

## **MANUAIS, NORMAS E PROCEDIMENTOS**

Nos dias atuais, as empresas necessitam, para o perfeito desempenho de suas múltiplas atividades, de um sem-número de informações, cujo valor está diretamente relacionado com os veículos que as transmitem. Assim, informações corretas prestadas de um modo ineficiente terão o mesmo valor funesto que informações incorretas prestadas eficientemente. Desse modo, nas empresas de hoje, onde a velocidade da informação é fator de sucesso para a tomada de decisões, essas informações são adquiridas, transmitidas e preservadas através de documentos previamente estudados e perfeitamente identificados com os fins para os quais se destinam. Esses documentos são, genericamente, denominados "Manuais", e neste capítulo abordaremos o quão são importantes e necessários.

Embora considerado por muitos como um "aglomerado de papéis inúteis, que não servem para nada, a não ser para enfeitar prateleiras e estantes", nas empresas de grande porte, o emprego de manuais é quase que obrigatório, face à multiplicidade de seus controles e abrangências de seus sistemas operacionais. Já em empresas de médio e pequeno porte, seus dirigentes podem colocar dúvida quanto à validade da confecção e utilização de manuais, pelo simples operacionais. Este raciocínio pode, em princípio, parecer fácil de responder, entretanto, a prática tem-nos ensinado que não é bem assim. Cada caso é um, caso, e como tal, deverá ser cuidadosamente analisado em função de suas peculiaridades.

Na realidade existem indícios que servem como um sinal de alerta para que determinadas empresas passem a pensar seriamente no que tange à elaboração de determinados manuais. Dentre esses indícios, podemos citar: crescimento da empresa, diversificação do seu campo de atuação, novas atribuições etc. Os manuais são úteis em quaisquer instituições, independente do dimensionamento, número de empregados, objetivos etc. Entretanto, nas empresas denominadas de "pequeno porte", sua aplicação não é tão necessária, uma vez que as informações se processam mais diretamente em função de seu dimensionamento estrutural organizado, e sem trazer problemas aos seus dirigentes. Nessas empresas, as atividades afetas a cada funcionário não se restringem, na maioria das vezes, a determinada função. Assim, pode tornar-se difícil e até mesmo desaconselhável para o andamento do trabalho fixá-las através de um manual.

O que se pode afirmar é que o surgimento de necessidade da criação de manuais encontra-se diretamente relacionado com a perda da visão sistêmica por parte dos dirigentes, além de ser inevitável, cada vez mais, catalogar e manter atualizadas determinadas informações técnicas e/ou administrativas.

Tendo chegado à conclusão de que é necessário elaborar manuais, os dirigentes devem ter sempre em mente que: a validade e a credibilidade dos manuais encontram-se na razão direta de sua constante atualização. Manuais desatualizados e ultrapassados não apresentam o mínimo valor consultivo e muito menos decisório; eles realmente só servem para enfeitar prateleiras e estantes.

## **MANUAIS ADMINISTRATIVOS**

### **CONCEITUAÇÃO DE MANUAIS**

Os manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente, com base na realidade da cultura organizacional.

Normalmente, um manual é constituído de diversos tomos, segundo os subsistemas integrantes da empresa. Estes tomos compõem-se de normas, instruções, rotinas e outros instrumentos complementares, como quadros, tabelas, fluxogramas, catálogos, listas etc.

Os manuais são instrumentos de gerência, de relativa duração, reunidos dentro de uma capa características, de fácil identificação, classificados, codificados, providos de índices e organizados a fim de tornar máximo o seu valor como obra de referência. Obviamente, a relativa duração dos

documentos inseridos nos manuais não tornam eternos como instrumento executivo-normativo cuja utilidade para a organização está razão direta de sua flexibilidade rapidez em se adaptar às mudanças processadas em quaisquer das matérias que os integram.

Assim, os manuais representam, sempre, uma instrumentabilidade a serviço da efetividade organizacional, eles devem estar permanentemente submetidos à análise, crítica e avaliação não só por parte dos responsáveis pelo seu gerenciamento, como também pelos seus usuários de modo geral.

As grandes empresas possuem, via de regra, diversos tipos de manuais como o de administração de pessoal, de suprimento, de finanças. De contabilidade, comercial, de serviços gerais, patrimônio, segurança empresarial, entre outros, cada um dos quais com seus objetivos e conteúdos específicos e distribuídos de acordo com o interesse da empresa.

Evidentemente, as características próprias das organizações é que ditarão a melhor estrutura do seu Manual de Organização. Este, portanto, pode ter conteúdo diverso de uma empresa para outra, embora alguns pontos possam ser comuns. Segundo o Manual de Organização do Management Center do Brasil, o manual, seja qual for o seu campo de abrangência, deve ter a seguinte composição gráfica, de modo geral:

- 1 - um formato cômodo, que facilite o seu manuseio e a sua guarda (de preferência o tamanho A-4 ;
- 2 - os tomos devem ser separados por um colecionador, com as folhas soltas, o que facilita a sua consulta e a subordinação das folhas modificadas;
- 3 - utilizar linguagem simples, direta, o mais preciso e coerente possível, inclusive correspondente ao nível de instrução dos usuários a que se destinam;
- 4 - inclusão de índice geral e guias de cartolina com os títulos dos assuntos, para facilitar a sua localização;
- 5 - deve ser estudado criteriosamente o público a quem o manual se destina, evitando-se o desperdício na sua reprodução e distribuição.

Um manual de Organização bem elaborado permite que os executivos de quaisquer órgãos fiquem sabendo, com exatidão, quais as suas responsabilidades e qual o seu relacionamento com os demais gerentes da organização, evitando-se, em conseqüência, conflitos de jurisdição, sobreposição da autoridade, agilizando, assim, a tomada de decisões programadas, e indicando, finalmente, de modo inequívoco, quem está investido de poder para aprovar, bem como os graus de autoridade atribuídos aos diferentes níveis administrativos. O Manual de Organizações tem ainda a possibilidade de se tornar um rico repositório das experiências acumuladas dos gerentes mais antigos, a serem aproveitadas para facilitar o treinamento dos mais novos, podendo, também, constituir-se num útil manual de consultas, servindo como instrumento de controle.

## **1.2. - OBJETIVO**

O objetivo da manualização é permitir que a reunião de informações dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador do funcionamento da organização. Esse seria o objetivo amplo, a grande alternativa para aplicação de manuais na organização.

Não importa o seu conteúdo nem a quem é endereçado, e sim a insistência em seu uso, a certeza de que assim agindo os administradores estarão dando à organização condições de manter uma dinâmica ágil em seus mais variados aspectos. Por outro lado, nada disso quer dizer que o manual tenha de ser visto como um documento de uso obrigatório em todos os momentos da organização. Há quem afirme que o manual tem apenas limitações, restrições. O fato gerador está no próprio conteúdo de cada manual: a burocratização da organização.