



ORIENTAÇÕES EM RELAÇÃO AO TRABALHO DE GERENTES OU COORDENADORES

O trabalho das pessoas que exercem alguma função de coordenação ou gerência em uma pequena empresa é muito importante. Assim, são importantes algumas formas de conduta, que passam pela questão ética e mesmo alguns padrões de comportamento que podem ajudar os coordenadores ou gerentes a lidarem com questões complicadas no dia a dia.

A empresa conta com o gerente ou coordenador para fazer o que é correto, tanto para si como para a própria panificadora, portanto, não seria exagero dizer que:

- O bom nome da empresa também está nas mãos da gerência;
- O respeito e cumprimento a padrões éticos contribuem diretamente para o êxito profissional.

Assim, a honestidade é parte integrante do comportamento ético e a confiança é um fator essencial nas relações duradouras e sólidas.

Ao desempenhar qualquer função a serviço de uma empresa, deve-se nos lembrar de algumas regras básicas, a saber:

- Tratar a todos com equidade.
- Qualquer pessoa com quem se tenha contato tem direito a um tratamento cortês, justo e imparcial.
- Nunca se servir do cargo para obter lucro ou proveito pessoal em detrimento da dignidade da função, do patrimônio moral e das metas e objetivos da empresa.

Tomada de decisões

Em qualquer empresa, da organização familiar aos maiores grupos comerciais e industriais, a tarefa de tomar decisões é uma das mais árduas, mais sérias, constantes e de maior responsabilidade. Cabe ao gerente saber decidir. Deverá, então, proceder da seguinte forma:

- ✓ Tomar total conhecimento de todos os fatos ocorridos é a primeira coisa a fazer em qualquer situação;
- ✓ Tomar a sua decisão o mais rápido possível, mas sem precipitação;
- ✓ Conversar com as pessoas envolvidas e certificar-se de que dispõe de todas as informações que se pode obter sobre o assunto;
- ✓ Certificar-se de que tem a autoridade para este tipo de decisão;
- ✓ Refletir sobre o assunto e separar os aspectos mais importantes;
- ✓ Consultar outras pessoas, os setores especializados, as normas do setor e da empresa;
- ✓ Ter sempre o objetivo bem claro ao procurar resolver um problema e verificar os reflexos que sua decisão poderá trazer à pessoa envolvida, ao grupo ou à produção;



- ✓ Tomar a decisão mais adequada, após analisar e esgotar todas as alternativas;
- ✓ Manter a decisão tomada e acompanhar os resultados.

Como tratar as reclamações

Uma reclamação ou uma queixa é sempre a consequência da insatisfação em relação a alguma situação determinada decisão. Quando nos sentimos prejudicados, ficamos insatisfeitos. Quando o empregado coloca em dúvida o direito da empresa de tomar certas decisões, surgem as reclamações, que podem ser:

- ✓ Justas – quando se verifica o desrespeito a algum direito do empregado ou do cliente;
- ✓ Infundadas – quando não há infração de nenhum direito do empregado ou do cliente;
- ✓ Informais – quando o empregado ou cliente queixa-se diretamente ao gerente;
- ✓ Formais – quando o empregado faz queixa na Justiça do Trabalho em ação trabalhista ou através do sindicato; quando o cliente queixa-se nos órgãos oficiais de fiscalização.

Quando surgem as reclamações, o gerente deve proceder da seguinte forma:

- ✓ Evitar as situações que ponham em dúvida os regulamentos e normas internas da empresa e a sua aplicação;
- ✓ Verificar se o motivo da reclamação é real ou imaginário;
- ✓ Obter todas as informações possíveis referentes ao caso;
- ✓ Verificar as normas internas e ouvir todos os lados da questão;
- ✓ Esclarecer o empregado;
- ✓ Tomar uma decisão justa e ponderada, mantê-la e acompanhar os resultados.

Lembrar-se de que **jamais** uma reclamação pode ser ignorada por menos importante que ela pareça. Uma queixa é, antes de tudo, um aviso de que alguma coisa não vai bem com as tarefas, empregados, clientes ou com o próprio gerente.

Disciplina

A disciplina deve ter a finalidade de se obter um comportamento dentro do padrão da empresa, com referência à pontualidade, honestidade, respeito à autoridade, produtividade, colaboração, etc. A disciplina pode ser:

- ✓ Preventiva – quando visa evitar a má conduta e ensinar o comportamento correto;
- ✓ Corretiva – quando visa evitar a repetição de um comportamento fora das normas, corrigindo-o.

As medidas disciplinares usuais são:



- ✓ Advertência oral;
- ✓ Advertência por escrito;
- ✓ Suspensão;
- ✓ Demissão normal;
- ✓ Demissão por justa causa.

Para aplicação das medidas disciplinares, serão seguidas as normas da empresa. Além disso, o gerente deve proceder da seguinte forma:

- ✓ Certificar-se pessoalmente de que dispõe de todos os fatos ao tratar de uma situação;
- ✓ Repreender particularmente as pessoas envolvidas, sem irritar ou humilhar o empregado;
- ✓ Tratar com firmeza e prontamente a insubordinação;
- ✓ Lembrar-se de que pequenas faltas podem tornar-se faltas graves se não forem corrigidas na época certa;
- ✓ Nunca fazer ameaças e nem prometer o que não pode cumprir.

Como fazer críticas

O gerente, ao fazer uma crítica, está fazendo uma censura, um julgamento ou apreciação desfavorável em relação a uma atitude de um empregado ou de um grupo de empregados. Quando for necessário fazer uma crítica, são estes os procedimentos mais adequados:

- ✓ Fazer as críticas em particular;
- ✓ Ressaltar, inicialmente, os aspectos positivos do trabalho do subordinado;
- ✓ Demonstrar-lhe as coisas ou comportamentos que não são aceitos explicar-lhe, cordialmente, por que;
- ✓ Nunca ofender a dignidade do subordinado.

As pessoas, habitualmente, sabem quando merecem críticas, que devem ser feitas no momento oportuno, pelo gerente.

Como tratar a ineficiência

Sendo detectada a ineficiência de um colaborador, deve-se adotar o seguinte procedimento:

- ✓ Discutir, se possível, o problema com o seu superior;
- ✓ Verificar se a sua supervisão foi eficiente ou se o colaborador é incapaz para realizar a tarefa ou exercer a função;
- ✓ Conversar com o colaborador e conhecer o outro lado da questão;
- ✓ Procurar adaptar o colaborador a outro tipo de serviço ou tarefa – se não for possível, dispensá-lo;



- ✓ Procurar sempre resolver o assunto junto com o seu supervisor.

É necessário que o coordenador seja versátil e dedicado ao seu trabalho. As suas principais atribuições são:

- ✓ Conferir tudo: verificar o que falta; observar a aparência, higiene e a limpeza área; certificar-se de que está tudo em ordem e no devido lugar.
- ✓ Observar sempre atentamente os seguintes aspectos:
 - No início do turno, a equipe de trabalho já deverá estar a postos, uniformizado, limpo, bem-disposto e com uma boa aparência pessoal;
 - Verificar se os equipamentos estão funcionando corretamente e se o operador está precisando de alguma coisa;

Nos contatos com a equipe de trabalho, algumas atitudes também podem melhorar a qualidade do desempenho profissional do gerente, a saber:

- ✓ Respeitar e ser respeitado por seus colaboradores;
- ✓ Ser exemplar para com o seu grupo de trabalho;
- ✓ Estar sempre disponível, ser prestativo e exigente em relação aos seus colaboradores, atendendo-os prontamente;
- ✓ Atuar diretamente em cada setor, quando solicitado;
- ✓ Saber chamar a atenção, mas também elogiar;
- ✓ Coordenar os serviços prestados e as atividades do seu grupo;
- ✓ Fazer sempre o controle de entrada e saídas dos funcionários, orientando-os caso seja necessário. Controlar e conferir os cartões de ponto, verificando as folgas, faltas e atrasos.
- ✓ Ter normas internas de funcionamento e deixar que o grupo tome conhecimento delas;
- ✓ Verificar o ambiente de trabalho; é mais fácil resolver os problemas logo que surgirem;
- ✓ Fazer crescer profissionalmente os seus colaboradores;
- ✓ Promover reuniões periódicas com o grupo, para tratar de assuntos de interesse geral;
- ✓ Estar sempre atento aos detalhes que podem prejudicar o ritmo ou a qualidade do trabalho;
- ✓ Orientar sempre o grupo quanto aos aspectos de higiene pessoal e do local de trabalho;
- ✓ Contribuir para o bom andamento do serviço;

Comunicação ITPC
(31) 2101-9999
www.institutoitpc.org.br
itpc@institutoitpc.org.br
Junho 2013