

FLÁVIA DA CRUZ BRANDÃO

MANUAIS: função e forma no campo da Biblioteconomia

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para aprovação na Disciplina BIB 03037 – Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Biblioteconomia da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora Profa. Dra. Iara Conceição Bitencourt Neves

Porto Alegre
2003

SUMÁRIO

	P.
RESUMO	3
1 INTRODUÇÃO	5
2 METODOLOGIA	10
2.1 IDENTIFICAÇÃO DO TEMA	10
2.2 SELEÇÃO DAS FONTES INFORMACIONAIS A SEREM CONSULTADAS	12
2.3 LOCALIZAÇÃO DAS FONTES	13
2.4 ESTUDO DAS FONTES E TRANSCRIÇÃO DOS DADOS	14
2.5 COMUNICAÇÃO	16
2.6 O CORPUS DA PESQUISA	17
2.7 ESTRUTURA DO REFERENCIAL TEÓRICO	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1 MANUALIZAÇÃO	21
3.2 MANUAIS	23
3.3 MANUALIZAÇÃO APLICADA À BIBLIOTECONOMIA	114
4 DISCUSSÃO GERAL DOS RESULTADOS	124
5 CONCLUSÕES	134
6 SUGESTÃO	135
REFERÊNCIAS	136
APÊNDICES	141
APÊNDICE A – Proposta de Estrutura Básica para Manuais da Gestão Biblioteconômica a partir do Exemplo de Manual de Procedimentos da Biblioteca Monteiro Lobato	142
APÊNDICE B – Proposta de Questionário para a Avaliação de Manuais	164
ANEXO – Exemplo de Norma Fundamental para Elaboração de Manuais – Sugestão de Simcsik (1992)	169

RESUMO

Pesquisa bibliográfica sobre a aplicação da Manualização no campo da Biblioteconomia. O objetivo foi verificar, na literatura biblioteconômica, os aspectos teórico-práticos da elaboração e o uso de manuais, na biblioteca, como ferramentas básicas para a padronização de rotinas de trabalho e para a gestão de recursos e serviços. Para atingir-se tal objetivo, fez-se uso da metodologia da pesquisa bibliográfica seguindo as etapas sugeridas pela literatura pertinente: a) identificação do tema: Manualização, delimitando-se o tempo entre 1961 e 1998 e o idioma das fontes em português, preferentemente, espanhol e inglês; b) seleção das fontes informacionais que priorizou os dicionários especializados e os manuais de estudos das áreas de gestão biblioteconômica e de Organização e Métodos (O&M); c) localização das fontes que foram encontradas nas bibliotecas da Escola de Administração, da Escola de Enfermagem e da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na Biblioteca Central da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, na Biblioteca Central da Universidade do Vale dos Sinos e na Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT); d) estudo das fontes adequadas para verificação do tratamento do tema de acordo com o objetivo proposto, e transcrição dos dados mediante a leitura dos textos com posterior fichamento das informações relevantes; e) comunicação constituída na redação do texto da revisão da literatura. Buscou-se, na literatura pertinente a O&M o suporte teórico-metodológico da Manualização, para verificar as facilidades e benefícios que resultam da redação de manuais para a gestão biblioteconômica. Em tais textos, os autores descrevem os manuais quanto a: conceituação, necessidade, vantagens, desvantagens, finalidade, aplicação, tipologia, e fases da elaboração (responsabilidade pela elaboração, apresentação, confecção, conteúdo, redação, distribuição, atualização e avaliação). Por isso, pesquisou-se a adoção da Manualização, no campo da Biblioteconomia, e encontrou-se os aspectos: conceituação, vantagens, finalidade, tipologia, elaboração, aplicação e avaliação. Poucos autores (LITTON, 1975; PENNA; FOSKETT; SEWELL, 1979; PRADO, 1992; ANDRADE; VERGUEIRO, 1996) tratam desse tema em Biblioteconomia e suas proposições não evidenciam um aporte teórico advindo da Manualização. Os tipos de manuais relacionados por esses autores são: manual de pessoal (LITTON, 1975; PENNA; FOSKETT; SEWELL, 1979), manual de serviços (PRADO, 1992) e manual de aquisição (ANDRADE; VERGUEIRO, 1996). A partir dos dados coletados, deduziu-se que é importante que se busque na área de O&M subsídios para a elaboração de manuais, na gestão biblioteconômica, no que diz respeito à sua forma de apresentação ou estrutura, de modo que esta facilite o seu uso,

a sua atualização e a sua avaliação por parte do pessoal que o utiliza. Em decorrência, foi proposta uma estrutura básica para elaboração de manuais onde é destacado que os mesmos sejam confeccionados em folhas soltas, previamente formatadas, contendo um cabeçalho específico com espaços para: o logotipo da biblioteca ou da instituição a qual ela pertence, o título do manual, a codificação e a paginação; com espaço para o texto do manual e para as datas de sua emissão e revisão e que o conjunto destas folhas seja acondicionado em uma capa que possua ferragens ou folhas plásticas.

Palavras-Chave: Manualização; Manuais; Biblioteconomia; Organização e Métodos; Administração.

1 INTRODUÇÃO

O tema estudado neste trabalho é Manualização que significa: “[. . .] elaboração e uso de Manuais.” (ARAÚJO, 1994, p. 142).

A Manualização integra a área de Organização e Métodos (O&M) do campo da Ciência da Administração a qual, segundo os especialistas (MINNICH; NELSON, 1971; POPPER, 1972; PEREL, 1973; REDFIELD, 1975; TACHIZAWA; SCAICO, 1977; HESSEL, 1989; LUPORINI; PINTO, 1992; SIMCSIK, 1992; ARAÚJO, 1994; CURY, 1995; ROCHA, 1995; COLENGHI, 1997; OLIVEIRA, 1998), estuda, analisa, discorre, conceitua, tipifica a elaboração e o uso dos manuais nas empresas, visando facilitar os processos administrativos das mesmas.

O despertar para o estudo do tema estudado ocorreu no momento em que a autora cursou a disciplina de Gestão de Serviços Informacionais, concomitantemente com as disciplinas: Pesquisa e Desenvolvimento de Coleções e Linguagens Alfabéticas de Indexação do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no período de 12 de março a 19 de julho de 2001.

Na primeira Disciplina, foram estudadas, sob o ponto de vista de Organizações e Métodos (O&M), a aplicação e a formatação de manuais na gestão biblioteconômica; na segunda, foi discutida a importância, para o desenvolvimento da

coleção de uma unidade de informação, da elaboração de manuais de políticas de desenvolvimento, de seleção de coleções e de aquisição de itens para o acervo; e, na terceira, foi aprendida a redação de manuais para orientação na construção de tesouros e de listas de cabeçalhos de assunto como linguagens de indexação para uso nas bibliotecas, visando facilitar a busca e a recuperação de informações em catálogos e/ou bases/bancos de dados.

A partir dessas disciplinas, atentou-se para a importância da construção de manuais na e para a gestão biblioteconômica como dispositivos auxiliares do trabalho específico do bibliotecário frente às suas atividades diárias. Então, cogitou-se da possibilidade de escolher tal assunto como tema do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Em decorrência, buscou-se pesquisar a adoção da manualização, no campo da Biblioteconomia, em relação aos aspectos: conceituação, necessidade, vantagens, desvantagens, finalidade, aplicação, tipologia e fases da elaboração que se desdobram em: responsabilidade pela elaboração, apresentação, confecção, conteúdo, redação, distribuição, atualização e avaliação.

O desempenho profissional, no campo de trabalho da Biblioteconomia está vinculado às atividades de organização e administração de recursos, processos, tarefas e pessoas dentro de Bibliotecas, Centros de Documentação e Sistemas de Informação, visando suprir necessidades informacionais de seus usuários. Neste sentido, pode ser destacado, segundo os autores citados, que:

Por Biblioteconomia se entende o conjunto de conhecimentos teóricos e técnicos relativos à organização e administração de uma biblioteca. Compreende uma parte doutrinária que estuda a teoria da seleção e

aquisição de livros, catalogação, classificação e o regime econômico-administrativo da biblioteca: recursos, local e mobiliário, pessoal, conservação dos livros e uso da biblioteca, e uma parte que se relaciona propriamente com a arte de administrá-la, de governá-la, para realizar com a maior eficácia e o menor esforço os fins específicos da instituição. A primeira parte é técnica-científica; a segunda, por sua vez, política-administrativa, pois compreende o estudo dos métodos, meios e formas mais convenientes para assegurar um bom serviço público de leitura. (BUONOCORE, 1952, p. 59-60);

e que,

Etimologicamente, portanto, Biblioteconomia é o conjunto de regras de acordo com as quais os livros são organizados em espaços apropriados: estantes, salas, edifícios. (FONSECA, 1992, p. 15)

Desta forma, o bibliotecário, tendo como uma de suas funções, administrar processos, atividades, rotinas e pessoas, necessita desenvolver manuais para facilitar seu trabalho e de seus subordinados. Por isso, este tema é estudado em sua formação acadêmica, buscando-se subsídios na área de O&M, porque, conforme Cury (1995, p. 137-138) esta área é:

[. . .] uma das funções especializadas de administração e uma das principais responsáveis pela modelagem da empresa, envolvendo, primariamente, a institucionalização de uma infra-estrutura compatível com os propósitos do empreendimento (= O) e, complementarmente, a definição e/ou redefinição dos processos e métodos de trabalho, mecanizados ou não, indispensáveis à efetividade organizacional (= M). A função de O&M, assim, tem como objetivo final a renovação organizacional, através da manipulação da empresa como um sistema social, aberto, em permanente sintonia com as demandas de seu ambiente, externo e/ou interno.

Por estas razões, conversou-se com a orientadora sobre a importância de se pesquisar o assunto para aplicação no campo da Biblioteconomia. Ela considerou que seria de suma importância, pois não se sabe qual é a extensão do conhecimento teórico-prático, nem da realidade do processo de elaboração e de uso dos manuais, na gestão biblioteconômica, no Brasil.

Assim, a intenção deste estudo foi verificar, na literatura pertinente, informações sobre a elaboração e o uso de manuais, na biblioteca, como ferramentas básicas para a padronização de rotinas de trabalho e para a gestão de recursos e serviços.

Levando-se em conta essa intencionalidade, procurou-se:

- a) identificar a literatura específica sobre manualização no campo de O&M e a literatura sobre manualização no campo da Biblioteconomia;
- b) averiguar, através dos textos estudados, os tipos de manuais que estão sendo utilizados e a sua função, na gestão biblioteconômica;
- c) propor uma formatação ou estrutura básica para a redação de manuais, aplicáveis à gestão biblioteconômica.

Diante das razões expostas, estabeleceu-se como questão principal, a ser respondida, através da pesquisa: como vem sendo aplicada, no campo da Biblioteconomia, a teoria da manualização, proveniente da área de Organização e Métodos no campo da Ciência da Administração?

Visando buscar respostas a este questionamento estabeleceram-se as seguintes questões norteadoras:

Como devem ser elaborados os manuais de acordo com a teoria de Organização e Métodos?

Qual a importância da teoria de manualização para a elaboração de manuais para a gestão biblioteconômica?

Que tipos de manuais estão sendo indicados na literatura relacionada à gestão biblioteconômica?

A redação dos manuais, na gestão biblioteconômica, reflete a aplicação das técnicas de elaboração de manuais, propostas pela teoria de manualização?

Tendo em vista a finalidade desta pesquisa, a mesma foi delimitada na consulta aos acervos das bibliotecas acadêmicas dos seguintes estabelecimentos: Bibliotecas da Escola de Administração, da Escola de Enfermagem e da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS, Biblioteca Central da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), e Biblioteca Central da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS); e da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Quanto à temporalidade, identificaram-se trabalhos publicados entre 1961 e 2001, presentes nos acervos das instituições acima mencionadas.

2 METODOLOGIA

A metodologia empregada foi a da Pesquisa Bibliográfica, por se tratar de uma pesquisa em fontes primárias e secundárias, que analisou a literatura disponível sob a forma de dicionários e de manuais de estudo, pertinentes ao tema. Suas fases, segundo os autores da literatura pertinente (SALVADOR, 1976; FERREIRA, 1983; LAKATOS, 1992; MACEDO, 1996; MARCONI, 1999; MEDEIROS, 1999) foram assim delimitadas:

2.1 IDENTIFICAÇÃO DO TEMA

Nesta fase determinou-se o tema a ser estudado através da pesquisa, delimitando-se o tempo e o espaço a serem pesquisados, os idiomas dos textos selecionados e a tradução dos termos utilizados que identificam os aspectos do assunto escolhido.

A escolha do assunto deve ser baseada na experiência do pesquisador, na existência de literatura pertinente, na necessidade de esclarecimento do tema, na contribuição à área que está em foco que permita ser arranjado em forma de pesquisa,

que gere hipóteses ou propósitos investigativos, e que vá ao encontro da formação do orientador ao qual se quer solicitar acompanhamento para realização do estudo. (SALVADOR, 1976; ECO, 1977; BEAUD, 1997)

Embasada por estes autores, a escolha do tema desta pesquisa, Manualização, levou em consideração a importância do mesmo para elaborar-se manuais na gestão biblioteconômica e a escolha da orientadora deste Trabalho de Conclusão de Curso.

A pesquisa bibliográfica sobre manuais abrangeu um período de 40 anos.

Esta amplitude deveu-se a intenção de abranger a evolução do tratamento do tema na literatura pesquisada, permitindo desta forma que a revisão de literatura adquirisse um cunho histórico.

Os idiomas escolhidos para pesquisar os textos das fontes informacionais foram, preferentemente, o português, o espanhol e o inglês. A preferência pelo português está relacionada a intenção de averiguar como se encontra a situação da Manualização aplicada à gestão biblioteconômica no Brasil, baseada na literatura do campo da Biblioteconomia e da área de O&M.

Os termos básicos que orientaram toda a busca de fontes foram:

- Manualização, para o qual não foram encontrados os termos equivalentes em espanhol e inglês;
- Manual, termo equivalente em espanhol: *Manual*; termos equivalentes em inglês: *Handbook* ou *Manual*;
- Biblioteconomia, termo equivalente em espanhol: *Biblioteconomía*; termos equivalentes em inglês: *Library economy*, *Librarianship*, *Library Science*;

- Organização e Métodos, termos equivalentes em espanhol: *Organización*; *Métodos*; termos equivalentes em inglês: *Organization*; *Method*;
- Administração, termo equivalente em espanhol: *Administración*; termo equivalente em inglês: *Administration*.

A tradução dos termos se fez para permitir traçar a correspondência entre os descritores nos idiomas selecionados para a pesquisa, o que facilitou a busca dos documentos sobre o tema.

2.2 SELEÇÃO DAS FONTES INFORMACIONAIS A SEREM CONSULTADAS

A seleção das fontes informacionais (fontes primárias) foi realizada através da consulta a catálogos de bibliotecas e bases de dados da rede de informações Internet. O resultado desta seleção recaiu em manuais de estudo sobre o assunto, em dicionários especializados e em normas técnicas (NBR ISO).

Inicialmente, foram consultadas as fontes referenciais da área de Biblioteconomia e de Ciência da Informação tais como *Library Information Science Abstracts* (LISA) e *Information Science Abstracts* (ISA), ambas dos Estados Unidos da América e que se constituem em vasto banco de dados contendo assuntos específicos e correlatos destas áreas. Entretanto, o que foi encontrado não correspondeu aos objetivos da pesquisa porque tais referências referiam-se aos textos de manuais propriamente ditos.

2.3 LOCALIZAÇÃO DAS FONTES

Foi a fase em que foram localizadas as fontes selecionadas para a realização da pesquisa. Seguindo a orientação de alguns autores (SALVADOR, 1976; FERREIRA, 1983; LAKATOS, 1992; MACEDO, 1996), foi o momento em que se verificou onde seriam conseguidas as informações pertinentes e como se faria a consulta a elas se, por meio virtual, por empréstimo, por consulta local em bibliotecas se, através da busca e cópias de artigos em outras localidades que não aquela em que a pesquisa seria realizada.

Para localizar as fontes selecionadas, fez-se a busca dos termos pertinentes nos catálogos *on line* do sistema de bibliotecas da UFRGS, da Biblioteca Central da PUC-RS e da Biblioteca Central da UNISINOS. Após a obtenção das referências bibliográficas sobre o tema escolhido, foram visitadas as bibliotecas da Escola de Administração, da Escola de Enfermagem e da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS e das outras instituições citadas, para verificar se os documentos encontrados tratavam do tema de acordo com os objetivos propostos pela pesquisa. Depois da análise dos documentos selecionados, providenciou-se as cópias dos capítulos dos manuais de estudo que tratavam dos aspectos do assunto pesquisado e das definições encontradas nos dicionários especializados.

Da mesma forma, em relação à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), buscou-se, em seu acervo de normas os textos que tratassem sobre a manualização em organizações. Encontrou-se duas normas a NBR ISO 9000 – sistemas de gestão da qualidade e a NBR ISO 10013 – diretrizes para o

desenvolvimento de manuais da qualidade, das quais foram providenciadas a leitura e a posterior anotação de dados no local.

2.4 ESTUDO DAS FONTES E TRANSCRIÇÃO DOS DADOS

Nesta fase, procedeu-se da seguinte maneira: foi realizada a leitura das fontes e, a seguir, procedeu-se à compilação dos dados relevantes em fichas de apontamentos.

Os tipos de leitura que se pode fazer de uma fonte são: “[. . .] leitura formativa, leitura informativa e leitura de distração [. . .]” (SALVADOR, 1976, p. 100). No caso da leitura com interesse científico faz-se a leitura informativa, pois se quer obter informações pertinentes ao estudo que será realizado (SALVADOR, 1976).

As fases da leitura informativa se destacam como a leitura de constatação, em que se entra em contato prévio com o registro das informações; a leitura de exploração, em que se faz um rápido exame das informações obtidas pela leitura de constatação e se verifica se servem para o que se pretende comprovar com a pesquisa; a leitura de seleção, na qual se escolhe aquelas informações pertinentes; e, a leitura de reflexão, em que se pondera se as informações poderão ser usadas como citação direta ou indireta no trabalho (SALVADOR, 1976).

Baseada na orientação do autor acima, realizou-se em primeira mão a leitura de constatação, verificando se os textos apresentavam os aspectos referentes à Manualização, propostos pela pesquisa, para serem analisados, que foram:

conceituação, necessidade, vantagens, desvantagens, finalidade, aplicação, tipologia e fases da elaboração que se desdobram em: responsabilidade pela elaboração, apresentação, confecção, conteúdo, redação, distribuição, atualização e avaliação. Estes aspectos foram tratados pelos autores tanto no campo da Biblioteconomia quanto na área de O&M.

Num segundo momento, realizou-se a leitura de exploração para um melhor aprofundamento dos dados que cada autor tratava em relação a este estudo. Na leitura de seleção fez-se a escolha das informações que seriam apontadas ou como citação direta ou como paráfrase em função da importância do que estava sendo tratado, sempre relacionando-se com os objetivos propostos nesta pesquisa. Quanto à leitura de reflexão, foi realizada visando aprofundar os conhecimentos adquiridos a partir das outras formas de leitura, para poder chegar-se às considerações gerais que retratam a situação atual da aplicação da Manualização no campo da Biblioteconomia.

O fichamento correspondeu à fase em que se transcreveram ou registraram em fichas os dados importantes, levantados, a partir da leitura das fontes. Tais fichas posteriormente serviram como recurso auxiliar na redação deste relatório. As fichas de apontamentos incluíram os dados referenciais das fontes consultadas e as informações destacadas das obras lidas. Estas foram transcritas ou registradas, na forma de: resumos, citações diretas com a indicação da página correspondente, paráfrases, esquemas, ou reflexões da autora que embasaram a construção do referencial teórico (SALVADOR, 1976; FERREIRA, 1983; LAKATOS, 1992; MACEDO, 1996; MARCONI, 1999; MEDEIROS, 1999).

Ainda, levando-se em consideração as recomendações dos autores acima, após as leituras procedeu-se da seguinte maneira:

- a) após a leitura de constatação dos textos selecionados, fez-se uma ficha de apontamentos preliminar para cada cópia, em que as informações anotadas foram somente sobre os aspectos que cada autor se referia em seu trabalho;
- b) a partir da leitura de exploração e de seleção confeccionou-se fichas com dados relevantes à pesquisa, nas quais se fez anotações de citações diretas dos textos selecionados, ou de paráfrases ou de anotações pessoais a respeito das leituras a serem tratadas na redação da revisão bibliográfica.

No caso das normas encontradas no acervo da ABNT, procedeu-se à leitura das mesmas, na sede da Associação, anotando-se, em fichas, as informações pertinentes aos aspectos da manualização referentes à pesquisa.

2.5 COMUNICAÇÃO

A comunicação da pesquisa bibliográfica se dá através do registro das informações levantadas pelo pesquisador, em relação ao tema estudado e sua posterior publicação em duas fases: redação provisória e redação definitiva (SALVADOR, 1976; FERREIRA, 1983; LAKATOS, 1992; MACEDO, 1996; MARCONI, 1999; MEDEIROS, 1999).

A redação provisória é aquela em que se mesclam os dados anotados nas fichas de consulta que tenham relevância para corroborar o tema estudado e as

reflexões do pesquisador frente ao que encontrou e à sua proposta inicial, mas ela é provisória porque ainda não possui o formato final de apresentação do trabalho, e está sujeita a correções e a alterações (SALVADOR, 1976; FERREIRA, 1983; LAKATOS, 1992; MACEDO, 1996; MARCONI, 1999; MEDEIROS, 1999).

A redação definitiva é aquela em que se formata todo o trabalho que contém todos os dados definitivos da pesquisa. É o momento em que está pronto o trabalho para a sua publicação (SALVADOR, 1976; FERREIRA, 1983; LAKATOS, 1992; MACEDO, 1996; MARCONI, 1999; MEDEIROS, 1999).

No caso desta pesquisa a redação provisória resultou no primeiro esboço do Trabalho de Conclusão de Curso, que se constituiu na Introdução, na Metodologia, no Referencial Teórico, na discussão geral dos resultados, nas Conclusões e nas Considerações Finais. Também neste momento organizaram-se os Apêndices e o Anexo, para que este trabalho fosse avaliado pela orientadora e corrigido posteriormente. A redação definitiva permitiu que o texto, após as correções de caráter normativo e lingüístico, fosse formatado e duplicado.

2.6 O *CORPUS* DA PESQUISA

O *corpus* da pesquisa constituiu-se de manuais de estudo ou compêndios, que, segundo Ferreira [1975?] trata-se de “6. Livro que contém noções essenciais acerca de uma matéria; compêndio, epítome: manual de geografia.”, bem como obras de referências identificadas como dicionários especializados da área de Organização e

Métodos no campo da Ciência da Administração e do campo da Biblioteconomia. Este critério escolhido é corroborado pelas recomendações de Salvador (1976, p. 79) quanto à escolha das fontes:

Se o estudioso necessita de um estudo completo, procura um livro; se necessita de um estudo atualizado ou recente, procura um artigo em revistas; se necessita de conhecimentos gerais e básicos, vai aos dicionários ou enciclopédias; se precisa de notícias, crônicas ou comentários breves de fatos ou acontecimentos diários, procura a secção de jornais.

Explicitando o conceito de livro do autor acima, pode-se adotar a definição anterior de manuais de estudo ou compêndios.

Nas pesquisas realizadas nos catálogos das bibliotecas das instituições escolhidas não se encontrou artigos de periódicos, em papel ou meio eletrônico, ou trabalhos apresentados em congressos ou outros eventos que abordassem a manualização, tanto em O&M como em Biblioteconomia. Por isso, este tipo de suporte da informação não fez parte da revisão da literatura discutida, a seguir.

2.7 ESTRUTURA DO REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico foi dividido em três subseções: Manualização, Manuais e Manualização Aplicada à Biblioteconomia.

A primeira contém os aspectos relativos ao grande processo de elaboração e uso de manuais, contemplando conceitos, importância e finalidades do mesmo.

A segunda inclui uma extensa revisão bibliográfica sobre os aspectos mencionados em 2.4. Cada um destes aspectos foi abordado de uma forma geral, em primeiro lugar; logo a seguir, foram apresentados os vários tipos de manuais de acordo com a categorização de Hessel (1989) a qual contempla: manuais de estrutura; manuais de pessoas; manuais de padrões; manuais de ação e manuais múltiplos. À esta categorização foi acrescentada pela autora uma nova categoria denominada de outros manuais, a qual reúne documentos mencionados por outros autores e que não se enquadram nas categorias atribuídas pelo autor acima citado.

As subseções em que se subdivide o Referencial Teórico contém exclusivamente as idéias colhidas das fontes seleccionadas, seja em forma de citações diretas ou paráfrases.

Foram respeitadas, desta forma, as designações atribuídas pelos autores citados, mesmo que estas pudessem ser consideradas como sinônimos ou quase sinônimos.

É importante ressaltar que a literatura analisada nem sempre ofereceu subsídios informacionais sobre cada um dos aspectos que se pretendeu estudar. Esta situação foi detectada especialmente em relação aos vários tipos de manuais propostos pelos autores citados. Como exemplo, pode ser destacado o fato de haverem sido localizadas as finalidades para manuais para especialistas e de assinaturas, o que não aconteceu, quando foi abordado o aspecto conceitos e/ou definições.

Fazem parte desta tipologia ainda os seguintes manuais: manual de operações (BALLESTERO ALVAREZ, 1961); manual de insumos ou de compras; manual de uso (HESSEL, 1989); manual de ensaios ou manual de teste; manual de especificação técnica de materiais; manual de instalação; manual de manutenção;

manual de operação; manual de projeto; manual da qualidade do fornecedor (PRAZERES, 1996), os quais deixaram de ser tratados, neste texto, por não serem de aplicação dentro da gestão biblioteconômica.

Deve ser destacado que a seqüência dos aspectos pesquisados e registrados no Referencial seguiu a ordem apresentada na literatura pertinente.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura identificada e estudada constituiu-se de textos que podem ser considerados como conceituais, segundo Moraes (1982), diferenciando-se, desta forma da literatura de pesquisa a qual, segundo o mesmo autor, registra o conhecimento, construído, a partir da pesquisa de campo, empírica ou experimental.

A busca inicial centrou-se na literatura de O&M com a finalidade de obter-se um panorama de produção teórica sobre os aspectos destacados a seguir.

3.1 MANUALIZAÇÃO

Manualização foi conceituada por Araújo (1994, p. 148) como “[. . .] elaboração e uso de Manuais.” Este processo de elaboração e uso destes manuais, bem como de implantação, distribuição, revisão e avaliação, deve, porém, ser precedido de uma análise crítica do ambiente organizacional.

A importância da Manualização para as organizações está diretamente ligada à dinamização das suas atividades, dos seus processos e das relações pessoais e de trabalho que ocorrem em seu interior, na busca da agilidade, da eficiência e da eficácia desejadas. (ARAÚJO, 1994)

Araújo (2001, p. 107) afirma que a finalidade da Manualização como processo administrativo

[. . .] 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 a aplicação de manuais de organização.

O mesmo autor (ARAÚJO, 2001, p. 145) declara que:

O que se sugere hoje, em termos de manualização no plano estrutural, é a inclusão de alguns itens que assegurem uma leitura e interpretação sistêmica da organização. Em vez de se conhecer frações da organização, de forma compartimentada, passa-se a conhecer, inclusive, sua dinâmica de interação interna e externa. Entendemos que o objetivo do uso de manuais é o de resumir, num documento elaborado de forma sistemática e criteriosa, as informações que possibilitem a assimilação do todo organizacional de maneira compreensiva e integrada.

Neste sentido, a aplicação da Manualização, ocorrerá toda vez em que se necessite armazenar informações importantes para a organização e que estas se tornem normas norteadoras de trabalho (ARAÚJO, 1994).

Os produtos resultantes da Manualização são os diversos tipos de manuais que podem ser desenvolvidos numa organização os quais irão variar, de acordo com o objetivo da sua aplicação (ARAÚJO, 1994).

3.2 MANUAIS

3.2.1 *Conceitos e Definições em Geral*

Os manuais são conceituados e/ou definidos na literatura de O&M sob o ponto de vista geral e específico, este último a partir da tipologia estabelecida por diferentes autores.

Numa abordagem geral, podem ser destacados conceitos e definições dos seguintes autores.

Benn (1964, p. 126) define manual como

[. . .] 1. Publicação que constitui uma compilação de certo número de fatos e dados considerados desejáveis para um empregado, e que deve ser mantido ao alcance da mão. 2. Em treinamento de empregados, livro-texto que é conservado pelo estudante para consultas, após terminadas as aulas de treinamento.

Minnich e Nelson(1971, p. 257) consideram que: “Os manuais de empresas são livros de referência organizados para promover maior compreensão das diretrizes da administração, suas práticas e normas de procedimento.”

De acordo com Popper (1972, p. 2) o manual “[. . .] deve ser encarado como um livro de normas e regulamentos sujeitos a sofrer alterações e ampliações sempre que para tal se apresentar uma necessidade.”

Perel (1973, p. 81) destaca que os manuais fazem parte do processo de comunicação interna de uma organização, sendo

[. . .] conseqüência imediata dos organogramas, comunicando a todos e a cada um dos chefes:

1. A designação formal de seu cargo.
2. O enunciado de suas funções.
3. A descrição de suas tarefas habituais.
4. As características de seu trabalho e seus distintos tipos de vinculações dentro e fora da empresa.
5. Seus dependentes e de quem ele depende.
6. A informação recebida, a processada e a emitida.
7. Os distintos tipos e níveis de autoridade.

Redfield (1975, p. 87) caracteriza manual como “[. . .] uma coleção integrada de instruções a longo prazo, reunidas dentro de uma capa, classificadas, codificadas, providas de índice e preparadas de modo a tornar máximo o seu valor como obra de referência.”

Tachizawa e Scaico (1977, p. 245) entendem que manual é “[. . .] a coleção sistemática de normas, diretrizes e procedimentos que indiquem para todos os funcionários de uma empresa as atividades a serem cumpridas e a maneira como deverão ser realizadas.”

Ao descrever a formalização da organização, Faria (1985, p. 168, grifo do autor) destaca que os manuais reúnem a coleção de “[. . .] *procedimentos e rotinas que digam como o trabalho deve ser feito e de que forma* [. . .]”, bem como “[. . .] *as normas e os formulários* [. . .]”.

Hessel (1989, p. 100) afirma que: “Entende-se por manuais um livro ou compêndio, estruturado, no qual se escrevem e gratificam informações e diretrizes de ação das organizações.”

Chinelatto Filho (1991, p. 82), escrevendo sobre **Organização e Métodos Integrados à Informática** aponta que: “O manual é um conjunto de rotinas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais, dentre outras.”

Luporini e Pinto (1992, p. 204,) consideram manual “[. . .] a coleção sistemática de normas, diretrizes, procedimentos que indiquem para todos os funcionários de uma empresa as atividades a serem cumpridas e a maneira como deverão ser realizadas.”

Simcsik (1992, p 311) conceitua manual como “[. . .] o conjunto sistemático de normas que indicam as atividades a serem cumpridas pelos indivíduos que mantêm relações de trabalho com a empresa, e a forma pela qual as mesmas deverão ser realizadas.”

Araújo (1994, p. 142) considera os manuais como meios informativos “[. . .] acessíveis, claros, sistemáticos e susceptíveis de atualização [. . .]”, que reúnem “[. . .] grande quantidade de textos dispersos (regulamentos, instruções, circulares, atos oficiais, leis em geral, etc.) que as pessoas têm de manejar para resolver dificuldades relativas à organização como um todo [. . .]”.

Cury (1995, p. 405) conceitua manuais como

[. . .] instrumentos de gerência, de relativa duração, reunidos dentro de uma capa característica, 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 os tornam eternos – muito pelo contrário – devendo, portanto, os manuais ser encarados como um instrumento executivo-normativo cuja utilidade para a organização está na razão direta de sua flexibilidade e rapidez em se adaptar às mudanças processadas em qualquer das matérias que os integram.

Rocha (1995, p. 231) afirma que manuais são documentos previamente analisados que representam exatamente a finalidade para a qual se destinam, proporcionando um conjunto de informações pertinentes à tomada de decisões pela empresa.

Conforme opinião de Oliveira (1998, p. 388):

Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto.

No entanto, Araújo (2001, p. 145) destaca que

[. . .] é possível entender o manual de uso estrutural como o documento que aglutina informações sobre os aspectos ligados ao ambiente, à coordenação, e por via de consequência, a controles internos, ao treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e à análise organizacional.

3.2.2 *Conceitos e Definições Específicas por Tipologia*

Especificamente, ao tipificar os manuais, a literatura de O&M lhes atribui conceitos e definições que são destacadas pelos autores citados abaixo.

Tentando facilitar a visualização e comparação entre a opinião dos diversos autores, a respeito dos diferentes tipos de manuais, agrupou-se tais conceitos e definições, de acordo com a tipologia por eles determinada.

3.2.2.1 Manuais de Estrutura

Em relação ao manual organizacional Ballestero Alvarez (1961, p. 592), descreve que ele

[. . .] estabelece a estrutura existente na empresa através da clara definição de cargos, funções, autoridade, responsabilidade, delegação, podendo ser complementado com as interligações entre os diversos setores da empresa ou mesmo fora dela, condições gerais para o bom funcionamento.

Popper (1972, p. 5), em relação ao manual de organização, afirma que ele “[. . .] define a estrutura organizacional da empresa e os limites de responsabilidade de seus funcionários-chave.”

De acordo com Faria (1985, p. 168) o conceito de manual de organização é

[. . .] o conjunto racionalmente integrado de todos os elementos que constituem e impulsionam o funcionamento do sistema organizacional, a estrutura, os sistemas administrativo e operacional, as normas, os procedimentos, as instituições, os processos, os métodos, as técnicas, as rotinas e os formulários, assim como o esquema dos fluxos de informações, de acompanhamento e de controle.

Para Luporini e Pinto (1992, p. 213), o manual de organização é “[. . .] a apresentação formal e organizada dos objetivos, funções, relações de autoridade e responsabilidade para os titulares das diversas faixas hierárquicas da estrutura organizacional de uma empresa.”

Simcsik (1992, p. 330) ao tratar sobre normas e manuais organizacionais os define como

[. . .] documentos que definem e contêm a estrutura empresarial indicando de maneira clara as fronteiras e os inter-relacionamentos dos órgãos e os limites de responsabilidade e autoridade dos empregados. São conhecidos também como Regulamentos Internos.

Glazer (1969, p. 179) considera que o manual de serviço

[. . .] não constitui por si mesmo um código redigido consoante a mais pura logicidade, e sim uma simples compilação das determinações administrativas vigentes na organização, refletindo fatalmente a clareza ou a confusão dos processos em geral adotados pela administração.

Quanto aos manuais de diretrizes, Ballestero Alvarez (1961, p. 592) destaca que eles “[. . .] são guias para orientar e canalizar o raciocínio no processo de tomada de decisão, canalizam as decisões no percurso até os objetivos empresariais, facultam algum arbítrio. ”

3.2.2.2 Manuais de Pessoas

A mesma autora (BALLESTERO ALVAREZ, 1961, p. 593) ao definir o manual do funcionário salienta que ele “[. . .] estabelece todos os direitos e deveres de um empregado da empresa; quais os planos de ajuda e benefícios; prêmios e sanções passíveis de aplicação e em que casos específicos.”

Luporini e Pinto (1992, p. 221) conceituam manual do empregado como

[. . .] um tipo especial de guia, cujo objetivo, além de dar as boas vindas e criar boa predisposição para com a empresa, é o de proporcionar ao novo empregado uma rápida integração na estrutura organizacional da empresa.

Prazeres (1996, p.248) define o manual do usuário como sendo um:

“Documento que preconiza recomendações de utilização, cuidados, armazenamento, manutenção periódica, manutenção corretiva etc. de um determinado item.”

Quanto à conceituação de normas e manuais de pessoal Simcsik (1992, p. 332) afirma que estes: “Enfatizam as relações capital e trabalho, empresa e empregado, empresário e indivíduo, indicando direitos e deveres mútuos. São conhecidos também como Manual de Pessoal ou de Empregados.”

3.2.2.3 Manuais de Padrões

Conceituando o manual de formulários, Ballesteros Alvarez (1961, p. 593)

destaca que ele

[. . .] representa cada um dos formulários existentes dentro da empresa, número de vias, destinos das vias, tipo de papel usado, tipo de impressão, cores, usuários. Facilita a introdução de um novo formulário, evitando duplicidade e racionalizando o uso dentro da empresa.

Enquanto que Popper (1972, p. 5), ao tratar sobre o manual acima conceituado, afirma que ele “[. . .] define a finalidade, o preenchimento, a distribuição e a utilização dos formulários em uso na empresa. É um complemento indispensável do Manual de Instruções.”

Luporini e Pinto (1992, p. 225) conceituam manual de formulários como um documento

[. . .] complementar ao manual de procedimentos. [. . .] É um instrumento valiosos, principalmente para os órgãos coordenadores da emissão de novos impressos, uma vez que os formulários são catalogados e descritos conforme a organização dos serviços constantes do manual de procedimentos.

De acordo com Colenghi (1997, p.66) o manual de formulários:

É a coletânea dos formulários utilizados pela empresa, regulamentando-os, mediante a apresentação das características físicas, a instrução de seu preenchimento, o órgão responsável pelo seu controle e a quantidade/periodicidade para sua reprodução.

Ao definir manuais de padrões, Ballestero Alvarez (1961, p. 593) destaca que eles “[. . .] são especificações pré-determinadas para atividades da empresa.”

Luporini e Pinto (1992, p. 222) analisando os manuais para padronizações diversas garantem que eles padronizam “[. . .] recursos e ações com vistas a agilizar procedimentos, minimizar dispêndios desnecessários e evitar conflitos que possam surgir em decorrência de ações ou aplicações não normalizadas.”

3.2.2.4 Manuais de Ação

Ballestero Alvarez (1961, p. 593) define manuais de normas como sendo

[. . .] tipos de planos (sic) mais simples, também denominado Instruções; estabelecem um curso de ação escolhido dentro das alternativas; é uma ação específica e definida da situação; é um guia de ação, não permite nenhum grau de liberdade, pode ou não estar contida no procedimento.

Popper (1972, p. 5) salienta que o manual de instruções “[. . .] define as normas e políticas administrativas em vigor e a descrição do processamento do seu trabalho burocrático.”

Quanto aos manuais de procedimentos, Ballestero Alvarez (1961, p. 592) afirma que eles “[. . .] estabelecem um método, conjunto de técnicas e processos para lidar com atividades futuras; são mais guias de ação do que de raciocínio. Em essência são uma seqüência cronológica de atos.”

No entanto, Luporini e Pinto (1992, p. 208) destacam que o manual de procedimentos ou instruções “[. . .] consolida disposições sobre as atividades operativas de uma empresa e sobre as regras básicas de funcionamento, às quais deverão ajustar-se os seus empregados.”

Outro autor (SIMCSIK, 1992, p. 334), ainda, define normas e manuais de procedimentos como sendo

[. . .] as normas que definem as políticas em vigor na empresa e a descrição detalhada dos processos de trabalho, tanto em nível

operacional quanto administrativo. Chamamos também de normas ou manuais de diretrizes e políticas ou de manuais e normas de instrução.

Prazeres (1996, p. 248) define o manual de procedimentos como sendo o: “Documento que particulariza a política, as diretrizes, métodos e atividades citadas no Manual da Qualidade (MQ).”

Colenghi (1997, p. 68) relata que o manual de procedimentos

[. . .] ou outra denominação que venha ter (Manual de: Rotina de Trabalho; Normas e Procedimentos; Serviços; Instruções; Operações; Rotinas Administrativas etc.) em cada empresa é um instrumento que estabelece as regras orientadoras e disciplinadoras em nível operacional; uniformiza os procedimentos, orientando para que as operações sejam executadas de forma padronizada.

Com relação ao manual técnico existem duas abordagens. Ballesteros Alvarez (1961) destaca que são instrumentos que acompanham um determinado produto fornecendo suas principais características. Prazeres (1996) considera que um manual técnico propõe-se a atender, além do especificado anteriormente, a normalização de prestações de serviço.

3.2.2.5 Manuais Múltiplos

Os manuais desta categoria não foram conceituados e/ou definidos pelos autores citados.

3.2.2.6 Outros Manuais

Além dos tipos de manuais acima conceituados pode-se, ainda definir outros tipos que não se assemelham a eles, como descrevem os autores consultados.

Redfield (1975, p. 89) diferencia uma variedade do “manual propriamente dito” como “*handbook*” afirmando ser ele um

[. . .] subsidiário do manual propriamente dito e, portanto, tem menos autoridade. É menos formal, tem menos construções impessoais (“A política desta companhia é...”) e, conseqüentemente, mais construções em estilo coloquial (“Desejamos que você...”).

Prazeres (1996, 247) afirma que o manual da qualidade é o documento que:

(MQ) [. . .] descreve o sistema da qualidade de uma organização, especificando a política, diretrizes, atribuições, responsabilidades e procedimentos adotados para a execução de todas as atividades que possam vir a influenciar a qualidade, bem como as formas de controle. É o principal documento utilizado na concepção e implementação de um sistema da qualidade, servindo também como referência permanente para a implementação e manutenção desse sistema.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2000, p. 13) define o manual da qualidade como o “[. . .] documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização.”

3.2.3 Necessidade da Adoção de Manuais

Em relação à a necessidade da adoção de manuais em qualquer organização, alguns autores (MILLER, 1962; POPPER, 1972; PEREL, 1973; CHINELATO FILHO, 1991; SIMCSIK, 1992; ROCHA, 1995) dizem que ela está, diretamente, relacionada à complexidade de relacionamento funcional, em razão de seu crescimento, o qual demanda maior controle das atividades desenvolvidas, do comando das relações de trabalho, da visão das chefias e sua comunicação entre si e com seus subordinados, bem como, quando existe uma rotatividade intensa de empregados, seja por novas contratações, seja por promoção interna funcional.

3.2.4 Vantagens e Desvantagens do Uso

De modo geral pode-se determinar como vantagens do uso de manuais nas empresas as seguintes características comuns apontadas pelos autores consultados (MINNICH; NELSON, 1971; POPPER, 1972; PEREL et al., 1973; TACHIZAWA; SCAICO, 1977; HESSEL, 1989; CHINELATO FILHO, 1991; LUPORINI; PINTO, 1992; SIMCSIK, 1992; OLIVEIRA, 1998): servem como documento histórico da empresa; servem para dirimir dúvidas de trabalhos surgidos frente à prática funcional; demonstram o pensamento uniforme das chefias e da Alta Administração; regulamentam procedimentos, rotinas, políticas, diretrizes, atividades e relacionamento

pessoal; facilitam o treinamento de novos funcionários; padronizam operações de trabalho e a formulação de normas administrativas; centralizam as informações permanentes a serem divulgadas; estabelece a real posição do funcionário frente à hierarquia empresarial; proporciona melhor coordenação e controle funcional e facilita a atualização de ações operacionais ou normativas da organização.

Popper (1972, p. 23) salienta algumas vantagens, além das acima mencionadas, referentes ao uso do manual de organização na administração:

- a) Auxílio na formação de política salarial mediante avaliação do grau de responsabilidades delegadas.
- b) Orientação através das descrições de cargo, dos responsáveis pela seleção de pessoal nas qualificações exigidas pela função.
- c) Facilita os estudos e trabalhos para treinamento de pessoal através de análise de desenvolvimento dos diversos ocupantes do cargo e da análise das necessidades da organização no presente e no futuro.
- d) Fornece medida-padrão para avaliar o desempenho dos ocupantes dos cargos.
- e) Possibilita uma avaliação rápida e segura da estrutura da empresa, facilitando assim as decisões sobre alterações exigidas pelas condições da conjuntura do momento e previstas para o futuro.

Cury (1995, p. 406) ao destacar vantagens específicas de um manual de organização, destaca que quando ele é

[. . .] 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 uso de manuais, segundo diferentes autores (TACHIZAWA; SCAICO, 1979; HESSEL, 1989; LUPORINI; PINTO, 1992; SIMCSIK, 1992; OLIVEIRA, 1998), pode, também, apresentar algumas desvantagens para a organização, como por exemplo: apresentam somente informações formais da organização; podem tornar-se obsoletos com a falta de atualização; podem levar ao desuso quando apresentam uma redação inadequada (prolixa demais ou sintética em demasia); apresentam grande inflexibilidade de orientação e podem trazer algumas conseqüências adversas à empresa quando não utilizados de forma constante.

Além de assinalarem as mesmas desvantagens apresentadas pelos demais autores mencionados acima, Simcsik (1992) e Oliveira (1998) compartilham outras não citadas, tais como: a relação entre custo e benefício na confecção, atualização, distribuição e uso dos manuais que pode gerar altos dispêndios financeiros; o fato dos manuais promoverem a falta de julgamento (criticidade) e criatividade pelos funcionários e não solucionarem todos os problemas que surgem durante o serviço.

3.2.5 Finalidade dos Manuais em Geral

Na literatura pertinente ao tema deste trabalho, a finalidade dos manuais encontra-se dividida, em termos de manuais em geral, na área de O&M, e de manuais específicos utilizados na organização.

No âmbito da literatura de O&M, em geral, a finalidade dos manuais é registrar, disciplinar e transmitir informações padronizadas aos funcionários e gerência

da organização a respeito de diretrizes, políticas, processos, atividades, funções, responsabilidades, comunicação e autoridade, que orientem o trabalho a ser realizado e as relações interpessoais internas e externas da empresa. (MILLER, 1962; MINNICH; NÉLSON, 1971; POPPER, 1972; PEREL, 1973; REDFIELD, 1975; TACHIZAWA; SCAICO, 1977; LUPORINI; PINTO, 1992; SIMCSIK, 1992; ARAÚJO, 1994; OLIVEIRA, 1998)

Cury (1995, p. 405) apresenta a finalidade de manuais, em geral, de forma bastante esclarecedora e diferenciada, em relação aos autores acima mencionados, afirmando que:

Os manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a 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.

3.2.6 Finalidades dos Manuais por Tipologia

No que se refere aos manuais específicos, adotados nas organizações, destacam-se as finalidades apontadas pelos autores citados, a seguir.

3.2.6.1 Manuais de Estrutura

Minnich e Nelson (1971, p. 258) quanto à finalidade de um manual de organização afirmam que ele

[. . .] serve para dar ênfase e caracteriza as relações entre os diferentes departamentos da empresa e [. . .] definir os deveres e responsabilidades ligados a cada cargo, na organização, [. . .] levar ao conhecimento de todos os funcionários da empresa as funções exatas que cada um dos homens da alta administração deve desempenhar.

Já, Popper (1972, p. 11) resume as principais finalidades deste manual em:

- a) Explicar os objetivos e as diretrizes básicas da empresa, sua penetração no mercado e na sociedade em geral.
- b) Relatar, de uma forma reduzida, a história da empresa, desde sua fundação até a atualidade.
- c) Demonstrar de forma coordenada e organizada a estrutura organizacional da empresa, necessária para conseguir os objetivos e diretrizes traçados.
- d) Definir a função, a posição hierárquica, as responsabilidades, as relações e a autoridade dos cargos decorrentes desta estrutura.

Para Lerner (1981, p. 51) a finalidade do manual citado acima é

[. . .] apresentar a estrutura orgânica da empresa, através da definição clara, racional e objetiva de autoridades, responsabilidades, atividades e relações criadas (oficialmente, ou mesmo oficiosamente), a fim de coordenar os esforços de pessoas para que sejam atingidos objetivos comuns.

No entanto, Hessel (1989, p. 104) relata que o manual de organização deve orientar os “[. . .] chefes e funcionários no que cada setor ou chefia pode, deve ou não fazer.”

Chenelato Filho (1991, p. 82) ao concordar com Minnich e Nelson (1971), Popper (1972) e Lerner (1981), destaca que o manual de organização tem por finalidade definir “[. . .] estruturas, níveis hierárquicos, etc.”

Simcsik (1992, p. 330-331) ao relatar que as finalidades de normas e manuais organizacionais, aprofunda o que eles devem representar para a empresa, e escreve que eles devem:

- Apresentar a estrutura hierárquica da empresa (organograma).
- Informar os objetivos da empresa ou do departamento ou divisão.
- Apresentar os direitos e obrigações da empresa e dos empregados, tanto em relação ao ambiente interno como externo (comunidade, país, família etc.).
- Identificar, além das posições hierárquicas, os cargos, funções, responsabilidades e autoridades, relações e inter-relacionamentos etc.
- Subsidiar as análises da cultura e da história da empresa, apresentando fatos cronográficos, produtos e projetos, além de outras informações de interesse geral e/ou particular.
- Servir como base de consulta e apoio para que todas as demais informações e outras formas de comunicação sigam os padrões estabelecidos e estejam de conformidade com a filosofia empresarial e as diretrizes e/ou políticas organizacionais.
- Referenciar a avaliação e o acompanhamento de todo o planejamento estabelecido para a empresa e seus funcionários, em nível estratégico, tático ou operacional.

Cury (1995, p. 408), não fugindo muito do que os outros autores acima citados afirmam, assim descreve as finalidades do manual de organização:

- a) comunicar aos gerentes interessados de todos os níveis as linhas de autoridade de toda a empresa;

- b) retratar o plano organizacional da empresa, mostrando de maneira prática as regiões em que ele opera, as linhas de produtos, a coordenação das funções e o controle de serviços;
- c) documentar de maneira clara a forma como a empresa está organizada e informar no devido tempo as alterações que possam ocorrer;
- d) fazer com que os documentos referentes à organização sejam elaborados de conformidade com as políticas e os objetivos gerais da empresa.

Rocha (1995, p. 232) chama o manual de organização também como regimento interno e que tem como finalidade

[. . .] apresentar a estrutura formal de uma empresa, tal como delineada pelo Regulamento da Instituição, por meio da definição clara, racional e objetiva de autoridade, responsabilidade, atividades-fins e meio, assim como as relações criadas, de modo que coordene os esforços das pessoas para que os objetivos comuns sejam atingidos.

Em relação ao manual de organização, Colenghi (1997, p. 131) registra, quanto à sua finalidade, que ela deva ser “[. . .] o coroamento do processo de análise funcional/estrutural, [. . .]”.

Para Oliveira (1998, p. 392) o manual mencionado anteriormente tem

[. . .] por finalidade enfatizar e caracterizar os aspectos formais das relações entre os diferentes departamentos (ou unidades organizacionais) da empresa, bem como esclarecer e definir os deveres e responsabilidades relacionados a cada um dos cargos de chefia ou assessoria da empresa.

Araújo (2001, p. 147,148,149,151) classifica o manual de organização em quatro tipos de acordo com a finalidade que se quer alcançar. O **primeiro** tipo de manual de organização, “[. . .] combina – ainda que parcialmente – o manual de diretrizes e o manual de política [. . .]”, e tem como objetivo “[. . .] divulgar as políticas e

diretrizes aprovadas pelos órgãos superiores que dizem respeito especificamente à função da organização [. . .]”; o **segundo** tipo é aquele “[. . .] combinado com o manual típico da área de recursos humanos. Tem o mérito de preparar estudos organizacionais de maior amplitude que envolvam a função de recursos humanos da empresa.”; o **terceiro** tipo tem como objetivo retratar cada unidade da organização em separado, e em relação a cada uma registra-se o “[. . .] porquê da existência da unidade, de sua razão de ser, enfim, de seu propósito na organização.” e o **quarto** tipo que pretende orientar a organização como um todo, pois “[. . .] juntam-se informações de cunho estrutural, tecnológico, estratégico e comportamental.”

Glazer (1969, p. 176) afirma que a finalidade de um manual de serviço “[. . .] é fazer com que o consultante nêle possa encontrar tudo o que deseje saber sôbre qualquer assunto.”

Em relação ao manual de diretrizes, Minnich e Nelson (1971, p. 258-259) assinalam três finalidades, tais como:

- (1) cristalizam o pensamento da alta administração no que tange às obrigações que ela tenha decidido assumir ou aos requisitos que ela deve satisfazer em todas as fases das operações da empresa,
- (2) proporcionam à organização todas as informações relativas à forma e extensão com que a empresa se encontra comprometida e até que ponto esta situação é vigente; determinam, também, o que o cliente, o vendedor e o funcionário podem esperar da empresa,
- (3) estabelecem uma fonte de informações de referência relativas às diretrizes vigentes e que podem, estas últimas, ser revisadas ou atualizadas pela administração quando as circunstâncias assim o aconselharem.

Para Hessel (1989) a finalidade do manual de políticas ou diretrizes é servir “[. . .] de orientação a chefias, assessorias e altos funcionários.”

No entanto, para Cury (1995, p. 407) o manual de políticas tem outras finalidades além das acima mencionadas, como:

- a) comunicar as decisões de alta administração aos executivos responsáveis pelos setores operacionais da empresa;
- b) delegar autoridade aos departamentos descentralizados da empresa, para tomarem as providências supervenientes, consoante as condições estipuladas;
- c) evitar a necessidade de os executivos operacionais submeterem todos os problemas à decisão da alta administração;
- d) coordenar os esforços de todos para que sejam atingidos os propósitos gerais da empresa.

Rocha (1995, p. 233) descreve as finalidades do manual de diretrizes e políticas como segue:

- Demonstram o pensamento e a filosofia da cúpula da administração no que se refere às obrigações que ela tenha decidido assumir e aos requisitos que ela deve satisfazer em todas as fases das operações da empresa.
- Proporcionam à organização todas as informações relativas à forma e extensão com que a empresa se encontra comprometida e até que ponto esta situação é vigente. Determinam também o que aqueles que transacionam com a empresa, direta ou indiretamente, podem esperar dela.
- Estabelecem uma fonte de referência com relação às diretrizes em vigor, podendo estas últimas ser revisadas e conseqüentemente atualizadas pela administração, quando as circunstâncias assim o aconselharem.

De acordo com Oliveira (1998, p. 395) pode-se dizer que as finalidades do manual de políticas e diretrizes são:

- padronizar, a um nível desejável, os procedimentos das atividades da empresa;
- criar condições para um adequado nível de delegação na empresa;
- dar condições para que os executivos gastem tempo apenas para as decisões que fujam dos padrões normais da empresa;

- facilitar a concentração de esforços, visando aos objetivos gerais da empresa; e
- criar condições para melhor avaliação do plano organizacional.

Para Araújo (2001, p. 146) o manual de políticas tem como finalidade “[. . .] orientar a ação dos executivos na direção, estabelecendo a forma de atuação da empresa, dentro e fora de seus limites.”

3.2.6.2 Manuais de Pessoas

Quanto às finalidades de normas e manuais de pessoal Simcsik (1992, p. 332) registra que devem:

- Integrar mais rapidamente o empregado na empresa, com sua cultura e sistemas de trabalho; o manual é entregue ao empregado na sua admissão.
- Levar ao empregado, de forma simples, objetiva e correta, o que a empresa espera dele e o que ele pode esperar da empresa. Normalmente, estas normas estão coletadas nos chamados Manual do Colaborador ou Manual do Novo Empregado, ou ainda Manual de Integração ou do Funcionário.
- Tornar-se um material de propaganda valioso, principalmente em relação à família, amigos, comunidade em geral e sindicato.
- Homogeneizar todas as correntes dentro da empresa ao ser elaborado, pois deve conter a opinião de todos os executivos que lideram pessoas.
- Permitir que medidas tomadas em determinados casos sejam utilizadas da mesma maneira em todas as manifestações semelhantes.
- Ser de fácil consulta, estando à disposição do empregado e do empregador a qualquer momento, principalmente no esclarecimento de perguntas sobre benefícios e semelhantes.

- Possibilitar ao empregado a participação de forma clara nas atividades da empresa, principalmente quando há uma política de comunicação participativa.

Em relação ao manual do empregado, Popper (1972, p. 18) afirma que sua finalidade é ser a “[. . .] indicação correta, detalhada e atualizada sobre os deveres e direitos do empregado dentro do âmbito da empresa [. . .].”

Para Redfield (1975, p. 108) o manual do empregado deve “[. . .] apresentar a organização ao novo empregado.” E serve, também, para “[. . .] refrescar o conhecimento do empregado antigo relativamente à organização, bem como para produzir novas e benéficas influências em suas relações para com ela.”

Hessel (1989, p. 104) afirma que o manual mencionado, por Redfield (1975), visa “[. . .] integrar, mais rapidamente, o novo empregado.” E que pode ser utilizado “[. . .] como complemento do treinamento de ingresso.”

Para Oliveira (1998, p. 397) os propósitos principais do manual do empregado são:

- propiciar ao novo funcionário seu rápido entendimento da empresa;
- propiciar bom clima entre o empregado e a empresa;
- explicar os deveres e direitos do empregado perante a empresa; e
- facilitar o posterior treinamento deste novo empregado.

O manual didático, pode ser categorizado como um manual de pessoas, e segundo Popper (1972, p. 20) tem por finalidade “[. . .] definir as obrigações de determinada classe de funcionários e [. . .] explicar pormenorizadamente as técnicas que eles devem empregar no decorrer de seu trabalho.”

O manual para especialistas, segundo Hessel (1989) e Luporini e Pinto (1992), tem por finalidade atender às atividades a serem desenvolvidas por categorias especiais como: vendedores, secretárias, telefonistas, atendentes, etc., além de complementarem treinamentos.

Já, Oliveira (1998, p. 396) descreve as finalidades do manual de instruções especializadas como sendo:

- possibilitar maior e melhor treinamento e capacitação a determinado grupo profissional de funcionários; e
- proporcionar um guia de trabalho e consulta para o grupo profissional.

Hessel (1989, p. 104) afirma que o manual de assinaturas: “Tem como motivo principal a segurança. Com ele sabe-se quem pode assinar o quê.”

3.2.6.3 Manuais de Padrões

Popper (1972, p. 14) propõe como finalidade do manual de formulários que ele seja

[. . .] um instrumento útil por ocasião da introdução de novo sistema de trabalho administrativo, pois representa um complemento indispensável à descrição daquele. É igualmente valioso na introdução de formulário novo, na reformulação de desenho ou fluxo de formulários em uso, como também é muito útil no treinamento de um novo funcionário burocrático, auxiliar de escritório, além de constituir uma base valiosa para o trabalho de Auditoria da empresa.

Quanto à finalidade do manual de formulários, Hessel (1989, p. 105) registra que ele deva servir “[. . .] a funcionários, e chefias e em especial a quem é incumbido de produzir, estocar e distribuir os formulários.”

Para Chinelato Filho (1991, p. 82) a finalidade do manual mencionado anteriormente é exibir “[. . .] os formulários em uso na empresa, definindo o seu preenchimento, finalidade, área que o utiliza e especificações físicas.”

Rocha (1995, p. 234) destaca que a finalidade principal do manual de formulários é ser

[. . .] um instrumento por demais útil quando da criação ou modificação de um sistema de trabalho administrativo e muito valiosos na introdução de novos formulários, alterações de *layout* de formulários ou mesmo no fluxo de formulários.

Minnich e Nelson (1971, p. 259) destacam que a finalidade do manual de padrões é tornar

[. . .] possível a uniformidade e consistência no tratamento, a aplicação e utilização de pontos específicos de uma empresa, levando à redução dos custos e ao aperfeiçoamento dos planos gerais, produção e serviços.

Para Rocha (1995, p. 235) o objetivo do manual de padrões é determinar “[. . .] quais são as especificações predeterminadas e que dizem respeito aos diferentes tipos de padrões para as funções tais como: Compras, Controle de Qualidade, Planejamento de Produtos, etc.”

Hessel (1989, p. 105) destaca que a finalidade do manual de produtos ou serviços é estabelecer “[. . .] padrões que servem para avaliar o que se faz.” E viabilizar e facilitar “[. . .]controles de qualidade.”

3.2.6.4 Manuais de Ação

Ainda, Hessel (1989, p. 104) descreve que a finalidade de um manual de normas é “[. . .] aglutinar todos os documentos num só lugar, facilitando consulta e aplicação.” E ser usado “[. . .] por chefias, funcionários e às vezes pela clientela.”

Para Chinelato Filho (1991, p. 82) a finalidade do manual de normas é reunir “[. . .] leis, normas disciplinares, normas éticas e morais e normas de funcionamento.”

Para Simcsik (1992, p. 334) as finalidades de normas e manuais de procedimento devem ser:

Reunir as políticas e diretrizes empresariais (filosofias) e as rotinas de trabalho da empresa e do departamento emitente, para facilitar a consulta por qualquer empregado na procura de um determinado assunto. Contêm a norma que traz informações sobre outras normas e assuntos normalizados.

- Manter em dia os manuais, tendo em vista que os processos descritos estejam sendo atualizados.
- Identificar de forma clara o que se pretende com uma determinada norma ou manual, bem como estabelecer códigos éticos a serem observados e outras diretrizes importantes para a execução de uma função e para os objetivos finais da empresa.
- Apresentar a filosofia de ação e o pensamento da cúpula da empresa ou dos principais executivos no que se refere a obrigações e direitos, determinando o que se pode esperar dela, interna e externamente.

- Estabelecer uma fonte segura de referência em relação às políticas em vigor para consulta dos interessados, empregados ou não.

Minnich e Nelson (1971, p. 259) destacam que a finalidade do manual de normas de procedimentos é esclarecer

[. . .] as diretrizes e [dar] toda a assistência para que um funcionário se mantenha dentro dos limites estabelecidos por elas [. . .], [reduzir] o treinamento na própria fábrica ou escritório [. . .] [e servir] como fundamento para novas apreciações e novas avaliações das rotinas vigentes, no interesse da redução dos custos globais.

No entendimento de Hessel (1989, p. 105) a finalidade de um manual de procedimentos é relacionar “[. . .] as regras básicas de funcionamento, consolidam definições fundamentais de ação.”

Já, para Cury (1995, p. 408) as finalidades do mesmo manual são:

- a) veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
- b) proporcionar, por intermédio de um ou mais departamentos, métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços;
- c) atribuir aos departamentos competência para definição das informações que serão incluídas no Manual;
- d) coordenar as atividades dos departamentos, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa.

Colenghi (1997, p. 68) salienta que a finalidade do manual de procedimentos é permitir que

[. . .] a empresa atinja os seus objetivos com altos índices de qualidade; [possibilitar à] empresa organizar e documentar o seu acervo tecnológico e [definir] quais serão as unidades responsáveis por cada fase do processo. Finalmente, o Manual de Procedimentos é um excelente instrumento de desenvolvimento de pessoal.

No entanto, Rocha (1995, p. 234) afirma que o manual de normas e procedimentos ou manual de instruções tem como finalidade “[. . .] destacar em todos os seus detalhes a rotina a ser seguida de uma função específica” e esclarecer “[. . .] as diretrizes, propiciando dessa forma toda a assistência para que o funcionário se mantenha dentro dos limites por elas estabelecidos.”

Oliveira (1998, p. 393) destaca que a finalidade de uma manual de normas e de procedimentos é “[. . .] descrever as atividades organizacionais da empresa, bem como detalhar como elas devem ser desenvolvidas.”

Popper (1972, 7) descreve que a finalidade do manual de instruções “[. . .] é sem dúvida [ser] o instrumento principal para a consecução dos princípios administrativos de qualquer empresa.”

Chinelato Filho (1991, p. 82) registra que a finalidade do manual de operações é dar instruções e definir “[. . .] rotinas e procedimentos de um determinado serviço.”

Hessel (1989, p.105) descreve que a finalidade do manual de rotinas é “[. . .] padronizar e uniformizar procedimentos.” E descrever “[. . .] atividades sem fluxos ou com poucos passos.”

O mesmo autor (HESSEL, 1989, p. 105) destaca que a finalidade do manual de seqüência é manualizar “[. . .] rotinas com muitos passos: os quilométricos encadeamentos de etapas usuais em grandes organizações.” E definir “[. . .] tempos, distâncias, valores e métodos operacionais.”

Em relação ao manual de projetos, o autor acima citado (HESSEL, 1989, p. 106) destaca que a sua finalidade é ser desenvolvido “[. . .] para situações de projeto, isto é: começa, desenvolve, termina.”

Lenner (1981, 181) registra a finalidade do manual normas ou procedimentos, rotinas ou instruções “(a nomenclatura varia de empresa para empresa)” como sendo,

[. . .] possibilitar um agrupamento lógico e racional de todas as normas, procedimentos, rotinas ou instruções da empresa, de tal forma a facilitar os respectivos arquivamento, preservação, consulta, seguimento, controle e entendimento.

3.2.6.5 Manuais Múltiplos

Hessel (1989, 104-106) escreve que a finalidade dos manuais de múltipla função é justaporem “[. . .] características, objetivos, abordagens de diferentes tipos de manuais.”

Oliveira (1998, p. 398), ao analisar o objetivo do manual de finalidade múltipla, destaca que ele deva “[. . .] informar os empregados sobre os mais variados aspectos da empresa; e servir como base de treinamento e avaliação do plano organizacional da empresa.”

3.2.6.6 Outros Manuais

As finalidades do manual da qualidade destacados pela ABNT (1995, p. 3), são os seguintes, porém a autora salienta que eles não se limitam a eles:

- a) comunicar a política, procedimentos e requisitos da qualidade da organização;
- b) descrever e implementar um efetivo sistema da qualidade;
- c) prover melhoria de controle das práticas e facilitar atividades de garantia;
- d) prover bases documentais para auditoria de sistema da qualidade;
- e) prover continuidade do sistema da qualidade e seus requisitos durante ocasiões de mudança;
- f) treinar pessoal nos requisitos do sistema da qualidade e métodos para seu cumprimento;
- g) apresentar seu sistema da qualidade para propósitos externos, tal como demonstrar conformidade com a NBR ISO 9001, NBR ISO 9002 e NBR ISO 9003;
- h) demonstrar conformidade do sistema da qualidade com os requisitos da qualidade em situações contratuais.

3.2.7 *Aplicação de Manuais*

Sobre a aplicação de manuais na organização apenas quatro autores a descrevem diretamente, a seguir descritos.

Hessel (1989, p. 100) descreve as condições de aplicação de manuais na empresa destacando que tais documentos:

São instrumentos de O&M que, ao contrário dos demais, apresentam utilização útil e funcional em apenas algumas ocasiões. Assim, é conveniente seu uso apenas nas seguintes condições:

7.1.1.1 – Quando a organização apresentar um tamanho grande e/ou com muitos postos ou filiais espalhados geograficamente.

7.1.1.2 – Quanto às chefias: com o crescimento da organização, elas já não têm mais condições de conhecer todo seu setor ou toda a organização nem todos os serviços.

7.1.1.3 – Quanto a funcionários: pelo seu grande número, pela diversidade ou complexidade das atividades da empresa, estes já não dispõem das informações necessárias para bem desempenhá-las.

7.1.1.4 – Quando se necessita padronizar as ações para sobrevivência do empreendimento, para facilitar comunicações internas ou para aumentar produtividade.

Simcsik (1992, p. 329) oferece um teste para verificar a necessidade de aplicação de manuais em organizações, o qual, segundo o autor,

[. . .] visa checar os requisitos básicos para a utilização de qualquer manual. Cada SIM respondido é um indicador para o uso.

1. SIM___ Os usuários estão preparados para usar racional e adequadamente os manuais?
2. SIM___ As instruções dos manuais são reais, autênticas, necessárias e fundamentais?
3. SIM___ A empresa e os empregados têm necessidade dos manuais e suas normas?
4. SIM___ A estrutura da norma que cria os manuais e as demais normas é adequada?
5. SIM___ Os manuais permitirão flexibilidade pelo processo contínuo de atualização?
6. SIM___ Os manuais serão distribuídos a todas as áreas que deles necessitem e a consulta será livre a todo e qualquer funcionário?

De acordo com Araújo (1994, p. 143; 2001, p. 107), a aplicação de manuais está relacionada a indicadores

[. . .] ligados aos processos de:

- a) *Divulgação*. A existência de filas, a contínua formulação de perguntas semelhantes pelo público-usuário, o desconhecimento do funcionamento da imagem de um serviço e desejo de fortalecimento interno de dado serviço e desejo de fortalecimento da imagem de um serviço ou atividade frente à organização, tudo isso, por exemplo, pode gerar a montagem de manuais divulgadores do trabalho exigido para a consecução de determinado objetivo.
- b) *Coordenação*. Esse é um indicador típico do pós-estudo técnico de racionalização do trabalho quando se nota a vantagem da atomização pela organização dos resultados positivos do estudo (nova rotina, novo serviço, nova descrição de cargo, etc.)
- c) *Análise*. Esse é um indicador típico do pré-estudo de racionalização do trabalho, com efeitos rigorosos no pós-estudo.
- d) *Treinamento*. Talvez esse seja o indicador dos indicadores do uso de manuais na organização.

A aplicação do manual da qualidade nas organizações deve ocorrer “[. . .] tanto para fins de gestão da qualidade quanto para garantia da qualidade.” (ABNT, 1995, p. 3).

3.2.8 Tipologia de Manuais

A tipologia de manuais, em uso na organização, está muitas vezes relacionada às necessidades de regulamentação e de registro de atividades, bem como, de normas norteadoras de trabalho.

Tal afirmação pode ser corroborada pela assertiva de Miranda (1986, p. 194), que salienta a sua importância para a gestão organizacional, afirmando que:

As empresas de grande porte necessitam de diferentes tipos de manuais, não só daqueles que diferenciam e definem os diversos atos administrativos regulamentares, como também dos que disciplinam as seqüências administrativas (rotinas) e os métodos operacionais, bem como a disposição racional dos postos de trabalho e a utilização eficiente dos meios, instrumentos e ferramentas de execução.

O levantamento do conceito e da finalidade dos manuais agregou também, em alguns autores, a sua tipologia. Considerando os objetivos desta pesquisa, buscou-se sintetizar em um quadro os diferentes tipos de manuais arrolados na literatura. Desta forma, partiu-se da classificação da tipologia de Hessel (1989), a qual categoriza cinco (5) classes de manuais: de estrutura, de pessoas, de padrões, de ação e múltiplos.

O quadro, apresentado nas páginas 56 e 57, relaciona os diferentes tipos de manuais citados pelos autores selecionados na literatura pertinente a O&M.

Quadro – Tipologia dos Manuais em O&M

Tipos de manuais	Fontes
<p>a) manuais de estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> - manual de organizacional ou manual de organização, ou manual de organização ou regimento interno; - manual de estrutura ou manual de diretrizes e políticas; - manual de diretrizes, ou manual de diretrizes e políticas; - manual de política, ou manual ou estatuto de políticas ou diretrizes, ou manual de políticas e de organização, ou manual de políticas e diretrizes, ou manual de política ou diretrizes; - manual de normas; - manual de serviço, ou manual de serviços; - manual administrativo; - manual propriamente dito; 	<p>Ballestero Alvarez (1961, p. 592) Miller (1962, p. 80) Wahrlich (1963, p. 243) Glazer (1969, p. 175) Minnich e Nelson (1971, p. 257) Popper (1972, p. 5) Perel (1973, p.84-85) Redfield (1975, p. 89, 105-108) Tachizawa e Scaico (1977, p. 246) Lerner (1981, p. 51, 181) Faria (1985, p. 168) Miranda (1986, p. 194) Hessel (1989, p. 103-106) Chinelato Filho (1991, p. 82)</p>
<p>b) manuais de pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> - manual de funcionários, ou manual do funcionário, ou manual do empregado, ou manual de integração ou do empregado, ou manual para empregados, ou manual de pessoal; - manual para especialistas, ou manual de instruções especializadas, ou manual didático; - manual de assinaturas; - manual para treinamento (<i>handbook</i>), ou manual de serviços para fins de treinamento; - manual de recursos humanos; - manual de vendas; - manual do usuário; - manual do gerente de compras; - manual do gerente de comercialização; 	<p>Luporini e Pinto (1992, p. 208-226) Simcsik (1992, p. 329) Araújo (1994, p. 146-147) ABNT (1995) Cury (1995, 407-408) Rocha (1995, p. 232) Prazeres (1996, p. 247-248) Colenghi (1997, p. 66, 68,131) Oliveira (1998, p.392)</p>
<p>c) manuais de padrões</p> <ul style="list-style-type: none"> - manual de formulários, ou manual de formulários e impressos; - manual de produtos ou serviços, ou manual de padrões, ou manual de padronizações diversas; - manual de insumos ou de compras; - manual de ensaios, ou manual de testes; - manual de especificação técnica de materiais; - manual de instalação; - manual de manutenção; 	

(continua)

Quadro – Tipologia dos Manuais em O&M

(continuação)

Tipos de manuais	Fontes
<ul style="list-style-type: none"> - manual de operação;* - manual de projeto;* <p>d) manuais de ação</p> <ul style="list-style-type: none"> - manual de procedimentos, ou manual de processamento, ou manual de instruções, ou manual de instrução, ou manual de procedimentos ou instruções, ou manual de normas de procedimentos, ou manual de normas e procedimentos, ou manual de normas e procedimentos ou manual de instruções normativas; - manual de operações, ou manual de seqüência administrativa ou de métodos operacionais, ou manual de seqüência, ou manual de execução; - manual de rotinas, ou manual de rotina; - manual do gerente de controle; - manual técnico, ou manual de documentação técnica; - manual financeiro; - manual de marketing; - manual de produção; - manual de sistemas; - manuais de uso; <p>e) manuais múltiplos</p> <ul style="list-style-type: none"> - manual para projetos; - manual de múltipla ação, ou manual de propósitos múltiplos; - manual de normas ou procedimentos, rotinas ou instruções; <p>f) outros manuais</p> <ul style="list-style-type: none"> - manual para pronta referência (<i>handbook</i>); - manual de informação geral (<i>handbook</i>); - manual disciplinador de atividade; - manual da qualidade, ou manual de garantia da qualidade; - manual da qualidade do fabricante; ou manual da qualidade do fornecedor. 	

* Esta classificação é proposta por Prazeres (1996), não sendo inicialmente categorizada por Hessel (1989).

Rocha (1995, p. 232) resume a situação acima descrita, destacando que:

É praticamente ilimitado o número de manuais que podem ser criados com o objetivo de auxiliar as instituições e alcançarem seus objetivos. Os manuais podem ser classificados em diversos grupos, aos quais outros tantos poderiam ser acrescentados, dependendo unicamente das necessidades de cada empresa.

3.6.9 Fases da Elaboração de Manuais

Segundo os autores já citados, a elaboração de um manual compreende às seguintes etapas: definição ou atribuição da responsabilidade; definição do conteúdo; preparo da apresentação; confecção ou elaboração, propriamente dita, do documento que contém o manual; redação do texto; distribuição aos interessados e atualização do conteúdo.

Simcsik (1922) registra a importância de se preparar uma norma fundamental (ANEXO) que orientará essa elaboração da estrutura, da codificação, da classificação e da normalização para a criação de normas e, portanto, o formato de página do manual de normas correspondente. Ele realça que esta norma fundamental irá nortear os gerentes e o pessoal de Organização, Métodos, Informação e Sistemas (OMIS) quanto à distribuição dos assuntos e as partes essenciais que devem existir em cada norma. Ele (SIMCSIK, 1992, p. 457-458) traça linhas norteadoras para estruturar um manual:

5.a. determinação pelos executivos da empresa de que manuais/normas necessitam;

- 5.b. indicação dos participantes da preparação dos esboços iniciais – conteúdos;
- 5.c. análise preliminar dos trabalhos e orientação para os objetivos gerais;
- 5.d. indicação do orientador e centralizador dos trabalhos finais (de preferência o analista de OMIS);
- 5.e. planejamento da obra como um todo e estabelecimento de fontes de dados;
- 5.f. elaboração da obra para a primeira avaliação geral dos participantes;
- 5.g. revisão de redação, formato, diagramação, codificação e representações gráficas;
- 5.h. análise do protótipo, com visão para a impressão e encadernação (pastas);
- 5.i. avaliação para a distribuição a pessoas e setores, departamentos ou divisões;
- 5.j. instruções para os usuários e distribuição;
- 5.k. acompanhamento, revisões e redistribuições.

Colenghi (1997, p. 68) corrobora o ponto de vista, relacionado à norma fundamental, do autor acima, quando afirma que:

É interessante que antes de se criar qualquer norma na empresa é fundamental criar, primeiramente, uma norma que regulamente e padronize a elaboração das demais. Esta norma inicial, mais uma vez recebe diversas denominações, Norma: Guia, Mestra, Fundamental, Básica, Principal, Basilar, Inicial etc. Em síntese, sugere-se a implantação de uma norma que dê suporte à elaboração das demais.

Lerner (1981) menciona um modelo de norma que regulamenta a elaboração do Manual de Normas, o qual segue uma estrutura hierárquica onde: “Os assuntos tratados em normas serão classificados dentro de 10 (dez) grupos, cada grupo comportando 10 (dez) subgrupos.” (LERNER, 1981, p. 183). Esta estrutura se assemelha aos esquemas de classificação de assuntos utilizados no tratamento da informação, no campo da Biblioteconomia, tais como a Classificação Decimal de Dewey (CDD) e a Classificação Universal Decimal (CDU).

Redfield (1975, p. 88, grifo do autor) relaciona diversas características dos manuais que devem ser levadas em consideração em sua elaboração, que são:

1. *Elevado grau de autoridade.* [. . .] O sentido de finalidade, que o envolve, e a impressão de ter-se achado “a solução”, dão-lhe uma grande autoridade. As outras instruções escritas sobre os mesmos assuntos passam a ser subsidiárias e dependentes do manual.
2. *Apresentação altamente formal.* O manual é formal e legalístico, e segue a sistemática de um código detalhado a que o usuário pode recorrer. As poucas ilustrações que nele se encontram são também formais, compreendendo, geralmente, especificações, mapas, fluxogramas e outros tipos de diagramas.
3. *Elaboração centralizada.* Já que o manual é a forma encapada das diretrizes e procedimentos, sua preparação é realizada em um nível necessariamente alto na administração. Os processos de liberação e revisão devem ser estritamente observados nos mais altos níveis, antes que o diretor geral possa colocar a sua assinatura em um manual, indicando ser ele a expressão do pensamento da alta administração.
4. *Público limitado.* Os manuais têm distribuição limitada e controlada diretamente, nos níveis alto e médio da administração, bem como entre o pessoal profissional e técnico. Raramente podem ser obtidos por pessoas que não estejam estreitamente relacionadas com a organização.

De um modo geral, Tachizawa e Scaico (1977, p. 244, grifo do autor) destacam que a

[. . .] elaboração dos manuais administrativos, ou normalização das políticas, diretrizes e procedimentos, deve ser feita de forma integrada com os demais instrumentos analíticos, pois em seu conteúdo passa a incorporar, naturalmente, os quadros de distribuição de trabalho e respectivos organogramas, fluxogramas, formulários, definições de *layout*, bem como a especificação funcional dos sistemas, estes últimos descritos na forma de rotinas ou procedimentos.

Araújo (2001, p. 108, grifo do autor) salienta que para colocar em prática a confecção ou elaboração, propriamente dita, de manuais deve-se estabelecer uma “ESTRATÉGIA PARA A MANUALIZAÇÃO” como é mostrado a seguir:

- a) *Itemizar os modelos manualizados.* Antes da aplicação de modelos é necessário que sejam itemizados os vários tipos de manual que a organização demanda. Assim, de posse do rol de modelos, torna-se mais simples o trabalho de manualização. Essa etapa deve ser cumprida de acordo com informações já existentes sobre a estrutura e funcionamento e outras informações a serem coletadas junto à chefia e funcionários, [. . .]
- b) *Qualificar a manualização.* Vencida a primeira etapa, seguimos no sentido da qualificação, do detalhamento do que será manualizado, ou seja, serão selecionados os modelos itemizados, de acordo com as demandas apresentadas. Aqui o pessoal de O&M mostrará os porquês da adoção de tal e qual modelo, além de como será desenvolvida a coleta de dados para posterior elaboração.
- c) *Elaborar o manual.* É a colocação em prática dos estudos realizados anteriormente. A elaboração vai depender, evidentemente, do modelo escolhido. Cada modelo apresenta a sua exigência.
- d) *Distribuir o manual.*

Lerner (1981, p. 181) quanto à elaboração de manuais recomenda que

[. . .] toda a sistemática de preparação de manuais na empresa deve ser cercada do máximo cuidado e segurança, o que envolve a necessidade de o assunto ser eficazmente disciplinado através de normas adequadas que formalizem os procedimentos necessários.

Enquanto, Hessel (1989, p. 106-108) estabelece dez etapas para a elaboração de manuais que são, segundo ele, “metodologia de cunho geral”, as quais, quando adaptadas, servem para elaborar diferentes tipos de manuais:

7.1.5.1 – Verificar validade

Primeira coisa a fazer. Decidir se vale a pena elaborar o manual. Responder indagações do tipo: Será efetivamente usado? Os custos sobrepõem as economias de sua utilização? Ficará pronto a tempo? Há recursos humanos, técnicos e financeiros para a tarefa?

7.1.5.2 – Definir o tipo do manual

Existem vários tipos, com conteúdos, características, objetivos diversos. Há de se saber que tipo será confeccionado. Condicionará as etapas seguintes. Lembre-se que há possibilidade e documentos híbridos, juntando características de vários tipos.

7.1.5.3 – Identificar usuários

A quem se destina. Suas características. Linguajar. Necessidades. Expectativas. Em função da clientela se adequará estrutura, redação, apresentação gráfica, etc. Definir também que setores, chefias, funcionários, operários receberão cópias.

7.1.5.4 – Coletar informações

Pesquisar as informações que constarão do manual. As fontes são as mais variadas: entrevistas, observações, textos legais, instruções pré-existentes, outros manuais. Concomitantemente já são agrupadas de forma a estruturar o manual.

7.1.5.5 – Montar a estrutura básica

Sabendo-se o tipo de manual, as características do usuário, as informações a conter, define-se a estrutura básica do documento: os capítulos, itens, subitens, etc. Sofrerá, ou não, modificações posteriores.

7.1.5.6 – Redigir textos

Elaborar os textos que consubstanciam as informações a veicular. Nesse ponto também se desenham os gráficos e figuras. Levar em conta o usuário.

7.1.5.7 – Testar uso

Antes da impressão final é conveniente fazer algumas cópias e aplicá-las em situações reais de trabalho. É normal haver necessidade de alterações as mais diversas.

7.1.5.8 – Produzir o manual

Etapas industriais. Providenciar reprodução, montagem, encadernação dos textos. Serviço feito em gráficas ou setores de reprografia.

7.1.5.9 – Distribuir material

7.1.5.10 – Montar sistema de atualização

Luporini e Pinto (1992, p. 228-234, grifo do autor), quanto à determinação de fases ou etapas para a confecção de manuais, argumentam que:

A elaboração de um manual implica o cumprimento de uma série de etapas, cujo escalonamento e disposição seqüencial facilita a programação do trabalho. As principais etapas que configuram o elenco padrão, a fim de preparar um manual administrativo, podem ser listadas como segue:

10.5.1 Objetivos do manual

[. . .] definição clara e precisa dos objetivos que se pretende atingir com a publicação do manual [. . .].

10.5.2 Responsáveis pela preparação

[. . .] Primeiramente, deverá ser definido se a tarefa de preparação será confiada a pessoal interno da organização ou se será entregue a consultores externos especializados. [. . .]

De modo geral, mesmo que o trabalho seja realizado por equipe externa, é interessante designar nominalmente quem será o responsável:

- pelo trabalho isolado;
- pela coordenação do trabalho em equipe; ou
- pelo acompanhamento dos serviços realizados por consultores externos (pontos de contato ou *focal points*).

10.5.3 Estudo preliminar da organização

Nesta etapa, é de suma importância que o pessoal preparador do manual, principalmente o contratado externamente, compreenda claramente a finalidade de seu trabalho, porque más interpretações poderão trazer conseqüências indesejáveis e, sem dúvida, operações deficientes. Para tanto, esse pessoal deverá entrevistar-se com administradores de nível superior, analisar rotinas documentadas e manuais preexistentes, além de conhecer as instalações e os pontos de contato.

10.5.4 Planejamento

A fim de que possa ser consumada coerentemente a implantação do manual, o responsável pela preparação deverá estabelecer a qualidade das informações a serem obtidas e as épocas em que deverão estar disponíveis, os colaboradores de que irá necessitar e os recursos adicionais para a confecção do manual. [. . .]

10.5.5 Obtenção de informações

Normalmente, as instruções contidas no manual são derivadas de um estudo de racionalização ou implantação de procedimentos, normas ou diretrizes administrativas.

No caso específico de um sistema administrativo, as informações poderão ser obtidas mediante a conversão dos fluxogramas, mapas, formulários e anexos, já previamente levantados, para a linguagem didática de um manual de procedimentos.

10.5.6 Elaboração propriamente dita

Durante esta fase de preparação efetiva do manual, o responsável deverá considerar os diversos fatores que intervêm no trabalho e que, obviamente, deverão ser controlados, a fim de o manual alcançar os objetivos propostos.

10.5.7 Distribuição aos usuários

10.5.8 Acompanhamento pós-implantação

Desde o momento em que o manual for definitivamente implantado, é de prudência dar início a programa de seguimento a fim de comprovar o contínuo alcance dos objetivos para os quais foi proposto.

Oliveira (1998, p. 391-392) também afirma que:

Quando o analista elaborar um manual administrativo [denominação abrangente para os diferentes tipos de manual], poderá utilizar um roteiro de trabalho correspondente a uma análise que considere, entre outros, os seguintes aspectos:

- identificação dos sistemas a serem considerados;
- seleção dos sistemas e subsistemas;
- seleção dos tópicos, assuntos ou matérias;
- estudo dos campos dos problemas;
- pesquisa e classificação das fontes de informações;
- reconhecimento e definição dos problemas;
- diferenciação dos diversos elementos dos problemas;
- análises esquemáticas dos problemas identificados;
- avaliação dos critérios e padrões de avaliação dos problemas;
- apreciação e avaliação dos fatores dos problemas;
- avaliação dos dados recolhidos;
- reunião, ordenação e análise de registros, fatos e informações recolhidos;
- ensaios de possíveis soluções;
- ordenação e sistematização da exposição; e
- escolha do estilo, forma de apresentação e redação.

A preparação de um manual deve respeitar alguns aspectos, tais como:

- reconhecimento da necessidade, pela Alta Administração, de a empresa necessitar de manuais;
- sugestão dos títulos e das finalidades dos manuais;
- fixação dos objetivos específicos de cada manual e respectivo conteúdo;
- atribuição de responsabilidades pelo preparo de cada manual; e
- critério sobre o uso de cada manual e a quem se destina cada tipo.

Citando, portanto, este autor (OLIVEIRA, 1998, p. 401), as seguintes fases, como padrão, para a elaboração de um manual administrativo, que são:

- definição do objetivo do manual;
- escolha do(s) responsável(eis) pela preparação;
- análise preliminar da empresa;
- planejamento;
- levantamento de informações;
- elaboração propriamente dita:
 - redação;
 - diagramação;

- formato;
- codificação;
- impressão;
- encadernação; e
- teste-piloto;
- distribuição;
- instrução aos usuários; e
- acompanhamento do uso.

Segundo Wahrlich (1963, p. 243, grifo do autor):

Na organização de um “manual de serviço” para fins de treinamento as seguintes providências devem ser tomadas:

- a) analisar as tarefas a serem assinadas;
- b) decompô-las em seus elementos constitutivos (fase e operações);
- c) verificar quais os conhecimentos e instrumentos necessários ao desempenho das tarefas;
- d) reunir todas as informações escritas que esclareçam esses assuntos: lei, regulamentos, portarias, instruções de serviço, relatórios etc.;
- e) preparar, por escrito, instruções complementares;
- f) classificar devidamente esse material, resumindo-o quando conveniente;
- g) codificar o material;
- h) organizar o índice analítico.

Segundo Glazer (1969, p. 176):

Ainda não se descobriu o “modelo ideal” de manual de serviço, estando, no entanto, muitas organizações fazendo suas experiências. A tendência atual é para organizá-los de acordo com as funções principais, dividindo-o depois pelas subfunções e seqüências. Quando estas abrangem mais de uma função, julga-se melhor tratá-las sob o título da função dominante, atendendo-se as demais especiais por meio de referências. Como as funções diferem bastante de um órgão para outro, o manual deve, em cada caso, adaptar-se ao caso que se considera.

3.6.9.1 Responsabilidade pela Elaboração

Em relação à definição ou atribuição de responsabilidade a maioria dos autores (MILLER, 1962; POPPER, 1972; LERNER, 1981; HESSEL, 1989; LUPORINI e PINTO, 1992; SIMCSIK, 1992; ARAÚJO, 1994; OLIVEIRA, 1998) declara que a pessoa responsável pela elaboração de manuais deve ser um analista de sistemas ligado à área de Organização e Métodos. Porém, ele deve levar em conta a opinião dos chefes de seções e as necessidades de pessoal detectadas, por meio de métodos de análise da situação da empresa.

Hessel (1989, p. 109), também afirma que o responsável pela elaboração de manuais deva ser o analista de sistemas, porém assinala mais quatro possibilidades de atribuição de responsabilidade para a elaboração de manuais:

- [. . .] Consultores externos. Quando a entidade não dispõe de pessoal habilitado para tal. Custos em geral mais elevados.
- [. . .] Assessores de direção , planejamento e similares. Nem sempre com bons resultados. Uma alternativa viável e relativamente barata.
- [. . .] Chefias intermediárias e/ou funcionários. Tentam resolver problemas de sua área. Manuais de uso restrito. Tendem a bons resultados. Custo ínfimo.
- [. . .] Formandos de Cursos de Graduação em Administração. Como trabalho de conclusão. Alternativa exótica. Custo zero. Resultados aleatórios.

Perel (1973), no entanto, salienta que a responsabilidade pela elaboração de manuais na empresa é de seus chefes de gerência independentemente do tipo de manual.

Luporini e Pinto (1992, p. 229, grifo do autor) chamam a atenção para um detalhe importante em relação à responsabilidade pela produção dos manuais:

Em tempos práticos, as organizações têm adotado soluções alternativas. As empresas de maior porte, que possuem área especializada em “Organização & Métodos”, designam seus analistas, enquanto as de menor envergadura tendem a contratar consultores externos para a preparação de manuais, quase sempre como subprogramas de um trabalho mais amplo sobre a organização.

De modo geral, mesmo que o trabalho seja realizado por equipe externa, é interessante designar nominalmente quem será o responsável:

- pelo trabalho isolado;
- pela coordenação do trabalho em equipe; ou
- pelo acompanhamento dos serviços realizados por consultores externos (ponto de contato ou *focal points*).

Para o encarregado pela elaboração do **manual de organização**, Popper (1972, p. 62, grifo do autor) afirma que:

É quase impossível determinar regras fixas que possam reger os critérios para escolha do encarregado da elaboração do Manual de Organização, pois sendo a posição dele mais afetada pelo aspecto “político” do que pelo técnico, afigura-se esta questão de modo diferente para cada firma. Tecnicamente falando, um hábil executivo do setor de Pessoal preencheria as condições, mas isto não significa de maneira alguma que possa ser ele a pessoa indicada. [. . .] Como o pessoal dos altos escalões dificilmente tem tempo disponível para este tipo de trabalho, deve ser procurado um elemento do tipo *avis rara*, pois ele, além de ter sólidos conhecimentos de administração, deve poder falar em nível igual com qualquer executivo da empresa e, o que é mais difícil ocorrer, ter o tempo disponível para executar esta tarefa.

No que se refere ao encarregado pela elaboração do **manual do funcionário**, o mesmo autor (POPPER, 1972) afirma que deva ser o responsável pelo Departamento ou Setor de Pessoal da empresa, pois estes documentos são preparados por este setor.

Da mesma forma, o autor (POPPER, 1972), atribui ao setor de O&M a responsabilidade pela elaboração, distribuição e atualização do **manual de formulários**.

Em relação ao encarregado pela elaboração do **manual de instruções**, Popper (1972, p. 61) assinala que:

Além de conhecimento de sistemas e métodos de trabalho, quais são as outras qualidades que este homem deve possuir?

- a) Manter um status que o permita discutir qualquer problema em nível de Gerência.
- b) Ter livre acesso a todos os membros da Diretoria.
- c) Conhecer bem as tendências políticas dentro da empresa para poder trabalhar, respeitando-as sem deixar-se dominar por elas.
- d) Conhecer bem a estrutura da empresa e os motivos que a fizeram chegar a esta estrutura.
- e) Ter grande capacidade de análise, visão de detalhes e de conjunto simultaneamente, e senso de distribuição de tarefas.
- f) Dominar o idioma.
- g) Ter facilidade e clareza de expressão.

Como foi mencionado há pouco, não se pode esperar que um só homem reúna todas estas condições, porém é possível que um bom homem de métodos englobe uma boa parte delas.

Prazeres (1996, p. 247) em relação ao responsável pela elaboração do **manual da qualidade** afirma que é “[. . .] praxe o presidente ou o principal executivo da organização aprovar e assinar a política da qualidade contida no manual da qualidade”.

Entretanto, a ABNT (1995, p. 3) em relação à responsabilidade pela elaboração do **manual da qualidade** salienta que:

Uma vez tomada a decisão gerencial de documentar um sistema da qualidade num manual da qualidade, convém que o processo propriamente dito comece por se atribuir a tarefa de coordenação a um órgão designado pela administração, que pode ser constituído por uma pessoa ou um grupo de pessoas de uma ou mais funções da organização.

3.6.9.2 Apresentação de Manuais

Sob a denominação de apresentação, os autores descrevem as características da apresentação física, bem como da estrutura dos dados reunidos nos diferentes tipos de manuais.

Segundo Minnich e Nelson (1971, p. 259-260) a apresentação de manuais deve seguir as seguintes recomendações:

Todo manual deve ser orientado por um índice do conteúdo que indique os vários tópicos discutidos em suas páginas.

Todo manual deve ser enquadrado em um sistema de codificação que permita uma fácil referência e que proporcione facilidades para aditamentos, eliminações de partes que se tornaram desnecessárias e revisões que venham a ser necessárias. Cada um dos tópicos específicos, diretriz, norma de conduta ou prática, deve ser organizado sob um número código separado. Um conjunto combinado de folhas que compreendam textos, diagramas, fórmulas ou outros dados pertinentes a um assunto específico é conhecido como “instruções de prática-padrão” (SPI). Cada folha é impressa com um cabeçalho formal. Deve haver espaços, à esquerda, para assinaturas e datas que indiquem quem preparou, quando foi aprovada e por quem.

No lado direito do cabeçalho deve haver espaços para o número de código da norma de procedimento, o número da página e a data real da norma. A parte central da folha de práticas-padrão é reservada para uma completa discussão do tópico principal.

As páginas de um manual devem ser mantidas em uma capa de material resistente. Capas para encadernar que tenham três ou cinco anéis (cêrca de 3cm de diâmetro) são facilmente manuseadas e a operação de inserir ou remover páginas é, também, muito fácil. O tamanho das folhas, das capas e do equipamento para arquivar é geralmente padronizado, tendo-se por base, geralmente, uma página de 21,5x28cm. Os fluxogramas e outros diagramas, que excedem estas medidas, são dobrados em múltiplos destas. As especificações exatas para o papel dependem do emprêgo a que se destinará a fórmula, do tipo de equipamento multiplicador (copiador) e da orientação que se tenha adotado para a retenção de registros.

Popper (1972, p. 43-57, grifo do autor) relata que a apresentação do manual administrativo compreende as seguintes partes:

Folha do Manual

1 – Forma de impressão do texto

Existem diversas maneiras de imprimir o texto do Manual. As mais comumente usadas são:

- a) Mimeógrafo.
- b) Duplicador a álcool.
- c) *Offset* (Chapa plástica).
- d) Xerografia ou cópia eletrostática.

Folha-padrão

[. . .] No estudo do desenho do gabarito da folha devem ser levados em consideração os seguintes itens:

- a) Modo de inserção da folha na capa do Manual.
- b) Tipos de pesquisa e procura mais freqüentes do conteúdo do Manual por parte de seus possuidores.
- c) Indicações que devem ser destacadas.
- d) Tipo de impressão que será usada para o texto.

A qualidade do papel a ser empregado depende em primeiro lugar do tipo de impressão que será usado para o texto. Neste sentido observa-se o seguinte:

- a) O duplicador a álcool usa exclusivamente papel acetinado.
- b) O mimeógrafo adapta-se melhor ao papel *buffon*, mas poderá ser usado também com papel sulfite e *superbond*.
- c) A impressora *offset* aceita qualquer tipo de papel que se queira empregar.
- d) O duplicador a álcool imprime bem em ambas as faces, desde que o papel seja de espessura adequada.
- e) O mimeógrafo não imprime bem em ambas as faces do papel, pois é difícil apresentar um trabalho limpo e bem legível neste processo.
- f) A impressora *offset* imprime bem em ambas as faces, com ótima legibilidade, desde que se empregue papel de espessura adequada.

Capa do Manual

Não obstante da reduzida influência de caráter funcional que tem a capa protetora do Manual, reveste-se a sua escolha da maior importância possível. Isto se justifica pelo seguinte:

- a) O primeiro impacto que o Manual provocará no meio de seus usuários causado pela capa.
- b) A capa é a única parte visível do Manual quando este estiver guardado em uma estante ou prateleira aberta e portanto será exposto à apreciação de qualquer visitante ou elemento estranho à empresa. Uma capa de boa apresentação deixa pressupor automaticamente que o seu conteúdo será da mesma qualidade.
- c) Uma capa de pouca durabilidade e que, conseqüentemente, apresenta aspecto precário após algum tempo de uso, depõe, em

primeira instância, mais contra a firma do que as falhas ou faltas na manutenção de seu conteúdo.

[. . .] Existem entretanto diversas condições básicas que a boa capa de Manual terá que preencher e que passamos a enumerar:

a) **Material**

Este deve ser duro e resistente. Poderá ser de fibra, papelão, madeira prensada ou semelhante. O revestimento deste material poderá ser plástico, papel, etc. Deve prestar-se a aceitar gravação em baixo relevo ou impressão.

b) **Tamanho**

O tamanho deve ser condizente com o formato da folha-padrão usada. Se for decidido usar folha tamanho carta, a capa deve ter o formato correspondente e não deve ser usada capa tamanho ofício, porque “afinal de contas cabe também nesta”.

c) **Capacidade da capa**

Esta deve ser muito bem estudada antes da encomenda (isto é, se o tipo de capa escolhida dá a possibilidade de opção). Tratando-se do Manual de Organização poderá ser estimada com relativa possibilidade de sucesso a quantidade de folhas que irá conter e, portanto, pode ser escolhida a capa adequada. O Manual de Instruções não oferece a menor possibilidade de previsão e, sendo elaborado com afinco, acaba sempre mais grosso do que imaginado. [. . .] Tornando-se a capa muito volumosa, é preferível dividir o Manual em dois ou mais volumes, cada um com suas respectivas seções.

d) **Gravação**

Costumeiramente aplica-se na capa do Manual a sua denominação e o nome da firma, com ou sem logotipo, ou eventualmente só este. O tipo da letra e a cor da gravação ou impressão ficam inteiramente a gosto de quem fez a escolha. É prática recomendável consultar o Departamento de Propaganda da firma para opinar. A gravação pode ser feita na capa superior ou no dorso, ou eventualmente nestes dois locais.

e) **Ferragens**

Este item constitui um dos pontos críticos da capa do Manual. O tipo adequado é o da folha de dois ou quatro furos, separados pela distância-padrão de 80mm. [. . .] O sistema mais feliz é o de pinos retos que encaixam um no outro, permitindo abertura em qualquer posição das folhas.

Seja qual for o sistema de ferragens escolhido, ele deve proporcionar abertura rápida em qualquer posição das folhas para permitir a retirada das folhas obsoletas ou inserção de novo material no Manual. Deve ser usado o sistema de abertura e fechamento por alavanca ou outro dispositivo de pressão e não o de parafusos individuais por pino, do tipo usado em alguns livros contábeis.

Da quantidade e posição dos pinos depende, logicamente, a confecção da folha-padrão que virá da gráfica já com a furação adequada.

Divisórias

Simultaneamente à escolha da capa, deve ser feita a escolha das divisórias que serão utilizadas para separação das diversas seções do

Manual, pois geralmente o fabricante é o mesmo. Estas divisórias, evidentemente, devem ser de tal forma que possibilitem uma rápida identificação da seção procurada e facilite a abertura do volume neste ponto. (continuação, POPPER, 1972, p. 43-57, grifo do autor)

Redfield (1975, p. 92-102, grifo do autor) quanto à apresentação dos manuais considera as seguintes “características técnicas”:

7.3.1 *Classificação e codificação*

O primeiro passo da classificação consiste em determinar o âmbito e a aplicação de dado manual. Processa-se, então, a classificação através de uma ou várias subdivisões. A divisão inicial costuma ser feita pelo assunto principal, e as subdivisões são, então, organizadas de diversas maneiras. [. . .] As diversas divisões e subdivisões são denominadas partes, capítulos e seções, mas nem sempre nessa ordem.

Há uma variedade de métodos de codificação para fixar definitivamente os vários sistemas de classificação. Algarismos romanos e arábicos, decimais, letras maiúsculas e minúsculas, palavras-chave e abreviaturas, tudo isso é usado. [. . .] Nossa experiência com códigos numéricos sugere duas regras de precaução:

1. *O sistema de codificação deve ser o mais simples possível.*
2. *Os sistemas de codificação utilizados em uma mesma organização, ou em amplos segmentos dela, devem ter o máximo possível de coerência entre si.*

7.3.2 *Paginação e data*

Com a codificação estão relacionados os métodos de paginação e indicação da data. Em lugar da numeração convencional, os cantos superiores esquerdo e direito de cada página podem exibir o primeiro e o último números de código nos itens contidos na página, à maneira de um dicionário.

Independentemente do método de paginação, é aconselhável começar cada seção em uma nova página.

[. . .] A data da emissão inicial vai, quase sempre, precedida de uma indicação como: “Primeira edição”.

7.3.3 *Revisão*

[. . .] Os manuais de folhas fixas apresentam um grave problema de revisão, que só poderá ser superado com a publicação de uma edição inteiramente nova. Os manuais de folhas soltas, pelo contrário, são facilmente revisáveis, desde que os métodos de classificação, codificação e paginação tenham deixado o terreno preparado para a revisão.

7.3.4 *Índices por capítulo e índices remissivos*

Os manuais devem conter um índice por capítulo, um índice remissivo ou ambos. O índice por capítulo é útil na apresentação do âmbito e do plano do manual, mas ele, por si só, não constitui um bom instrumento de “procura”.

A elaboração do índice remissivo é, na preparação de um manual, um dos aspectos que melhores oportunidades oferece para demonstrar habilidade. Diversos índices podem ser feitos: um alfabético, por assunto; outro, por nomes dos formulários; e talvez outros, por número do formulário, ou por equipamento. Os índices remissivos podem ficar no início do manual, logo após o índice por capítulo, em vez de serem colocados no fim, como nos livros comuns. Outra possibilidade é imprimir os índices em papel de cor diversa [. .].

7.3.5 Diagramação e impressão

A diagramação e a impressão podem contribuir para que um manual seja mais atraente, mais fácil de ler e, por isso mesmo, mais útil. A maior parte dos formulários de serviço são de tamanho-carta, podendo ser mais facilmente reproduzidos em manual também de tamanho-carta, ou em um ligeiramente maior.

[. .] Na preparação dos manuais, pode-se reservar espaço para alguma suplementação, imprimindo-se apenas de um lado da folha e deixando-se o verso para as anotações dos empregados. Essa técnica facilita à administração descobrir qual adaptação local que foi feita.

Hessel (1989, p. 108) afirma que a estrutura dos manuais deve contemplar os seguintes itens, “[. .] índice ou sumário; introdução; instruções de uso; conteúdo; apêndices; índices alfabéticos ou remissivos.”

Luporini e Pinto (1992, p. 231) recomendam que:

Dependendo do tipo de manual haverá um formato que melhor se ajuste às suas necessidades. Em se tratando do “Manual de Procedimentos” e da maioria dos manuais comuns, o tamanho mais adequado é o A-4, com 210x297mm. Já para o “Manual do Empregado”, devido às suas características especiais, o tamanho mais conveniente é o A-5, com 148,5x210mm. Dentro dessas circunstâncias e em casos fora de rotina competirá ao responsável a determinação do tamanho apropriado para o manual em elaboração.

Esses mesmos autores (LUPORINI; PINTO, 1992, p. 231), apresentam uma diagramação de folha solta, para ser analisada e considerada no momento da escolha da estrutura de um manual, a qual está representada na figura 1.

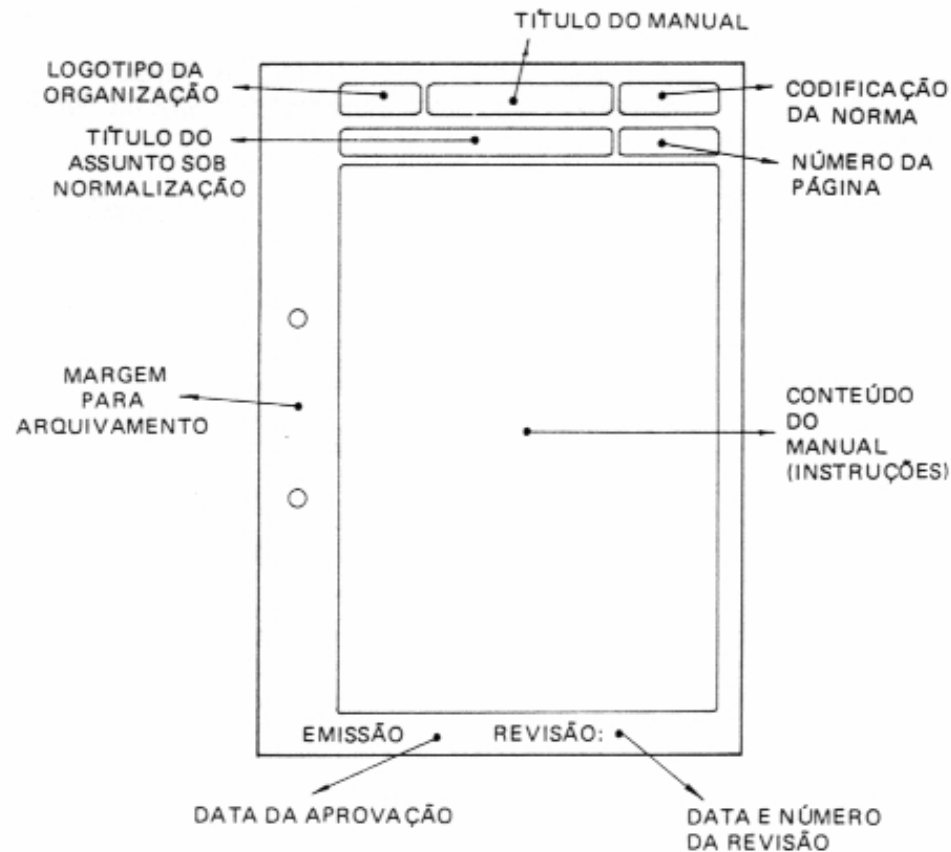


Figura 10.1. *Modelo de folha pré-impressa.*

Figura 1 – Exemplo de Diagramação da Folha Solta de um Manual
 Fonte: LUPORINI; PINTO, 1992, p. 231.

Ainda, os mesmos autores (LUPORINI; PINTO, 1992, p. 232), mas em relação à codificação do conteúdo, registram que:

O objetivo da codificação é a localização rápida, pelo usuário, das informações desejadas.

O conteúdo do manual é subdividido por capítulo, seções, normas, títulos etc., os quais são indicados por extenso e por código. Existem três sistemas básicos de codificação: alfabético, numérico e alfanumérico. Dentre os três, aquele que melhor se adapta às características dos manuais é o numérico, valendo-se exclusivamente dos algarismos arábicos ou combinando-os com algarismos romanos:

IX – CAPÍTULO

1 – Seção
1.1 – Título

Sobre as encadernações de manuais Luporini e Pinto (1992, p. 232-233)

recomendam que:

Podem ser considerados, basicamente, dois tipos de encadernação:

- a brochura, que é utilizada para os livros comuns; e
- os fichários com folhas destacáveis, que permitem a substituição de folhas internas.

Em se tratando de manuais de procedimentos, a encadernação mais recomendável é a segunda, pois permite a modificação do conteúdo de uma norma ou instrução em particular, sem que, com isso, as demais que ainda permanecem em vigor sejam necessariamente reimpressas.

A encadernação tipo “brochura” pode ser utilizada para manuais como “Regulamento Interno”, “Manual de Integração” e outros que sejam reproduzidos para distribuição em grande escala, sendo que este tipo de encadernação poderá ser confeccionado em qualquer tipografia.

Araújo (1994), por sua vez, recomenda que “[. . .] para melhor atualização, elabore sempre o manual em folhas soltas, pois, assim, a substituição de uma folha por outra fica facilitada.” (ARAÚJO, 1994, p. 153; 2001, p. 117). Para que esta estratégia seja bem utilizada no momento da atualização dos manuais o autor indica se deva desenvolver um processo de alteração que facilite a busca dos assuntos e sua revisão (ARAÚJO, 2001).

De acordo com Cury (1995, p. 406)

[. . .] 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 = 297x210mm);
2. os tomos devem ser separados por um colecionador, com as folhas soltas, o que facilita a sua consulta e a substituição das folhas modificadas;

3. [. . .] linguagem simples, direta, o mais preciso e coerente possível, inclusive correspondente ao nível de instrução dos usuários a que se destinam;
4. [. . .] 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 de sua reprodução e distribuição.

Oliveira (1998, p. 399) sugere como estrutura básica de um manual as seguintes seções: “[. . .] apresentação; índice numérico ou sumário; instruções para uso; conteúdo básico; apêndice; glossário; índice temático; bibliografia.”

O modelo para apresentação do **manual de organização** sugerido por Lerner (1981) destaca o formato pasta que poderá conter: organograma(s); a descrição de tarefas relacionadas com os cargos apresentados no(s) organograma(s); enfatizando que “[. . .] os cargos devem ser codificados e as páginas numeradas [. . .]” (LERNER, 1981, p. 51).

Em relação à codificação dos cargos, o autor (LERNER, 1981, p. 52) apresenta uma modalidade que identifica os níveis hierárquicos dos cargos da organização, citados no Manual acima, como está citada abaixo:

CODIFICAÇÃO

Níveis a considerar:

A

B

C

1º Dígito: Identifica o 1º nível hierárquico

2º Dígito: Identifica o posicionamento dentro do 1º nível hierárquico. Ex.:

11= Principal executivo do nível A

12= Executivo de nível A

13= Executivo de nível A

14= Executivo de nível A

15= Executivo de nível A

3º Dígito: Identifica o posicionamento dentro do 2º nível hierárquico. Ex.:

São subordinados de 12:

121
122
123

Segundo Cury (1995, p. 405)

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.

Simcsik (1992, p. 331-332) sugere uma estrutura básica para normas e **manuais organizacionais**:

1. APRESENTAÇÃO (o porquê da elaboração)
2. OBJETIVOS (o que se quer com a norma/manual)
3. DEFINIÇÕES (das finalidade e objetivos)
4. ORGANOGRAMAS (geral e parciais); colocar anexos
5. RELAÇÃO DOS CARGOS E FUNÇÕES, por exemplo:
 - assessoria/consultoria;
 - níveis hierárquicos;
 - amplitude de controle;
 - centralização e descentralização;
 - sistema de comunicação (CAE): (sic)
 - descrição de cargos e funções;
 - descrição do departamento, divisão, setor etc.
6. CONSIDERAÇÕES GERAIS (como e quando aplicar)
7. NÍVEIS DE DISTRIBUIÇÃO E AMPLITUDE DE APLICAÇÃO
8. MODELOS
9. VISTOS DE APROVAÇÃO
10. ANEXOS

Quanto à apresentação do **manual de organização** Colenghi (1997, p. 131, grifo do autor) apresenta os seguintes itens:

a) *Os objetivos da empresa* – justificando a sua existência, os produtos e serviços, o compromisso com os consumidores. Deve-se fazer também

um breve relato dos seus objetivos políticos, econômicos, financeiros e sociais.

b) *Um pequeno histórico da empresa* – uma síntese da origem, do desenvolvimento, do estágio atual e onde pretende chegar.

c) *A estrutura organizacional* – a qual deverá ser representada graficamente por meio de um organograma.

d) *A definição da responsabilidade* – que deve ser estabelecida de forma genérica para cada grupo de funções em relação ao nível hierárquico que esteja situada (chefias diversas, assessores, coordenadores etc.).

e) *As atribuições* – consistem em descrever as atribuições de todas unidades organizacionais.

f) *A lotação de pessoal* – realizada mediante a apresentação do quadro de lotação ideal.

g) *A descrição de cargos ou guia de atribuições* – deve-se registrar as atribuições, autoridade e seus principais relacionamentos de um cargo.

h) Composição física – capa dura (sistema de garras/ folhas soltas para permitir a constante atualização) com o nome em destaque “Manual de Organização” e o nome da empresa; folhas com o cabeçalho pré-impresso [. . .], no padrão A4, ou se impresso por computador, 8 ½” x 11”; uma introdução e/ou apresentação devendo ser, preferencialmente, assinada pelo presidente da empresa, formalizando o seu conteúdo.

Deve conter um bom sumário e explicações necessárias sobre sua permanente atualização e divisórias, objetivando classificar os diversos tipos de assuntos contidos nele.

Araújo (2001, p. 147) destaca que o **manual de organização** de tipo (a) deve apresentar as seguintes seções “Políticas e diretrizes organizacionais, Estrutura orgânica, Competências, Estatutos e regimentos internos [e] Quadro de pessoal.”

Em relação ao **manual de organização** de tipo (b), o autor acima (ARAÚJO, 2001, p.148) aponta as seguintes seções “Introdução, Objetivos do manual, Definição das finalidades e dos objetivos da organização, Organogramas parciais e global, Descrição por unidades [e] Descrição de cargos.”

Quanto ao **manual de organização** de tipo (c), Araújo (2001, p. 149) aconselha que aborde as seções a seguir: “Objetivo, Estrutura interna, Linhas de autoridade: Ascendente [e] Descendente, [e] Funções.”

Para o **manual de organização** de tipo (d), o autor (ARAÚJO, 2001, p.151) indica as seções: “Preliminares, Quadro organizacional, Planos de ação: natureza

estratégica [e] natureza operacional, Envolvimento ambiental: circunstancial [e] permanente, [e] Atuação individual-conceitual.”

Araújo (2001, p. 113) separa o **manual de serviços** em dois tipos A e B, diferenciando as seções que cada um deve conter. Para o manual de serviços tipo A descreve as seguintes seções: “Normas Básicas, Roteiro de Execução [e] Roteiro de Supervisão”. Enquanto que para o manual de serviços tipo B descreve as seções: “Normas Legais, Roteiro de Execução, Formulários, Interface [e] Roteiro de Supervisão.

Ballesterro Alvarez (1961, p. 592, grifo do autor) quanto a apresentação de manuais afirma que “**Diretrizes, Procedimentos e Normas**: podem estar reunidos num único manual.”

Araújo (2001, p. 146) destaca as seguintes seções do **manual de política**: “Processo decisório (unidades de direção), Delegação de autoridade, Processo decisório (unidades de assessoramento e de execução de 1º e 2º níveis), Coordenação global [e] Intervenção ambiental.”

Segundo Redfield (1975, p. 114) como características de apresentação do **manual do empregado** podem ser destacadas as seguintes:

[. . .] pequeno livro encadernado tem sido a forma normal do manual do empregado [. . .]

Alguns dos volumes encadernados em uso trazem uma espécie de bolso na parte interna de uma ou de ambas as capas, contendo os assuntos não permanentes, tais como os nomes da alta administração da companhia e dos dirigentes do sindicato, o calendário das atividades educacionais e recreativas, o horário dos transportes e cópias dos acordos coletivos. Algumas companhias, [. . .], estão usando elegantes pastas de arquivamento, onde inserem folhetos e cartas adequadas e oportunos.

Para Araújo (2001, p. 114) o **manual de formulários** deve apresentar as seguintes seções: “Objetivo, Freqüência, Preenchimento, Fluxograma, Interface [e] Anexos”.

Colenghi (1997, p. 71) em relação à apresentação física do **manual de procedimentos** destaca que “ele deve ser confeccionado em capa dura, com dois furos e sistema de arquivamento próprio (folhas soltas)”, pois isso facilita sua atualização permanente.

Segundo Araújo (2001, p. 110) o **manual de instruções** deverá apresentar as seguintes seções: “Instruções, Origem, Áreas de operação [e] Justificativas das instruções”. Já, o **manual de normas e procedimentos** deve conter as seguintes seções: “Objetivo, Classificação dos assuntos, Preparo e emissão de normas, Padrões para redação de comunicações normativas [e] Modificação de normas.” (ARAÚJO, 2001, p. 111).

No entanto, Araújo (1994, p. 149) diz que o **manual de rotina** deve conter as seguintes seções: “Normas Básicas, Rotina [e] Interface” , porém, o mesmo autor (ARAÚJO, 2001, p. 112) numa nova edição de sua obra, trata este manual como **manual de processo** e suas seções passam a ser: “Normas básicas, Processo [e] Interface.”

E, Araújo (1994, p. 152) em relação ao **manual de seqüência administrativa** registra que deve conter as seguintes seções: “Rotina, Formulários, Volume, Espaço Físico [e] Cuidados na Supervisão”, o mesmo ocorrendo com este manual que passa a ter as seguintes seções: “Processo, Formulários, Volume, Espaço físico [e] Cuidados na supervisão.” (ARAÚJO, 2001, p. 115) .

Quanto à estrutura física do **manual de normas ou procedimentos, rotinas ou instruções**, Lerner (1981, p. 192) recomenda em relação às suas capas que elas sejam

[. . .] apropriadas a guarda e manuseio das cópias de normas. Tais capas deverão conter divisões e indicadores que permitam uma separação das cópias por grupos de assuntos. Cada capa deverá conter um índice para facilitar a consulta.

O **manual da qualidade**, segundo a ABNT (1995, p. 4), deve apresentar as seguintes características:

- a) título, objetivo e campo de aplicação;
- b) sumário;
- c) páginas introdutórias sobre a organização a que se aplica e sobre o próprio manual;
- d) a política e os objetivos da qualidade da organização;
- e) uma descrição da estrutura da organização, responsabilidades e autoridades;
- f) uma descrição dos elementos do sistema da qualidade e quaisquer referências a procedimentos documentados do sistema da qualidade;
- g) uma seção de definições, se apropriada;
- h) um guia para o manual da qualidade, se apropriado; [. . .]
- i) um apêndice para dados auxiliares, se apropriado.

3.6.9.3 Confeção ou Elaboração Propriamente Dita

A confeção ou elaboração, propriamente dita, do documento que contém o manual é a fase da elaboração que se preocupa com todos os aspectos que devem ser levados em consideração, no momento de se produzir um manual.

Para a elaboração do **manual de organização** Popper (1972, p. 38-39)

sugere que:

O primeiro passo indispensável para a elaboração [...] é a determinação da faixa hierárquica a ser incluída na edição inicial.

[...] ao ser editado deve dar organogramas e descrições de cargo de todos os titulares de determinado nível hierárquico, pois do contrário haverá a reação bastante compreensível dos que não foram incluídos nesta primeira edição.

[...] organogramas e descrições de cargo, podem já existir na empresa, necessitando apenas serem submetidos a um processo de padronização e revisão para fins de atualização.

Se tal não ocorrer haverá necessidade de:

- a) Elaborar os organogramas gerais ou departamentais, conforme concordado anteriormente, levando-se, também, em consideração os limites do tamanho da folha a ser usada no Manual, [...].
- b) Redigir as descrições de cargo dentro de um padrão previamente concordado. Esta redação deverá ser feita pelo encarregado dos trabalhos ou por pessoa por ele autorizada, em conjunto com o titular do cargo a ser descrito.

O escopo e a importância das funções não devem ser exageradas (o titular freqüentemente se sente inclinado para isso), mas mantidos todos no mesmo nível descritivo.

Todas as descrições de cargo devem ser submetidas ao superior imediato do titular do cargo, para conferência e aprovação.

[...] é aconselhável [...] emitir circular interna pelo menos entre os elementos diretamente atingidos, avisando da criação deste Manual, explicando suas finalidades e solicitando cooperação a todos.

Bastante cuidado deve ser dedicado ao texto dos três primeiros tópicos do Manual: a introdução, a descrição dos objetivos do Manual e a definição das finalidades e objetivos da empresa. Com exceção da introdução, [...], estes textos deverão sofrer revisão cuidadosa por parte da Alta Administração, pois ele deve espelhar com exatidão os conceitos e as idéias por esta defendidas.

Já, para Cury (1995, p. 407)

[...] a preparação de um **Manual de Organização** pressupõe a consideração das seguintes etapas básicas:

1. reconhecimento da necessidade, pela alta administração, de a empresa ter Manual de Organização; no caso, foram escolhidos três tipos de diferentes [Manual de Política; Manual de Procedimentos; Manual de Organização];

2. sugestão dos títulos dos manuais, o que equivale à indicação da finalidade geral de cada um;
3. fixação dos objetivos específicos de cada manual e respectivo conteúdo;
4. atribuição de responsabilidades pelo preparo de cada manual;
5. critério sobre o uso de cada manual e a quem se destina cada tipo.

Em relação ao **manual do funcionário**, o autor (POPPER, 1972, p.42) diz afirma que

A forma de apresentação do texto assemelha-se ao do Manual de Instruções, porém sua elaboração não exige tanta análise, pois a maioria é do próprio Departamento Pessoal, que é perfeito conhecedor do assunto.

No caso particular deste Manual deve ser dada consideração especial ao formato a ser adotado. O costumeiro tamanho carta ou ofício pode ser grande demais para um bom manuseio por parte dos funcionários, que não dispõem de mesa grande e confortável ou estante para guarda de livros. Neste caso justifica-se um tamanho menor, mas de uso mais prático.

Quanto aos **manuais didáticos**, o mesmo autor (POPPER, 1972, p. 42) esclarece que não há recomendações específicas para este tipo de manual, ficando a cargo da empresa determinar os critérios de sua elaboração.

Popper (1972, p. 39-41) salienta que:

O **Manual de Formulários** poderá representar o papel de extensão do Manual de Instruções, partindo do ponto onde este para nas suas explanações. Este fato porém não condiciona a existência do Manual de Formulários à do Manual de Instruções. Ele pode ser perfeitamente introduzido e ganhar raízes sem que se tenha tomado qualquer iniciativa no sentido de introduzir um Manual de Instruções.

O andamento dos trabalhos de elaboração deste Manual poderá processar-se da seguinte forma:

- a) Determinar a estrutura do Manual. [. . .] levar em conta a numeração ou codificação dos formulários já existente na ocasião. Deve ser estruturada, com o maior cuidado possível, a maneira mais adequada de identificar e localizar um determinado formulário dentro do Manual.

- b) O passo seguinte seria a escolha do setor pelo qual deve se iniciar a descrição das rotinas dos formulários. [. . .] Um bom início do Manual de Formulários é a publicação das rotinas de formulários novos que estejam sendo introduzidos na ocasião.
- c) Segue então a elaboração das rotinas dos formulários selecionados. [. . .] é essencial seguir o caminho que o formulário percorre, entrevistando todos que com ele lidam. No caso de formulários novos a serem introduzidos nesta oportunidade, este trabalho já terá sido feito pelo analista por ocasião de estudo de sua elaboração.
- d) O resto do trabalho é mais ou menos idêntico ao descrito para elaboração do Manual de Instruções, excetuando-se a revisão do texto pelo responsável do setor envolvido, bastando a verificação minuciosa pelo encarregado do Manual, uma vez que na rotina em questão não se definem políticas e normas gerais, como ocorre no Manual de Instruções.

Segundo Popper (1972, p. 27-28) a elaboração de um **manual de instruções** deve levar em consideração as seguintes situações:

- a) não há manual ou instruções administrativas de qualquer espécie;
- b) existe Manual da Matriz no estrangeiro, no caso de firmas subsidiárias de empresa internacional;
- c) existe uma série de instruções isoladas para introdução de sistemas de trabalhos administrativos;
- d) existem Manuais Departamentais, i. é, (sic) Manuais elaborados por iniciativa do próprio departamento, e que incluem apenas as suas normas e rotinas internas de trabalho.

Para cada uma das situações acima o autor detalha procedimentos a serem adotados para a elaboração do referido manual.

Em se tratando da situação da alínea a, a análise do autor levanta considerações bastante pertinentes a serem perseguidas no preparo de um manual de instruções e que para melhor explicitar o processo, Popper (1972, p. 33) oferece um modelo de Rede PERT, que mostra o encadeamento existente entre as diversas fases deste processo, o qual está reproduzido a seguir, na figura 2.

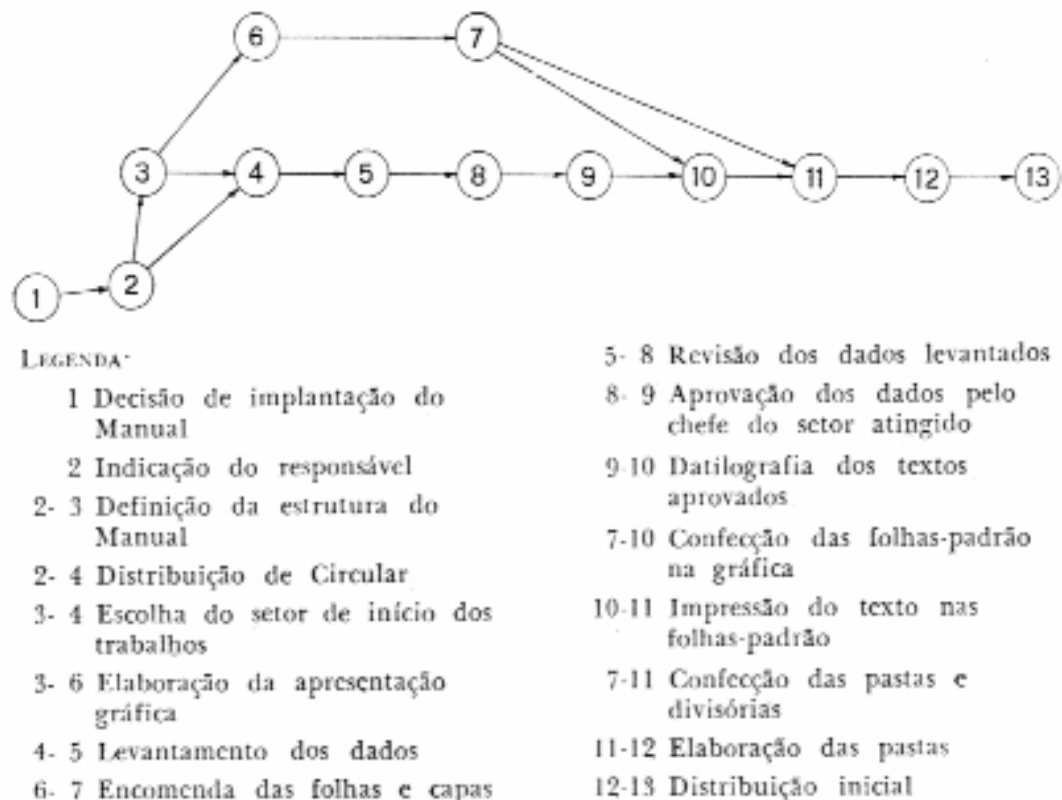


FIG. 1 — Rede PERT para elaboração de Manual de Instruções.

Figura 2 – Apresentação de Rede PERT para Explicação do Processo de Elaboração de Manuais
 Fonte: POPPER, 1972, p. 33.

3.6.9.4 Conteúdo dos Manuais

O conteúdo de um manual está diretamente ligado ao tipo de manual que se vai preparar, variando de acordo com os interesses da Alta Administração, do departamento ou da seção da empresa, bem como da sua aplicação. Por isso,

consultando-se os autores da literatura pertinente verificou-se diferentes abordagens, quanto ao conteúdo de tais documentos.

Perel (1973, p. 85-86, grifo do autor) comenta, de forma geral, que:

O manual deve ter no mínimo o seguinte conteúdo:

a) *Funções básicas*: deve-se fazer um elenco das funções básicas do respectivo chefe e descrevê-las no manual.

b) *Responsabilidades*: às responsabilidades de um homem em nível de gerência estão vinculadas as operações de seu setor, planejamento, a coordenação, as finanças, controle e a informação.

Sobre cada um destes elementos deve oferecer o manual uma explicação completa.

Como é lógico, existem em toda a empresa responsabilidades comuns a todos os chefes, como também outras que são próprios dos departamentos em que atuam. Recomendamos que o detalhe de todas as funções comuns figure no princípio do manual.

c) *Autoridade*: deve-se indicar quem tem autoridade e quem a pode delegar. Deve pois existir informação sobre o pessoal sob sua chefia, como chefia imediatamente superior.

d) *As finanças de seu departamento*: como dissemos, o chefe tem não só responsabilidade operativa como também financeira. A responsabilidade operativa deve ser descrita ao se tratar as funções básicas.

Para a responsabilidade financeira do chefe é necessário indicar o regime de gastos e recursos e sua participação no sistema de orçamento e controle orçamentário da empresa.

e) *O sistema de informação*: dever-se-á determinar em forma explícita e analítica qual a informação que se deve dar no departamento, tanto para seu próprio uso como para integrar o sistema de informação para o controle geral da empresa.

f) *O sistema de relações*: cada pessoa em posição de chefia está dentro de um sistema de relações que inclui seus superiores, seus dependentes, os provedores, os clientes e o público em geral.

g) *Contribuição ao progresso da empresa*: A empresa progride graças à contribuição de cada um de seus chefes.

Esta contribuição se concretiza em novas idéias, qualidade no trabalho, melhoria da inversão departamental para aumentar a rentabilidade; programação mais científica das atividades; decisões que signifiquem a contribuição dos lucros; elevação ao máximo da eficiência dos métodos de planificação, coordenação e controle, etc.

Redfield (1975, p. 90) escrevendo sobre o manual propriamente dito salienta que “[. . .] os manuais atualmente em uso são constituídos basicamente de

material relacionado com diretrizes, procedimentos, organização, ou subdivisões desses assuntos.”

Hessel (1989) relata o conteúdo dos diferentes tipos de manuais dentre sua classificação em cinco categorias especiais. A primeira é a dos **manuais de estrutura** que abarcam características organizacionais. Sendo, os manuais de políticas ou de diretrizes, os primeiros desta categoria, ele propõe que o seu conteúdo está diretamente relacionado com a “política geral, a filosofia, as metas da organização, às vezes também da direção superior”. (HESSEL, 1989, p. 104) No entanto, em relação ao manual de organização o autor relata que é constituído pela estrutura organizacional, suas atribuições, dos responsáveis, das diversas seções e dos relacionamentos entre elas. O manual de normas arrola todas as normas administrativas existentes na empresa.

Miller (1962, p. 80) afirma que:

Os **manuais de organização** devem conter um organograma da estrutura geral da organização; e organogramas individuais dos departamentos maiores, na base de um capítulo para cada departamento. Cada capítulo, por sua vez, os organogramas das diferentes seções do departamento.

Em relação ao **manual de organização**, Popper (1972, p. 11-12, grifo do autor) afirma que

[. . .] deve o seu conteúdo ser dividido em diversos capítulos distintos, cada um com seu caráter específico. São os seguintes os capítulos ou seções que abrangem todos os tópicos necessários:

- 1) **Introdução** – Esta poderia conter uma mensagem do Presidente da empresa ou na eventual impossibilidade deste, uma explicação dos motivos que levaram a Administração à elaboração do Manual.

- 2) **Objetivos do Manual** – Nesta seção devem ser expostos os objetivos que se pretende alcançar com a divulgação do Manual, [. . .]
- 3) **Definição das finalidades e objetivos da empresa** – [. . .] Poderá iniciar com o histórico da empresa, culminando com a situação do momento atual, definido a esta altura todos os seus objetivos e finalidades. Poderá também usar o critério inverso, partindo imediatamente para a definição dos objetivos e da política da empresa, deixando o resumo histórico como eventual complementação.
- 4) **Organogramas** – Nesta parte serão incluídos os organogramas dos diversos setores da empresa.
- 5) **Descrição de cargo** – O tópico reservado a esta seção é um dos mais importantes do Manual de Organização, pois descreve minuciosamente, e sem deixar margem para interpretações errôneas, as funções, os deveres, as responsabilidades, inter-relações, relações hierárquicas e poderes do ocupante do cargo descrito.

Já, para Lerner (1981, p. 51) o conteúdo de um **manual de organização** apresenta os seguinte dados:

1. Organograma contendo:
 - Título
 - Data
 - Código
 - Gráfico de Organização (organograma)
2. Descrição de tarefas:
 - Objetivo do cargo
 - Autoridade
 - Responsabilidades
 - Tarefas básicas
 - Códigos do cargo

No entanto, Miranda (1986, p. 194, grifo do autor) sugere que:

Os **Manuais da Política e de Organização da Empresa** devem conter:

1. o estabelecimento da(s) política(s) da Empresa em todos os campos (atividades-fim) em que ela atua, como também em relação às atividades em que se apóia (atividades-meio). Este estabelecimento ou enumeração de políticas deve considerar os pontos básicos dos conceitos, das normas e dos programas adotados, considerando a

orientação da empresa para cada um deles, como também em função de sua clientela.

2. os estatutos e as disposições básicas que definem a situação jurídico-econômico-financeira e estrutural da empresa;
3. o Plano de Contas e as normas financeiras e contábeis;
4. a enumeração e a definição dos atos administrativos regulamentares, isto é, o que é e quando se utiliza determinado tipo de ato.

Ex.: Resolução de Diretoria, Ordem Geral, Portaria, Decisão, Resolução, Regulamento, Norma, Diretriz, Instrução, Ordem de Serviço, etc.

Para Luporini e Pinto (1992, p. 213-217, grifo do autor) o **manual de organização**

[. . .] deverá conter:

A – Objetivos do manual

Este espaço é reservado para informar os propósitos que devem ser visualizados por todos os membros da empresa, em razão do lançamento de uma instrução específica do manual de organização.

B – Objetivos sociais

Definição clara dos objetivos sociais da organização, bem como dos objetivos básicos das áreas departamentalizadas, correlacionando-se assim a participação dessas áreas na consecução dos objetivos maiores da empresa. Cevem ser considerados os alvos ou propósitos, discriminando-os de acordo com a natureza sócio-econômica do empreendimento.

C – Estrutura organizacional

Representação gráfica simplificada da estrutura formal da organização e, se for o caso, com maior nível de detalhes da área objeto da normalização. Esta representação gráfica poderá ser feita através de Funcionograma, Setograma ou por meio de método mais comum, que é o Organograma. Admitindo-se a hipótese de ser utilizado o Organograma, este poderá ser desmembrado em um Organograma Principal, onde são apresentados a alta administração da empresa com seus principais departamentos, e organogramas separados para cada uma das divisões e seções formalmente relacionadas no manual.

D – Descrição do cargo

Descrição detalhada das atribuições e limitações das diversas faixas hierárquicas, envolvendo aspectos como:

- cargo;
- função;
- posição hierárquica;
- atribuições;
- autoridade;
- requisitos mínimos para o desempenho do cargo.

Esta parte é uma das mais importantes do manual, pois a descrição deve ser minuciosa e sem deixar margem para interpretações pelos cargos de posição mais elevada, segmentando-os de acordo com a departamentalização formal da organização.

Rocha (1995, p. 232-233) em relação ao **manual de organização** ou regimento interno escreve que:

O conteúdo deste Manual constitui-se, normalmente, de:

1. Documento que oficializa o uso do Manual (Ordem Interna ou equivalente) emitida pelo órgão máximo da estrutura.
2. Parte descritiva – dividida em capítulos, nos quais são discriminadas as diversas partes componentes da estrutura organizacional da empresa (Direção Superior, Direção Intermediária, Órgãos de Execução, Assessorias, Conselhos etc., as respectivas atribuições e os deveres funcionais de seus ocupantes, código dos cargos etc.).
3. Lotação ideal – quantidade e qualidade do pessoal julgado necessário ao funcionamento da empresa, em condições normais de desempenho.
4. Gráfico da Estrutura – Organograma Geral (ou setorial, caso necessário), representando a organização formal, configurada na estrutura delineada por meio do Regulamento da Instituição, configurando-se no mesmo os diversos órgãos, suas posições e respectivas interdependências, via hierárquica, linhas de autoridade (linha cheia), vinculação, subordinação e demais relações de trabalho que seja necessário estabelecer (linhas Interrompidas).

Segundo Oliveira (1998, p. 393):

Os principais aspectos que devem fazer parte integrante do **Manual de Organização** são:

- estabelecimento dos objetivos gerais e dos objetivos setoriais da empresa;
- organograma geral e organogramas parciais, por grande área ou divisão da empresa;
- relação das funções principais a serem executadas pelas unidades organizacionais;
- relações de linha e de assessoria;
- níveis hierárquicos e amplitude de controle;
- grau de autoridade que cada um recebe e pode delegar;
- aspectos de descentralização e centralização;

- interação ao sistema de comunicação; e,
- interação ao sistema de informações/decisões.

Miller (1962, p. 80) enfatiza que o “[. . .] O **manual ou estatuto sobre política ou diretrizes** deve conter não só a política geral da organização como também de cada departamento.”

Oliveira (1998, p. 396) quanto ao **manual de políticas ou diretrizes** relata que:

O conteúdo básico são as políticas dos vários níveis e áreas da empresa, tais como:

- políticas de marketing;
- políticas de tecnologia;
- políticas de logística;
- políticas de recursos humanos;
- políticas de produção; e
- políticas de finanças.

Wahrlich (1963, p. 243) detalha o conteúdo de um **manual de serviço** para ser usado em treinamentos:

Um “manual de serviço” pode ser organizado para vários fins, meramente informativos. Quando é organizado para fins de treinamento, deve:

- a) conter informações detalhadas quanto a diretrizes e processos (isto é, normas gerais, bem como a forma de sua execução);
- b) ser dirigido a um público específico, isto é, aos servidores que irão funcionar no respectivo processamento;
- c) ter um sistema adequado de classificação e codificação;
- d) ser periodicamente revisto e atualizado;
- e) possuir índices adequados.

Glazer (1969, p. 176), também, registra o conteúdo de um **manual de serviços**:

A tendência atual é para a adoção de manuais de serviço consolidados e sintéticos, organizados por assuntos. Assim, reúnem-se citações de leis importantes, despachos das autoridades judiciárias e contabilísticas, normas e diretrizes, designações de funções e instruções.

A segunda categoria denomina-se **manuais de pessoas** e trata do conteúdo dos seguintes manuais. O manual para empregados “relacionam direitos e deveres dos funcionários, mencionam facilidades e serviços que os mesmos poderão usufruir” (HESSEL, 1989, p. 104). Os manuais para especialista “[. . .] sistematizam instruções, formas de atuação, normas de procedimento, específicos para algum cargo, uma função, um determinado tipo de funcionário.” (HESSEL, 1989, p. 104). O manual de assinaturas se caracteriza por guardar “[. . .] as assinaturas autorizadas pela Empresa.” (HESSEL, 1989, p. 104).

Popper (1972, p. 19) identifica como conteúdo do **manual de funcionário** o que segue:

- Política salarial e gratificação da empresa (até o ponto que se recomende a sua publicação).
- Normas e rotinas para gozo de férias.
- Normas e tolerâncias para marcação do cartão de ponto.
- Sistema de adiantamentos de salário.
- Sistema de comunicação de falta e atrasos.
- Utilização do restaurante, preço das refeições e rotina de pagamento destas.
- Descrição pormenorizada das possibilidades de utilização do serviço médico da empresa e o seu procedimento.
- Explicação do sistema de compensação de jornadas de trabalho eventualmente existentes.

- Exigências básicas da empresa quanto à indumentária dos funcionários, principalmente quando esta é fornecida pela empresa; neste caso indica-se também as normas e rotinas de reposição.
- Descrição detalhada das rotinas de funcionamento de uma eventual Cooperativa ou Posto de Abastecimento.

Informações fornecidas pela Alta Administração ou de outros setores da empresa que podem entrar no Manual do Funcionário:

- Descrição das possibilidades do funcionário utilizar serviços mantidos pela firma, tais como: assessoria jurídica para determinadas questões, manutenção e licenciamento de veículos, utilização da Seção de Compras para aquisição de determinados materiais, Serviços de Seção de Seguros, etc.
- Regulamentação para o estacionamento de carros no terreno da empresa.
- Limite de horário permitido para permanência dentro da empresa.
- Normas para aquisição, pelo funcionário, de artigos da linha de fabricação ou comercialização da empresa.

Às informações acima pode ser acrescentado um sem número de outras, de acordo com a conveniência da direção da empresa.

Ao descrever o conteúdo de um **manual do empregado** Redfield (1975, p.

109) diz que :

Desde quando surgiram pela primeira vez, os manuais do empregado têm dado destaque aos direitos e deveres de cada trabalhador.

As regras [. . .] são ainda o principal conteúdo dos manuais do empregado, embora se afirme existirem alguns sem uma única regra. A tendência é fugir aos livros de regras e buscar o que tem sido chamado “manual da associação de trabalho”. Os manuais do empregado deste novo tipo também têm uma parte de normas de conduta e condições de empregado, mas concentram-se na informação não-direcional, que serve para criar entre os empregados uma maior identificação com a organização, uma integração para com ela.

Para o conteúdo do **manual do empregado**, Luporini e Pinto (1992, p. 221-

222) registram que:

A grande maioria das informações contidas no manual são oriundas do Departamento de Relações Industriais e dizem respeito aos direitos e obrigações do empregado, tais como:

- atividades desenvolvidas pela empresa;

- evolução histórica;
- objetivos da organização;
- principais dirigentes;
- benefícios gratuitos ou parcialmente reembolsáveis (assistência médico-social, transporte, restaurante etc.);
- regras de comportamento básico;
- regime de sanções;
- serviços prestados pela empresa (bancos, assistência jurídica, correio etc.).

Segundo Oliveira (1998, p. 397):

O conteúdo do **Manual do Empregado** varia de empresa para empresa; entretanto, uma forma mais usual é abordar os seguintes grandes itens:

- atividades desenvolvidas pela empresa;
- breve resumo histórico;
- objetivos gerais perseguidos pela Alta Administração;
- explicação do sistema de autoridades;
- regime de incentivos;
- direitos e obrigações do empregado, de forma geral;
- regime de sanções;
- formas de comportamento básico e de cumprimento obrigatório para todo o pessoal; e
- serviços que a empresa presta a seus empregados.

Para Redfield (1975, p. 105-107) o conteúdo de **manuals de treinamento**

deve ser:

Os assuntos mais urgentes, com o mínimo possível de detalhes, devem predominar nesses manuais. Brevidade, clareza, interesse e facilidade de leitura obtêm-se pensando e repensando, escrevendo e reescrevendo e, sempre que possível, acrescentando ilustrações. [. . .] a codificação deverá ser simplificada, ou então, utilizar-se-á, em seu lugar, a numeração convencional das páginas.

Oliveira (1998, p. 396) ao descrever o conteúdo básico do **manual de instruções especializadas** destaca o seguinte:

- objetivos básicos;
- informações básicas sobre o cargo/função;
- relação das tarefas básicas;
- interação dessas tarefas básicas com as tarefas de outros cargos/funções da empresa;
- instruções básicas para execução das tarefas; e
- instruções básicas para a avaliação das tarefas.

Para Luporini e Pinto (1992, p. 220) o conteúdo do **manual para especialistas**, que “[. . .] é normalmente editado em forma de livreto, sem possibilidade de ser introduzidas alterações [. . .] por via de regra, ressalta o papel a ser desempenhado pelo especialista e o que dele a organização espera.”

A terceira categoria criada por Hessel (1989) é a dos **manuals de padrões** e relaciona aqueles manuais que contêm aspectos modelos a serem seguidos. Os manuais de formulários “[. . .] incluem normas e parâmetros de produção, controle, uso, padronização de papéis.” (HESSEL, 1989, p. 105). Os manuais de produtos ou serviços arrolam padrões que devem ser atingidos na confecção de produtos ou na realização dos serviços. Os manuais de insumos ou de compras trazem “[. . .] padrões de compra, de aceitação, de qualidade, dos móveis, equipamentos, materiais e serviços adquiridos pela organização.” (HESSEL, 1989, p. 105).

Popper (1972, p. 14, grifo do autor) relaciona as seções que deve conter um **manual de formulários**, como: “[. . .] finalidade; apresentação; freqüência; emitente; preenchimento; número e distribuição de vias; prazo de arquivamento; substituição; entrada em vigor; fluxograma; *Fac-simile* do formulário”.

Segundo Luporini e Pinto (1992, p. 222-226, grifo do autor) os **manuals para padronizações diversas** podem padronizar:

A – *Móveis e utensílios*

[apresenta o objetivo da norma, sua aplicação e as tabelas de referências, que estabelecem a descrição do equipamento e/ou mobiliário, o modelo e as dimensões, fornecedor, observações etc.]

B – *Layout e instalações administrativas*

[. . .] Podem ser padronizados os seguintes itens, quanto ao modelo, características, fornecedor etc.:

- divisórias;
- estantes divisionais;
- armários embutidos;
- carpete, piso plastificado etc.;
- ar condicionado;
- luminárias;
- persianas, cortinas etc.;
- sonorização (frequência modulada);
- telefones e intercomunicadores.

C – *Manual de formulários*

[apresenta todos os formulários utilizados na empresa e que se relacionam com o manual de procedimentos].

D – *Outros tipos de padronização*

- *Glossário de termos técnicos*: este manual, normalmente, contém a terminologia padrão adotada pela empresa que será utilizada em seu dia-a-dia em todas as suas atividades organizacionais, desde a área produtiva até a administrativa. [. . .]
- *dicionário de termos técnicos*: à semelhança do manual anterior, este se baseia na correspondência entre termos dos principais idiomas com os quais a empresa convive diariamente e o português. Por exemplo, no INGLÊS/PORTUGUÊS:
Idle time = tempo ocioso
- *padrões diversos*: é de costume, também, ser objeto de padronização, cartas, telegramas, memorandos internos pré-impressos para determinados fins, numerações normalizadas para controles diversos, carimbos, etiquetas etc.

A quarta categoria é a dos **manuals de ação** e compreende os: manuais de rotinas que devem conter a descrição das atividades a serem realizadas pelos funcionários; manuais de seqüência contêm dados sobre “[. . .] tempos, distâncias, valores e métodos operacionais.” (HESSEL, 1989, p. 105), que demonstram como a

seqüência das rotinas de trabalho; manuais de procedimentos contêm princípios básicos para o desenvolvimento do trabalho; e, manuais de uso são aqueles que contêm especificidades de um determinado equipamento, características de ambiente e das instalações da empresa, de como reparar problemas simples.

Lerner (1981, p. 182, grifo do autor) em relação ao conteúdo do **manual de normas ou procedimentos** afirma que:

O manual será basicamente constituído com a finalidade de alojar todas as “comunicações normativas” da empresa, de acordo com critérios que terão que ser estabelecidos para fins de formalizar o seu funcionamento. Deverá ser preparado um índice que possibilite a fácil e global visão de todos os assuntos que estarão contidos no manual, para fins de consulta. Neste sentido recomendamos a preparação de um índice alfabético remissivo que deverá ser atualizado periodicamente, preservando a eficácia dos resultados gerados pelas consultas.

Segundo Luporini e Pinto (1992, p. 209-213, grifo do autor) o conteúdo de um **manual de procedimentos ou instruções** envolve:

As instruções ou normas de procedimento particulares [que] relacionam para cada sistema administrativo abordado:

A – Seqüência de trabalho

É a demonstração por escrito da essência dos trabalhos administrativos, discriminando para todas as áreas envolvidas as suas responsabilidades em cada uma das partes do sistema demonstrado.

B – Representação gráfica

Sempre que se tornar necessário para facilitar o entendimento, a norma de procedimento poderá conter a esquematização das diversas atividades descritas, através de fluxogramas ou outros gráficos específicos.

C – Formulários

É conveniente anexar à norma os documentos e comprovantes que lhe dizem respeito. Ao ser detalhado, o formulário deverá conter as condições e as informações que deverão ser preenchidas em seus campos, apresentando exemplos que ilustrem o preenchimento correto.

D – Segmentação dos Manuais

pesem diferenças de terminologia entre empresas, a segmentação abaixo representa a forma mais utilizada para consolidação de procedimentos:

- procedimentos gerais;
- atividades de engenharia;
- procedimentos econômico-financeiros;
- normas de relações industriais;
- rotinas comerciais;
- normas de suprimentos e produção.

E – Composição estrutural dos manuais

Existem diversas formas de apresentação de um manual, as quais são válidas desde que o texto seja organizado de maneira concisa e objetiva. No entanto, o delineamento geral tem sido orientado sob os seguintes títulos:

- *objetivos*: trata-se da abertura de uma “instrução”, onde são dispostos os propósitos do seu conteúdo;
- *aplicação*: determina quais são as áreas de responsabilidade envolvidas com a execução e acompanhamento do sistema enfocado;
- *políticas*: demonstram qual o pensamento da cúpula diretiva que deve ser observado no cumprimento dos serviços disciplinados pela instrução;
- *definições*: têm por finalidade padronizar a terminologia básica a ser adotada no sistema que deverá ser difundida entre os usuários desse sistema;
- *procedimentos e responsabilidades*: neste segmento, a organização das atribuições, sempre que possível, deve ser fundamentada na seqüência – lógica – demonstrada pelos fluxogramas ou gráficos similares. As atividades devem ser claramente especificadas, anexando-se ao teor descritivo exemplos concretos. Paralela ou complementarmente, as atribuições deverão estar claramente distribuídas para as áreas de responsabilidade envolvidas. Por exemplo:
 “Compete à Seção de Faturamento, após receber a solicitação aprovada, providenciar a emissão da nota fiscal.”;
- *anexos*: compreendem todos os documentos ou formulários utilizados no sistema que devem ser processados, manual ou mecanicamente, pelos responsáveis desse sistema.

De acordo com Oliveira (1998, p. 394):

Os elementos principais que fazem parte do **Manual de Normas e de Procedimentos** são:

- a) Normas: é a indicação de quem executa ou pode executar (pessoa ou unidade organizacional) os diversos trabalhos do processo administrativo.

- b) Procedimentos: é a indicação de como são executados os trabalhos dentro do processo administrativo.
- c) Formulários: é a indicação dos documentos que circulam no processo administrativo, bem como da forma de manipulação [. .].
- d) Fluxogramas: é a indicação dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos [. .].
- e) Anexos: [Tabelas, Figuras, Reproduções].

Miller (1962, p. 80) descreve que os **manuals de processamento** devem conter os processamentos, “ de início ao fim”, de cada departamento da organização na seguinte disposição “[. . .] o processamento de pessoal constituirá o primeiro capítulo, os processamentos financeiros o segundo, os de rotina de escritório o terceiro, etc.”

Os manuais são, normalmente, segmentados de acordo com as principais atividades técnico-administrativas de uma empresa. Ainda que Popper (1972, p. 7) em relação ao **manual de instruções** pondera que o seu conteúdo

[. . .] deve conter todas as políticas administrativas e rotinas de trabalho da empresa, agrupadas de tal forma que a pessoa que o consulte não tenha dificuldade em encontrar o assunto desejado, tenha certeza de que a rotina ou processo descrito seja o que realmente está em vigor e sendo posto em prática, e ainda que a descrição seja feita em linguagem clara e concisa, não deixando margem para dúvidas ou incompreensões.

Miranda (1986, p. 194, grifo do autor) afirma que:

Os Manuais de Seqüência Administrativa ou de Métodos Operacionais devem descrever as fases e as operações de cada rotina, citando os órgãos e as pessoas que as executam, bem como os volumes de trabalho em cada fase, os tempos de execução e as distâncias percorridas.

A quinta categoria inclui os **manuais múltiplos** e divide-se entre os: manuais para projetos que contêm informações específicas na confecção de projetos; e, manuais de múltipla ação que contêm informações breves de todos os outros tipos de manuais específicos já descritos.

Segundo Luporini e Pinto (1992, p. 226) o manual de propósitos múltiplos [. . .] deverá conter todas as informações do interesse da empresa.”

Oliveira (1998, p. 398) quanto ao conteúdo de um manual de finalidade múltipla destaca que nele

[. . .] podem-se encontrar os seguintes aspectos, entre outros:

- título;
- prefácio;
- índice;
- história da empresa;
- políticas gerais da empresa;
- aspectos básicos da organização;
- departamentos da empresa, funções, autoridade e responsabilidade;
- regulamento interno;
- equipamento disponível e sua manutenção; e
- observações sobre o pessoal, tais como contratação, promoções, rescisões, faltas, benefícios e atividades sociais.

Os manuais, a seguir citados, entrariam na categoria de Outros Manuais, incluída pela autora.

De acordo com Redfield (1975, p. 107) o conteúdo de **manuais para pronta referência** deve ser

[. . .] uma compilação mais acessível, cobrindo todos os pontos importantes do manual básico, dando especial atenção às questões que aparecem com maior frequência, e referindo-se ao manual básico para os detalhes e para os problemas que só surgem esporadicamente.

Quanto ao conteúdo do **manual da qualidade**, a ABNT (1995, p. 3) recomenda que “ apresente, de forma exata, completa e concisa, a política da qualidade, os objetivos da qualidade e os procedimentos documentais da qualidade que regem a organização.”

3.6.9.5 Redação de Manuais

O texto de um manual deve ser redigido de acordo com os princípios da redação técnica que caracteriza o documento administrativo.

Ballestero Alvarez (1961) escreve sobre a redação técnica, salientando suas características, como: definição, objetivo, preparação, estilo, ilustrações, revisão e documentos; e descrevendo cada uma delas. A autora deixa claro que a redação técnica, sendo empregada a qualquer tipo de documento administrativo, necessita ser bem elaborada.

Quanto à definição de redação técnica, Ballestero Alvarez (1961, p. 580) registra:

é o tipo característico de redação utilizada pelas empresas. Ela permeia toda e qualquer comunicação empresarial, sendo por esse motivo que o título não se refere, como se poderia esperar, a manuais, circulares, normas ou qualquer outro documento.

O que interessa é fixar as bases técnicas e os princípios básicos empregados nas empresas no momento em que se precise redigir um documento qualquer. Se o profissional souber quais são as bases, terá condições de produzir qualquer documento, independente do nome ou do tipo.

A redação de um manual, de acordo com Minnich e Nelson (1971, p. 263-265) deve permitir que

[. . .] o leitor obtenha uma compreensão completa dos pontos fundamentais expostos pelo autor e das idéias que êle pretende transmitir. Há necessidade de dar atenção particular às áreas de eficiência, efetividade, construção de parágrafos e frases, além, evidentemente, da necessidade de se ter um bom estilo redacional.

As instruções de práticas-padrão são efetivas quando contêm afirmativas diretas, breves, claras, concretas e bem expressas.

Afirmativas concretas são específicas e incluem exemplos. Instruções bem expressas significam o emprêgo da palavra mais adequada, da pessoa mais apropriada e do tempo de verbo mais correto.

O parágrafo é uma discussão de um único tópico através do emprêgo de uma série de sentenças individuais, cada uma das quais expressa um pensamento único.

O uso eficiente das palavras na redação dos manuais SPI demanda uma constante consulta a um bom dicionário. As palavras nem sempre têm o mesmo significado e as nuances têm sentido muito importante em muitas instâncias. Um palavreado comum, igual ao empregado na conversação diária, comunica uma imagem muito mais clara do que aquêle que faz uso de palavras não muito usadas e desconhecidas. As palavras de significados claros para você e muito claros para seu leitor são incomparavelmente mais efetivas do que palavras incomuns. (sic)

Popper (1972, p. 65) afirma que o tipo de redação de um manual

[. . .] deve ser clara, bem compreensível a funcionários de qualquer nível e, acima de tudo, deve ser a mais curta possível, sem, no entanto, sacrificar a clareza do texto ou a inclusão de itens ou explicações indispensáveis. Em suma, devem ser dadas todas as descrições julgadas necessárias, por mais simples que possam ser, de forma curta, concisa e clara.

Luporini e Pinto (1992, p. 230, grifo do autor) destacam que:

A maneira ideal de redigir o manual é através de uma redação clara e concisa que permita ao leitor interpretar corretamente as mensagens que se pretende transmitir. Dependendo do tipo de manual que será elaborado, existem vários tipos de redação que podem ser utilizadas

com êxito. Todavia, qualquer que seja o tipo do manual, são válidas as seguintes recomendações sobre o estilo de redação:

- parágrafos curtos;
- sentenças curtas;
- evitar ambigüidades e cortar palavras desnecessárias;
- uniformidade de estilo;
- utilizar termos técnicos imprescindíveis;
- valer-se de exemplos concretos, como, por hipótese, em uma rotina de inscrição para um concurso público:
“O candidato comparece ao balcão para inscrever-se. O balconista entrega a Ficha de Inscrição [. . .];
- utilizar verbos na voz ativa e de forma impessoal (3ª pessoa do singular).

Para Cury (1995, p. 440) a redação de “instrumentos executivos normativos da empresa devem ser redigidos de maneira clara, concisa, precisa e objetiva, não deixando dúvidas quanto à sua interpretação.”

Oliveira (1998, p. 405) aconselha que

o analista deve efetivar uma redação de texto de forma clara e curta, evitar ambigüidades, utilizar um tom formal, ter uniformidade de estilo, somente utilizar terminologias técnicas quando for imprescindível e entendível, ser específico e não geral, ser concreto e não abstrato, e preferir os verbos na voz ativa à forma passiva.

3.6.9.6 Distribuição de Manuais

De acordo com Popper (1972) o número de exemplares do Manual a serem distribuídos deve levar em consideração o número de usuários a serem contemplados, em função da real necessidade de consulta a este documento. O autor assinala que

este acompanhamento se faz imprescindível em razão direta às atualizações de instruções ou rotinas.

Complementando as afirmativas anteriores, o autor (POPPER, 1972, p. 88-89) destaca que:

As edições devem ser numeradas e o recebimento acusado formalmente por parte do usuário. Um bom sistema é a aplicação de uma etiqueta com canhoto no lado interno da capa, que tem na parte colada o nome e cargo do destinatário e o número do exemplar, e na parte destacável outra vez o número e linha para data e assinatura do recebedor, [. . .].
A distribuição deve ser direta, i. é, (sic), os Manuais devem ser entregues em mãos pelo encarregado ou elementos do seu grupo, pedindo na ocasião a assinatura e devolução do canhoto. Estes canhotos devem ficar junto à lista dos possuidores com os respectivos números.

Hessel (1989, p. 108) quanto à distribuição de manuais afirma que é preciso:

Fazer chegar aos usuários os manuais. Convém montar sistema de verificação de entrega do material. Em grandes organizações ou naquelas com muitas filiais, tais providências envolvem problemas logísticos de vulto.

Luporini e Pinto (1992, p. 233-234) referindo-se à distribuição de manuais indicam:

Uma vez encerrada a elaboração do manual é conveniente relacionar os seus usuários, de tal forma que a lista contenha espaço suficiente para indicar o recebimento do exemplar original e de revisões posteriores. Normalmente, os usuários que recebem os manuais são os indivíduos que exercem funções de liderança na organização (gerentes, chefes, mestres), evidentemente de acordo com as atividades desempenhadas. Por exemplo, um chefe de seção de planejamento da produção receberá o manual com instruções sobre procedimentos afetos à sua área (emissão de ordem de fabricação, apropriação de materiais, calendário da produção etc.). Admitindo-se tal forma de distribuição, é interessante que os responsáveis pelos manuais os submetam regularmente à apreciação, ou permitam consultas de seus subordinados às instruções

e disposições neles contidas. Tal divulgação aumenta, por um lado, o conhecimento das diretrizes centrais e, por outro o aperfeiçoamento dos manuais pela constatação de divergências entre a prática e as disposições normalizadoras.

Segundo Rocha (1995, p. 235) a distribuição dos manuais é:

Item extremamente importante para qualquer empresa que adote o emprego de Manuais [. . .].

Assim, determinados tópicos devem ser considerados ao se proceder à distribuição dos mesmos e, entre eles, destacamos:

- a) Os Manuais só deverão ser entregues àqueles que realmente os utilizarão.
- b) Todos os Manuais deverão ser numerados, com o objetivo de serem controlados.
- c) Deverá existir uma relação dos funcionários que recebem os Manuais, para:
 - poder evitar documentos e folhas revisadas;
 - poder controlar a devolução, quando empregados forem transferidos ou demitidos.
- d) Quando alguém for promovido ou transferido para cargo ou órgão que utilize Manuais, será conveniente possuir uma relação do(s) mesmo(s) para posterior remessa, mantendo, dessa forma, atualizada a lista dos funcionários que os recebem.

Oliveira (1998, p. 414) ao tratar sobre a distribuição de manuais destaca que:

Uma distribuição reduzida poderá levar a:

- falta de conhecimento de determinados usuários; e
- falha de operação de sistema.

Uma distribuição excessiva e indiscriminada poderá levar a:

- gastos inúteis; e
- interferências desnecessárias de quem não está envolvido no assunto.

Normalmente, quem recebe os manuais são os responsáveis pelas unidades organizacionais, os quais determinam depois os meios de acesso aos seus subordinados.

O mesmo autor (OLIVEIRA, 1998, p. 414) apresenta um modelo de ficha de controle de distribuição de manuais, representado na figura 3.

PLANOS		FICHA DE CONTROLE DE DISTRIBUIÇÃO DE MANUAIS						Nº	
Nome do Manual: _____									
Sigla da Unidade Organizacional	Nome do Responsável	Manual completo		Alterações					
		Visto	Data	Doc.	Visto	Data	Doc.	Visto	Data

Figura 15.4 Modelo de controle de distribuição de manuais.

Figura 3 – Modelo de Ficha de Controle de Distribuição de Manuais
 FONTE: OLIVEIRA, 1998, p. 414

Quanto à distribuição do **manual de organização**, Lerner (1981, p. 52) recomenda:

1. Só deveremos entregar manuais a quem realmente vai precisar deles.
2. Os manuais deverão ser numerados para fins de controle.
3. Será conveniente ter uma lista dos funcionários que receberam manuais, para:
 - a. Poder enviar documentos revisados.
 - b. Saber quem possui manuais.
 - c. Poder controlar a devolução, no caso de empregados demitidos e transferidos.

4. Se alguém for admitido ou transferido para um cargo que deve usar o manual, haverá necessidade de enviar-lhe um.

O mesmo autor (LERNER, 1981, p. 182) em relação à distribuição de **manuais de normas ou procedimentos, rotinas ou instruções**, comenta que

[. . .] as decisões deverão basear-se no bom senso, sendo certo que somente determinados funcionários ocupando certas posições estarão incluídos na relação dos que devem receber manuais. A distribuição dos manuais assim como das normas individuais que o integram deverá ser controlada mediante utilização de protocolação, a fim de que haja efetivo controle.

Quanto à distribuição do **manual da qualidade** deve-se elaborar um

[. . .] método de distribuição do manual autorizado, completo ou por seções, [que] assegure que todos os usuários tenham acesso apropriado ao manual. Distribuição e controle apropriados devem ser facilitados, por exemplo, através da distribuição de número de série das cópias por destinatário. (ABNT, 1995, p. 4)

3.6.9.7 Atualização de Manuais

A atualização do manual é uma das etapas mais significativas para que este documento não deixe de representar um importante subsídio informativo para a realização eficiente e eficaz das práticas organizacionais. Tal afirmativa é corroborada pelos autores citados adiante.

Segundo Minnich e Nelson (1971, p. 268):

Os diferentes manuais das empresas devem ser mantidos perfeitamente atualizados, o que é feito por pessoal competente que tenha autoridade outorgada e tempo para fazer revisões prontamente à medida que as modificações e alterações se tornem necessárias.

Hessel (1989, p. 108) quanto à atualização de manuais relata que os manuais “demandam constante atualização” e que devem definir-se detalhes como, por exemplo, “quem redigirá modificações, como serão distribuídas, o que substituirão, etc.”

Cury (1995, p. 405) em relação à atualização de manuais registra que “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”.

Quanto à atualização de manuais Rocha (1995, p. 232, 236) analisa que:

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 encontrem-se na razão direta da 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.

[. . .] Assim, qualquer modificação que surja deverá ser traduzida em textos novos ou revisados, processando-se sua troca tão logo quanto possível. Será conveniente que, quando da entrega do(s) texto(s) novo(s) ou revisado(s), seja solicitada a devolução do antigo.

A inspeção para verificar se os Manuais estão sendo corretamente utilizados deverá ser feita, pelo menos, uma vez por ano, pelo órgão ou pessoa competente.

De acordo com Miller (1962, p. 82):

As emendas dos manuais devem ser feitas senão através dos próprios regulamentos, sem o que êstes perderiam sua autoridade e deixariam de ser um instrumento útil de administração para se tornarem um entrave administrativo. Queremos com isto dizer que as modificações e emendas devem ser feitas nos próprios manuais e nunca por meio de memorandos, instruções verbais ou outros meios.

É essencial que os empregados confiem na atualidade e autenticidade das instruções contidas em seus manuais ou regulamentos. Quando novas instruções lhes são transmitidas por outros meios, os regulamentos passam a ser por êles considerados como uma fonte de informações errôneas ou obsoletas, com o que perdem pouco a pouco o seu valor.

Popper (1972, p. 91-95) em relação à manutenção e ampliação dos manuais

registra que:

Ao proceder a distribuição da capa do Manual com o seu conteúdo inicial, o encarregado assume uma segunda responsabilidade [. . .] [pois] além de cuidar de dar continuidade às inclusões no Manual, o encarregado terá que exercer vigilância constante sobre os textos já publicados e observar a continuação de sua validade no decorrer do tempo. Nada mais fácil numa empresa grande em constante expansão, [. . .], do que ocorrer revisão de rotinas, emissão de novas ordens e introdução de novos campos de atividade.

Redfield (1975, p. 97) quanto à revisão de manuais salienta que:

Os manuais de folhas fixas apresentam grave problema de revisão, que só poderá ser superado com a publicação de uma edição inteiramente nova. Os manuais de folhas soltas, pelo contrário, são facilmente revisáveis, desde que os métodos de classificação, codificação e paginação tenham deixado o terreno preparado para a revisão.

As despesas para manter um manual atualizado são insignificantes em comparação com os prejuízos potenciais decorrentes de instruções ultrapassadas, o que é tão mau quanto nenhuma instrução, ou talvez ainda pior.

O mesmo autor (REDFIELD, 1975, p. 97-101, grifo do autor) refere-se a uma metodologia de revisão de manuais que segue os seguintes aspectos:

Sinais de revisão. A primeira consiste em usar uma espécie de sinal para dirigir a atenção do leitor à parte revista do texto. Outra técnica consiste em conservar, em rodapé, a versão anterior, para comparação ou ênfase.

Cartas de Transmissão. É muito usado o sistema de enviar as páginas acompanhadas de cartas de transmissão, também chamadas cartas do manual ou cartas de revisão.

As cartas de transmissão são valioso veículo para anunciar as revisões e chamar a atenção.

Folhas para o registro das revisões. Uma folha de registro previamente impressa e numerada pode ser utilizada para assinalar todas as revisões. Isso talvez exija apenas que o respectivo número de ordem da revisão seja riscado, ou que a pessoa que coloca a revisão no manual anote a data e rubrique.

Lista de verificação de manuais. Um complemento da folha de registro de revisões é a lista de verificação dos manuais, ou folha de verificação. Nela o usuário tem uma referência adicional às instruções em vigor, bem como às suas revisões, ordenadas segundo a localização do manual, e não pela numeração. Se o usuário descobrir que lhe estão faltando alguns itens, sejam eles revisões ou edições originais, poderá usar a lista de verificação como formulário impresso de requisição.

Remoção de páginas obsoletas. A remoção do material antigo é tão importante quanto a inclusão do material novo. [Deve-se fornecer], junto com cada revisão, um envelope, exigindo que cada possuidor do manual devolva ao redator as páginas antigas. A retenção deste material só é justificada nos manuais conservados como arquivo, para fins históricos ou possível utilização em juízo.

Luporini e Pinto (1992, p. 234-235, grifo do autor) em relação à atualização dos manuais assinalam que:

O processo de atualização dos manuais tem por finalidade ajustá-los à nova realidade imposta pela dinâmica da empresa e de seu ambiente de trabalho. Nesse contexto, devem ser consideradas a necessidade de substituição de folhas, intercalação de novas instruções e, também, a eliminação de normas ultrapassadas.

10.6.1 Substituição de folhas

Quando houver necessidade de substituir determinadas disposições internas de uma norma ou instrução, as folhas que contiverem tais diretrizes deverão ser reescritas, conter especificação de que se trata de

revisão número “X” e, ao mesmo tempo, ser devidamente rubricada pelos níveis de decisão aprovando as modificações pertinentes.

10.6.2 Intercalação

É uma possibilidade que pode ser aventada, pois, em se tratando de norma extensa e contendo recursos gráficos ou pictóricos, nem sempre é factível reimprimi-la por ocasião de mudanças. Nesse caso, deverá ser feita indicação clara de que se trata de novas disposições a serem inseridas no manual em vigor, entre as folhas x e y. É conveniente que a inserção seja encaminhada com a antecedência necessária, a fim de que os usuários do manual possam inteirar-se das novas diretrizes aprovadas.

10.6.3 Eliminação

De maneira geral, a norma ou instrução substituída deve ser retirada do manual a partir do dia em que a nova normalização entrar em vigor. Para essas normas substituídas, duas alternativas podem ser adotadas: arquivá-las em fichário como “normas em desuso” ou simplesmente destruí-las, sendo preferível esta última.

Cury (1995, p. 422) propõe o uso de folhas de revisão destacando os seguintes procedimentos:

- a) Os instrumentos executivos normativos são alterados através de Folhas de Revisão (FR), que contém instruções sobre as modificações aprovadas.
- b) As Folhas de Revisão (FR) são identificadas pela abreviatura da publicação, seguida do número de sua ordem de emissão e do código do IEX. Exemplo: FR-003-MAN-SUP.
- c) As Folhas de Revisão (FR), após processadas as alterações nelas indicadas, devem ser arquivadas no início do respectivo Manual.
- d) As Folhas de Revisão (FR) devem sempre consolidar as demais alterações já processadas no respectivo Manual.

Oliveira (1998, p. 416-417, grifo do autor) quanto ao processo de atualização do manual relata:

Nesta etapa, o analista de sistemas, organização e métodos deverá estabelecer as medidas necessárias para manter a validade dos manuais.

Não obstante o caráter “permanente” dos sistemas sobre os quais dispõe o manual administrativo, a dinâmica da empresa pode impor

alterações em seu contexto. Assim, as alterações devem ocorrer por meio de:

- revisões;
- re-emissões; e
- cancelamento.

A seguir são analisadas as três situações básicas de adequação dos manuais administrativos à dinâmica empresarial.

A – Revisão

Sempre que houver alterações que afetem parte do manual administrativo, devem ser emitidas revisões para substituir as partes emendadas.

A revisão é uma nova impressão das folhas corrigidas. Neste caso, as folhas revistas substituem as de número correspondente nas publicações existentes.

A revisão do manual deve ser realizada com a antecedência necessária em relação a data de entrada em vigor, com o objetivo de que o pessoal tome conhecimento da mudança ocorrida. A inserção de folha revisada pode ser realizada:

- adiante ou atrás da norma a ser substituída; ou
- em uma seção especial do manual dedicada a normas a entrarem em vigência em datas futuras.

Se uma revisão contiver matéria adicional que não possa ser inteiramente incluída na folha revista, devem ser emitidas folhas adicionais identificadas com o mesmo número da folha revista acrescido de uma letra do alfabeto.

B – Re-emissão

A re-emissão é uma nova edição completa do corpo do manual administrativo e/ou dos elementos adicionais, que substitui a publicação original e inclui todas as revisões.

A re-emissão de uma Norma Administrativa deve ocorrer sempre que as revisões afetarem mais de 2/3 da publicação anterior.

C – Cancelamento

O cancelamento de um manual administrativo ou parte dele pode ocorrer com a publicação da Folha de Cancelamento.

Popper (1972, p. 92-93) analisa a questão da atualização do **manual de organização** chamando atenção para o fato de que

[. . .] geralmente a alteração nas obrigações do titular de um cargo não altera substancialmente a respectiva Descrição de Cargo, exigindo, quando muito, a modificação ou acréscimo de um ou dois parágrafos. Uma alteração deste tipo também dificilmente provocará modificação em outro setor do Manual.

Os organogramas também mudam menos na sua estrutura do que os nomes dos titulares dos cargos; esta última correção é relativamente

fácil e normalmente não exige a substituição de mais de uma ou duas folhas do Manual.

Um sistema bastante prático é o de assinalar o texto que sofreu alteração com uma barra preta vertical do lado direito, a fim de chamar atenção imediata ao usuário para o novo texto. Evidentemente só se deve assinalar texto alterado na data indicada na folha.

A distribuição das folhas de substituição deve ser sempre acompanhada de uma carta dirigida a todos os possuidores do Manual. Esta carta reveste-se de certa importância, pois nela será explicado o local de inserção da nova folha (ou folhas) do Manual. Cita-se nela a seção e capítulo que está sendo alterado, e qual folha é por ela substituída e conseqüentemente cancelada. É interessante citar sempre que esta última deve ser retirada do Manual e destruída. [. . .]

Lerner (1981, p. 53, grifo do autor) abordando, também, a atualização de **manuais de organização** registra:

1. Se o manual ficar desatualizado será muito grande a probabilidade de ficar totalmente desacreditado.
2. A remessa de textos novos ou revisados deverá ser tão imediata quanto possível.
3. Será conveniente, ao enviar o texto revisado, solicitar o texto substituído.
4. A inspeção para verificar se os manuais estão sendo corretamente utilizados deverá ser feita pelo menos uma vez por ano, podendo-se agir da seguinte maneira:
 - a. Solicitando os manuais para revisão.
 - b. Fazendo verificação **in loco**.

Segundo Redfield (1975, p. 114) quanto à atualização do **manual do empregado** destaca que “[. . .] se se quiser que os manuais do empregado permaneçam em circulação, devem-se estabelecer métodos de revisão, pois a alternativa – reedição completa e freqüente – é muito dispendiosa.”

Para a atualização do **manual de instruções** Popper (1972, p. 91, 95) destaca que

[. . .] os motivos [. . .] mais comuns são os que se seguem:

- a) mudança de rotina por necessidade de serviços;
- b) emissão de ordens da Alta Administração;
- c) mudança na denominação de setores ou de funções;
- d) introdução de novas leis, principalmente as de caráter fiscal;
- e) introdução de mais pormenores em rotinas já estabelecidas, sem portanto modificá-las, por causa de problemas surgidos sobre questões que tinham sido omitidas na redação inicial.

[. . .] [Portanto,] cada nova inclusão no Manual aumenta logicamente o conteúdo da seção atingida. Em vista disto é aconselhável editar nova folha-índice da seção por ocasião da distribuição do capítulo ou item novo, dependendo isto, evidentemente, da maneira de elaboração inicial deste índice. Estes índices devem levar, a exemplo das folhas do Manual, a data de sua publicação, assim como a data daquele substituído e cancelado.

Prazeres (1996, p. 247) em relação a atualização do **manual da qualidade** afirma que “[. . .] devem ser estabelecidos métodos para se efetuar alterações, modificações, revisões ou adições no conteúdo do manual da qualidade.”

Em relação às alterações do **manual da qualidade** “[. . .] convém que esteja disponível um método para prover meios de iniciação, desenvolvimento, análise crítica, controle e incorporação de alterações no manual[. . .]”, e também, “[. . .] que esta tarefa seja atribuída a uma função apropriada de controle de documentos.” (ABNT, 1995, p.4).

3.6.9.8 Avaliação de Manuais

A avaliação de manuais é uma importante etapa a ser cumprida pois ela irá garantir qualidade do manual para sua aplicação na empresa.

Em relação à avaliação Luporini e Pinto (1992, p. 235-236) comentam que:

[. . .] os manuais quando utilizados pelas empresas desgastam-se com o passar do tempo, sendo necessário revisões periódicas para ajustá-los às novas situações impostas pela dinâmica empresarial conjuntural. A fim de consumir tais revisões é recomendável avaliar periodicamente os manuais colocados em circulação. Os critérios, ou o elenco de itens avaliáveis, são de natureza diferenciada entre as empresas.

Oliveira (1998) ao tratar sobre a avaliação de manuais administrativos sugere “uma lista de controle”, formada por perguntas, que objetivam a coleta de dados sobre a eficácia dos manuais em uso.

3.3 MANUALIZAÇÃO APLICADA À BIBLIOTECONOMIA

A literatura pesquisada pertinente a este campo evidencia pouca contribuição em relação a teorização da Manualização aplicada à Biblioteconomia.

Desta forma, não foram encontrados conceitos relacionados com o processo da Manualização e também quanto aos manuais em geral.

Os autores pesquisados oferecem conceitos já direcionados a determinados tipos de manuais, por isso, descreveu-se os aspectos da Manualização, no campo da Biblioteconomia, levando em consideração a classificação de Hessel (1989) em relação à tipologia, que segue: manuais de estrutura, manuais de pessoas, manuais de padrões, manuais de ação e manuais múltiplos.

Prado (1992, p. 7) conceitua manual de serviço como

[. . .] é um instrumento onde estão registrados todos os detalhes estruturais da biblioteca. Todo esse registro aparece numa seqüência sistemática, facilitando a realização dos diferentes serviços e a verificação de sua execução.

Segundo Litton (1975, p. 41) os manuais de pessoal caracterizam-se como:

Gerais. Destinam-se ao uso por todos os funcionários e dão cobertura a todos os aspectos significativos da organização da biblioteca; situam a posição oficial da instituição com respeito a vários assuntos; resumem diversos procedimentos, reproduzem a parte dos regulamentos referentes ao pessoal e dão outras informações de caráter geral.

Departamentais. Este tipo de manual descreve os procedimentos em vigência em determinado departamento e é considerado, especialmente, em grandes bibliotecas.

Para Penna; Foskett; Sewell (1979, p. 170):

O Manual de Pessoal é o principal meio de comunicação hierarquia abaixo, particularmente se inclui, como deveria, uma seção para Memorandos Administrativos comunicando novas orientações ou resoluções acerca de procedimentos.

Conforme Litton (1975, p. 185) um manual de condutas “[. . .] resume as práticas e técnicas e reproduz os formulários no uso, explicando a utilidade de cada um.”

Andrade e Vergueiro (1996, p. 12-13) ao tratarem sobre o manual de aquisição o conceituam como

[. . .] algum tipo de documento que registre a forma como as atividades de aquisição de materiais de informação são realizadas no dia-a-dia,

informando aos nela envolvidos sobre todas as medidas que devem tomar para garantir que seus esforços tenham resultado positivo.

Em relação às vantagens do uso de manuais no campo da Biblioteconomia, dentre os autores pesquisados, somente Andrade e Vergueiro (1996, p. 14) destaca uma que é a seguinte

[. . .] um manual de aquisição poderá significar um valioso instrumento para dirimir dúvidas e esclarecer a todos os interessados sobre as decisões tomadas, deixando evidentes os elementos que as influenciaram durante todo o processo de aquisição. O manual de aquisição, neste caso, desempenha um papel de relações públicas, tornando visível para todos os interessados a forma como as atividades de aquisição estão sendo realizadas e contribuindo para que se crie um clima de entendimento e compreensão.

A finalidade dos diferentes tipos de manual tratados pelos autores encontrados no campo da Biblioteconomia se apresentam a seguir.

Prado (1992, p. 7) analisando a organização de uma biblioteca registra que:

O manual de serviços proporciona eficiente coordenação, assegurando uniformidade nos processos comuns e determinando para cada trabalho uma seqüência correta.

Litton (1975, p.40) estabelece que a finalidade do manual de pessoal “[. . .] é assegurar que as diretrizes e normas administrativas da biblioteca sejam conhecidas por todas as pessoas que nela trabalham.”

Penna; Foskett; Sewell (1979, p. 170) especificam que:

A finalidade de um Manual de Pessoal é tornar clara para cada membro sua exata posição, obrigações, estrutura do edifício, atitudes em caso de incêndio ou tremor de terra, horários de manutenção, medidas

preventivas contra pragas e fatores climáticas, inventários de equipamento e manuais de operação.

Andrade e Vergueiro (1996, P. 12) ao descreverem o manual de aquisição esclarecem que a sua finalidade será atingida porque:

Esse instrumento administrativo será de grande valia em todos os momentos, mas principalmente quando da integração de novos elementos à equipe do serviço de aquisição, proporcionando subsídios para que possam ter uma idéia clara sobre as atividades que deverão desempenhar. Neste sentido, o manual de aquisição pode também representar um valioso instrumento para orientação e integração de novos profissionais à equipe de trabalho.

A literatura consultada evidencia que, no âmbito da biblioteca são adotados os manuais de pessoal (LITTON, 1975 e PENNA; FOSKET; SEWELL, 1979); de manuais de conduta (LITTON, 1975), de serviço (PRADO, 1992) e de aquisição (ANDRADE; VERGUEIRO, 1996).

Em relação à apresentação dos manuais adotados na gestão biblioteconômica, Prado (1992, p. 7), ao tratar do manual de serviços, sugere que ele deva ser preparado

[. . .] em pastas de folhas soltas, presas por dispositivo metálico, porque garante sua flexibilidade, admitindo intercalação das modificações que se vão tornando necessárias, neste ou naquele setor, à medida que a biblioteca evolui.

Entretanto, em relação ao conteúdo do manual de serviço, Prado (1992, p. 7)

afirma que este dispositivo:

É um verdadeiro auxiliar administrativo, pois nele aparecem a avaliação dos elementos que compõem a biblioteca, a indicação sobre a política bibliotecária, a determinação da relação existente entre as diversas tarefas e os diversos setores de trabalho.

Suas partes fundamentais são o regulamento e a determinação de como agir.

Convém que seja incluído nesse manual um gráfico de sua organização, mostrando o trabalho que está sendo realizado e trabalhos futuros, planejados mas ainda não executados, os quais deverão aparecer no organograma cercados por linhas pontilhadas.

Quanto ao conteúdo manual de pessoal, Penna; Foskett; Sewell (1979, p. 170) destacam que ele, em geral, inicia-se com um organograma “[. . .] e deveria ainda incluir quaisquer folhetos dirigidos aos leitores bem como uma declaração dos objetivos e uma descrição e análise de tarefas para cada cargo.”

Segundo Andrade e Vergueiro (1996, p. 14-15) o conteúdo de um manual de aquisição deverá

[. . .] conseguir informar aos envolvidos nessas atividades sobre os seguintes pontos:

- quem são os responsáveis pela aquisição de materiais de informação em geral, inclusive quem responde pelo fluxo de pagamento e prestação de conta dos itens adquiridos por compra, pela decisão quanto à incorporação de doações ao acervo e pela definição das atividades de permuta e intercâmbio;
- quais os procedimentos para organizar as sugestões de aquisição, de maneira a garantir que as prioridades estabelecidas para seleção sejam, na medida do possível, respeitadas pelos responsáveis pela aquisição;
- quais os principais fornecedores utilizados pela aquisição nas suas atividades rotineiras, categorizando-os, se for o caso, segundo tipos de materiais e/ou áreas de conhecimento em que são mais fortes;

- quais os instrumentos auxiliares utilizados para a obtenção de informações sobre os itens a serem adquiridos, tais como autoria, procedência, preço, etc.;
- como está organizada a atividade de compra de materiais de informação, detalhando os passos necessários para a solicitação de materiais aos fornecedores (elaboração de listas de títulos, pedidos de compra, etc.), bem como os diversos instrumentos de acompanhamento e controle do material adquirido;
- como as atividades de permuta e intercâmbio estão organizadas, inclusive a sistemática para a avaliação do custo-benefício dessa forma de aquisição;
- como se faz o pedido de obras por doação, inclusive modelos de cartas e ofícios e as principais instituições às quais a biblioteca, normalmente solicita a doação de materiais.

Além dos itens acima assinalados, deverão também fazer parte do manual de aquisição todos os casos que a experiência dos responsáveis pelas atividades de aquisição mostrou merecerem uma maior atenção, tais como materiais de instituições ou países específicos, obras raras, materiais especiais, etc. Em geral, pode-se dizer que todas as exceções às atividades normais de aquisição (as que se enquadram sem problemas no sistema de processamento definido para elas) obedecem a regras próprias, que devem ser registradas para consulta no futuro, quando casos semelhantes voltarem a ocorrer.

De acordo com o exposto acima, a pesquisa permitiu identificar, na literatura pertinente à área de O&M, os seguintes autores, que tratam sobre a Manualização e os Manuais, abrangendo um período de 40 anos, entre 1961 e 2001:

- a) Ballesterro Alvarez (1961) que apresenta os conceitos de diferentes tipos de manuais (organizacionais, diretrizes, procedimentos, normas, operações, padrões, técnico, formulários e funcionários), e dentre as fases da elaboração cita a apresentação e descreve a redação técnica para a confecção de documentos normativos da organização;
- b) Miller (1962) que aponta os seguintes aspectos do processo da Manualização: necessidade, finalidade, tipologia, e as seguintes fases da elaboração: responsabilidade pela elaboração, conteúdo e atualização;

- c) Wahrlich (1963) que discorre sobre o manual de serviços utilizado para treinamentos de funcionários da empresa, destaca os aspectos: tipologia e as seguintes fases da elaboração: confecção ou elaboração propriamente dita e conteúdo;
- d) Benn (1964) registra a definição de manual;
- e) Glazer (1969) aponta os seguintes aspectos: conceituação, finalidade, tipologia e uma única fase da elaboração: conteúdo;
- f) Minnich e Nelson (1971) registram os seguintes aspectos da Manualização: conceituação, vantagens, finalidade, tipologia, e duas fases da elaboração: apresentação e redação;
- g) Popper (1972) escreveu um livro que trata sobre os manuais nas empresas abordando os aspectos: conceituação, necessidade, vantagens, finalidade, tipologia, e as seguintes fases da elaboração: responsabilidade, apresentação, confecção ou elaboração propriamente dita, conteúdo, redação, distribuição e atualização;
- h) Perel (1973) aponta os seguintes aspectos: conceituação, necessidade, vantagens, finalidade, tipologia, e as seguintes fases da elaboração: responsabilidade e conteúdo;
- i) Redfield (1975) registra os aspectos como: conceituação, finalidade, tipologia, e as seguintes fases da elaboração: apresentação, confecção, conteúdo, distribuição e atualização;
- j) Tachizawa e Scaico (1977) abordam os seguintes aspectos da Manualização: conceituação, vantagens, desvantagens, finalidade, tipologia e uma única fase da elaboração: conteúdo;

- k) Lerner (1981) cita os aspectos: finalidade, tipologia, e as seguintes fases da elaboração: responsabilidade, apresentação, confecção ou elaboração propriamente dita, conteúdo, distribuição e atualização;
- l) Faria (1985) registra a conceituação de manual e apenas um tipo (manual de organização);
- m) Miranda (1986) apresenta os aspectos: tipologia e um única fase da elaboração: conteúdo;
- n) Hessel (1989) aponta os seguintes aspectos: conceituação, vantagens, desvantagens, finalidade, aplicação, tipologia, e as seguintes fases da elaboração: responsabilidade, apresentação, conteúdo e atualização;
- o) Chinelato Filho (1991) destaca os aspectos: conceituação, necessidade, vantagens, finalidade e tipologia;
- p) Luporini e Pinto (1992) descrevem os seguintes aspectos: conceituação, vantagens, desvantagens, finalidade, tipologia, e as seguintes fases da elaboração: responsabilidade, apresentação, conteúdo, redação, distribuição, atualização e avaliação;
- q) Simcsik (1992) aponta os seguintes aspectos da Manualização: conceituação, necessidade, vantagens, desvantagens, finalidade, aplicação, tipologia, e as seguintes fases da elaboração: responsabilidade e apresentação;
- r) Araújo (1994; 2001) descreve o conceito, a importância, a finalidade, a aplicação e os produtos da Manualização e cita os seguintes aspectos desse processo: conceituação, finalidade, aplicação, tipologia, e as seguintes fases da elaboração: responsabilidade e apresentação;

- s) ABNT (1995) registra os seguintes aspectos da manualização para o manual da qualidade: conceituação, finalidade, aplicação, tipologia, e as fases da elaboração: apresentação, conteúdo e atualização;
- t) Cury (1995) trata dos seguintes aspectos: conceituação, finalidade, tipologia, apresentação, e as seguintes fases da elaboração: apresentação, confecção ou elaboração propriamente dita, redação e atualização;
- u) Rocha (1995) destaca os seguintes aspectos: conceituação, necessidade, finalidade, tipologia, e as seguintes fases da elaboração: conteúdo, distribuição e atualização;
- v) Prazeres (1996) registra os seguintes aspectos: definição, tipologia e as seguintes fases da elaboração: responsabilidade e atualização;
- w) Colenghi (1997) destaca os seguintes aspectos da Manualização: conceituação, finalidade, tipologia e uma fase da elaboração: apresentação;
- x) Oliveira (1998) registra como aspectos da Manualização os seguintes: conceituação, vantagens, desvantagens, finalidade, tipologia, e as seguintes fases da elaboração: apresentação, conteúdo, redação, distribuição, atualização e avaliação.

Alguns desses autores (LERNER, 1981; SIMCSIK, 1992; COLENGHI, 1997) destacam normas norteadoras para a elaboração de manuais, sejam através da exemplificação de uma norma básica geral (SIMCSIK, 1992), sejam através de uma norma regulamentadora de um manual específico (COLENGHI, 1997) ou sejam através do exemplo de classificação de assuntos tratados no manual (LERNER, 1981).

Os autores identificados, através da pesquisa, na literatura referente ao campo da Biblioteconomia, que abordam a elaboração e o uso de manuais, nos sistemas de informação, foram os seguintes:

- a) Litton (1975) que aborda os aspectos da Manualização, tais como: conceituação, finalidade e tipologia;
- b) Penna; Foskett; Sewell (1977) abordam os seguintes aspectos: conceituação, finalidade, tipologia e uma das fases da elaboração: conteúdo;
- c) Prado (1992) descreve os seguintes aspectos: conceituação, finalidade, tipologia e duas fases da elaboração: apresentação e conteúdo;
- d) Andrade e Vergueiro (1996) registram os seguintes aspectos: conceituação, vantagens, finalidade, tipologia e uma das fases da elaboração: conteúdo.

A partir da análise dos textos pesquisados pertinentes ao campo da Biblioteconomia, verificou-se que os tipos citados foram: manual de pessoal (LITTON, 1975; PENNA; FOSKETT; SEWELL, 1977), manual de condutas (LITTON, 1975), manual de serviços (PRADO, 1992) e manual de aquisição (ANDRADE; VERGUEIRO, 1996).

4 DISCUSSÃO GERAL DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada na literatura da área de O&M e do campo da Biblioteconomia permitiu obter-se um panorama amplo na primeira e sucinto na segunda, acerca dos conceitos, princípios e práticas que envolvem a manualização e conseqüentemente, os manuais.

Dos autores identificados e lidos foi possível estabelecer-se alguns lineamentos sobre as questões em estudo. Assim, o processo de manualização ou, simplesmente, manualização reveste-se de suma importância na gestão de recursos e serviços de uma organização formal, independentemente de sua estrutura, extensão e número de trabalhadores.

Manuais são documentos de referência do administrador, do gerentes e do operador que registram as políticas, diretrizes, procedimentos, rotinas, tarefas, instruções, atividades, ações, que norteiam a chefia e os funcionários em relação à estrutura organizacional, às funções que devem exercer e às tarefas que devem realizar para que a missão da organização seja atingida.

Também, entre os autores que escrevem sobre manuais na área da gestão biblioteconômica, se verifica semelhante conceituação, se bem que eles tratam de manuais específicos. Porém, Litton (1975) ao tratar dos manuais de pessoal e de conduta os define com características gerais tratadas pelos autores de O&M, como

relatado acima. O mesmo ocorre com a definição de Prado (1992) a respeito do manual de serviço de uma biblioteca. Os autores, em Biblioteconomia, que fogem desta descrição geral, são Andrade e Vergueiro (1996) que descrevem um manual específico das atividades do setor de aquisição na biblioteca.

A necessidade de implantação de manuais varia, de acordo com o crescimento da organização, quando se iniciam os processos de perda de visão do todo, isto é, não se conhece mais todos os chefes pessoalmente, ou os funcionários perdem a noção a quem estão subordinados.

A adoção de manuais na empresa vai depender do levantamento das suas necessidades, e está diretamente ligada a elas, pois se aplica manuais para sanar deficiências encontradas no andamento do trabalho realizado, assim como, para esclarecimento de dúvidas funcionais. Esta aplicação pode ser específica, quando se quer esclarecer somente um tipo de dúvida, de rotinas por exemplo, ou geral, quando se quer tratar da organização como um todo, em que se descreve todas as diretrizes e políticas, a missão da empresa, todas as relações de cargos e funções.

Além dessa, deve ser levada em consideração a perda da conexão existente entre as várias etapas da cadeia produtiva da empresa pelo administrador, o que resulta na busca de informações extras que nem sempre os chefes diretos sabem dar sem a consulta a seus gerentes.

Outra necessidade que justifica a elaboração de manuais, na organização, é o fato de se precisar treinar um grande número de funcionários novos que a todo momento estão integrando os quadros funcionais da empresa

Em relação às necessidades que podem ser identificadas para a elaboração de manuais, na gestão biblioteconômica, não foram abordada pelos autores

pesquisados, porém, nas disciplinas estudadas no Curso de Biblioteconomia da UFRGS, e mencionadas nessa pesquisa, os professores relatam que elas se apresentam frente ao trabalho específico do bibliotecário que precisa ter uma uniformidade em relação ao tratamento das informações armazenadas no acervo, tendo em vista a sua posterior localização. É certo que, em tal situação, estão sendo discutidos os manuais específicos de rotinas e de procedimentos de trabalho.

Por se constituir numa coletânea de normas da organização, o manual tem como vantagens o fato de ser um documento histórico, que traz todas as informações sobre a organização da empresa quanto à sua estrutura, às suas relações, aos seus cargos e funções, aos seus procedimentos, às suas rotinas, às suas diretrizes, às suas políticas, etc., facilitando o conhecimento, de sua dinâmica por parte de seus funcionários, bem como por pessoas externas, como clientes por exemplo. Assegura um trabalho padronizado, favorecendo o alcance da eficiência e da eficácia da organização.

Dentre os autores pesquisados que tratam da manualização em Biblioteconomia somente Andrade e Vergueiro (1996) falam sobre as vantagens em se elaborar e aplicar um manual de aquisição, levando em conta as mesmas razões apresentadas pelos escritores em O&M.

Como desvantagem principal da adoção de manuais, se pode destacar o alto grau de formalidade e de rigidez, os quais podem, em algumas situações, trazer prejuízos ao desenvolvimento da organização como um todo; por isso, é necessário que se estabeleça uma via de atualização permanente, baseada em avaliações, aplicadas ao manual e ao seu uso, bem como, nas opiniões dos empregados que desenvolvem as rotinas e atividades que nele estão descritas.

Tanto as desvantagens como as necessidades do uso de manuais, ainda não foi analisadas em profundidade pelos autores que estudam a manualização em Biblioteconomia.

Percebe-se, pelas afirmativas dos autores pesquisados, que a finalidade dos manuais é a de armazenar informações que deverão disciplinar as atividades e atuações dos diversos segmentos da organização. Entretanto, a sua função pode variar, de acordo com os tipos de manuais que poderão ser elaborados e empregados. Estes podem ser classificados como gerais ou específicos, conforme seu conteúdo.

Desta forma, estas informações deverão estar de acordo com a missão da organização, pois se constituem em orientações que permitirão o desenvolvimento de atividades que concretizarão os objetivos e as metas, traçados pelo planejamento estratégico organizacional.

Esta concepção é também compartilhada pelos que discutem a finalidade dos manuais na gestão biblioteconômica.

Verifica-se que a aplicação dos manuais na gestão biblioteconômica, como salientam Litton (1975), Penna; Foskett; Sewell (1979), Prado (1992) e Andrade e Vergueiro (1996), pode-se dar como ocorre nas recomendações dos autores que escrevem sobre O&M porque a biblioteca ou o centro de documentação ou o sistema de informação é encarado como uma organização. E, por esta razão, podem de ser adotados os manuais em suas diversas atividades, desde como a sua administração geral, bem como nas suas tarefas individuais.

Isto também é corroborado pelos professores das disciplinas mencionadas anteriormente. Na disciplina de Gestão de Serviços Informacionais, são buscados subsídios, na área de Organização e Métodos, para descrever uma metodologia para

elaborar manuais para a gestão biblioteconômica. E, na disciplina de Pesquisa e Desenvolvimento de Coleções, é discutida a aplicação de manuais para reunir as políticas, procedimentos e rotinas de seleção e aquisição de coleções. Da mesma forma, a disciplina de Linguagens Alfabéticas de Indexação argumenta sobre a aplicação de manuais para padronizar as atividades de uso de tesouros e cabeçalhos de assunto.

Analisando os diversos textos que tratam sobre Organização e Métodos, verifica-se grande variedade de pontos de vista na tipificação dos manuais, principalmente em relação a sua denominação. O Quadro buscou sintetizar e agrupar esta nomenclatura associando à classificação mais geral adotada por Hessel (1989). Dentre as classificações de manuais encontradas entre os autores que escrevem sobre O&M, escolheu-se a de Hessel (1989) como a mais abrangente, e talvez, a mais didática, pois a categorização em classes de manuais (manuais de estrutura, manuais de pessoas, manuais de padrões, manuais de ação e manuais múltiplos) reúne praticamente todos os tipos citados pelos outros autores e cujos os nomes mais encontrados são: Manual de Organização, Manual de Normas e Procedimentos, Manual do Empregado, Manual de Múltiplas Funções, Manual de Formulários e Manual para Especialistas. Pode-se concluir que essa variação nominal decorre do entendimento dos diferentes profissionais de O&M das empresas os quais estabelecem nomes, de acordo com as necessidades que justificam a aplicação de manuais.

No âmbito da Biblioteconomia, encontrou-se tipos de manuais como os seguintes: Manual de Pessoal (LITTON, 1975; PENNA; FOSKETT; SEWELL, 1979), Manual de Serviço (PRADO, 1992) e Manual de Aquisição (ANDRADE; VERGUEIRO, 1996).

Analisando-se as diferentes categorias de manuais, verificou-se que a maioria dos manuais indicados como importantes para a execução das tarefas do bibliotecário, no curso de Biblioteconomia, podem ser tipificados como manuais de rotinas. Isso porque, em geral, tratam de atividades específicas como por exemplo o manual de tesouros, desenvolvido na disciplina de Linguagens Alfabéticas de Indexação, que aborda como se deve desenvolver um tesouro, trazendo todas as regras indispensáveis para esta construção.

Talvez sejam indicados, na maioria, manuais de rotinas ou de procedimentos, porque a biblioteca ou o centro de documentação ou sistema de informação, em geral, está vinculado a uma instituição maior a qual deve desenvolver o seu manual de organização que irá incluir o setor de informação com sua descrição de cargos e funções e a sua representação no organograma geral da empresa. O mesmo deve acontecer com o manual de pessoal, que incluirá as prescrições referentes à equipe do setor de informação ou da biblioteca.

Alguns autores descrevem a importância de uma norma básica ou inicial, para a confecção de normas de trabalho, as quais reunidas formarão o manual, a qual conterà todos os dados necessários a produção de normas, sejam elas de conduta, sejam de rotinas, sejam de procedimentos, sejam de uso de algum instrumento de trabalho. Dizem eles que essa norma mestra irá conter desde a formatação das informações até como se deve projetar a folha, contendo o cabeçalho, o qual será igual para todas as folhas de um mesmo manual, o corpo principal que contém as normalizações determinadas pelas normas.

Um dos pontos marcantes, que deve ser considerado, é a avaliação de manuais que permitirá que se possa saber se os manuais existentes estão sendo bem

utilizados, se estão sanando as dúvidas dos funcionários, se trazem facilidade de compreensão das normas armazenadas, se possuem exemplos de como realizar as atividades, se a seqüência das informações se adequa à execução dos procedimentos, e outros pontos, como assinalado num repertório de questões avaliativas (APÊNDICE B).

A literatura sobre manualização, no âmbito da Biblioteconomia, destaca, em relação à elaboração de manuais, apenas a apresentação (PRADO, 1992) e o conteúdo (PENNA; FOSKETT; SEWELL, 1979; PRADO, 1992; ANDRADE; VERGUEIRO, 1996), omitindo a abordagem dos outros itens mencionados em O&M.

Em função dos dados obtidos a partir da análise da literatura pertinente à manualização em Biblioteconomia, percebe-se que existem poucos parâmetros para deduzir-se como a teoria da manualização, baseada em Organização e Métodos está sendo estudada, aplicada e desenvolvida pelos bibliotecários sejam professores ou dirigentes de organizações. Esta escassez de parâmetros pode ser considerada uma deficiência de conhecimentos e/ou de habilidades para a aplicação das técnicas de elaboração de manuais para a gestão biblioteconômica.

O reflexo desta situação pode ser identificado na orientação recebida pelos alunos ao cursar as disciplinas de: Gestão de Serviços Informacionais, Pesquisa e Desenvolvimento de Coleções e Linguagens Alfabéticas de Indexação do Curso de Biblioteconomia desta Universidade. Estas disciplinas indicam o conteúdo dos diversos manuais por elas abordados, mas não indicam uma forma de apresentação, baseada em O&M. Na disciplina Gestão de Serviços Informacionais, recebe-se um roteiro para a confecção de manual, porém ele assemelha-se à formatação de um trabalho acadêmico e não a que se recomenda em O&M. Este tipo de roteiro promove o preparo

de um manual tipo encadernado, com folhas fixas que, para ser atualizado, irá demandar uma nova impressão a cada revisão e atualização, encarecendo esta produção. Este fato talvez, possa levar ao desuso de manuais nas unidades de informação.

Desta forma, considera-se de suma importância que os profissionais do campo da Biblioteconomia se interessem pelo conhecimento e pela aplicação da técnica de elaboração de manuais, advinda da área de Organização e Métodos, pois esta técnica permite que seja adotada uma estrutura e forma de apresentação mais objetiva para a confecção e para o uso do manual, além de favorecer uma atualização mais constante e com menor custo, através do formato em folhas soltas.

Estudando-se os diversos textos sobre manualização, pode-se perceber que o tema desta pesquisa é muito importante para a gestão biblioteconômica, pois o uso de manuais facilita o desenvolvimento dos serviços-meio e fim e dá sustentação às decisões tomadas, em relação à execução das diversas atividades profissionais e não-profissionais. Em decorrência, assegura seriedade ao trabalho desenvolvido na biblioteca, no centro de documentação ou nos sistemas de informação, além de, no futuro, servirem como documentos históricos, porque conterão todas as informações a respeito destes locais, numa determinada época, permitindo o acompanhamento da evolução e do crescimento, ou não, destes serviços de informação.

Sendo o local de trabalho do bibliotecário uma organização que pode ser autônoma ou subordinada a uma instituição maior, ela deve ser administrada com racionalidade e seu dirigente deverá levar em consideração técnicas organizacionais e gerenciais que permitam o bom funcionamento de seus recursos e serviços em cumprimento à sua missão ou àquela da instituição a que pertence. Portanto, o

aprendizado de técnicas e métodos, baseados em O&M, para facilitar a confecção de manuais, é de grande relevância na formação acadêmica desse profissional.

Como exemplo, cita-se o exercício que foi realizado na Biblioteca Monteiro Lobato do Colégio Mãe de Deus, em Porto Alegre, RS, pela bibliotecária responsável e a estagiária do Curso de Biblioteconomia, em seu estágio curricular, realizado no segundo semestre de 2002. O Manual da Biblioteca Monteiro Lobato constituiu-se em manual múltiplo, por incluir mais de um tipo de norma, evidenciado pelo seu conteúdo. Para sua apresentação, foi adotado o sistema de folhas soltas, em função da facilidade de atualização por meio da inserção de novas instruções. Esta facilidade foi constatada, em comparação com o uso e a atualização do Manual de Classificação, que foi confeccionado no sistema de caderno. Quando foi necessário incluir-se dados, neste Manual, que não haviam sido registrados no seu texto inicial, verificou-se que seria preciso editá-lo novamente.

Para que a decisão de elaborar o manual de procedimentos, de acordo com os princípios de O&M, fosse colocada em prática, necessitou-se planejar e projetar uma folha que comportasse os dados, de forma semelhante àquela indicada pelos autores da literatura pertinente em O&M. A bibliotecária, analisando junto com a estagiária os diferentes tipos de folhas de manuais escolheu a indicada por Luporini e Pinto (1992, p. 231) como modelo para a produção do Manual desejado. (APÊNDICE A) Entretanto, a funcionalidade do Manual somente poderá ser testada pelo uso e por meio da avaliação de seus utilizadores.

Na elaboração do manual de procedimentos, acima citado, num primeiro momento, confeccionou-se apenas a seção de Políticas de Desenvolvimento de Coleções, em razão do tempo disponível para tal, uma vez que este se caracterizou

como estágio curricular, que foi desenvolvido em 100 (cem) horas, ficando para outro momento a inclusão de demais seções que a bibliotecária achar necessárias.

5 CONCLUSÕES

A partir da análise dos resultados da pesquisa, pode-se estabelecer as seguintes conclusões:

- a) apesar da ampla literatura sobre manualização, encontrada na área de O&M, poucos autores escrevem sobre manuais, na literatura pertinente, no campo da Biblioteconomia;
- b) os textos de tais autores não evidenciam uma sustentação teórica, advinda da área de O&M;
- c) a apresentação, em folhas soltas, proposta por autores de O&M e de Biblioteconomia facilita a atualização dos manuais;
- d) os manuais citados na literatura biblioteconômica pertencem às categorias de manuais de estrutura (Manual de Serviços); manuais de pessoas (Manual de Pessoal) e manuais de ação (Manual de Aquisição);
- e) as disciplinas do curso de Biblioteconomia devem buscar subsídios na área de O&M para estudar os aspectos teórico-práticos da manualização.

6 SUGESTÃO

Diante do exposto, sugere-se que a estrutura de folhas soltas, adotada na elaboração do Manual da Biblioteca Monteiro Lobato, possa se constituir em modelo a ser estudado e discutido no Curso de Biblioteconomia, na disciplina Gestão de Serviços Informacionais que desenvolve este conteúdo, tendo em vista a elaboração de manuais para a gestão biblioteconômica.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Diva; VERGUEIRO, Waldomiro. Manual de Aquisição. In: **Aquisição de Materiais de Informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996. P. 12- 16.

ARAÚJO, Luís César Gonçalves de. Manualização: elaboração e uso de manuais. In: **Organização e Métodos**: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994. Cap. 9, p. 142-155.

_____. Manualização: elaboração e uso de manuais. In: **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 8, p.106-117.

_____. Manualização: formulação e análise estrutural. In: **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 11, p.144-153.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000. P. 13.

_____. **NBR ISO 10013**: diretrizes para o desenvolvimento de manuais da qualidade. Rio de Janeiro, 1995.

BALLESTERO ALVAREZ, Maria Esmeralda. Redação Técnica. In: **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: McGraw-Hill; Makron, 1961. V. 2, cap. 11, p. 580-595.

BEAUD, Michel. **Arte da Tese**: como preparar e redigir uma tese de mestrado, uma monografia ou qualquer outro trabalho universitário. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

BENN, A. E. **Dicionário de Administração**: padronização de definições da terminologia no campo da Administração de Pessoal. Rio de Janeiro: Aliança, 1964. P. 126.

CHINELATO FILHO, João. Manuais. In: **O&M Integrado à Informática**: comportamento, sistemas, métodos e mecanização. 5.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1991. P. 82-84.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e Qualidade Total**: uma integração perfeita. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. P. 66-72; 131-132.

CURY, Antonio. Manuais de Organização. In: **Organização e Métodos**: uma visão holística. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995. Cap. 4, p. 405-447.

ECO, Umberto. **Como se faz uma Tese**. 14. ed. São Paulo: Perspectiva, 1977.
FARIA, A. Nogueira de. Os Manuais e os Formulários. In: **Introdução à Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985. P. 168.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [1975?]. P. 882.

FERREIRA, Lusimar Silva; FERRO, Rubem Rodrigues. **Técnicas de Pesquisa Bibliográfica e de Elaboração de Monografia**. São Luís: Associação Profissional de Bibliotecários do Estado do Maranhão, 1983.

GLAZER, Comstock. Manual de Serviço. In: **Normas e Métodos de Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1969. P.175-179.

HESSEL, José Ribeiro. Manuais. In: **Organização e Métodos**. 3.ed. rev. e ampl. Porto Alegre: D.C. Luzzato, 1989. P. 100-109.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LERNER, Walter. Manual de Organização. In: **Organização, Sistemas e Métodos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1981. P. 51-53.

_____. Técnicas de Preparação de Manuais e Normas. In: **Organização, Sistemas e Métodos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1981. Cap. 8, p. 181-196.

LITTON, Gaston. **Administração de Bibliotecas**. Ed. bras. rev. e adap. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975. P. 40-41, 185-186.

LUPORINI, Carlos Eduardo Mori; PINTO, Nelson Martins. Manuais Administrativos. In: **Sistemas Administrativos: uma abordagem moderna de O&M**. São Paulo: Atlas, 1992. Cap. 10, p. 204-237.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à Pesquisa Bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2. ed. rev. São Paulo: Unimarco; Loyola, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**: a prática de fichamento, resumos, resenhas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MILLER, Harry. Manuais e Regulamentos. In: **Organizações e Métodos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas; Escola Brasileira de Administração, 1962. P. 79-83.

MINNICH, Charles J.; NELSON, Oscar S. Manuais de Empresas. In: **Administração por Sistemas**. São Paulo: Atlas, 1971. Cap. 14, p. 257-268.

MIRANDA, Geraldo Inácio Mac-Dowell dos Passos. Manuais de Serviço. In: **Organizações e Métodos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1986. P. 194-199.

MORAES, Roque. Revisão de Literatura. **Educação**, Porto Alegre, n.5, p. 17-25, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Manuais Administrativos. In: **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1998. Cap. 15, p. 387-423.

PENNA, C. V.; FOSKETT, D. J.; SEWELL, P. H. **Serviços de Informação e Biblioteca**: um manual para planejadores. São Paulo: Pioneira, 1979. P. 166-171.

PEREL, Vicente L. Os Manuais. In: PEREL, Vicente L. et al. **Teorias e Técnicas de Administração**. Petrópolis: Vozes, 1973. P. 81-97.

POPPER, Rudolf. **A Elaboração de Manuais na Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1972.

PRADO, Heloísa de Almeida. **Organização e Administração de Bibliotecas**. 2.ed. rev. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992. P. 7.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de Termos da Qualidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996. P. 245-248.

REDFIELD, Charles E. Manuais. In: **Comunicações Administrativas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. P. 87-104.

_____. Manual do Empregado e Outros. In: **Comunicações Administrativas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. P. 104-116.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. Manuais. In: **Organização e Métodos**: uma abordagem prática. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1995. Cap. 11, p. 231-241.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Bibliográfica**: elaboração de trabalhos científicos. 5. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Sulina, 1976.

SIMCSIK, Tibor. Visão Generalista de Métodos. In: **OMIS**: organização, métodos, informação e sistemas. São Paulo: Makron Books, 1992. Vol. 1, cap. 4, p. 303-476.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. Manuais Administrativos. In: **Organização Flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1977. P. 244-251.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. Treinamento. In: JAMESON, Samuel Haig. (Org.) **Administração de Pessoal**. 2.ed. [Rio de Janeiro]: Fundação Getúlio Vargas, 1963. V. 4, cap. 3, p. 237-250.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Proposta de Estrutura Básica para Manuais da Gestão
Biblioteconômica a partir do Exemplo de Manual de Procedimentos da Biblioteca
Monteiro Lobato



COLÉGIO MÃE DE DEUS

Rua: Dr. Mário Totta, nº 1252
91920-130 Tristeza
Fone(Fax): 249-1525
PORTO ALEGRE / RS

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS
DA
BIBLIOTECA MONTEIRO LOBATO**

Produzido por Flávia da Cruz Brandão
Estágio Curricular do Curso de
Biblioteconomia da UFRGS

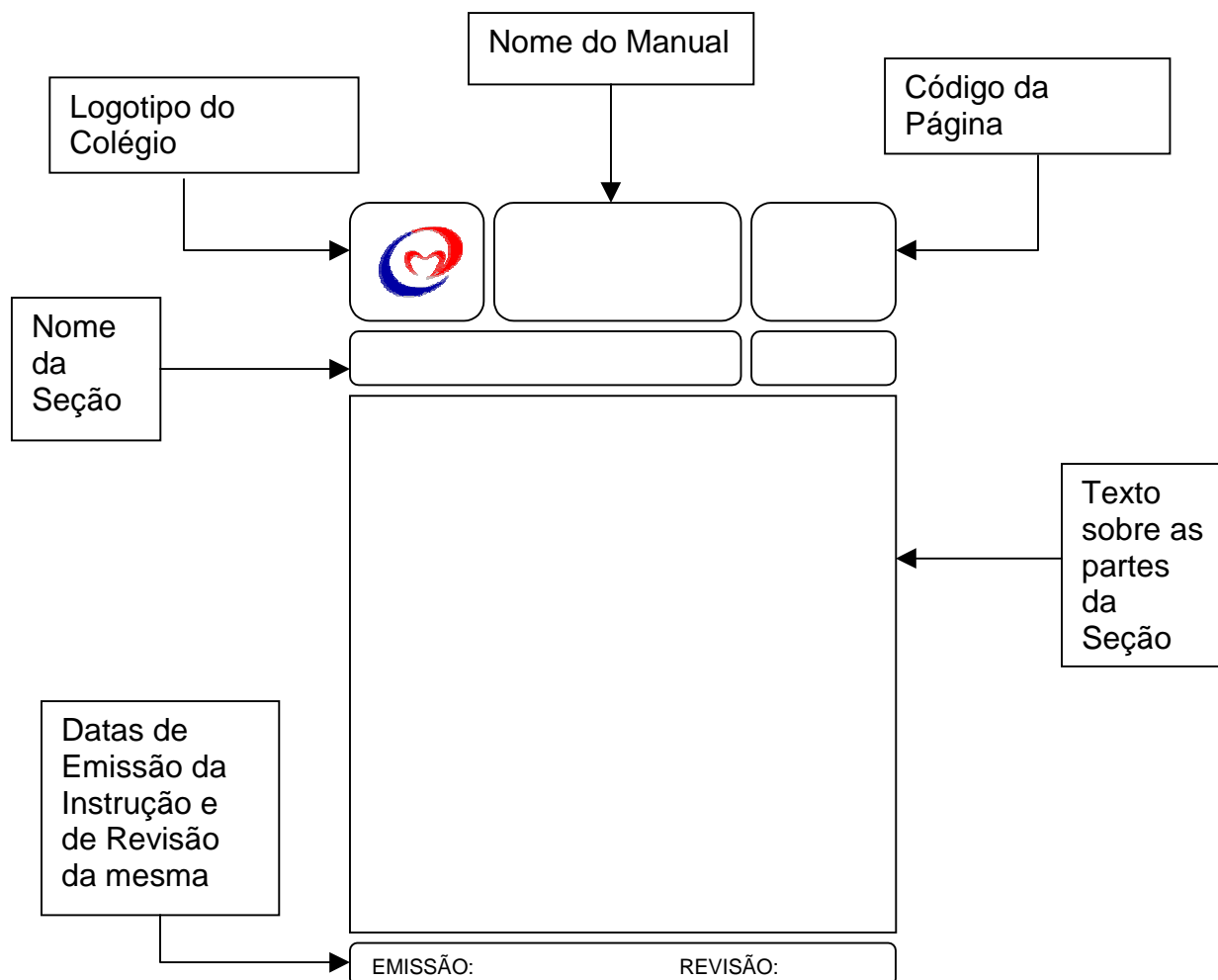
2002/2

APRESENTAÇÃO

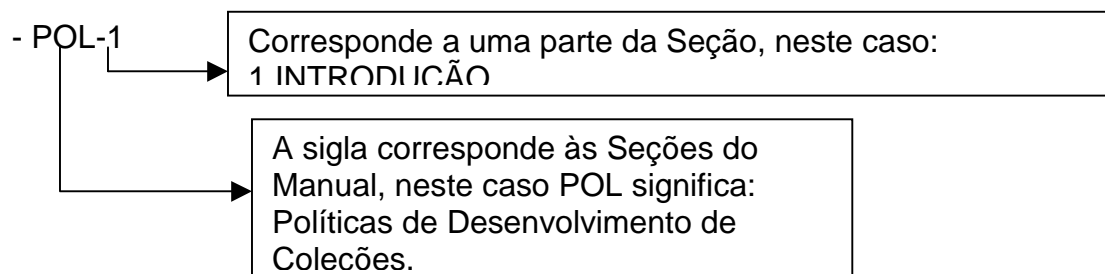
Este manual se destina a descrever os Procedimentos da Biblioteca Monteiro Lobato, visando manter padrões que possibilitem o crescimento e atualização do acervo.

INSTRUÇÕES DE USO

Para encontrar o assunto de sua busca, procure no SUMÁRIO a página correspondente seguindo o esquema abaixo, que representa uma folha do Manual:



A sigla do código de página significa:





MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

SUM

SUMÁRIO

	P.
Seção: POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES	POL-1 a 11
1 INTRODUÇÃO.....	POL-1
2 A INSTITUIÇÃO.....	POL-2
3 A BIBLIOTECA.....	POL-3
4 FATORES INTERFERENTES.....	POL-4
5 COMUNIDADE A SER SERVIDA.....	POL-5
6 ÁREAS DE ABRANGÊNCIA E NÍVEIS DE COBERTURA.....	POL-6
7 TIPOS DE ITENS.....	POL-7
8 A SELEÇÃO.....	POL-8
8.1 Fontes de Seleção.....	POL-8
8.2 Critérios para Seleção.....	POL-8-1
9 AQUISIÇÃO.....	POL-9
10 AVALIAÇÃO.....	POL-10
11 DESBASTAMENTO.....	POL-11
11.1 Remoção Temporária.....	POL-11
11.2 Remoção Permanente.....	POL-11
REFERÊNCIAS.....	POL-REF



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-1

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

1 INTRODUÇÃO

A política de desenvolvimento de coleções visa oferecer um crescimento natural e equilibrado do acervo de uma biblioteca. Ela normaliza procedimentos relacionados à seleção, aquisição, avaliação e ao desbastamento de diferentes suportes de informação.

Para que haja um trabalho eficiente e eficaz a política de desenvolvimento de coleções deve sofrer avaliações periódicas e, quando necessário, ser reformulada ou modificada.



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-2

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

2 A INSTITUIÇÃO

O Colégio Mãe de Deus possui um Currículo Escolar dividido em Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. Para atender ao corpo discente e docente no desenvolvimento de suas atividades escolares possui os Serviços de Apoio Pedagógico que incluem a Biblioteca Escolar, o Audiovisual e o Laboratório.

O Colégio tem por finalidade promover a formação integral do educando, segundo os princípios do Evangelho, assegurando-lhe ensino que desenvolva as potencialidades e a incorporação de valores, capacitando-o para o exercício da cidadania em vista de uma sociedade mais justa e fraterna.



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-3

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

3 A BIBLIOTECA

A Biblioteca Monteiro Lobato, como parte integrante do processo educativo do Colégio Mãe de Deus, possui como missão a contribuição no acesso à informação e na construção do conhecimento da comunidade educacional. Visando cumprir com a missão foram estabelecidos os seguintes objetivos:

a) Objetivo Geral: levar o usuário a freqüentar a Biblioteca do Colégio, incentivando a leitura em um ambiente agradável e prazeroso; bem como, colaborar com os professores, colocando-se como complemento ao processo educacional e um suporte ao trabalho docente.

b) Objetivos Específicos:

- manter atualizada a Biblioteca quanto ao acervo e à parte técnico-administrativa.
- manter o acervo em condições de uso.
- orientar o leitor quanto à utilização do acervo da Biblioteca, estimulando o interesse à pesquisa e à educação individual dando-lhe a possibilidade de ele mesmo encontrar o que desejar.
- realizar a semana da Biblioteca e a Feira do Livro.

O desenvolvimento da coleção da Biblioteca Monteiro Lobato é de responsabilidade do(a) bibliotecário(a).



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-4

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

4 FATORES INTERFERENTES

A Biblioteca Escolar, por estar vinculada a um Currículo Escolar, deve levar em conta aspectos variados que visem amparar o projeto político pedagógico da Escola como um todo.

No caso da Biblioteca Monteiro Lobato, considera-se as etapas de Ensino que o Colégio Mãe de Deus atende. São elas: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. Esse fator preponderante determina o tipo de usuário que frequenta tal Biblioteca, compondo-se de alunos de várias faixas etárias, professores, funcionários e pais de alunos.

Essa diversidade de público é um aspecto determinante na formação e no desenvolvimento da coleção ou acervo da Biblioteca. Uma consequência imediata disso é a divisão do acervo em coleções diferenciadas que abarcam necessidades diversas de seu público, bem como, a variedade curricular do Colégio.

Portanto, a coleção deve ser formada por Livros Didáticos, Livros Paradidáticos, Enciclopédias Gerais e Específicas, Dicionários (em Língua Portuguesa e Bilíngües), Livros de Literatura (Infantil, Juvenil e Adulta), Folhetos, Periódicos (Jornais e Revistas) e DVDs, que são ordenados de acordo com as coleções diferenciadas determinadas para o acervo.

Sendo uma Biblioteca Escolar, deve-se atentar para o ano de publicação dos itens do acervo, pois em função da reforma ortográfica ocorrida a partir de 1971, muitas palavras sofreram modificação de grafia e/ou acentuação, que hoje não são mais usadas na Língua Portuguesa Brasileira e provocariam dificuldades no aprendizado e no entendimento dos alunos.

O ano de publicação também é fator preponderante, para a formação dos itens correspondentes à disciplina de Geografia, devido às alterações de divisão política ocorrida nos países europeus bem como nos estados brasileiros.



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-4-1

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

4 FATORES INTERFERENTES (cont.)

A disciplina de Ciências também requer cuidados em relação a data de publicação devido às constantes descobertas científicas.

A coleção, no momento, está formada por um total de 16.533 itens e armazenada em um espaço de 90m² e distribuído num total de 52 estantes de metal.

A modalidade de consulta à coleção é de acervo aberto, no qual o usuário pode acessar os itens diretamente nas estantes, após a busca no catálogo informatizado, no qual tais itens estão registrados.



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-5

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

5 COMUNIDADE A SER SERVIDA

Os usuários do acervo são alunos, professores, funcionários do Colégio Mãe de Deus, os familiares dos estudantes e comunidade do bairro.

A faixa etária dos alunos varia desde 02 a 18 anos de acordo com sua distribuição entre as etapas educacionais do Currículo Escolar. Essa delimitação demonstra a grade variedade de interesses e necessidades desta categoria de usuário, tanto em relação aos itens didáticos quanto aos itens literários.

Os professores, por sua vez, possuem diferentes especializações para atenderem os alunos em função das disciplinas inseridas no Currículo Escolar, bem como, necessidades diferenciadas para o preparo de suas aulas.

Os funcionários buscam a Literatura assim como apoio para sua aquisição de conhecimentos gerais e livros didáticos para sua formação educacional.

Os pais de alunos muitas vezes buscam a Biblioteca para leituras de lazer e pesquisa.

O grau de profundidade do conhecimento varia de acordo com as necessidades curriculares e com aqueles itens que servem para apoiar a formação dos professores, como os periódicos específicos da área de Educação, que permitem a atualização destes profissionais.



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-6

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

6 ÁREAS DE ABRANGÊNCIA E NÍVEIS DE COBERTURA

O acervo da Biblioteca Monteiro Lobato foi dividido em dez coleções visando facilitar sua localização nas estantes, bem como, o agrupamento dos assuntos considerando-se:

- a) as séries escolares;
- b) a faixa etária dos alunos;
- c) o estágio de leitura dos usuários;
- d) o ano de publicação dos itens que compõem o acervo;
- e) a finalidade de uso dos itens frente ao Currículo Escolar;
- f) o tipo de informação tratada nos itens;
- g) a raridade dos itens.

As coleções do acervo estão representadas por siglas alfabéticas de acordo com o seguinte esquema:

OR – Obras Raras
RF – Referência
AS – Assuntos Gerais
BI – Biblioteca Infantil
BJ – Biblioteca Juvenil
AC – Acervo Cultural
LI – Literatura
PE – Periódicos
FO – Folhetos
JO – Jornais



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-6-1

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

6 ÁREAS DE ABRANGÊNCIA E NÍVEIS DE COBERTURA (cont.)

Para melhor entendimento do significado de cada coleção as definimos da seguinte forma:

a) Obras Raras (OR)

As obras raras são definidas de acordo com os critérios, a seguir, determinados pela Coordenação da Biblioteca, levando em consideração aspectos gerais como raridade, preciosidade e unicidade do documento.

Os critérios adotados na Biblioteca Monteiro Lobato para especificar obras raras são:

- edições de tiragem reduzida;
- exemplares de coleções especiais;
- obras esgotadas;
- exemplares de bibliófilo;
- edições de luxo;
- exemplares autografados por pessoas de reconhecida projeção;
- obras de autoria do patrono da biblioteca, que estejam de acordo com os critérios anteriores.

b) Referência (RF)

Considera-se Referência a coleção do acervo formada por: Atlas, dicionários, enciclopédias gerais e especializadas, anuários, catálogos, diretórios,...

c) Assuntos Gerais (AS)

Considera-se Assuntos Gerais a coleção do acervo formada por livros didáticos, paradidáticos, manuais, ensaios, conferências,...



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-6-2

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

6 ÁREAS DE ABRANGÊNCIA E NÍVEIS DE COBERTURA (cont.)

d) Biblioteca Infantil (BI)

Considera-se Biblioteca Infantil a coleção do acervo formada pelos livros de Literatura Infantil.

e) Biblioteca Juvenil (BJ)

Considera-se Biblioteca Juvenil a coleção do acervo formada pelos livros de Literatura Juvenil.

f) Acervo Cultural (AC)

Considera-se Acervo Cultural a coleção do acervo que possui obras importantes para a Biblioteca Monteiro Lobato e foram editadas antes da reforma ortográfica.

g) Literatura (LI)

Considera-se Literatura a coleção do acervo formada por livros de literatura ficcional em prosa e poesia.

h) Periódicos (PE)

Considera-se Periódicos a coleção do acervo formada pelas revistas de assuntos gerais e pedagógicas, com assinatura corrente ou não.

i) Folhetos (FO)

Considera-se Folhetos a coleção do acervo formada por folhetos diversos que estão de acordo com o Currículo Escolar.

j) Jornais (JO)

Considera-se Jornais a coleção do acervo formada por cadernos especiais de jornais, assinados pelo Colégio, que tratem de assuntos relacionados ao Currículo Escolar.



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-6-3

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

6 ÁREAS DE ABRANGÊNCIA E NÍVEIS DE COBERTURA (cont.)

A coleção não pretende, de forma alguma, ser exaustiva, mas ser suficiente para prestar assessoria e orientação aos alunos e professores em relação ao cumprimento do Currículo Escolar, devendo passar, periodicamente, por uma avaliação, analisada pela(o) bibliotecária(o) juntamente com o Serviço de Orientação Pedagógica.

Os itens virão, necessariamente, do território nacional. Quanto à data de publicação devem ter sido editados a partir de 1971, respeitando a alteração ortográfica, com exceção daqueles que correspondem às disciplinas de Geografia e Ciências que devem ter edição atualizada. O idioma, como já mencionado é, preferencialmente, a Língua Portuguesa Brasileira.



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-7

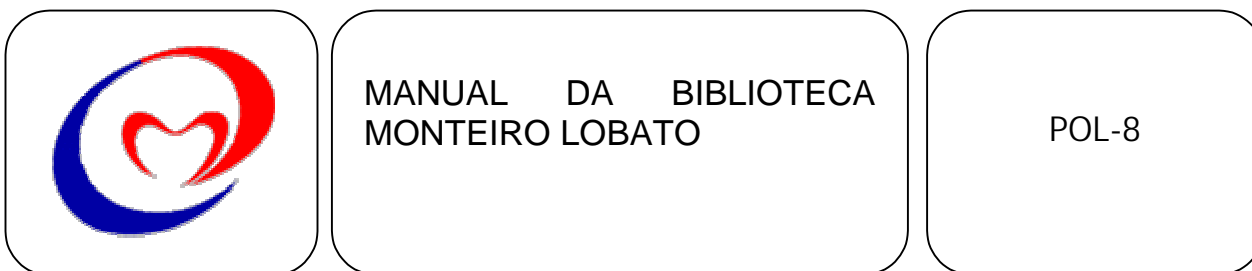
POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

7 TIPOS DE ITENS

A biblioteca deverá adquirir, prioritariamente, itens impressos, em suporte papel e no formato livro e periódicos. Também poderá ser adquirido material em CD-ROM e DVD considerado relevante para o acervo e desenvolvimento do Currículo Escolar.

Tais itens serão, preferentemente, adquiridos por compra mediante orçamento mensal destinado à biblioteca pela Direção do Colégio.

Os itens como CDs, discos, fitas de vídeo, fitas cassete e mapas são armazenados no Setor de Audiovisual, por isso não fazem parte do acervo da Biblioteca.



POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

8 A SELEÇÃO

A seleção qualitativa de material é de responsabilidade da(o) bibliotecária(o). Serão aceitas e avaliadas sugestões de demais membros e freqüentadores da unidade de informação. Quanto à seleção quantitativa, serão adquiridos, a princípio, três (03) exemplares de cada título de literatura e didáticos, com exceção do material de referência, do qual será adquirido um (01) exemplar de cada título. Casos excepcionais deverão ser julgados pela(o) bibliotecária(o).

8.1 Fontes de Seleção

Para a seleção de obras que comporão o acervo da Biblioteca Monteiro Lobato, deverão ser utilizadas fontes de informação como:

- bibliografias gerais e especializadas;
- catálogos, listas e propagandas de editores e livreiros;
- guias de literatura infantil, juvenil e adulta;
- periódicos gerais e educacionais;
- lista de livros didáticos e paradidáticos;
- sugestões de professores referentes à sua área específica de estudo;
- Feira do Livro de Porto Alegre e Feira do Livro do Colégio;
- outros que complementem os já mencionados.



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-8-1

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

8 A SELEÇÃO (cont.)

8.2 Critérios para Seleção

Todo material deve ser selecionado de acordo com os seguintes critérios:

- adequação aos objetivos da instituição;
- possuir conteúdo relativo ao Currículo Escolar ou considerado assunto de apoio para pesquisa escolar;
- autoridade do autor e/ou editor;
- boas condições físicas e qualidade técnica;
- custo adequado;
- inexistência de material similar no acervo;
- interesse efetivo demonstrado pelos usuários quanto à obra ou assunto.

A assinatura e/ou manutenção de assinaturas de revistas deverá ser avaliada periodicamente pela(o) bibliotecária(o), observando os critérios acima, bem como o interesse, o tema e a qualidade da obra, e também por meio de estudos comparativos com novos títulos que possam ter surgido no mercado.

Quanto aos jornais são selecionados os Cadernos Especiais de jornais assinados pelo Colégio e que estejam adequados aos temas de interesse para pesquisa.



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-9

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

9 AQUISIÇÃO

As aquisições para a unidade informação acontecerão por compra e doação. As aquisições por compra estarão na dependência dos recursos liberados regularmente pela Direção do Colégio, de cuja aplicação a biblioteca deve prestar contas de forma documentada, por meio da apresentação de notas fiscais. Para as obras recebidas por meio de doação, serão obedecidos os seguintes critérios:

- adequação da temática ao Currículo Escolar;
- opinião dos professores em relação aos itens didáticos;
- condições físicas do material; e
- inexistência, ou existência em quantidade insuficiente, de material similar compondo o acervo.



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-10

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

10 AVALIAÇÃO

A avaliação da coleção tem por objetivo determinar o valor e a adequação do acervo em função dos objetivos da Biblioteca Monteiro Lobato, possibilitando traçar diretrizes quanto à aquisição, acesso e descarte de material. Esta deve ser realizada periodicamente, sendo empregados métodos tanto quantitativos como qualitativos, cujos resultados deverão ser comparados e analisados à luz dos propósitos estabelecidos para a coleção.



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-11

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

11 DESBASTAMENTO

O desbastamento ocorre pela remoção temporária e/ou definitiva dos itens da coleção. Os critérios para que se realize tal procedimento variam com o tipo de remoção que se faz.

11.1 Remoção Temporária

11.1.1 Para outro local

Neste caso, encontra-se a Coleção Acervo Cultural, que possui itens publicados anteriormente à reforma ortográfica, mas que são de interesse para a Biblioteca, como consulta histórica para os professores, bem como, os itens em quantidade considerada acima do necessário para o atendimento da comunidade escolar.

11.1.2 Recuperação Física

Neste caso encontram-se os itens que estão deteriorados, mas que podem ser recuperados e reintegrados ao acervo para uso pelos usuários.

11.2 Remoção Permanente

Neste caso são eliminados definitivamente os itens do acervo de acordo com os critérios a seguir:

- itens sujos e/ou deteriorados fisicamente sem condições de recuperação; e
- itens cujo conteúdo não esteja mais inserido nos propósitos da unidade de informação, como por exemplo livros de Geografia desatualizados em relação às divisões políticas mundiais ou nacionais.



MANUAL DA BIBLIOTECA
MONTEIRO LOBATO

POL-REF

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Flávia da Cruz. **Políticas de Desenvolvimento de Coleções**. Porto Alegre: 2001. [Apontamentos de Aula da Disciplina Bib03023 – Pesquisa e Desenvolvimento de Coleções do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul]

CURY, Antonio. Manuais de Organização. In: **Organização e Métodos: uma visão holística**. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995. Cap. 14, p. 405-447.

LUPORINI, Carlos Eduardo Mori; PINTO, Nelson Martins. Manuais Administrativos. In: **Sistemas Administrativos: uma abordagem moderna de O&M**. São Paulo: Atlas, 1992. Cap. 10, p. 204-237.

TRINDADE, Carla Severo; BRANDÃO, Flávia da Cruz. **Políticas de Desenvolvimento de Coleções para a Biblioteca do Centro Espírita Leon Denis**. Porto Alegre: 2001. Trabalho apresentado na Disciplina Bib03023 – Pesquisa e Desenvolvimento de Coleções do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Desenvolvimento de Coleções**. São Paulo: Polis; Associação Paulista de Bibliotecários, 1989.

_____. **Seleção de Materiais de Informação**. 2.ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 1997.

APÊNDICE B – Proposta de Questionário para a Avaliação de Manuais

Questionário para a Avaliação de Manuais.

Um dos procedimentos que permite obter-se informações sobre a qualidade e a atualidade de um manual, insere-se no processo avaliativo deste tipo de documento e este pode ser realizado através de um conjunto de perguntas pertinentes que busquem identificar a eficácia do uso dos manuais na empresa.

Baseadas em Luporini e Pinto (1992) e em Saroka e Gaitán (1979) apud Oliveira (1998)* foram elaboradas as questões abaixo como sugestão de roteiro para avaliação do conteúdo de um manual.

- 1) Qual a opinião dos funcionários em relação ao manual?
- 2) O título do manual e de suas normas internas refletem a finalidade com que o manual foi implantado?
- 3) A redação do manual é clara, concisa, direta e de acordo com o nível intelectual dos funcionários?
- 4) O conteúdo reflete a finalidade para qual foi desenvolvido o manual?
- 5) As instruções estão bem caracterizadas? Elas realmente explicam adequadamente a seqüência das tarefas? Elas exemplificam as situações mais complicadas? Elas apresentam a forma de preenchimento de formulários?
- 6) Existem instruções no manual de como utilizar as informações nele contidas?
- 7) Qual a freqüência de uso do manual?

Oliveira (1992), não registrou a referência bibliográfica dos autores citados (SAROKA; GAITÁN, 1979: 111) na avaliação de manuais, por isso não foi possível citá-la.

- 8) O manual responde a maioria das dúvidas surgidas durante a execução das atividades?
- 9) A seqüência das instruções seguem uma ordenação lógica?
- 10) Em que situações é utilizado o manual?
- 11) Apresenta glossário de termos técnicos? É amplo e suficiente? Responde a todas as dúvidas?
- 12) Possui índices temáticos? Possui índice remissivo por assunto? Ele é exaustivo? Remete termo não utilizado para termo usado?
- 13) A encadernação é adequada? Permite fácil troca de instruções? Permite fácil introdução de normas novas? Facilita a correção de assuntos? É reforçada, de fácil manuseio, permite fácil leitura?
- 14) A atualização é realizada em tempo hábil? Permite visualização das novas alterações ou instruções antes do período em que irão entrar em vigor? Quais são os procedimentos de atualização? Quem é o responsável pela atualização? Existe algum critério de diferenciação entre as normas novas e as que deixaram de ser usadas? Qual o destino das normas substituídas?
- 15) A impressão das folhas é clara, legível, de agradável leitura? A diagramação observou aspectos como: formato de tipos de impressão adequados, espaço suficiente entre linhas, qualidade da impressão?
- 16) O manual é em um volume ou dividido em mais de um? Ele possui muitas informações deixando transparecer exagero?
- 17) Existem apêndices (ou anexos) às instruções principais? O seu conteúdo impediria a seqüência lógica da leitura se fossem colocados junto às instruções?

- 18) Foram deixados espaços no texto para que se coloquem novos parágrafos, caso sejam necessários?
- 19) Existe número suficiente de exemplares distribuídos na empresa?
- 20) Desde que o manual foi implantado houve maior eficiência e eficácia na execução das atividades e tarefas? Foram observadas mudanças positivas nessa execução?

REFERÊNCIAS

LUPORINI, Carlos Eduardo Mori; PINTO, Nelson Martins. Manuais Administrativos. In: **Sistemas Administrativos**: uma abordagem moderna de O&M. São Paulo: Atlas, 1992. Cap. 10, p. 204-237.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Manuais Administrativos. In: **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Cap. 15, p. 387-423.

ANEXO – Exemplo de Norma Fundamental para Elaboração de Manuais – Sugestão de
Simcsik (1992)*

* SIMCSIK, Tibor. Visão Generalista de Métodos. In: **OMIS**: organização, métodos, informação e sistemas. São Paulo: Makron Books, 1992. Vol. 1, cap. 4, p. 303-476.

Norma Fundamental, descrita por Simcsik (1992, p. 313-326)

Quadro 4.1 Norma fundamental.

Símbolo da Empresa	Norma:	Fundamental – NF	Folha 01 de 14
	Manual:	Administrativo – MA	Emissão: XX/YY/ZZ
	Emitente:	DA-DG-TS	Código: NA-001
	Aprovação final:	–	Subcódigo: –
Substitui: Cód Fls.:			
ÍNDICE			
Índice _____ fls. 01			
1. Apresentação _____ fls. 02			
2. Objetivos _____ fls. 02			
3. Definições _____ fls. 03			
4. Emitente/emissor – Aprovação final _____ fls. 04			
5. Estrutura básica das normas _____ fls. 07			
6. Códigos e subcódigos _____ fls. 08			
7. Redação, distribuição e arquivamento – Classificação _____ fls. 10			
7.1 - Redação _____ fls. 10			
7.2 - Classificação _____ fls. 10			
7.3 - Arquivamento _____ fls. 11			
7.4 - Distribuição _____ fls. 11			
8. Atualizações e revisões – Circulação _____ fls. 11			
8.1 - Revisões _____ fls. 11			
8.2 - Atualizações _____ fls. 11			
8.3 - Circulação _____ fls. 12			
9. Titulação e impressão _____ fls. 12			
10. Considerações gerais _____ fls. 12			
11. Níveis de distribuição – Âmbito de aplicação _____ fls. 13			
11.1 - Níveis de distribuição _____ fls. 13			
11.2 - Âmbito de aplicação _____ fls. 13			
12. Modelos _____ fls. 14			
13. Vistos de aprovação _____ fls. 14			
14. Anexo _____ fls. 14			
Anexo I - Formulário-padrão para normas _____ fls. 14			

Quadro 4.1 Norma fundamental. (continuação)

Símbolo da Empresa	Norma:	Fundamental – NF	Folha 02 de 14
	Manual:	Administrativo – MA	Emissão: XX/YY/ZZ
	Emitente:	DA-DG-TS	Código: NA-001
	Aprovação final :	–	Subcódigo: –
<p>Observação: O cabeçalho pode ser retirado a partir da Folha 2.)</p> <p>1. APRESENTAÇÃO</p> <p>(Observação: Toda norma tem uma justificação como apresentação.)</p> <p>A empresa dentro de sua perspectiva profissional estabelece a presente Norma Fundamental como base filosófica de seu trabalho administrativo.</p> <p>Neste documento estão fixadas as diferentes formas de levar ao conhecimento dos seus empregados, clientes e fornecedores, sindicatos e da própria comunidade, as políticas e diretrizes formais da empresa.</p> <p>Assuntos como alterações das estruturas organizacionais, divulgação de <i>know-how</i> técnico e científico, formulações, sistemas, métodos de trabalho padronizados, procedimentos isolados ou interligados, informações de caráter geral ou particular, enfim, todos os assuntos que forme o suporte administrativo da empresa, deverão ser divulgados através deste meio.</p> <p>Os critérios para elaboração, distribuição, atualização, substituição, cancelamento das demais normas, bem como os formulários, seus sistemas de preenchimento e uso correto, integram a presente Norma Fundamental.</p> <p>Qualquer dúvida sobre a presente norma deverá ser sanada com seu emitente.</p> <p>2. OBJETIVOS</p> <p>(Observação: Cada norma, ao ser estabelecida, deverá possuir objetivos claros e dinâmicos. Vejamos os exemplos:)</p> <p>2.1 Criar um instrumento de comunicação que integre as diferentes áreas da empresa, tornando conhecidas as formas de atuação da mesma e os sistemas da execução das atividades organizacionais.</p> <p>2.2 Tornar conhecidas, de maneira formal, as deliberações tomadas pela diretoria e pelas gerências da empresa, aos níveis competentes.</p>			

Quadro 4.1 Norma fundamental. (continuação)

Símbolo da Empresa	Norma:	Fundamental – NF		Folha 03 de 14
	Manual:	Administrativo – MA		Emissão: XX/YY/ZZ
	Emitente:	DA-DG-TS	Código: NA-001	Substitui: Cód Fls.:
	Aprovação final:	–	Subcódigo: –	

2.3 Estruturar um guia básico para a criação, elaboração e emissão de outras normas, padronizando terminologias e operações na busca da harmonia entre as ações/reações dos diversos setores, departamentos, áreas, divisões e semelhantes.

2.4 Eliminar consultas seguidas e formas aleatórias de trabalho, principalmente em atividades gerenciais e de liderança e em trabalhos repetitivos e seqüenciais.

2.5 Fixar os limites de responsabilidade e autoridade, bem como os padrões mínimos de desempenho e os parâmetros de avaliação, procurando facilitar a delegação de autoridade e o treinamento/desenvolvimento de pessoal.

2.6 Assegurar a uniformização dos métodos de trabalho e garantir a qualidade e a quantidade das atividades envolvidas nas normas.

3. DEFINIÇÕES

(Observação: Sob este título, o analista de OMIS deverá apresentar as definições dos principais assuntos para que o entendimento seja uniforme.)

Norma Fundamental. É o conjunto de regras e procedimentos que define padrões para a confecção de outras normas, estabelece métodos, padrões e parâmetros para os níveis de conhecimento, indica os responsáveis pela emissão e aprovação, fornece as formas de divulgação e arquivo e orienta em outras generalidades.

Emitente. É o departamento ou divisão responsável pela emissão de uma norma, representada pelo código identificador. Pode ser seguido pela sigla do cargo e do nome da pessoa. Exemplo: DA-DG-TS – Divisão Administrativa – Diretoria Geral – Tibor Simcsik. Recebe também o nome de EMISSOR.

Quadro 4.1 Norma fundamental. (continuação)

Símbolo da Empresa	Norma:	Fundamental – NF	Folha 04 de 14
	Manual:	Administrativo – MA	Emissão: XX/YY/ZZ
	Emitente:	DA-DG-TS	Código: NA-001
	Aprovação final:	–	Subcódigo: –
<p><i>Aprovação Final.</i> É o departamento ou pessoa responsável pela aprovação dos termos da norma, da sua aplicabilidade e dos níveis que deverão tomar conhecimento. É apresentada também por código de área, do cargo e da pessoa.</p> <p><i>Códigos.</i> São formas reduzidas do vocabulário convencional, que objetivam facilitar a comunicação e o entendimento, com ganhos de tempo e espaço.</p> <p><i>Níveis.</i> Estão relacionados à estrutura hierárquica da empresa, sendo considerado como primeiro nível, normalmente, a diretoria, a assessoria e consultores/assistentes. Como segundo nível, teríamos os gerentes; em terceiro, os supervisores e/ou subgerentes e assim por diante.</p> <p><i>Divisão das Normas.</i> É a separação por áreas ou outro aspecto (produto, local físico, serviço, custo etc.) das normas, com a finalidade de facilitar a consulta, o manuseio em geral e o arquivo em particular.</p> <p><i>Estrutura das Normas.</i> Refere-se ao conteúdo das normas e a maneira como é feita a distribuição dos assuntos. Pode sofrer pequenas variações, desde que sejam esclarecedoras.</p> <p><i>Índice.</i> É a listagem da primeira folha referindo-se aos títulos dos capítulos e demais subtítulos por acaso existentes.</p> <p>4. EMITENTE/EMISSOR – APROVAÇÃO FINAL</p> <p>(<i>Observação:</i> Toda norma indicará de forma clara e objetiva quem pode emitir normas que regulem uma determinada matéria ou situação e quem deverá aprová-las. Por exemplo, na área contábil, quem pode emitir a norma sobre crédito e quem a aprova.)</p> <p>No quadro a seguir, separamos as normas por áreas e indicamos quem emite, quem aprova, a abrangência e outros detalhes, como códigos e simbologias.</p>			

Quadro 4.1 Norma fundamental. (continuação)

Símbolo da Empresa	Norma: Fundamental – NF		Folha 05 de 14	
	Manual: Administrativo – MA		Emissão: XX/YY/ZZ	
	Emitente: DA-DG-TS	Código: NA-001	Substitui: Cód Fls.:	
	Aprovação final: –	Subcódigo: –		
Manual	Normas	Emissores/Emitentes		Aprovação
M	N	Chefes, Supervisores, Líderes, Subchefes, Encarregados etc.		Diretorias
Adminis- trativo MA	Adminis- trativas NA	Compras Suprimentos Almoxarifado Depósito	Serviços Gerais CCA (Círculo de Controle de Administração) etc.	Diretor Geral – DG Diretor Administrativo – DA
Financeiro MF	Finan- ceiras NF/NC e Contábeis	Auditoria Contabilidade	Crédito/Cobrança Contas a Pagar/Receber Caixa etc.	Diretor Geral – DG Diretor Financeiro – DF
Produção MP	Produção NP	PCP Produção Linha 1 Produção Linha 2	etc.	Diretor Geral – DG Diretor Industrial – DI
Técnica MT	Técnicas NT	Assistência técnica After market Controle de qualidade	CCQ (Círculo Controle de Qualidade) P&D (R&D) etc.	Diretor Geral – DG Diretor Técnico – DT

Quadro 4.1 Norma fundamental. (continuação)

Símbolo da Empresa	Norma: Fundamental – NF		Folha 06 de 14	
	Manual: Administrativo – MA		Emissão: XX/YY/ZZ	
	Emitente: DA-DG-TS	Código: NA-001		Substitui: Cód Fls.:
	Aprovação final: –	Subcódigo: –		
Marketing MM	Marketing NM	Administrador de Marketing Publicidade/ Propaganda Filiais	Desenvolvimento de Produtos etc.	Diretor Geral – DG Diretor Marketing – DM
Vendas MV	Vendas NV	Administração de Vendas Telemarketing Vendas externas	etc.	Diretor Geral – DG Diretor Vendas – DV
Recursos Humanos MRH	Recursos Humanos NRH	Pessoal Assistência Social Recrutamento & Seleção Treinamento & Desenvolvimento	Recolocação Reciclagem Salários Benefícios etc.	Diretor Geral – DG Diretor de Recursos Humanos – DRH
Sistemas MS	Sistemas NS	Entrada de dados Produção Análise Programação	etc.	Diretor Geral – DG Diretor de Sistemas – DS (CPD)

Quadro 4.1 Norma fundamental. (*continuação*)

Símbolo da Empresa	Norma:	Fundamental – NF	Folha 07 de 14
	Manual:	Administrativo – MA	Emissão: XX/YY/ZZ
	Emitente:	DA-DG-TS	Código: NA-001
	Aprovação final:	–	Subcódigo: –
			Substitui: Cód Fls.:

5. ESTRUTURA BÁSICA DAS NORMAS

(*Observação:* Para fins de padronização, é obrigatório estabelecer uma sistemática para a estrutura dos títulos competentes da norma.)

As normas serão divididas em:

- itens, indicados pelos números 1, 2, 3, 4 e assim por diante;
- subitens, indicados pelos números 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 etc. ou 2.1, 2.2, 2.3 etc.
se houver necessidade de detalhamento de um subitem, sugerimos utilizar 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 etc. ou 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 etc.

(*Observação:* Sendo a norma uma forma objetiva de comunicação não recomendamos a utilização de outros tipos de algarismos ou terminologias próprias de livros.)

Os seguintes itens deverão ser obrigatórios em todas as normas:

- ÍNDICE (na primeira página e seguintes, se necessário)

1. APRESENTAÇÃO

2. OBJETIVOS

3. DEFINIÇÕES

Os demais itens, 4, 5, 6, 7, ..., n-1, n, servirão para os itens próprios da norma, como suas regras, fluxos, documentos etc.

Os itens finais obrigatórios serão:

n - 4 CONSIDERAÇÕES GERAIS

n - 3 NÍVEIS DE DISTRIBUIÇÃO – ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Quadro 4.1 Norma fundamental. (continuação)

Símbolo da Empresa	Norma:	Fundamental – NF	Folha 08 de 14
	Manual:	Administrativo – MA	Emissão: XX/YY/ZZ.
	Emitente:	DA-DG-TS	Código: NA-001
	Aprovação final:	–	Subcódigo: –
<p>n - 2 MODELOS E/OU MÉTODOS</p> <p>n - 1 VISTOS DE APROVAÇÃO</p> <p>n ANEXOS</p> <p>6. CÓDIGOS E SUBCÓDIGOS</p> <p>Visando facilitar o manuseio das normas ficam estabelecidos os códigos, como por exemplo:</p> <p>M – Manuais</p> <p>N – Normas, que se completam com</p> <p>A – Administração</p> <p>F – Finanças</p> <p>P – Produção</p> <p>T – Técnicas</p> <p>M – Marketing</p> <p>V – Vendas</p> <p>RH – Recursos Humanos</p> <p>S – Sistemas</p> <p>(Observação: Cada empresa estabelecerá o seu sistema de codificação.)</p>			

Quadro 4.1 Norma fundamental. (continuação)

Símbolo da Empresa	Norma:	Fundamental – NF	Folha 09 de 14
	Manual:	Administrativo – MA	Emissão: XX/YY/ZZ
	Emitente:	DA-DG-TS	Código: NA-001
	Aprovação final:	–	Subcódigo: –
<p>Substitui: Cód Fls.:</p> <p>Cada departamento, setor, divisão, deverá estabelecer o seu código, por meio de norma básica de cada órgão, seguindo como exemplo as orientações:</p> <p><i>DEPARTAMENTO</i>: cinco letras maiúsculas: DEPRH – Departamento de Recursos Humanos</p> <p><i>DIVISÃO</i>: quatro letras maiúsculas: DIPE – Divisão de Pessoal</p> <p><i>SETOR</i>: Duas letras maiúsculas e duas minúsculas: SeCo – Setor de Contabilidade</p> <p><i>SEÇÃO</i>: uma letra maiúscula e as demais três minúsculas: Seca – Seção de Cadastro</p> <p><i>GRUPO</i>: todas as letras minúsculas, podendo variar de quatro a cinco: grube – grupo de benefícios.</p> <p><i>ÁREAS</i>: três letras maiúsculas: ARH – Área de RH</p> <p>Os gerentes e diretores, chefes e supervisores poderão ter o seus cargos codificados, como, por exemplo:</p> <p>DIN – Diretor Industrial (para indicar o local físico)</p> <p>DRH – Diretor de Recursos Humanos ou Diretoria de Recursos Humanos (idem)</p> <p>DAD – Diretor Administrativo ou Diretoria Administrativa (idem)</p> <p>DFI – Diretor Financeiro ou Diretoria Financeira (idem) e assim por diante</p>			

Quadro 4.1 Norma Fundamental. (*continuação*)

Símbolo da Empresa	Norma:	Fundamental – NF	Folha 10 de 14
	Manual:	Administrativo – MA	Emissão: XX/YY/ZZ
	Emitente:	DA-DG-TS	Código: NA-001
	Aprovação final	–	Subcódigo: –
<p>Os nomes das pessoas poderão ser codificados, utilizando-se as iniciais dos nomes, como:</p> <p>TS – Tíbor Simcsik</p> <p>ARA – Antonio Ribeiro Almeida</p> <p>FISS – Francisco Isidoro Silva e Souza</p> <p>7. REDAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E ARQUIVAMENTO – CLASSIFICAÇÃO</p> <p>(<i>Observação:</i> Cabe normalmente ao setor de OMIS a redação das normas junto com os departamentos e locais interessados. Consideraremos esta opção nesta apresentação e exemplo.)</p> <p>7.1 REDAÇÃO</p> <p>Caberá ao órgão de OMIS desenvolver a redação das normas com os locais interessados (emitentes), cuidando para que uma uniformidade terminológica e semântica seja mantida.</p> <p>7.2 CLASSIFICAÇÃO</p> <p>A classificação da norma, a codificação e outros detalhes pertinentes, como distribuição, arquivamento, coleta da assinatura do diretor geral etc., também estarão sob a responsabilidade de OMIS.</p> <p>7.3 ARQUIVAMENTO</p> <p>A guarda do original ficará no arquivo central de OMIS para que ele possa atender a pedidos de cópias, centralizando a forma de atendimento, principalmente no crescimento da empresa ou na criação de filiais.</p>			

Quadro 4.1 Norma fundamental. (continuação)

Símbolo da Empresa	Norma:	Fundamental – NF		Folha 11 de 14
	Manual:	Administrativo – MA		Emissão: XX/YY/ZZ
	Emitente:	DA-DG-TS	Código: NA-001	Substitui: Cód Fls.:
	Aprovação final:	–	Subcódigo: –	
<p>O arquivo central também serve para acompanhamento de novas emissões e avaliação dos assuntos, para não se tornarem conflitantes com outras normas.</p> <p>7.4 DISTRIBUIÇÃO</p> <p>Cabe ao OMIS a distribuição das normas sob carga, (registro legal) após ter providenciado a sua produção em número exato para arquivo nos locais estabelecidos.</p> <p>8. ATUALIZAÇÕES E REVISÕES – CIRCULAÇÃO</p> <p>Para manterem-se pró-ativas e em dia, as normas devem receber um acompanhamento especial, de seus emissores e do próprio analista de OMIS.</p> <p>8.1 REVISÕES</p> <p>Algumas normas trazem em seu corpo as datas que devem ser revistas. Nas datas oportunas cabe aos emitentes esta revisão. A lembrança da mesma caberá à OMIS.</p> <p>8.2 ATUALIZAÇÕES</p> <p>Qualquer empregado de empresa poderá sugerir modificações nas normas; entretanto, nenhum método de trabalho poderá ser modificado, se houver uma norma que estabeleça o melhor sistema para a execução daquela atividade, sem a prévia autorização do emissor de uma norma.</p> <p>Sempre que houver uma modificação a ser feita (atualização), o setor emissor deve ser informado, a fim de preparar um estudo sobre o caso e enviar para OMIS, que analisará a proposta, pedirá informações aos envolvidos e submeterá à aprovação das diretorias; nas folhas alteradas deverão constar os quatro vistos de aprovação, conforme o item 13, a seguir.</p>				

Quadro 4.1 Norma fundamental. (continuação)

Símbolo da Empresa	Norma:	Fundamental – NF	Folha 12 de 14
	Manual:	Administrativo – MA	Emissão: XX/YY/ZZ
	Emitente:	DA-DG-TS	Código: NA-001
	Aprovação final:	–	Subcódigo: –

Toda modificação de norma deve ter sido já experimentada na prática, com autorização do emitente da norma. Somente após a comprovação da viabilidade, a norma será alterada e atualizada.

8.3 CIRCULAÇÃO

A norma poderá conter também datas para que sejam circuladas para conhecimento entre os componentes da equipe e mesmo entre os gerentes interessados. Esta técnica obriga o manuseio constante das normas e o conhecimento da sua existência em todos os níveis da empresa.

9. TITULAÇÃO E IMPRESSÃO

Os títulos das normas bem como os códigos devem ser analisados com emissor e OMIS para que não haja duplicidade ou utilização de palavras dúbias.

A impressão será feita em papel padronizado para as normas. Cabe a OMIS a responsabilidade da impressão, conforme item 7.4.

10. CONSIDERAÇÕES GERAIS

A emissão de uma norma fundamental abre novas formas de comunicação participativa para os empregados da empresa, principalmente quando eles sugerirem atualizações que proporcionem economia de tempo, redução de custos, aumento de produtividade etc.

A emissão de normas torna mais simples o aprendizado, principalmente de tarefas rotineiras e em atividades repetitivas. Entretanto, para que realmente tornem-se dinâmicas, elas devem ser consultadas diuturnamente e atualizadas sempre que possível, na busca de uma melhor performance de trabalho.

Quadro 4.1 Norma fundamental. (*continuação*)

Símbolo da Empresa	Norma:	Fundamental – NF	Folha 13 de 14
	Manual:	Administrativo – MA	Emissão: XX/YY/ZZ
	Emitente:	DA-DG-TS	Código: NA-001
	Aprovação final:	–	Subcódigo: –
<p>11. NÍVEIS DE DISTRIBUIÇÃO – ÂMBITO DE APLICAÇÃO</p> <p>A distribuição está a cargo de OMIS. Entretanto, o nível de distribuição hierárquica está sob orientação do emitente, que conhece os laços e influências dos demais setores (área da empresa, bem como o âmbito de aplicação).</p> <p><i>11.1 NÍVEIS DE DISTRIBUIÇÃO</i></p> <p>Cabe ao emissor colocar as siglas dos departamentos e áreas e das pessoas que devem receber as normas.</p> <p><i>Exemplos:</i></p> <p>DG – MS</p> <p>DERH – TD</p> <p>SePe – AC</p> <p>Seex – AACD etc.</p> <p><i>11.2 ÂMBITO DE APLICAÇÃO</i></p> <p>(<i>Observação:</i> Indica se a norma é para uso em um só departamento, na empresa (ambiente interno), no mercado (ambiente externo), e em que área geográfica se aplica.)</p> <p><i>Exemplo:</i></p> <p>Todos os Fornecedores</p> <p>Brasil</p>			

Quadro 4.1 Norma fundamental. (continuação)

Símbolo da Empresa	Norma:	Fundamental – NF		Folha 14 de 14												
	Manual:	Administrativo – MA		Emissão: XX/YY/ZZ												
	Emitente:	DA-DG-TS	Código: NA-001	Substitui: Cód Fls.:												
	Aprovação final:	–	Subcódigo: –													
<p>12. MODELOS</p> <p>(Observação: Neste item colocam-se comentários sobre os modelos de formulários e o seu preenchimento.)</p> <p>Sob a forma de anexos, deve se colocar o formulário (modelo) descrito.</p> <p><i>Exemplo:</i></p> <p>O modelo de formulário para norma (anexo I – fls. 14) é auto-explicativo em seu preenchimento, desde que as orientações desta norma sejam lidas e entendidas antecipadamente.</p> <p>13. VISTOS DE APROVAÇÃO</p> <p>(Observação: No final da Norma devem constar estas quatro assinaturas, e todas as folhas deverão ter a rubrica dos quatos indicados.)</p> <p>14. ANEXO</p> <p>(Observação: No final da norma devem ser colocados os anexos com indicações práticas de preenchimento.)</p> <p>Anexo I – Formulário padrão para normas (neste caso, é este o formulário padrão)</p> <p>Formato: DIN-A4 ou Tamanho ofício I</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="3">Vistos de Aprovação</td> <td>Original: __/__/__ Revisão: __/__/__</td> </tr> <tr> <td>OMIS</td> <td>Emissor – Cód.</td> <td>Diretor Supervisor – Cód.</td> <td>Diretor Geral – DG</td> </tr> <tr> <td>Data: __/__/__</td> <td>Data: __/__/__</td> <td>Data: __/__/__</td> <td>Data: __/__/__</td> </tr> </table>					Vistos de Aprovação			Original: __/__/__ Revisão: __/__/__	OMIS	Emissor – Cód.	Diretor Supervisor – Cód.	Diretor Geral – DG	Data: __/__/__	Data: __/__/__	Data: __/__/__	Data: __/__/__
Vistos de Aprovação			Original: __/__/__ Revisão: __/__/__													
OMIS	Emissor – Cód.	Diretor Supervisor – Cód.	Diretor Geral – DG													
Data: __/__/__	Data: __/__/__	Data: __/__/__	Data: __/__/__													