

A IMPORTÂNCIA DOS MANUAIS NA GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO COM BASE NA PERCEPÇÃO DA GERÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NOS CORREIOS DO INTERIOR SERGIPANO

Lídia Duarte Louzada dos Santos – lidia_louzada@yahoo.com.br

Curso de Administração Pública CESAD – Universidade Federal de Sergipe

Márcio Nannini da Silva Florêncio – marcio_nannini@hotmail.com

Curso de Administração Pública CESAD – Universidade Federal de Sergipe

Maria Andrea Rocha Escobar – andrea.ufam@hotmail.com

Departamento de Administração – Universidade Federal de Sergipe

Marcos Eduardo Zambanini – zambanini@uol.com.br

Departamento de Administração – Universidade Federal de Sergipe

Resumo— Este estudo objetivou analisar a importância do manual como instrumento de boa prática na gestão dos processos de trabalho com base na percepção da gerência. Dessa forma, para atingir o objetivo realizou-se um estudo exploratório-descritivo e estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os dados foram levantados por meio de análise documental e entrevista através de um roteiro semiestruturado. A unidade de análise foi uma agência dos correios situada no interior Sergipano. Os resultados obtidos evidenciaram a importância do uso dos manuais nos processos de trabalho da unidade pesquisada. E que o manual consegue sistematizar as atividades de forma prática, muito embora seja um instrumento pouco consultado devido à complexidade das informações e ser considerado de difícil visualização. Aliado a isso, verificou-se que a elaboração do manual não apresentou um processo participativo e não privilegia as particularidades da agência. Em virtude disso, sugerem-se ações para minimizar estes efeitos.

Palavras-chave—Gerenciamento de processos de trabalho, manual de procedimentos, Organização Sistemas e Métodos.

Abstract— This study aimed to analyze the importance of the manual as an instrument of good practice in the management of work processes based on the perception of management. For that, the documentary method and case study were used. The data were collected through an interview and research instrument with semi-open questions. The unit of analysis was a post office located in the interior of Sergipano. The technique for analyzing the information was basic qualitative. The results obtained evidenced the use of the manuals in the work processes of the researched unit. It was verified that the manual can systematize the activities in a practical way, although it is an instrument little consulted due to the complexity of the information and to be considered of difficult visualization. Allied to this, it was verified that the preparation of the manual did not present a participatory process and does not privilege the particularities of the agency. By virtue of this, it is suggested to minimize these effects.

Keywords— Work process management, procedure manual, Organization Systems and Methods.

1 INTRODUÇÃO

A globalização impactou rapidamente as organizações públicas e privadas. Aliado a isso, a sociedade vem exigindo cada vez mais dos governos e das administrações públicas o combate ao desperdício e a corrupção, a prestação de serviços públicos de melhor qualidade, com menores custos e maior transparência das ações governamentais.

Observando tais questões, a gestão pública brasileira percorreu historicamente três modelos básicos, partindo de um modelo patrimonialista (período colonial e republicano), logo após burocrático (período Vargas e estado desenvolvimentista) e atualmente gerencial (reforma do Estado e reforma da administração pública). Não obstante embora mudem de modelo, algumas peculiaridades estão arraigadas na cultura e na política brasileira que subsistem às tentativas de modernização (MATIAS-PEREIRA, 2016).

A gestão pública possui o desafio de promover mecanismos inovadores e eficazes na prestação do serviço público, respondendo adequadamente as demandas da sociedade. E para que estas demandas gerem entregas concretas é importante executar diversas etapas que compreendem o mapeamento de processos. Estes processos, por sua vez, podem ser representados por um alinhamento de atividades correlatas que concorrem para atingir um objetivo previamente formulado e que pode agregar valor para a organização. A partir deste ponto, os processos esquematizados e bem gerenciados pelas organizações resultam na melhoria continuada da execução de suas operações cotidianas. Também é relevante que estes processos estejam uniformizados, pois pela diversidade de tarefas de um setor é comum que alguns procedimentos saiam do eixo (CHIAVENATO, 2012).

Nessa linha, o manual tem-se apresentado como instrumento capaz de sistematizar os processos e incrementar resultados para a organização. O manual é uma ferramenta que auxilia as organizações em suas operações. É um importante instrumento para mapear os processos, desenvolver o fluxo das atividades e os procedimentos administrativos, além de servir de auxílio para os gestores de diversas áreas, os quais poderão encontrar orientação prática para as ocorrências enfrentadas no dia-a-dia durante a execução de suas tarefas (MENDONÇA, 2012).

No setor público, o manual pode servir de mapeamento e esquematização de suas rotinas e procedimentos normativos, modelos para a elaboração de formulários e parece ser muito útil no gerenciamento dos processos de trabalho. Além disso, o uso do manual no gerenciamento do processo de trabalho trata-se de um tema relevante para as pesquisas acadêmicas, pois pode-se investigar, por exemplo, a influência que o manual exerce nas rotinas de trabalho das organizações e sua utilização como ferramenta para racionalizar os procedimentos.

Diante do cenário apresentado, este estudo teve como objetivo geral analisar a importância do manual como instrumento de boa prática na gestão dos processos de trabalho com base na percepção da gerência dos Correios situado no interior Sergipano. Especificamente, pretendeu-se: (a) descrever o gerenciamento dos processos de trabalho na unidade dos Correios pesquisada; (b) compreender o uso do manual nos processos de trabalho nesta unidade; (c) apontar um modelo de fluxo de atividade de processo para uma atividade considerada relevante pela gerência; e (d) identificar as principais ferramentas de ilustração e estruturação de processos usados na empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

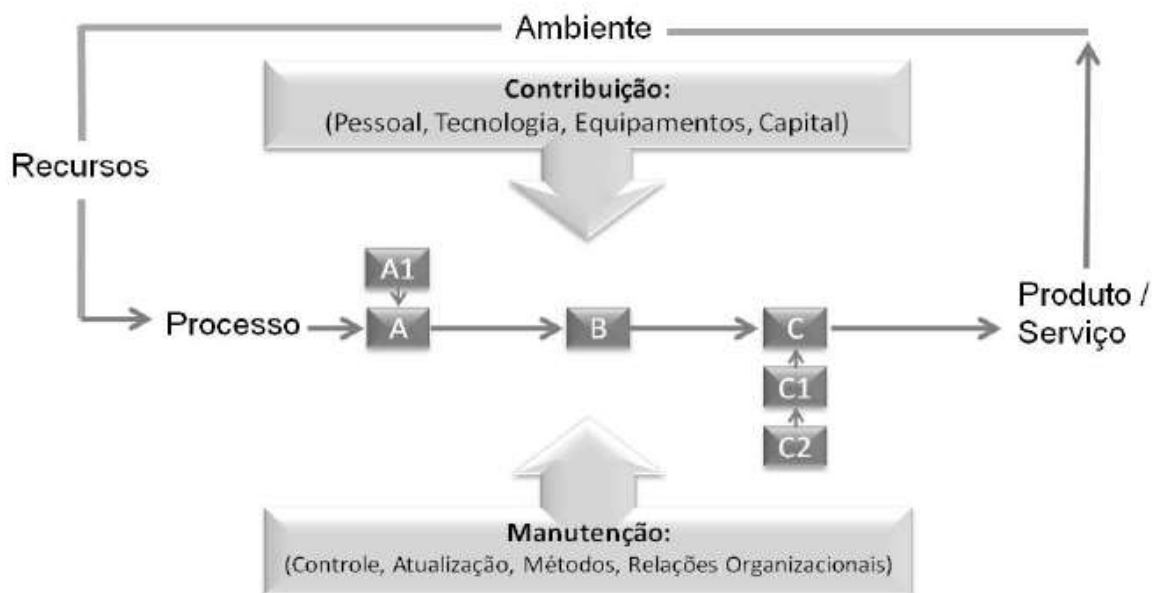
2.1 GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Segundo Oliveira (2006) processo é um conjunto de atividades estruturado que apresenta sequência lógica entre si com a finalidade de atender as expectativas, interna e externa, da organização. Simcsik (2001) define processo como aplicação específica do plano metodológico composto de uma sequência ordenada de atividades, ou seja, que o processo é a aplicação prática do método, a sua dinamização e ativação. Já Prevé (2012) explica processo, pela visão operacional, contendo entrada, processamento e saída, além de agentes e artefatos que suportam a atividade. Assim, cada atividade na organização vai demandar um processo de ações a ser desempenhado por um empregado que tenha competência para executar.

Na figura 1, Prevé (2012) esquematiza a gestão do processamento de recursos, onde os recursos (entrada) iniciam no processo passa pela etapa de transformação/contribuição que resulta na saída de produto/serviço, se

detectado algum erro volta ao início do processo. Com isto, cada atividade desempenhada nas organizações reúne uma sequência de etapas, que tem relação lógica produzindo resultado a partir de informações iniciais (entradas) que são transformadas, formando um processo.

Figura 1. Processamento de recursos



Fonte: Prevé (2012).

Na gestão pública não é diferente, as atividades são executadas no mesmo fluxo (entrada, processamento e saída), a exceção é que os atos administrativos são obrigados a serem executados na legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, devido o serviço público atender para o interesse da coletividade.

Além das atividades públicas seguirem os normativos legais, os agentes públicos precisam estar atentos ao princípio da eficiência, acrescentado no art. 37, caput, da Constituição Federal pela Emenda n. 19/98, foi uma das bases da reforma administrativa que resultou na implantação do modelo de administração pública gerencial orientada para o controle de resultado na atuação dos agentes públicos. A economicidade, redução de desperdícios, qualidade, rapidez, produtividade e rendimento funcional são as características que abrange o princípio da eficiência (MAZZA, 2015).

Para que os processos sejam geridos no setor público é necessário considerar os princípios constitucionais. As estatais são obrigadas a aplicar as leis em seus processos, atividades e atos. O princípio da eficiência trouxe a garantia ao cidadão, de que os serviços públicos precisam ser prestados com rapidez, qualidade, rendimento funcional etc. A partir deste ponto, a administração pública precisa buscar alternativas para fazer cumprir o princípio da eficiência na prestação dos serviços públicos.

Seguindo o entendimento de processo, as atividades administrativas são executadas cotidianamente nas organizações, são atividades rotineiras e importantes na funcionalidade do sistema organizacional. Não é fácil gerir os processos administrativos nas organizações, devido a interdependência das atividades, a estrutura organizacional, complexo fluxo de informação que envolve outros setores e a comunicação. Então, os processos precisam ser bem entendidos, funcionais, esquematizados para que os empregados possam desempenhar da melhor forma suas atividades (CHIAVENATO, 2010).

O conceito dado pelo Ministério Público Federal (2013) sobre processo de trabalho está direcionado a sua metodologia de gerenciamento do processo. Para o órgão, o processo de trabalho reúne um conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e no espaço de forma encadeada, que possuem um objetivo, início e fim,

entradas e saídas bem definidas, ou comportamentos executados para alcançar uma ou mais metas. A Figura 2 esquematiza a metodologia dos processos de trabalho no Ministério Público Federal.

Com o intuito de obter uma visão sistêmica dos seus processos e colocar em prática suas ações, é necessário que o gestor busque auxílio, que pode ser em tecnologia de informação como software como também em ferramentas práticas de uso na gestão como: diagramas, organograma, funcionograma, diagrama de fluxo de dados, fluxograma, cronograma, dentre outras.

Figura 2. Esquema da metodologia dos processos de trabalho no MPF



Fonte: Adaptado de Brasil (2013).

Dentre as ferramentas utilizadas que auxiliam no gerenciamento do processo destaca-se o manual que pode ser uma alternativa prática no setor público para melhorar seus processos de trabalho, ordenar as atividades e controlar as ações desempenhadas.

2.2 A IMPORTÂNCIA DOS MANUAIS PARA A GESTÃO

As rotinas de uma organização, de forma ampla, são semelhantes na execução de suas atividades, seja numa simples entrada de requerimento seja por venda de automóveis, as atividades demandam fluxos sequenciais de ações para desempenhar uma função, ou seja, passa por um processo.

Para que as atividades atinjam seus objetivos de forma eficiente, os processos precisam ser otimizados para assim alcançar o melhor desempenho e utilização de métodos/ferramenta que contribua para esquematizar e mapear os processos e atividades no alcance dos resultados almejados.

Para tanto é preciso entender como os manuais pode impactar no comportamento da gestão da organização. No ponto de vista de Cury (2000, p. 415), manual administrativo pode ser definido como:

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.

O manual é um instrumento que auxilia a organização a melhor organizar seus métodos, padronizar os procedimentos, melhorar a comunicação entre os setores organizacionais. Para tanto, os manuais precisam ser constituídos de normas, instruções e rotinas da própria organização como também utilizar ferramentas auxiliares. Além disso, os manuais organizacionais contêm fatos e dados em forma de regra, procedimentos operacionais, diretrizes e instruções (ARAÚJO, 2006).

Em outra perspectiva, Oliveira (1986) acrescenta que o manual deve servir de orientação em que de ser obedecida e cumprida por todos os agentes de uma organização. Já Chinelato Filho (1999) diz que o manual possui caráter esclarecedor identificando a forma de execução de uma atividade. De acordo com Simcsik (2001) manual é um 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 elas deverão ser realizadas. Contém a sistemática do trabalho como: procedimentos, instruções, políticas, objetivos, técnicas, atividades, orientações, informações, sequências de operações a serem seguidos, variam do tipo de manual que a organização está utilizando para aquela atividade/rotina.

Araújo (2006) aponta que manualização consiste em um instrumento facilitador ao funcionamento de uma organização, pois permite agrupar as informações sistematicamente e segmentadamente. O autor acredita que este é o objetivo amplo para a aplicação do manual.

O manual deve possibilitar a padronização do conhecimento, treinar os novos funcionários ou aqueles requisitados e ser uma espécie de consulta ou de guia para os funcionários daquele setor ou de outras unidades funcionais. É importante destacar que, nas atividades públicas, os manuais precisam estar sendo atualizados constantemente para acompanhar as mudanças trazidas pelas publicações de novas legislações. Não se pode ainda confundir o manual de normas com outros meios de comunicação (aviso, memorando, circulares, portaria etc) que transmite informação passageira e não relacionada a estrutura organizacional nas rotinas, método e procedimento administrativo.

No entanto, os manuais não devem ser considerados como uma ferramenta obrigatória, onde o comportamento do funcionário se restrinja ao que o manual informa, e sim como uma ferramenta de consulta, acessório, subsidiário. Este tipo de comportamento inibidor é devido ao tipo de estrutura e cultura organizacional. Muitas das vezes o manual é utilizado de maneira equivocada, ele não simboliza excessivamente a burocracia de normas, procedimentos e rotinas até porque pode surgir eventual circunstância em que não está descrito no manual (CARDOSO, 2011).

Para obter resultados positivos na adoção do manual, basta que a instituição adote alguns requisitos necessários em que o manual deve atender a definição da necessidade real e efetiva da organização, conter diagramação estruturada e adequada para suas finalidades, adesão de um estilo redacional simples, curto, eficiente e conciso e a utilização de representação gráfica de simples entendimento (MENDONÇA, 2012).

No Quadro 1, Oliveira (2006) expõe as vantagens e as desvantagens na utilização do manual.

QUADRO I
VANTAGENS E DESVANTAGENS NO USO DO MANUAL

Vantagens	Desvantagens
Importante fonte de informações sobre os trabalhos na empresa.	Constituem um ponto de partida, porém não há solução para todos os problemas.
Facilita o processo de efetivar normas e funções administrativas.	Incluem somente os aspectos formais.
Ajuda fixar critérios e padrões, possibilitando a normatização das atividades administrativas.	Quando malfeita sua preparação, traz sérios inconvenientes no desenvolvimento normal das operações.
Evita discussões e equívocos a respeito de temas conflitantes.	O custo de preparação e de atualização pode ser elevado.
Possibilita treinamento aos novos e antigos funcionários da empresa.	Quando não utilizado adequadamente perde o seu valor.
Restringe a improvisação inadequada.	Quando muito sintéticos, tornam-se pouco úteis; quando muito detalhados, tornam-se obsoletos.
Aumenta a predisposição do pessoal para assumir responsabilidades, uma vez que o que de ser feito está estabelecido por escrito.	Diminuem a incidência do julgamento pessoal, tronando-se, às vezes um freio para a iniciativa pessoal.
Representa um legado histórico da evolução administrativa da empresa.	Seu uso pode ficar prejudicado em virtude de uma redação pouco clara e deficiente.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006).

Analizando as vantagens e as desvantagens, encontramos informações sobre dois aspectos típicos do manual, ou seja, uniformidade e alinhamento das rotinas e procedimentos. A chamada padronização a qual consolida as informações melhora o fluxo das atividades e a qualidade do serviço.

Os pontos colocados no Quadro 1 precisam ser estudados antes mesmo da decisão da elaboração do manual, como também entender as necessidades do setor, avaliar as operações existentes, enfim, diagnosticar a situação da organização. As ponderações contidas na figura 2 são determinantes para a organização na escolha da implantação do método de gerenciamento de suas rotinas.

3 METODOLOGIA

Este estudo teve como objetivo investigar a percepção da gerência de uma agência de Correios em relação ao uso de manuais nos processos de trabalho. Para tanto, o método utilizado foi a pesquisa qualitativa, pois pretendeu investigar a percepção da importância do uso de manuais nos processos de trabalho. Além disso, a natureza descritiva da pesquisa explica-se em função de ter sido estudado e relatado o modo de gerenciamento dos processos de trabalho, bem como as suas ferramentas de estruturação. Destaca-se ainda que fez-se o uso do método documental e estudo de caso neste trabalho.

A fonte para levantamento de informações foi de ordem primária com a coleta de dados por meio da aplicação da entrevista com roteiro semiestruturado para levantamento de informações junto a gerência de uma instituição pública analisada, tendo ainda como instrumentos de coleta documentos e registros em arquivo.

A unidade de análise foi uma agência dos Correios situada no interior Sergipano. A escolha deste estudo de caso justifica-se, entre outras razões, pela acessibilidade e em virtude do fluxo de material e processos ser bem evidente e com grande frequência na unidade pesquisada. Enfatiza-se que no estudo de caso seguiu-se o protocolo de estudo orientado por Yin (2001). A técnica de análise de dados foi qualitativa básica com a apresentação de quadros e fluxogramas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO NA UNIDADE PESQUISADA

Esta categoria de análise traz a identificação do gerenciamento do processo de trabalho na agência pesquisada. Prevé (2012) explica processo, na visão operacional, a entrada, processamento e saída e todos seus agentes e artefatos que suportam a atividade. Cada atividade na organização vai demandar um processo de ações a ser desempenhado por empregado que tenha competência, se está apto para executar, como também se estão formalizadas as instruções dos processos de trabalho.

Para o gerenciamento dos processos, constatou-se que a metodologia utilizada no Correios segue alinhada ao planejamento estratégico por meio do mapeamento os processos, implantação dos processos, realização de treinamento e capacitação aos funcionários, disposição das informações nos manuais e por fim o monitoramento e avaliação dos processos, para que haja a implantação de melhorias.

Em nível estratégico, na cadeia de valor da empresa, o macroprocesso finalístico (são grandes conjunto de processos de trabalho as quais as operações têm impactos significativos) “Prestar Serviços de Correios” abarca os processos: prestar serviços de encomendas, prestar serviços postais, prestar serviços com conveniência, e prestar serviços de logística integrada. Desde 2016, a unidade pesquisada começou a operacionalizar o gerenciamento e melhoria do processo de negócio, com a modelagem de todos os seus processos finalísticos.

Como metodologia adotada para o gerenciamento dos processos auxiliando na implantação e efetivação dos mesmos, a empresa realiza treinamento aos funcionários por meio do programa de Treinamento no Local de Trabalho (TLTs) o qual os funcionários recebem instrutores no seu local de trabalho. Além disso, são oferecidos cursos de capacitação na modalidade de Ensino à Distância (EAD) por meio de portal eletrônico próprio. Neste ambiente são disponibilizados as instruções e os manuais dos cursos.

Os Correios criaram o Espaço do Conhecimento que está disponível para os empregados na intranet. Este ambiente digital é utilizado para divulgar o modelo de gestão do conhecimento e o banco de práticas corporativas. Ademais, são disponibilizados cursos de graduação e pós-graduação na área de gestão de negócio na modalidade EAD.

Existe avaliação das atividades objetivando analisar se os procedimentos desenvolvidos estão sendo realizadas da forma correta e se os resultados esperados estabelecidos em planos de trabalho estão sendo alcançados. Foi informado pelo entrevistado que é utilizado um sistema de gestão para o controle dos resultados, chamado de Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo (SAPPP). Esta supervisão na Agência ocorre pelo menos uma vez por ano, onde é identificado, debatido e minimizado inconsistência. Também é realizada avaliação *in loco*.

Constatou-se que a padronização das atividades desempenhadas pelos funcionários na Agência segue limitada, foi informado que realmente seria necessário que alguns procedimentos adequassem as característica de cada unidade. Em consequencia disto existem falhas e problemas decorrentes da falta de uniformizar e detalhar as atividades.

4.2 O USO DO MANUAL NOS PROCESSOS DE TRABALHO

Para esta categoria, busca-se relatar a importância do manual na percepção da gerência, como também averiguar a existência de manual de procedimentos nos processos de trabalho.

Sobre o conceito de manual, como destaca Araújo (2006), consiste em um instrumento facilitador ao funcionamento de uma organização, permitindo agrupar as informações sistematicamente e segmentadamente.

Na Agência verifica-se, de modo geral, a utilização de instrumentos e ferramentas para instruir seus funcionários com manuais de procedimentos e instrução normativa. Nota-se que o manual é pouco utilizado pelos funcionários a qual se justifica que a instrução é dada via comunicação interna (e-mail) ou por meio de telefone pela praticidade.

O gerente consulta também os boletins técnicos que são documentos disponibilizados no ambiente digital da empresa e compreende um conjunto de orientações técnicas e procedimentos pelas Diretorias de áreas, em que o gerente tem acesso dos informativos.

Quanto a importância do manual no gerenciamento dos processos de trabalho é percebida pelo gerente que “acha interessante, pois ajuda e soluciona questões de equívocos de funcionários como também uma forma de padronizar as atividades”. Não obstante, muitos manuais existentes não condizem com a peculiaridade da agência.

Quanto a existência de Manual ou documento descrevendo as funções, autoridade e responsabilidade dos funcionários no setor, foi constatado da existência de manuais de procedimentos de cada função a qual podem ser acessados pelos empregados na intranet da empresa. A Figura 3 apresenta um modelo de manual utilizado atividade de entrega interna.

Figura 3. Modelo de manual de entrega interna

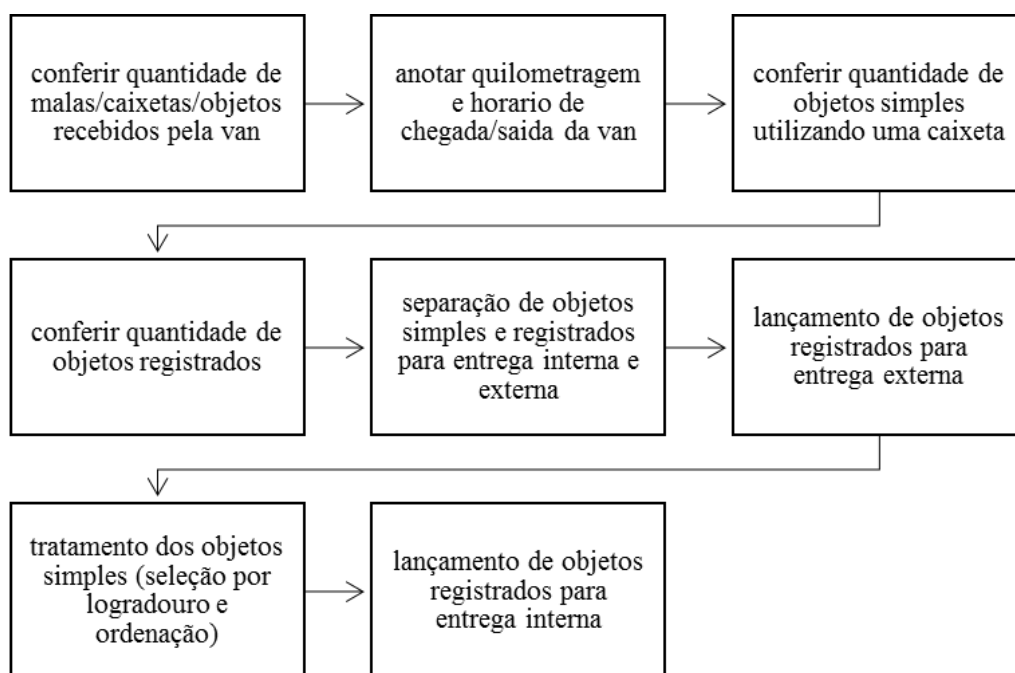
	MANUAL DE DISTRIBUIÇÃO E COLETA VIG: 30.05.2012	MOD: 5 CAP: 1 1
MÓDULO 5: ENTREGA INTERNA CAPÍTULO 1: ENTREGA INTERNA – REGRAS GERAIS ANEXOS: 1 - Fluxograma do Processo de Entrega Interna 2 - Aviso de Chegada e Notificação de Recebimento de Reembolso Postal 1 ATRIBUTOS DO PROCESSO 1.1 Objetivo: Padronizar os procedimentos de Entrega Interna de objetos postais. 1.2 Abrangência: Todas as UD e Agências. 1.3 Gestor: DECAR 1.4 Fornecedores: Todas as UD. 1.5 Clientes: Cliente Destinatário. 1.6 Periodicidade: Diário. 1.7 Duração: Variável conforme o tipo do serviço e o volume de objetos. 2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO 2.1 Objetos sujeitos a entrega interna 2.1.1 Efetuar a entrega do objeto em unidade de atendimento, quando ele se enquadrar em pelo menos uma das seguintes situações: a) estiver endereçado à Caixa Postal; b) estiver endereçado à Posta Restante; c) estiver endereçado a localidade onde não exista unidade operacional instalada; d) estiver endereçado a localidade ou logradouro não atendido pela distribuição domiciliar;		

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que o manual de procedimento (Figura 3) está disposto de forma objetiva e clara. Especificando o objetivo da rotina ilustrada, a abrangência, periodicidade, duração do processo, como também descreve o fluxo do trabalho na rotina da agência.

A Figura 4 ilustra os procedimentos envolvendo o recebimento de carga de objetos na unidade. O fluxograma foi elaborado com vistas a descrever uma atividade executada no setor de trabalho dos Correios, ou seja, apontar os passos, as tarefas e as atividades de um processo. Desta forma fica mais fácil de entender o fluxo de uma atividade como também possibilita mapear transições dos procedimentos.

Figura 4 - Execução para contagem da carga de objetos recebidos pela unidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A figura 4 mostra o fluxo da atividade de contagem da carga de objetivos recebidos pela unidade. Percebe-se que são adotados muitos procedimentos para execução da atividade, existe necessidade de mapear e utilizar uma ferramenta de consulta sistematizada para que quando ocorra alguma dúvida da atividade possa ser consultada pelo funcionário, como também para auxiliá-lo no desempenho de suas funções. Ressalta-se que esta tarefa se não bem esquematizada compromete o andamento da execução da atividade.

As ferramentas para estruturação dos processos são utilizadas para diagramar e automatizar os processos de forma ágil e simples. Existe na agência pesquisada modelagem dos processos mapeados na maioria de suas atividades, o que é considerado um resultado razoável, pois as modelagens existentes são de atividades rotineiras aquelas que são mais executadas na agência. Foi informado que a modelagem dos processos é disponibilizada por fluxograma, nota-se que se utiliza de uma estruturação de processo apropriado capaz de representar adequadamente um processo de trabalho e também está disponibilizado por planilha.

Esta modelagem de processos em planilha pode dificultar a visualização das atividades e das informações. Em função disso, sugere-se a modelagem de processos por fluxograma que segundo Alvarães (2012), é uma representação gráfica de processos em que é possível analisar o funcionamento de um processo, identificando falhas, pontos de melhorias e entender de forma rápida e sistêmica seu funcionamento.

Por fim, a priori quando existe algum procedimento novo na agência as instruções são transmitidas por e-mail, malotes, envelopes de tramitação interna como também oralmente.

5 CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa demonstraram que o manual pode ser utilizado para normatizar e padronizar, além de levar conhecimento de modo prático servindo de apoio as unidades e funcionários na obtenção de esclarecimentos para dúvidas rotineiras e mesmo complexa. Para tanto, os processos e atividades desenvolvidas na organização

precisa ser bem conhecida, mapeada, e para que o manual seja efetivado é necessária a compreensão dos fluxos de processos.

Após a análise procedida acerca do manual e sua aplicação pelo gestor, foi possível perceber que na agência pesquisada a comunicação interna consegue transmitir informação e instrução de forma rápida e prática por meio de e-mail. Foi constatada ainda a existência de manual e instruções para alguns procedimentos, sendo pouco consultados. Isto se deve, entre outras razões, pela pouca divulgação dos manuais no ambiente de trabalho.

O manual exerce uma importância incipiente na unidade pesquisada. No geral, o manual é pouco utilizado, ainda que o gerente afirme de sua importância para instrução e orientação nas atividades da agência. Destaca-se que a elaboração do manual não apresentou um processo participativo e não privilegiou a peculiaridade da agência, o que pode justificar, pelo menos em parte, a pouca adesão da ferramenta pelos funcionários.

Para que haja alcance do aperfeiçoamento do manual, sugere-se um estudo dos processos operacionais da empresa, revisão dos procedimentos e manuais existentes, estabelecimento de mecanismos para garantir efetividade do manual. Deve-se ainda desenvolver um plano para mapear os processos e disponibilizados em formato de fluxograma de fácil compreensão e possibilitar sempre que possível à participação de todos os atores envolvidos (funcionários e gerência) na elaboração dos manuais.

Para pesquisas futuras sugere-se uma investigação quantitativa para mensurar o desempenho dos funcionários quanto à utilização dos manuais.

Conclui-se que, de modo geral, que o manual, se bem utilizado, pode ser usado como boa prática na gestão dos processos. Uma iniciativa capaz de melhorar o desempenho da organização, reduzir conflitos, alinhar ações e fluxo das informações e atividades. Sob estas perspectivas, este estudo contribuiu para oferecer uma visão exploratória sobre o manual, esclarecendo diversos fatores, tais como: os fluxos de processos de trabalho, os instrumentos (fluxograma) e o comportamento de pessoas envolvidas que interagem e procedem para estruturar o manual.

REFERÊNCIAS

ALVARÃES, A. **Sistemas, Organização e Métodos**: visão sistêmica e metodologia prática para organização empresarial. Rio de Janeiro: A. Alvarães, 2012.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização e métodos**. São Paulo: Altas, 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL – MPF. Portaria PGR/MPF nº 205, de 23 de abril de 2013. Institui o Escritório de Processos Organizacionais no âmbito do Ministério Público Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Judiciário. Brasília, DF, 23 de abril de 2013.

CARDOSO, M. M. G. **Organização, sistemas e métodos**. Núcleo de Educação à Distância de Maringá, 2011.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos** – SO&M. Barueri: Manole, 2010.

CHINELATO FILHO, J. **O&M integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MENDONÇA, R. R. S. **Processos Administrativos**. 2012. Disponível em: <<http://cegpm.virtual.ufpb.br/wp-content/uploads/2013/07/PROCESSOS-ADMINISTRATIVOS3.pdf>>. Acessado em: 27 de abr. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Administração de processos**. São Paulo: Atlas, 2006.

PREVÉ, A. D. **Organização, sistemas e métodos.** 2012. Disponível em:
<<http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>>. Acessado em: 27 de abr. 2018.

SIMCSIK, T. **OSM:** organização, sistemas e métodos. 2 ed. rev. São Paulo: Futura, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.