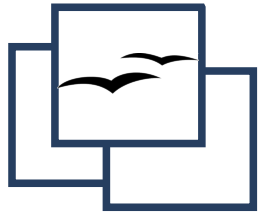




Manuais

Por
José Luís Carneiro

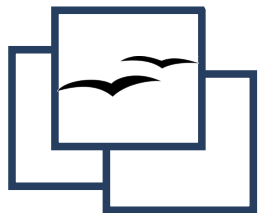


Introdução

“[...] todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto.”

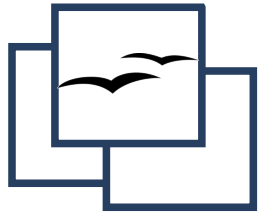
(OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, Organização & Métodos**. São Paulo: Atlas, 2002)

- **Objetivos:**
 - Reunir informações de forma sistematizada, criteriosa e segmentada
 - Ser instrumento de permanente consulta
 - Ser uma ferramenta acessória, sem limitar a criatividade



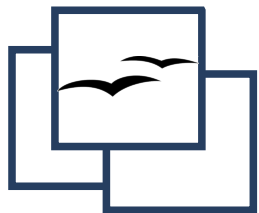
Vantagens

- Fontes permanentes de informações e consultas
- Facilitam a efetivação de normas, procedimentos e funções
- Propiciam coerência e continuidade na execução das tarefas
- Facilitam o treinamento de funcionários
 - Novos
 - Antigos (reciclagem)
- Permitem maior delegação de autoridade
 - Descentralização
 - Maior predisposição para assumir responsabilidades
- Permitem uma melhor visão de conjunto para os funcionários
- Constituem-se em um histórico administrativo



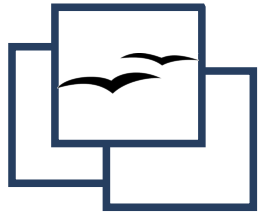
Desvantagens

- Apesar de serem ponto de partida, não são solução para todos os tipos de problemas possíveis
- Custo normalmente alto
- Quando muito sintéticos, tendem a ser pouco úteis
- Quando muito detalhados, tendem a se desatualizar rapidamente
 - Ignoram os aspectos informais
- Se incompletos ou malfeitos, causam mais problemas
 - Inclusive devido a redações pouco claras, prolixas ou deficientes
- Em geral são pouco flexíveis
 - Podem limitar a criatividade e o julgamento pessoal



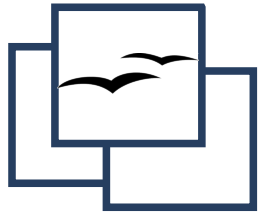
Indicações e requisitos

- Indicações de uso:
 - Dúvidas freqüentes do público-usuário
 - Demora e formação de filas
 - Desconhecimento de uma determinada rotina
 - Treinamentos
- Requisitos:
 - Necessidade real
 - Diagramação estruturada e adequada às finalidades
 - Um bom índice e sumário
 - Ser flexível e possuir redação simples e clara
 - Sofrer revisões e atualizações constantes
 - Ser distribuído a todos os funcionários



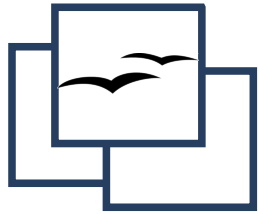
Manual de organização (funções)

- Caracteriza os aspectos formais das relações entre as diferentes unidades organizacionais
- Define os deveres e responsabilidades relacionados a cada um dos cargos de chefia ou assessoria
- Objetivos:
 - Identificar, formal e claramente, como a organização está organizada
 - Estabelecer os níveis de autoridade e as responsabilidades de cada unidade organizacional
- Conteúdo:
 - Objetivos da organização
 - Os diversos organogramas da organização
 - Relação das funções a serem executadas pelas unidades



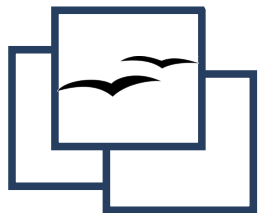
Manual de políticas e diretrizes

- Dar orientação aos executivos nas tomadas de decisão
- As políticas devem estar bem fundamentadas e consistentes, baseadas numa explicação das relações de trabalho da organização
- Objetivos:
 - Oferecer condições para que os executivos concentrem-se em decisões que fujam aos padrões normais da organização
 - Permitir um maior nível de delegação
- Conteúdo:
 - Conjunto das diversas políticas existentes na organização: marketing, tecnologia, logística, recursos humanos, etc.



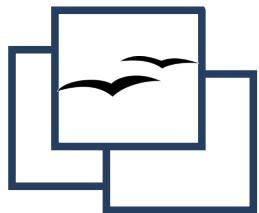
Manual do empregado

- Particularmente importantes em médias e grandes organizações, principalmente nos níveis mais baixos destas
- Observar a aparência e diagramação para maior motivação
- Objetivos:
 - Permitir uma boa interação entre o funcionário e a organização
 - Explicitar os direitos e deveres do novo funcionário
 - Facilitar o treinamento do novo funcionário
- Conteúdo:
 - Breve resumo histórico da organização
 - Atividades desenvolvidas e objetivos da organização
 - Descrição do regime de autoridade
 - Descrição do sistema de incentivos



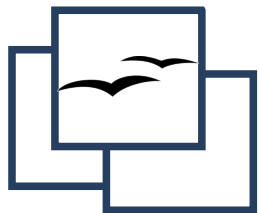
Manual de instruções especializadas

- Agrupa normas e instruções de aplicação específica a determinada atividade ou tarefa
 - “Manual do vendedor”
 - “Manual da telefonista”
- Recomendável quando há um número de funcionários nas funções especificadas que justifique seu uso
- Objetivos:
 - Melhor treinamento de um grupo específico do funcionários
 - Tornar-se um guia de trabalho e consulta para o grupo de funcionários
- Conteúdo:
 - Tarefas básicas inerentes ao cargo
 - Sua interação com outros cargos da organização



Manual de normas e procedimentos

- Descrevem as atividades que envolvem as diversas unidades
- Detalham como as atividades devem ser executadas
- Objetivos:
 - Proporcionar uma execução uniforme dos serviços descritos
 - Atribuir às unidades organizacionais, competência para definir as orientações a serem incluídas no manual
- Conteúdo:
 - Normas: indicação de quem executa (ou pode executar) os diversos trabalhos do processo administrativo
 - Procedimentos: indicação de como são executados os diversos trabalhos do processo administrativo
 - Formulários: definição dos documentos e sua forma de utilização
 - Fluxogramas: gráficos dos diversos procedimentos descritos



Recomendações finais

- O manual é elaborado para quem não sabe, ou tem dúvidas
 - Deve conter todas as orientações necessárias, inclusive as óbvias
- Aconselha-se elaborar o manual com folhas soltas (ou eletronicamente) para facilitar a atualização
- O manual não é um documento comum. Sua entrega deve ser feita pela própria gerência
- Atenção com a estética, inclusive redação e apresentação
- A elaboração do manual deve ser adaptada às características da organização
- O manual perderá sua utilidade se as mudanças forem transmitidas apenas de forma verbal, ele precisa ser atualizado