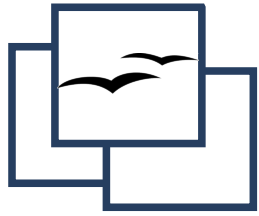




# Manuais

Por

José Luís Carneiro



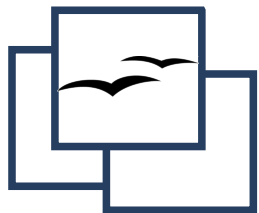
# Introdução

---

*“[...] 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)

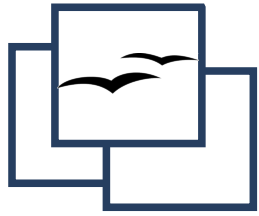
- **Objetivos:**
  - Reunir informações de forma sistematizada, criteriosa e segmentada
  - Ser instrumento de permanente consulta
  - Ser uma ferramenta acessória, sem limitar a criatividade



# Vantagens

---

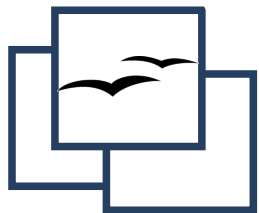
- Fontes permanentes de informações e consultas
- Facilitam a efetivação de normas, procedimentos e funções
- Propiciam coerência e continuidade na execução das tarefas
- Facilitam o treinamento de funcionários
  - Novos
  - Antigos (reciclagem)
- Permitem maior delegação de autoridade
  - Descentralização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



# Desvantagens

---

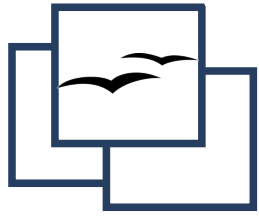
- Apesar de serem ponto de partida, não são solução para todos os tipos de problemas possíveis
- Custo normalmente alto
- Quando muito sintéticos, tendem a ser pouco úteis
- Quando muito detalhados, tendem a se desatualizar rapidamente
  - Ignoram os aspectos informais
- Se incompletos ou malfeitos, 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

---

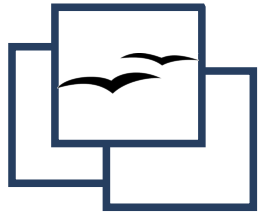
- Indicações de uso:
  - Dúvidas freqüentes do público-usuário
  - Demora e formação de filas
  - Desconhecimento de uma determinada rotina
  - Treinamentos
- Requisitos:
  - Necessidade real
  - Diagramação estruturada e adequada às finalidades
  - Um bom índice e sumário
  - Ser flexível e possuir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



# Manual de organização (funções)

---

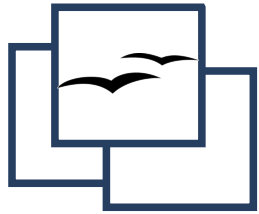
- Caracteriza os aspectos formais das relações entre as diferentes unidades organizacionais
- Define os deveres e responsabilidades relacionados a cada um dos cargos de chefia ou assessoria
- Objetivos:
  - Identificar, formal e claramente, como a organização está organizada
  - Estabelecer os níveis 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.

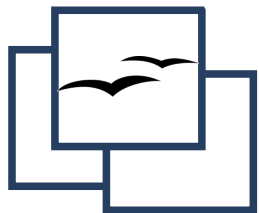


# Manual do empregado

---

- 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

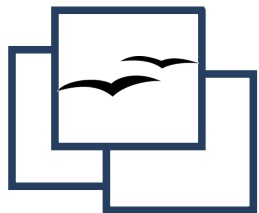




# Manual de instruções especializadas

---

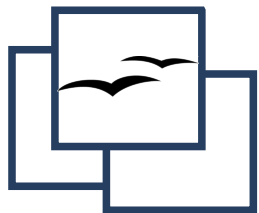
- Agrupa normas e instruções de aplicação específica a determinada atividade ou tarefa
  - “Manual do vendedor”
  - “Manual da telefonista”
- Recomendável quando há um número de funcionários nas funções especificadas que justifique seu uso
- Objetivos:
  - Melhor treinamento de um grupo específico do 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