, bem como dos padrões adotados de acordo com as normas.

#### 4. Tipos de Manuais

A seguir os tipos de manuais e suas principais características.

##### 4.1 Manual da Organização, manual de estrutura

Trata de aspectos formais e de relações entre as unidades ou áreas de trabalho de uma organização. Define deveres e responsabilidades inerentes a cada um, além de tratar dos níveis hierárquicos. Pode se referir à descentralização/centralização, departamentalização, aos sistemas de comunicação e à especialização de trabalho, entre outros fatores que influenciam a natureza da estrutura organizacional e, por consequência, a linguagem do próprio manual.

Seu conteúdo, portanto, contempla: a definição de objetivos de cada área de trabalho, dentro de uma organização; a criação e atualização de organograma com definição clara dos níveis hierárquicos; a identificação das relações operacionais entre linha e assessoria, do grau de autoridade de decisão e execução em cada área de trabalho e dos níveis de interação com os sistemas de comunicação.

Para algumas organizações esse manual corresponderia a um regimento interno, cuja base se define a partir da estrutura de cada área de trabalho, do elenco de atividades inerente à área e o que compete a cada cargo ou função.

##### 4.2 Manual de Instruções, Manual de Normas e procedimentos, Manual de Processo, Manual de procedimentos, Manual de serviços

Reúne leis, normas disciplinares, normas técnicas, éticas e morais, além de normas de funcionamento. Oferece instruções de funcionamento e coordenação sobre métodos adequados que orientem a execução de atividades, bem como normas que definam regras comportamentais, do ponto de vista profissional. Descreve funções e cargos para efetuar uma avaliação quanto ao cumprimento dos temas de que trata.

Seu conteúdo contempla as normas que levam à identificação do nível de poder e a quem é atribuído; as formas de execução das atividades, em termos de procedimentos; e os direcionamentos para o aperfeiçoamento em procedimentos adotados. Também é necessário verificar o suporte de que esse manual dispõe para sua efetividade, como, por exemplo, que formulários permitem juntar informações em nível comportamental de um agente.

Este manual, comparado aos demais, tem maior relação com a análise organizacional em nível de cumprimento de normas e procedimentos operacionais.

#### 4.3 Manual de formulários

O objetivo deste manual é definir a finalidade, o preenchimento, a distribuição e a utilização dos formulários utilizados na organização. Complementa o Manual de Instruções.

#### 4.4 Manual de Sequência administrativa

Descreve as fases e as operações de cada processo, identificando as unidades e as pessoas que as executam, os volumes de trabalho em cada fase, os tempos de execução e as distâncias percorridas. Esse tipo de manual conjuga informações obtidas pela análise da distribuição do trabalho e da análise de processos.

### **Referências**

- ALVAREZ, M.E.B. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991. Vol. II.  
ARAUJO, L.C.G de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2008. Vol. I.  
CHINELATO FILHO, J. **O&M integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.  
D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.  
OLIVEIRA, D.R.P. de. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo Atlas, 1986.
- .