

A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO ATRAVÉS DO USO DE MANUAIS, A VIABILIDADE DO MANUAL DE EVENTOS DA UTFPR – CÂMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO.

THE STANDARDIZATION OF PROCESSES IN THE PUBLIC SERVICE THROUGH THE USE OF MANUALS, THE FEASIBILITY OF THE MANUAL OF EVENTS OF UTFPR- FRANCISCO BELTRAO CAMPUS

Silvana de Lima Freitas

Tecnóloga em Processos Gerenciais, Especialização em Administração Estratégica e Gestão de Qualidade – IBPEX

Helena Maria Guareschi

h Guareschi@hotmail.com

Professora orientadora do Grupo UNINTER, graduada, especialista e mestra em Educação e Linguagens.

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar conceitos e discutir a importância da implantação do Manual de Elaboração de Eventos do Câmpus de Francisco Beltrão, com objetivo de agilizar e padronizar o processo de realização de eventos no câmpus. O conseqüente aumento das demandas e a necessidade de padronização dos processos exigem serviços de melhor qualidade à comunidade interna e externa. O manual sugerido é um instrumento que tem como objetivo regulamentar uma instituição, um sistema ou uma atividade, de forma a guiar os agentes integrantes do processo, seja na condição de executores ou na condição de clientes ou usuários. Para atingir os objetivos propostos, desenvolvemos o estudo por meio de uma pesquisa exploratória com coleta e análise de dados qualitativa, através da análise do uso do Manual pelos departamentos envolvidos diretamente na realização dos eventos e análise documental com base nos regulamentos da instituição que possibilitaram identificar as melhorias na realização dos eventos a partir da implantação do manual.

Palavras-chave: Processos. Padronização. Manual de Normas.

ABSTRACT

This article aims to present concepts and discuss the importance of the implantation of Manual of Event Planning of Francisco Beltrao Campus in order to speed up and standardize the event-organizing processes in the campus. The consequent increase in demands and the need for standardization of processes require better quality services to the internal and external community. The suggested manual is an instrument that aims to regulate an institution, a systems or an activity so as to guide the integrating agents in the process whether as the executor or as clients or users. To achieve such objectives, we developed a study through exploratory research with the collection and qualitative analysis of data, by using the Manual in the departments directly involved in holding the events and analyzing documents according to the regulations of the institution which made it possible to identify improvements in holding events from the implementation of the manual.

Key-words: Processes, Standardization, Manual of Norms

INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta como tema “A padronização de processos no serviço público, um estudo de caso sobre o uso do manual de eventos da UTFPR, câmpus de Francisco Beltrão”, o qual tem como objetivo geral avaliar a eficácia da utilização do manual enquanto padronização no processo de realização dos eventos do câmpus. Desta forma, foram traçados os objetivos específicos, os quais são: definir rotina, processos, padronização, manuais e sua aplicabilidade; avaliar o processo de elaboração, flexibilidade e utilização do manual; demonstrar a importância da padronização para o bom desenvolvimento dos procedimentos; verificar a utilização do manual pelos diversos setores envolvidos na organização dos eventos do câmpus.

A Educação brasileira no âmbito do ensino superior ao longo dos últimos anos tem passado por diversas transformações. Quando se fala de Universidades públicas, principalmente em instituições federais é possível identificar mais claramente essas transformações principalmente através dos programas de expansão universitária.

Neste contexto de expansão, pode-se observar um aumento considerável no número de alunos e servidores dentro das universidades federais. Ao se considerar especificamente o Câmpus de Francisco Beltrão da UTFPR instalado há três anos, pode-se observar este crescimento que conseqüentemente traz consigo o aumento das demandas e a necessidade de padronização dos processos para proporcionar serviços de melhor qualidade a comunidade interna e externa.

Partindo dessa necessidade a Direção Geral juntamente com a ASCEV – Assessoria de Cerimonial e Eventos, em parceria com os demais setores envolvidos na realização de eventos: GADIR – Gabinete da Direção Geral, DESEG – Departamento de Serviços Gerais, COGETI – Coordenação de Gestão de Tecnologia da Informação, ASCOM – Assessoria de Comunicação em concordância com as demais diretorias elaboraram o “Manual de Eventos do Câmpus de Francisco Beltrão”.

Pode-se definir manual como um instrumento que tem como objetivo regulamentar uma instituição, um sistema ou uma atividade, de forma a guiar os agentes integrantes do processo, seja na condição de executores ou na condição de clientes ou usuários.

Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto. (OLIVEIRA, 2001, p. 388).

Dentre os vários tipos de manuais administrativos classificou-se o “Manual de Eventos” como de normas e procedimentos, pois este descreve os papéis desempenhados pelos diferentes departamentos e padroniza os procedimentos envolvidos na execução das tarefas.

Diante do contexto de uma universidade que busca inovar e oferecer serviços de qualidade o presente estudo apresenta a seguinte problemática: “O manual de eventos está sendo utilizado e está contribuindo para a realização dos eventos do câmpus de forma mais ágil e padronizada?”.

Em relação à problemática apresentada acima, verifica-se por meio da experiência dos eventos realizados de janeiro a outubro de 2011 que a partir do mês de agosto quando o manual começou a ser utilizado, a organização e realização dos eventos passou a ser mais ágil e de melhor qualidade, adotou-se o comunicado de eventos, como forma de planejar antecipadamente todos os passos na realização dos eventos do Câmpus.

Para atingir o objetivo deste estudo a metodologia adotada será pesquisa exploratória, que segundo, Ruaro (2004, p. 24), “é um estudo que tem como finalidade buscar maiores informações sobre determinado assunto”.

A coleta e análise de dados foram qualitativas que, segundo Ruaro (2004, p. 26), “seriam etapas mais concretas da investigação com finalidade mais restritas em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas”, que se desenvolverá através da análise do uso do Manual pelos departamentos envolvidos diretamente na realização dos eventos e análise documental com base nos regulamentos da instituição que possibilitem identificar as melhorias na realização dos eventos a partir da implantação do manual.

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Define-se processo como uma sequência de ações, atividades, funções ou tarefas que visam a realização de um trabalho que agregue valor a um produto ou serviço,

conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos. Dentro de qualquer organização o trabalho realizado faz parte de algum processo, Campos (1992) defende que, em uma empresa, cada pessoa deve ter autoridade sobre o seu processo, responsabilidade sobre os resultados deste processo e, naturalmente, itens de controle, sem os quais não é possível gerenciar, pois estes medem, entre outras coisas, a qualidade e o custo dos seus efeitos.

Galbraith (1995) define processo como um conjunto de atividades agrupadas de forma 'lógica' com a finalidade de gerar um (sub) produto ou serviço. O autor ainda afirma que a padronização de processos visa não somente a minimização ou eliminação de desperdícios ou retrabalhos, ou a minimização de informações necessárias para a realização das atividades que compõem o processo, mas principalmente a minimização da necessidade de coordenação para a realização desse conjunto de atividades

Todo produto ou serviço só se concretiza através de um processo e da mesma maneira não acontece um processo sem um produto ou serviço. Considerando o significado da palavra padronização, “[...] nas empresas modernas do mundo a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais”. (CAMPOS, 1992, p. 1).

Para Cretella (2000), processo é “o conjunto ordenado de atos que se desenvolvem, progressiva e dinamicamente, com objetivo determinado, desde o momento inicial até o instante final; é um conjunto sistemático de procedimentos”.

Mendonça (2010) afirma que “os processos podem ser executados por apenas uma função, mas em sua maioria tendem a assumir características interfuncionais”.

Pode-se concluir que um processo pode existir em um determinado departamento ou até ultrapassar esse limite, porém deverá ser executado de maneira controlada, a fim de ser monitorado de tal forma que venha agregar valor à organização.

Há uma necessidade de padronizar os processos como forma de diminuir as perdas, sejam elas financeiras ou intelectuais.

Para Cantidio (2012), quando se padroniza um processo reduz-se efetivamente as perdas, pois a padronização almeja o máximo no desempenho das atividades, ao contrário a falta de padrões nos processos leva ao desperdício e falhas.

Quando se busca a eficiência no serviço público através da padronização de processos, de forma alguma se pode deixar de lado a elaboração e o uso de manuais.

Mendonça (2010), afirma que documentar os processos é uma decisão que todas as organizações deveriam adotar com objetivo de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação.

Neste contexto Cury (2000) enfatiza a importância dos manuais administrativos e os define 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. (CURY, 2000, p 415).

Para Chinelato (1997. pg 86) “manual é um conjunto de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais, entre outros”.

Assim, se pode definir manuais como instrumentos gerenciais, de relativa duração, que apresentam instruções de caráter normativo agrupadas, de fácil identificação, organizado de forma a valorizar seu valor como obra de referência.

Pode-se observar a importância da elaboração do manual ser conjunta, levando em consideração a diversidade das atribuições dos diversos setores, seja em uma empresa privada ou no serviço público. Os manuais preocupam-se em divulgar na instituição aspectos relacionados à estrutura organizacional e seus métodos, rotinas e procedimentos administrativos básicos.

Oliveira (2001) define manual como todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto.

O autor afirma ainda que o uso de manuais administrativos traz uma série de vantagens para as organizações, entre elas podem ser citadas:

- Auxiliam na efetivação de normas, procedimentos e funções administrativas;
- Uniformizam a terminologia básica do processo administrativo, possibilitando a padronização das atividades;
- Contribuem para o crescimento da eficiência e eficácia dos trabalhos realizados;
- Caracterizam um instrumento de consulta e orientação na organização;
- Evitam improvisação no desenvolvimento das atividades sob diversas formas;
- Aperfeiçoam o sistema hierárquico da organização, uma vez que delegam instruções escritas que possibilitam ao superior controle sobre as atividades executadas.

Para que essas vantagens contribuam realmente para a padronização da empresa, há a necessidade de se ter manuais que representem a efetiva necessidade da organização com instruções necessárias e suficientes.

Para Mendonça (2010), os manuais são vantajosos:

Dessa forma, podemos afirmar que como vantagem os manuais constituem em uma importante e constante fonte de informações sobre as práticas da organização. Além de facilitar o processo de efetivação das políticas e instruções de trabalho e das funções administrativas, auxiliando na fixação dos critérios, dos parâmetros e dos padrões, bem como possibilitando a uniformização quanto ao uso da terminologia inerente ao processo administrativo. (MENDONÇA; 2010, P. 68).

Em se tratando de conteúdo, o manual será basicamente constituído com a finalidade de alojar todas as “comunicações normativas” da instituição, de acordo com critérios que deverão ser estabelecidos para fins de formalizar o seu funcionamento.

Mendonça (2010), afirma ainda que nos manuais deve conter instruções necessárias e suficientes para possibilitar a compreensão do assunto em pauta e que estes devem ser distribuídos a todos os funcionários que deles necessitem, e finalmente,

devem apresentar a adequada flexibilidade, além de favorecer a execução de um processo cíclico e contínuo que envolve as etapas de revisão, atualização e distribuição.

Mendonça (2010), afirma que é praticamente ilimitado o número de manuais que podem ser criados com o objetivo de auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos. Eles podem ser classificados em diversos grupos, dependendo unicamente das necessidades e especificidades de cada organização.

Dentre os tipos mais comumente empregados, Oliveira (2001) define os como:

a) Manual de organização – Também conhecido como manual de funções, este visa estipular os direitos e deveres de cada departamento, bem como retratar o nível hierárquico dos cargos. Descreve os componentes da estrutura organizacional;

b) Manual de políticas e diretrizes – Tem a função de orientar a atuação dos executivos ligados a funções de liderança ou assessoria. Seu objetivo é divulgar a filosofia, os objetivos e os valores da empresa e, assim, colocar os executivos em sintonia com esses princípios; seu conteúdo básico são as políticas dos vários níveis da empresa, desde o geral até das diversas áreas.

c) Manual de instruções especializadas – objetiva discriminar as principais normas e instruções que se aplicam às operações executadas pelos ocupantes de determinado cargo, ou seja, é uma espécie de guia de trabalho voltado para um grupo profissional específico;

d) Manual do empregado – oferece uma visão geral da empresa, destacando suas principais normas, valores e níveis hierárquicos, bem como os direitos e deveres dos trabalhadores. Objetiva proporcionar um rápido entendimento sobre a organização e lançar as bases do treinamento que será realizado posteriormente.

Segundo Ballesterro-Alvarez (2000, p. 289), esse tipo de manual “fixa métodos ou um conjunto de técnicas e processos para trabalhar com atividades futuras; constituem mais guias de ação do que raciocínio e estabelecem a sequência cronológica dos atos”.

e) Manual de finalidade múltipla – reúne o conteúdo dos demais tipos de manuais em um único volume, a fim de propiciar uma visão completa.

f) Manual de normas e procedimentos – Descreve os papéis desempenhados pelos diferentes departamentos e padroniza os procedimentos envolvidos na execução das tarefas. Os elementos principais que fazem parte do Manual de Normas e Procedimentos são:

- Normas: documentos que contêm orientações e instruções necessárias ao desenvolvimento de determinadas atividades que são de interesse e aplicação por todas as unidades administrativas da empresa;
- Procedimentos: é o detalhamento da operacionalização das atividades que compõem um sistema. A atenção a esse fato pode impedir, por exemplo, que em uma mesma instrução de trabalho surjam dois passos distintos, executados por áreas também distintas com a mesma numeração;
- Formulários: é a indicação dos impressos que circulam no processo administrativo, bem como da forma de manipulação;
- Fluxogramas: é a indicação dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos. É uma ferramenta imprescindível, pois permite uma visão completa do envolvimento entre os diversos órgãos na execução da rotina dos diversos procedimentos administrativos;
- Anexos (tabelas, documentos, reproduções de textos, legislação, ou qualquer outra informação referente ao assunto específico).

Diante das definições apresentadas podemos definir o “Manual de Eventos” como sendo “de normas e procedimentos”, pois este descreve os papéis desempenhados pelos diferentes departamentos e padroniza os procedimentos envolvidos na execução das tarefas, atendendo o objetivo principal da elaboração deste.

Caminho utilizado normalmente; itinerário habitual, hábito de fazer uma coisa sempre do mesmo modo, pode-se definir rotina de trabalho como sendo aquela prática administrativa ou organizacional que é aplicada de forma constante e conhecida, procedendo-se às atividades conforme os usos e costumes já aprendidos.

As rotinas integram de uma forma ou de outra, o homem às organizações.

Para Campos (1998), é muito difícil gerenciar bem se as funções operacionais não funcionam bem. Ele afirma que em geral numa organização, a grande maioria das pessoas consome a maior parte do seu tempo trabalhando nestas funções operacionais e que para se arrumar a casa é necessário que as pessoas que atuam nessas funções sejam as melhores do mundo naquilo que fazem.

Com a padronização e o cumprimento desses padrões por todos aqueles que integram o processo, eliminam-se as anomalias e a ausência delas faz parte da arrumação da casa.

Campos (1998) salienta a importância do gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, pois este está centrado: na perfeita definição de autoridade e da responsabilidade de cada pessoa; na padronização dos processos e do trabalho; na monitoração dos resultados destes processos e sua comparação com as metas; na ação corretiva no processo a partir dos desvios encontrados nos resultados quando comparados com as metas; num bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial mental das pessoas; e, na busca contínua da perfeição.

Para o autor o gerenciamento da rotina é a base da administração das organizações, devendo ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade, tendo em vista que à medida que o gerenciamento da rotina é implantado, os índices de defeitos caem e as especificações podem ser obedecidas integralmente.

O termo padronização tem sido relatado desde a Revolução Industrial e com o advento da tecnologia, surgiram à necessidade de igualdade de produtos, processos, cuidados e técnicas em busca da qualidade.

Maia (1994) considera a padronização o ato de estabelecer padrões de referência para a realização de operações ou atividades repetitivas. A autora destaca ainda que os principais objetivos da padronização são: prover a organização de instrumentos de controle de qualidade, racionalização da produção e minimização de seus custos.

Um dos princípios da administração pública é a eficiência, ou seja, todos os serviços devem ser prestados com extrema dedicação e com a melhor qualidade possível.

Com a padronização há delegação das tarefas rotineiras, pois com a estabilidade dos processos é possível delegar a condução dos processos às pessoas que os operam.

Pode-se observar que a padronização é fundamental para a busca da qualidade total, pois é por meio dela que se consegue a previsibilidade e manutenção dos resultados. Um processo padronizado nos leva à estabilidade dos resultados. Com a padronização diminuem-se as dispersões e os resultados tornam-se previsíveis.

Sem a padronização do trabalho se torna impossível promover o treinamento das pessoas envolvidas no processo, pois, não existe controle sem padronização e a falta de padronização pode conduzir a variações na produtividade do servidor, na qualidade do serviço e no custo.

Barros (1996) menciona que quanto ao estabelecimento de normas para a padronização do trabalho só é possível garantir a qualidade dessas normas quando se tem a participação, em sua criação, das pessoas que atuam no processo, gerando um valioso comprometimento destas com aquele procedimento.

Pode-se concluir que a padronização dos processos produz melhor efeito e menor resistência da equipe quando da participação dos mesmos na criação do documento de padronização, afinal são eles que vivenciam as situações do dia-a-dia. Isso acarreta maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores.

Observa-se com isso a grande possibilidade de sucesso no caso do Manual de Eventos, uma vez que o mesmo foi elaborado com a participação de todos os setores envolvidos, bem como com a participação dos coordenadores de curso e diretores de área.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do visível crescimento da UTFPR, acredita-se que esta chegará a uma amplitude tal que já não será possível dar instruções particulares para cada servidor, devendo-se condensar cada tarefa num manual.

A elaboração de manuais em outros setores, ou para padronizar outros serviços é uma realidade presente a cada dia dentro do Câmpus da UTFPR em Francisco Beltrão, daí a importância de que estes sejam avaliados em sua utilização e benefícios alcançados.

A partir da aplicabilidade do manual, observou-se uma melhoria na realização dos eventos, maior interação entre os setores envolvidos com diálogo e participação efetiva dos servidores destes setores.

Com a padronização, propôs-se o uso de um comunicado, onde o promotor do evento pode planejar antecipadamente todos os equipamentos e infraestrutura utilizada para a realização do mesmo. Com isso os setores responsáveis conseguem prever e planejar a disponibilização destes para o evento em questão, o comunicado deve ser apresentado a ASCEV (Assessoria de Cerimonial e Eventos) no mínimo com sete (7) dias de antecedência a realização do evento, a com isso também se pode evitar transtornos como agendamento de um mesmo local para dois eventos em um mesmo momento. A ASCEV compete tramitar o comunicado pelos demais setores envolvidos na realização do evento, estes deverão dar ciência ao comunicado sendo de direito obter cópia do mesmo para conhecimento e providencias necessárias.

O manual descreve todas as atividades e passos necessários para a realização de um evento de sucesso, detalhando as atribuições de cada setor, bem como o planejamento antecipado por parte do realizador do evento. Realizaram-se reuniões com todos os servidores do Câmpus nas quais se divulgou o manual, foram apresentados todos os tópicos e respondeu-se aos questionamentos apresentados, disponibilizou-se ainda no site institucional do Câmpus um arquivo contendo o manual na íntegra para consulta pública, de forma que todos possam ter acesso ao documento.

Quando são propostas mudanças, estas geram uma forte resistência das pessoas, e com a implantação do uso do Manual de Eventos não foi diferente, foram encontrados desafios, atitudes contrárias e dificuldades, mas faz-se necessário sempre esclarecer junto as pessoas a importância de desenvolver o processo e o que esta mudança trará de positivo para a instituição. O compromisso e a participação dos setores envolvidos estão sendo muito importante para o bom andamento e sucesso na utilização do manual.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da Engenharia da Informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Excelência em serviços, questão de sobrevivência no mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total: padronização de empresas**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Block Ed., 1992.

CANTIDIO, Sandro. **Padronização do Processo**. Disponível no site: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/padronizacao-do-processo>, acesso em 24 jun. 2012.

CHINELATO Filho, J. **A arte de organizar para informatizar**. Rio de Janeiro: L.T.C., 1993.

CRETELLA Júnior, José. **Curso de direito administrativo**. Ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2007.

GALBRAITH J. **Designing Organizations**. Jossey-Bass, San Francisco, 1995

MAIA, M. A. M. **Metodologia de intervenção para padronização na execução de edifícios**. 1994. 101 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. **Processos Administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RUARO, Dirceu Antônio. **Manual de Apresentação de Produção Acadêmica**. 2ª ed. Pato Branco: Editora da Faculdade Mater Dei, 2004.

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria. Disponível no site:
<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/artigos>, acesso em 20 nov. 2011.

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **O CÂMPUS**. Disponível no site:
<http://www.utfpr.edu.br/franciscobeltrao>, acesso em 09 out. 2011.