



Implementation of manual methods and procedures of fuel HSC company: Case study

Cleuton da Silva Dourado¹, Jordana Oliveira de Araújo¹, Orleilson dos Santos Castro¹
(Cleuton.dourado@bol.com; araujo_jordana@hotmail.com, Orleilson dos Santos Castro).

¹Centro Universitário do Norte (UNINORTE). Av. Joaquim Nabuco, 1469, Centro. Manaus – Amazonas - Brasil. CEP: 69005-290.
Fone: +55 (92) 3212 5000.

ABSTRACT

The establishment of methods and procedures in the organizational context aims to be a factor of essential consideration in the qualification and improvement of the organizational activities, either internal or external. The main objective of this research refers to the implementation of management methods and procedures. To achieve this purpose, goals and plans were proposed from the following actions: observation of company's flow of management activities; diagnosis of the flaws in the current business processes; assessment of the possibility of how the process of management activities could be improved; and finally, suggestions of strategies were proposed for improving management methods and procedures of the company. The methodology is based on the use of research techniques such as questionnaires and interviews, we used forms of existing documentation and direct observation checklist. The results obtained were based on the proposal to adapt the organization to the methods and standards procedures, focusing on administrative manuals, with the application of flowcharts amid the flow of existing management activities.

Keywords: Methods and procedures, administrative processes.

Implantação do manual de métodos e procedimentos da empresa HSC combustíveis: estudo de caso

RESUMO

O estabelecimento de métodos e procedimentos no âmbito organizacional visa ser um fator de suma consideração na qualificação e aperfeiçoamento das atividades organizacionais, seja ela interna ou externa. O objetivo geral desta pesquisa refere-se à implantação de métodos e procedimentos gerenciais. Para alcançar este fim, foram propostas metas e planos a partir das seguintes ações: observação do fluxo de atividades gerenciais da empresa; diagnóstico das falhas existentes nos processos atuais da empresa; avaliação da possibilidade sobre como o processo de atividades gerenciais poderia ser melhorado; e por fim, foram propostas sugestões de estratégias para melhoria dos métodos e procedimentos gerenciais da empresa. A metodologia utilizada tem como base a utilização das técnicas de pesquisa como questionário e entrevista, a utilização de formulários como documentação existente e *checklist* de observação direta. Os resultados alcançados basearam-se na proposta de adequar a organização à métodos e procedimentos padrões, com foco nos manuais administrativos, a partir da aplicação de fluxogramas em meio ao fluxo de atividades gerenciais existentes.

Palavras-Chave: Métodos e procedimentos, processos administrativos.

I. INTRODUCTION

O estudo dos pontos fortes e fracos de uma organização viabiliza u[1] ma visão geral dos problemas que devem ser evidenciados e solucionados pela administração. Dessa forma, ao elencar-se esses pontos pode-se observar que a empresa HSC Combustíveis possui como área crítica os métodos, a qual é caracterizada por um tratamento mais abrangente dos fenômenos, os quais incluem a natureza e sociedade como um todo, ou seja, ambiente e pessoas

[1]. Em contexto, constatou-se que o pleno funcionamento dos métodos e procedimentos de uma empresa é de suma importância para seu constante aperfeiçoamento, pois nele englobam-se processos, procedimentos, documentação, qualidade e organização, obtendo-se o alcance de um trabalho com eficiência.

A empresa deterá de um melhor gerenciamento, com eficiência nos trabalhos rotineiros, integração e motivação das atividades, diminuição na perda de tempo, além de utilizar-se de ferramentas que possuem pouca incidência de perdas ou danos reais. A formulação desse projeto possibilita a plena aplicação das habilidades técnicas, humanas e conceituais de um administrador que mantém o pleno funcionamento dos métodos e procedimentos dentro da empresa, obtendo-se processos que cooperam eficientemente. E para sociedade detentora de conhecimento a presente pesquisa definirá a viabilidade de propostas de mudança dentro de uma organização, emoldurando sua estrutura e seus processos, a fim de favorecer a sociedade com produtos e serviços de qualidade. O objetivo principal foi estabelecido da seguinte forma: observação do fluxo de atividades gerenciais da empresa; diagnóstico das falhas existentes nos processos atuais da empresa; avaliação da possibilidade sobre como o processo de atividades gerenciais poderia ser melhorado; e por fim, foram propostas sugestões de estratégias para melhoria dos métodos e procedimentos gerenciais da empresa.

É a partir de um eficiente trabalho na área de métodos que o administrador pode alavancar a empresa para o sucesso, dispondo de produtos e serviços de qualidade, eliminando a perda de tempo e realizando um trabalho de eficiência. Perante os fatos busca-se entender e colaborar com o progresso da empresa HSC Combustíveis através da indagação sobre a problemática: Como implantar métodos e procedimentos gerenciais na empresa HSC Combustíveis?

II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os métodos administrativos são os recursos utilizados manualmente, podendo ser mecânicos ou eletrônicos onde as manobras administrativas, sejam elas individuais ou manuseadas pelas unidades organizacionais devidamente utilizadas. O emprego de tais métodos facilita a efetivação das atividades dentro do âmbito organizacional [2].

II.1 TÉCNICAS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

As representações gráficas possuem inúmeras ferramentas para seu efetivo uso, entretanto sua implantação pode causar algumas mudanças no ambiente. A mudança de uma estrutura é um processo agrupado, sistêmico, onde há a exigência do manuseio adequado das diversas ferramentas e meios de trabalho de um ambiente organizacional [3].

II.1.1 FLUXOGRAMA

Fluxograma se refere a uma representação dos passos de um processo, sendo uma ferramenta útil para se determinar como um processo realmente funciona possibilitando a identificação de fontes potenciais de problemas para a organização [4].

Sua importância está no fato de o profissional capacitado poder identificar com facilidade prováveis problemáticas, causas e falhas dentro de um processo permitindo uma rápida correção e um consequente aprimoramento do fluxo já existente.

II. 1.2 ORGANOGRAMA

Para equivaler uma boa comunicação entre os setores e departamentos de uma organização é primordial uma representação gráfica para simplificar e formalizar de forma sucinta os níveis hierárquicos de seus funcionários e suas áreas de atuações. Seu objetivo principal é denotar as relações formais de trabalho que muitas vezes estão implícitas no meio organizacional.

O organograma tem seu valor por suprir necessidades de conhecimento hierárquico e revelar as pessoas dentro de suas atribuições e qualificações. Vale ressaltar que é ilustrado dentro de cada retângulo e posição, os níveis: institucional, tático e operacional. Expõe que o organograma clássico é o tipo recomendado para o estudo da estrutura da organizacional por apresentar elementos para análise de fácil compreensão e forma visual simples [5].

II.1.3 ARRANJO FÍSICO (LAYOUT)

Entende-se como arranjo físico uma ferramenta para estruturar ou melhorar as condições do espaço organizacional, ou seja, forma pela qual estão dispostos, materiais e recursos físicos em geral, que serão utilizados na execução de alguma atividade. Podem ser modificados durante um projeto de arranjo físico temos os objetos provenientes do escritório, um maquinário, pessoas entre outros [6].

O principal objetivo da implantação de um layout está relacionado à exploração total do espaço existente, além da praticidade na condição à execução das tarefas, como a redução de tempo, que torna mais fácil o acesso em seus setores operacionais, tem-se também a facilidade no manuseio de equipamentos.

Inicialmente faz-se necessário a avaliação do arranjo físico para averiguar a eficácia de sua estrutura existente, analisando a condição de melhoria no espaço organizacional, estabelecendo um fluxo planejado para rotina de trabalho. Assim como em todo projeto, torna-se necessário fazer a avaliação do que foi implantado.

II.1.4 MANUAIS ADMINISTRATIVOS

A utilização de manuais administrativos tem como finalidade principal, elencar todas as informações provenientes de um cargo, função ou atividades, nele consta a rotina a ser executada por determinado colaborador. Uma organização, ao utilizar-se de um manual, está buscando um método que garanta a uniformidade dos processos, seja ele na atividade, no setor ou em todo o ambiente organizacional. Seu objetivo principal é a padronização.

Para implantação de qualquer ferramenta dentro da esfera organizacional, tem-se que anteriormente avaliar as atividades e os usuários que farão útil aquela ferramenta. Havendo a elaboração do mesmo, em seguida, faz necessário sua divulgação e distribuição para todos os envolvidos, em sequência as devidas instruções devem ser dadas aos usuários/colaboradores [2]. Conseqüentemente, após a implantação deve-se manter o acompanhamento do uso manual, para que se necessário realizar

as modificações pertinentes.

III. MATERIAIS E MÉTODOS

O processo de coleta de dados foi feito em grupo por 3 (três) participantes, pelos próprios pesquisadores, sendo realizado nos dias 22 e 28 de março de 2014. A aplicação do questionário do nível operacional foi feita durante o período de 2 (duas) horas, em 5 (cinco) funcionários da empresa; o questionário do nível gerencial foi aplicado durante o período de 1 (um) hora nos dois gerentes da empresa; a aplicação da entrevista com o proprietário durou em média 30 (trinta) minutos; utilizou-se ainda da técnica de observação direta através do checklist de observação direta aplicado em toda empresa no período de 40(quarenta) minutos.

III.1 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Como instrumento de medida têm-se a pesquisa documental a qual abrange os dados a partir dos fatos, análise de documentos, formulários, contratos existentes na organização, fotografias, gravações feitas durante as entrevistas, entre outros fatores da empresa. A recomendação dada é que a pesquisa documental seja utilizada quando as informações são provenientes da empresa objeto de estudo [7].

A pesquisa bibliográfica foi utilizada com base nos materiais impressos, como livros, teses, artigos entre outros tipos de fontes. Baseia-se no acervo de matérias já publicados, como, por exemplo, livros, jornais, artigos, periódicos, e materiais advindos da internet [8].

Ainda como instrumentos de medida, temos as entrevistas, sendo essa a fase onde há o contato direto com as pessoas ou objeto de estudo, tendo sido elaborado um roteiro de entrevista com 7 (sete) perguntas abertas, onde o entrevistado possui flexibilidade quanto à resposta. Utilizando-se o padrão e a estrutura do roteiro como técnica, onde há a predeterminação do assunto que será tratado, além do prévio planejamento com o entrevistado.

Quanto à utilização do questionário como técnica de pesquisa, tem-se esse meio como uma ferramenta de coleta de dados que facilita a relação entre o aplicador do questionário, o qual foi composto com base em 10 (dez) questões fechadas cada um deles, os quais serão aplicados junto aos colaboradores do nível operacional e gerencial da empresa.

Outro método utilizado foi a observação direta, essa técnica viabiliza o uso dos sentidos sobrevivendo do pesquisador em relação à realidade do ambiente o qual se deseja obter dados, podendo examinar os fatos e fenômenos observados [1]. Na pesquisa foi dada a partir do checklist de observação direta, tendo como base o ambiente no qual a empresa está inserida, estrutura física, comunicação existente entre colaboradores, alocação dos recursos e materiais, entre outros fatores.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa objeto de estudo HSC Combustíveis executa suas atividades no ramo de combustíveis na cidade de Manaus, há 1

ano, atuando com 13 (treze) colaboradores, estando eles divididos entre frentistas, gerente de pista, gerente administrativo e proprietário. Seu público-alvo são os detentores de veículos automotores, e empresas que possuem um alto nível de abastecimento de caminhões de carga.

A figura 1, contrasta a unanimidade existente nas respostas quanto a pergunta, Sua rotina ou fluxo de atividades está descrita em algum tipo de manual ou quadro explicativo? Observa-se que 100% dos entrevistados, responderam em negação a pergunta estabelecida, confirmando a não existência de manuais ou informativos que estabeleçam as funções e atividades a serem desempenhadas pelos colaboradores. Manuais administrativos são utilizados em organizações que têm como objetivo a qualidade em seus serviços e produtos, alcançando tal qualidade através da padronização dos métodos dos processos.

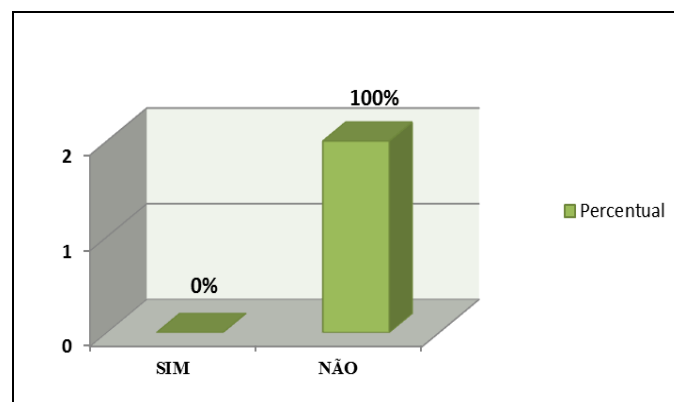


Figura 1. Rotina ou fluxo de atividades descritos em algum manual ou quadro explicativo. Fonte: Os autores, 2014.

A tabela 1, apresenta os dados referentes ao percentual e resposta à pergunta, *Sua rotina ou fluxo de atividades foi estipulada por algum de seus superiores?*. Ao se observar a resposta exposta na representação gráfica vê-se que 50% dos entrevistados responderam que sim, ou seja, que o fluxo foi estipulado por algum superior, e os demais 50% responderam que não, afirmando não ter sua rotina de trabalho estipulado por algum superior. O padrão de métodos de trabalho é essencial para uma eficiente rotina de atividades dentro de um ambiente organizacional, ao analisarmos a resposta dos gerentes da empresa vê-se que o padrão ainda não é um dos métodos de procedimento administrativo adotado pela organização.

Tabela 1. Sua rotina ou fluxo de atividades foram estipuladas por algum de seus superiores

Item	Frequência	Porcentagem
Sim	1	50%
Não	1	50%
Total	2	100%

Fonte: Os autores, 2014.

A figura 2 representa os dados adquiridos através do questionário gerencial, onde consta a pergunta, *Seus métodos de trabalho são eficientes a ponto de colaborar com o trabalho dos frentistas*

(operacional)? Observa-se que 50% dos entrevistados responderam que concordam totalmente com a afirmativa e os demais 50% concordam parcialmente com a afirmativa. Ao analisarmos as respostas vê-se que a concordância quanto ao fato reflete a consciência existente, por parte dos gerentes, de sua contribuição quanto ao trabalho a ser executado pelo nível operacional, no caso os frentistas.

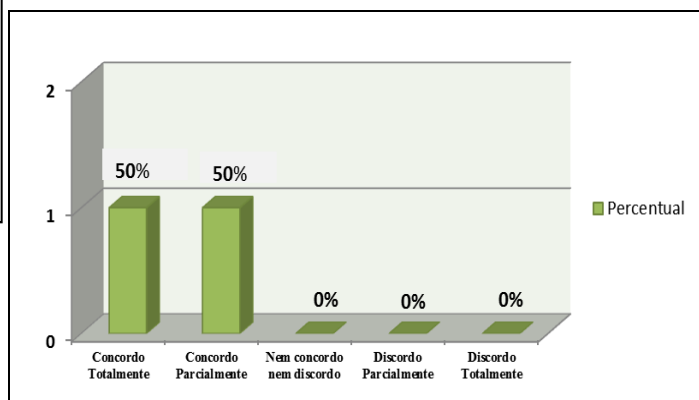


Figura 2. Seus métodos de trabalho são eficientes a ponto de colaborar com o trabalho dos frentistas. Fonte: Os autores, 2014.

A tabela 2, O sistema de computador utilizado pela empresa atende as necessidades administrativas e gerenciais? contrasta as respostas obtidas através do questionário, onde 50% dos entrevistados responderam que concordam parcialmente com a afirmativa e 50% discordam parcialmente da afirmativa. Observa-se a divergência entre as respostas, dessa forma, ao analisar-se a representação gráfica vê-se a que nível o sistema utilizado pela empresa satisfaz a necessidade existente no trabalho dos gerentes, pode-se evidenciar que muitas vezes um sistema computadorizado não é de fácil utilização por todos, sendo ainda eficiente e indispensável para alguns trabalhos e ineficiente para outros.

Tabela 2. O sistema de informatizado utilizado pela empresa atende as necessidades administrativas e gerenciais

Item	Frequência	Porcentagem
Concordo totalmente	0	0%
Concordo parcialmente	1	50%
Nem concordo nem discordo	0	0%
Discordo totalmente	1	50%
Discordo parcialmente	0	0%
Total	2	100%

Fonte: Os autores, 2014.

A figura 3, demonstra a resposta e percentual de resposta quanto a pergunta, *Os formulários utilizados como ferramentas de trabalho são eficientes?* Ao analisar-se a resposta percebe-se que

100% dos entrevistados concordam totalmente quanto à eficiência dos formulários utilizados como ferramenta de trabalho dos gerentes.

Através da técnica de Pesquisa de Documentos existentes, apurado na empresa objeto de estudo, pode-se ter acesso aos formulários utilizados pela gerência e assim utilizá-los também como análise para pesquisa.

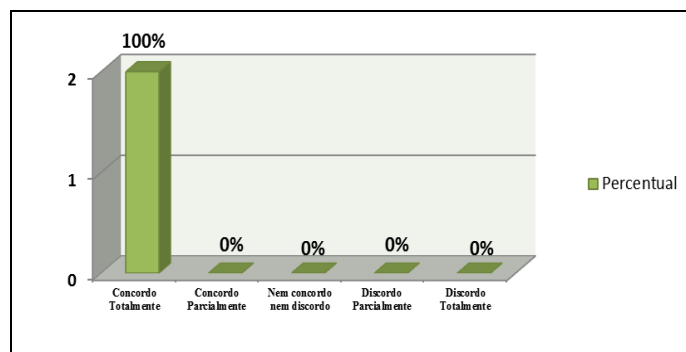


Figura 3. Os formulários utilizados como ferramentas de trabalho são eficientes. Fonte: Os autores, 2014.

Na tabela 3, pode-se observar a concordância quanto a pergunta, *Todas as suas atividades são cumpridas com êxito diariamente?* previamente estabelecida. Vê-se que 50% dos entrevistados responderam que concordam totalmente com a afirmativa e os demais 50% concordam parcialmente. O tempo no cumprimento de atividades é um dos fatores essenciais para o bom funcionamento da rotina de uma empresa, dessa forma, ao se ter o nível gerencial trabalhando com base no cumprimento de prazos têm-se uma ótima oportunidade para estabelecer prazos para o nível operacional e assim elaborar uma rotina embasada em prazos eficientes de trabalho.

Tabela 3. Todas as suas atividades são cumpridas com êxito diariamente.

Item	Frequência	Porcentagem
Concordo totalmente	1	50%
Concordo parcialmente	1	50%
Nem concordo nem discordo	0	0%
Discordo totalmente	0	0%
Discordo parcialmente	0	0%
Total	2	100%

Fonte: Os autores, 2014.

A figura 4, demonstra o percentual de respostas quanto a pergunta, *A estrutura física do escritório gerencial/administrativo é segura?* observa-se que 100% dos entrevistados concordam totalmente com a afirmativa, ou seja, avaliaram que o escritório gerencial/administrativo é seguro para execução de suas atividades, tendo em vista que o ramo de negócios da empresa torna-se um fator primordial para que haja uma maior preocupação com a segurança de seus colaboradores.

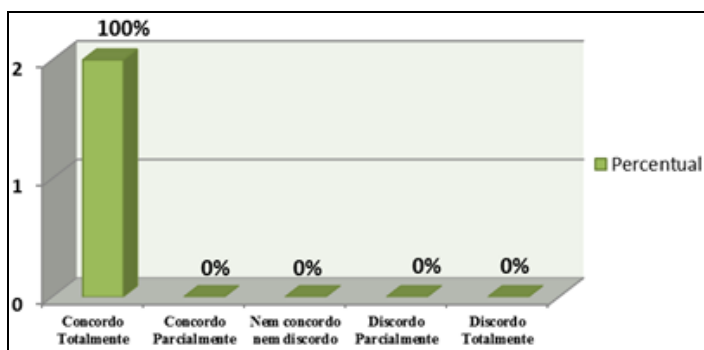


Figura 4. A estrutura física do escritório gerencial é segura. Fonte: Os autores, 2014.

De acordo com as respostas estabelecidas pelos entrevistados do nível gerencial, têm-se a tabela 4 que demonstra o percentual de afirmações quanto a pergunta, *A estrutura física do escritório gerencial/administrativo é adequada para execução das atividades?* A concordância quanto a resposta foi unânime, 100% dos entrevistados afirmam possuir uma estrutura adequada para o trabalho. Tal fator também será analisado através das técnicas de observação direta e visitas técnicas realizadas no ambiente de trabalho da empresa.

Tabela 4. A estrutura física do escritório gerencial é adequada para execução de suas atividades.

Item	Frequência	Porcentagem
Concordo totalmente	2	100%
Concordo parcialmente	0	0%
Nem concordo nem discordo	0	0%
Discordo totalmente	0	0%
Discordo parcialmente	0	0%
Total	2	100%

Fonte: Os autores, 2014.

A figura 5, apresenta as informações pertinentes a pergunta, *O layout é propício para a execução de suas atividades rotineiras?* Onde 100% dos entrevistados afirmaram discordar parcialmente de tal indagação. Através de tal entendimento vê-se que a discordância dos entrevistados quanto o *layout* da empresa pode propiciar uma baixa produtividade ou até mesmo um atraso no cumprimento de tarefas.

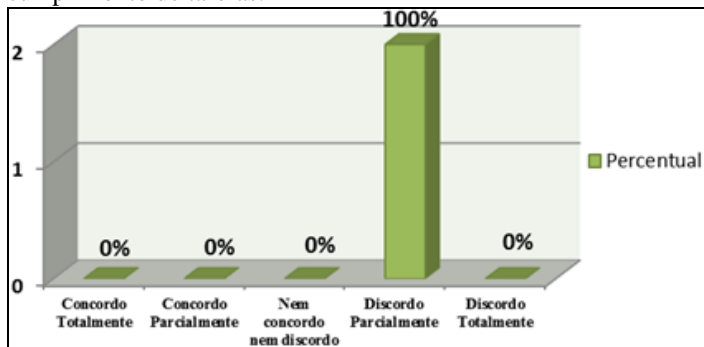


Figura 5. O layout é propício para a execução de suas atividades rotineiras.

A tabela 5, *Você trabalha cumprindo prazos para entrega de documentos e outros?*, obteve 50% de concordância total por parte dos entrevistados e os demais 50% em discordância parcial

quanto a indagação, percebe-se que há um grande contraposto em relação as respostas, onde pode estar havendo uma falha quanto a fixação dos prazos ou comunicação dos mesmos.

Tabela 5. Você trabalha cumprindo prazos para entrega de documentos e outros.

Item	Frequência	Porcentagem
Concordo totalmente	1	100%
Concordo parcialmente	0	0%
Nem concordo nem discordo	0	0%
Discordo totalmente	0	0%
Discordo parcialmente	1	0%
Total	2	100%

Fonte: Os autores, 2014.

Através da utilização das técnicas de pesquisa já especificadas, constata-se que muitos aprimoramentos podem contribuir para o repleto funcionamento das atividades cotidianas, funções e plena comunicação.

Ao adequar essas melhorias a empresa possibilita-se que a organização passe a manter o controle de sua área de métodos, pois os processos administrativos e gerenciais dentro de uma organização dão suporte aos processos e atividades primárias, ou seja, as atividades operacionais, além de oferecer a empresa um melhor gerenciamento, com eficiência nos trabalhos rotineiros, integração e motivação das atividades, diminuição da perda de tempo com atividades pouco eficientes, além de utilizar-se de ferramentas que possuem pouca incidência de perdas ou danos reais.

As contribuições dessa pesquisa para os acadêmicos englobam a aplicação plena das habilidades do administrador, oferecendo um *feedback* entre o conhecimento adquirido na academia e sua aplicação perante os problemas.

Em contribuição à sociedade o presente projeto definirá a viabilidade de propostas de mudança dentro de uma organização, emoldurando sua estrutura e seus processos, a fim de favorecer a sociedade com produtos e serviços de qualidade.

V. CONCLUSÕES

Ao estabelecer-se a presente pesquisa com proposta de implantação de métodos e procedimentos gerenciais obteve-se como resultado a validação da utilização de métodos que padronizassem as atividades rotineiras da empresa objeto de estudo, utilizando-se de ferramentas administrativas para tal feito. Evidencia-se que para implantação fez-se necessário a observação e conseqüente diagnóstico do ambiente e métodos já exercidos na organização, dispo de recursos metodológicos que diminuiram a incomplexidade na coleta de dados. Além da avaliação do melhor meio a ser implantado, o qual em seguida

foi proposto à empresa para o alcance dos objetivos especificados.

Foram implantados manuais administrativos, os quais impeliram no exercício das rotinas de trabalho, além de utilizar-se de ferramentas gráficas, como, organograma, que facilita no conhecimento de funções e hierarquias; fluxogramas, que exprimem as tarefas, e outras ferramentas que podem ser adequadas de acordo com a necessidade advinda dos usuários. A empresa que recorre ao uso do meio padrão e suas atividades se beneficia de produtos e serviços qualificados.

VI. AGRADECIMENTOS

Ao Centro Universitário do Norte (UNINORTE), pelo apoio e a empresa HSC Combustíveis.

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010. p.173-204.
- [2] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p.263-365.
- [3] Cury, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 222.
- [4] Araújo, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p.161
- [5] Carreira, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionaliza as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. p.272
- [6] Correa, Henrique L.; Correa, Carlos A. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p.310
- [7] Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p.31
- [8] Santos Junior, Aldemir Pereira dos; Pimentel, Wanilce. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. Manaus: Fametro, 2011. p.69.