

## MANUAL DE PRÁTICAS COMO NORTEADOR DE ROTINAS

STEDILE, Cristiano da Silva de Mello<sup>1</sup>; ALVES, Juliano Nunes<sup>2</sup>.

**Palavras-Chave:** treinamento, aperfeiçoamento, pequena empresa.

### Introdução

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscar novas formas de gestão com o intuito de melhorar o seu desempenho, alcançar resultados, atendendo as necessidades de seus clientes.

Hoje o papel do colaborador é mais participativo, com maior autonomia em suas atividades, interação, aprende e conhece mais a empresa, que deve se preocupar em construir e manter um ambiente de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação, conhecendo seus pontos de vista. Portanto, os objetivos da empresa devem estar alinhados aos individuais de seus colaboradores (RODRIGUES GOMES, 2002; SOVIENSKI, 2008).

Diante disso, o trabalho tem como objetivo verificar a percepção e viabilidade da empresa quanto à aplicação de um manual de treinamento e aperfeiçoamento na organização. Pois, com a criação de procedimentos operacionais padrões (POP's) pretende-se reduzir erros e retrabalhos, produzir procedimentos consistentes, possibilitando que, mesmo com a saída do colaborador com mais conhecimento sobre seu setor, a organização perca as informações a respeito do que ele executou como executou, subsidiando o processo decisório.

Sendo assim, considera-se o manual como uma ferramenta de treinamento e reciclagem para manutenção da missão, visão e objetivos da empresa, e ferramenta de desenvolvimento de pessoas e de valorização do ser humano (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2008).

### Metodologia

Para realização deste estudo utilizou-se o método qualitativo e exploratório, e a coleta de dados foi baseada em roteiro semiestruturado e observações no ambiente de trabalho bem como, pesquisa em documentos da empresa. Para Triviños (1987), “a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa”. A empresa ALMA, pesquisada conta com

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração - UNICRUZ

<sup>2</sup> Docente do Curso de Administração - UNICRUZ

um quadro de oito colaboradores, ou seja, uma população finita. A análise dos dados deu-se por meio da transcrição das entrevistas, avaliando treze fatores que procuraram demonstrar a viabilidade da aplicação de um manual de treinamento e aperfeiçoamento dentro da empresa.

## Resultados e discussões

A empresa selecionada está no mercado há três anos, atuando em Santa Maria - RS e região. Seus produtos são comercializados em lojas locais, feiras e exposições de artes, e através da Internet, no mercado livre e pelo seu blog. No decorrer desta análise será verificada a percepção dos colaboradores e dos gestores em relação ao manual proposto com base em estudo sobre clima organizacional (TAGLIOCOLO; DE ARAÚJO, 2007). São eles:

**a) Autonomia:** segundo Piaget (1992) a autonomia significa ser governado por si mesmo. Na visão dos subordinados, a totalidade mencionou ter um bom grau de autonomia na execução das tarefas que cabem a sua função expressando um comprometimento; Os gerentes expressaram confiança em seus subordinados, havendo assim confiança mútua.

**b) Responsabilidade:** obrigação de responder pelas ações próprias, pelas dos outros ou pelas coisas confiadas (PRIBERAM, 2011). Notou-se que os subordinados demonstraram responsabilidade. Porém um dos entrevistados, tem sensação menor responsabilidade por não ter noção da importância de sua função dentro da empresa. Portanto, a elaboração deste fluxo de atividades daria mais significado a função do colaborador, este fator revelou receptividade.

**c) Realização profissional:** A realização profissional apresenta uma visão positiva dos subordinados em relação ao que eles executam na empresa, mas também se detectou a intenção de alguns em seguir outros caminhos futuramente; Os gestores demonstram preocupação em incentivar o aprendizado e investir em melhorias no ambiente de trabalho. Fator de receptividade a aplicação de um manual de treinamento e aperfeiçoamento.

**d) Realização pessoal:** A maioria dos entrevistados consideraram importantes o reconhecimento e o apoio familiar. E os gestores demonstram a importância dos subordinados como partes essenciais do funcionamento da empresa. Fator de receptividade ao manual.

**e) Quantidade e qualidade de trabalho:** Todos subordinados, acreditam que a quantidade de trabalho está de acordo com os seus ritmos, porém, foram bem diversas as opiniões quando indagados sobre o que poderia ser melhorado em seu trabalho; os gestores preocupam-se com a qualidade dos serviços prestados; Fator receptivo ao manual.

**f) Comunicação:** a comunicação também é uma ferramenta muito importante que os líderes têm à sua disposição para desempenhar funções de influência e incentivo (RABAGLIO, 2004). O que se confirmou na totalidade das entrevistas onde a comunicação foi considerada boa, havendo divergência de um entrevistado com relação a clareza com a qual as informações são passadas. Este fator revelou-se receptivo a aplicação do manual.

**g) Remuneração:** Notou-se que a remuneração oferecida pela empresa é de maneira geral satisfatória, tanto pela visão dos colaboradores quanto dos gestores, os colaboradores dão o retorno desejado para empresa como a qualidade do serviço que ela tanto preza.

**h) Carreira:** Mais uma vez, os subordinados citam a necessidade de mais treinamento e/ou aperfeiçoamento, o que traria mais motivação aos mesmos, neste sentido os gestores comentaram que investir em treinamentos e planos de carreira para seus subordinados, fazem parte dos anseios da empresa. Este fator revelou-se receptivo a aplicação de um manual de treinamento e aperfeiçoamento na organização.

**i) Relacionamento com a chefia:** Verificou-se certa aproximação entre os gestores e seus subordinados. As sugestões são bem recebidas pelos gestores e postas em prática quando executáveis. Ficou claro também o respeito entre subordinados e gestores. Neste caso aplicação do manual torna-se desnecessário, devido à harmonia de relacionamento.

**j) Relacionamento interpessoal:** O relacionamento que a empresa almeja, de acordo com seus gestores, é prazeroso, amigável, familiar, leve e produtivo, sendo o colaborador comprometido a manter um clima sadio, para tanto, faz-se necessário à adoção de padrões que possam ser alcançados por meio de um manual.

**k) Valorização profissional:** Ficou evidente que os subordinados sentem-se valorizados pela empresa, encontrou-se também disposição dos gestores em aceitar e trabalhar as diferenças de seus subordinados, bem como a pretensão de investir em cursos, palestras e demais ferramentas que os especializem para as tarefas que executam, os preparando e valorizando melhor para o mercado de trabalho. Fator de receptividade de um manual.

**l) Fatores motivacionais e fatores desmotivadores:** Os subordinados encontram, como motivadores, o bom relacionamento e o conforto para o desempenho das atividades; e desmotivadores, seriam a falta de ordenação dos serviços. Os gestores tem consciência do fato, resposta positiva com à necessidade de implementação de um manual de treinamento e aperfeiçoamento.

**m) Treinamento e desenvolvimento:** Foi um dos fatores mais relevantes para proposta de elaboração do manual de treinamento e aperfeiçoamento da empresa analisada. A essência da proposta feita por esse trabalho está enraizada na percepção que tivemos deste fator.

Do ponto de vista dos gestores, o treinamento está confundindo-se com a prática e desconhecem a necessidade que tem de possuir um manual de treinamento e aperfeiçoamento que norteie suas condutas e as condutas de seus colaboradores. Por parte dos colaboradores houve a exigência de aplicação de um manual que traga a eles padrões de consulta, aumentando assim a assertividade e aperfeiçoando-os para a execução de suas tarefas.

### Considerações finais

Após análise dos treze fatores sugeridos ao manual, constataram-se as seguintes percepções conforme os resultados encontrados junto aos gestores e colaboradores: Verificou-se que dos treze fatores propostos na avaliação da efetiva aplicação do manual, onze deles mostraram que há perspectiva de que o manual seja utilizado devido aos resultados encontrados junto aos gestores e colaboradores. Observou-se que a estrutura da empresa conta com o setor de criação que tem o seu gestor responsável e o setor de produção que também com seu gestor, sendo eles idealizadores do trabalho que realizam, e responsável pelos setores financeiros, contábil, de criação, produção, administrativo e de gestão de pessoas.

Referente à percepção dos gestores e colaboradores com relação ao manual sugerido vale destacar a aceitação, verificou-se a carência em determinados processos que realizam. Faltando padrões de sequência das tarefas e onde buscar respostas para dúvidas. Sendo assim, a aplicação do manual trará a possibilidade de padronização e organização; Sua devida aplicação possibilitará a realização de procedimentos operacionais padrões – POP.

### Referências

- OLIVEIRA, O. J, PINHEIRO, C. R. M. S.. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. *Revista Gestão & Produção*. v. 17, n. 1, 2010.
- PIAGET, J. *Para onde vai a Educação?* Tradução Ivete Braga 14. ed. Rio de Janeiro: Olympio, 1998.
- PRIBERAM. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx>>. Acesso em 14 de junho de 2013.
- RABAGLIO, M. O. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Qualitymark Editora Ltda, 2004.

- RODRIGUES GOMES, Francisco. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p. 1-9, 2002.
- SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. *Recursos humanos X Gestão de pessoas*. Curitiba: Gestão, v. 10, p. 51-62, 2008.
- TAGLIOCOLO, C.; DE ARAÚJO, G. C. Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende, RJ. *Anais...* Resende, RJ: AEDB, 2007.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.