

Manual de atividades: uma alternativa estratégica para organizações sem certificação ISO 9000

ANALICE MARTINS

Faculdade de tecnologia de Araras/SP.

IARA ALESSANDRA DE SOUSA ALVES

Faculdade de tecnologia de Araras/SP.

JOSE CARLOS MECA VITAL

Faculdade de tecnologia de Araras/SP.

Resumo

A ausência de processos documentados e padronizados é um desafio recorrente em empresas que não adotam sistemas formais de gestão da qualidade, comprometendo a eficiência operacional, aumentando falhas e retrabalho, dificultando a integração de novos colaboradores. Este trabalho propõe a elaboração de um manual de atividades como alternativa acessível à certificação ISO 9000, com foco na padronização do processo de integração de novos funcionários. Fundamentada em revisão bibliográfica e observações práticas, a pesquisa destaca que a padronização proporciona consistência, previsibilidade e controle, elementos essenciais para o desempenho organizacional. O estudo evidencia o manual de atividades contribui para a disseminação do conhecimento interno, facilita treinamentos, reduz a dependência do conhecimento e fortalece a cultura organizacional, promovendo maior autonomia dos colaboradores, alinhamento estratégico e valorização do capital humano. Os objetivos incluem identificar desafios enfrentados por organizações sem documentação formal, analisar benefícios da padronização para a eficiência operacional e organizar atividades de forma clara, reduzindo retrabalho e gargalos e aumentando a produtividade. A metodologia combina pesquisa bibliográfica, análise documental e aplicação de questionários a colaboradores de empresas da área administrativa com e sem manuais estruturados, adotando abordagem quantitativa e qualitativa para verificar a relação entre documentação formal e eficiência das tarefas. A viabilidade do estudo é sustentada pela literatura e pela coleta de dados em contextos reais. Conclui-se que a implementação do manual de atividades constitui alternativa viável e eficaz, promovendo padronização, melhoria contínua e fortalecimento organizacional

Palavras-chave: Manual de atividades, padronização, integração, gestão da qualidade.

INTRODUÇÃO

A padronização de processos organizacionais sempre esteve associada à busca por eficiência, qualidade e previsibilidade. Desde os estudos clássicos de Taylor e Ford, que introduziram a racionalização e a divisão do trabalho, até as contribuições de Deming e Juran no campo da gestão da qualidade, consolidou-se o entendimento de que processos estruturados são essenciais para a competitividade das empresas (Chiavenato, 2003; Brancalion, 2024). No cenário contemporâneo, caracterizado por rápidas transformações tecnológicas e por uma elevada rotatividade de profissionais, a ausência de padronização compromete a integração de novos colaboradores, gera retrabalho e impacta negativamente a produtividade organizacional (Bonesi-De Luca, 2024; Fossatti, 2023). Além disso, a literatura evidencia que empresas que não investem em métodos

formais de integração e registro de processos, enfrentam maiores custos relacionados à perda de conhecimento tácito e à necessidade de constantes treinamentos (Fossatti, 2023; Gaspar et al., 2024).

Nesse contexto, os manuais de atividades se configuram como instrumentos estratégicos que contribuem para organizar fluxos de trabalho, preservar a memória organizacional e facilitar a adaptação de novos funcionários às rotinas da empresa (CNJ, 2021; IFES, 2023). Embora as certificações internacionais de qualidade, como a ISO 9000, sejam amplamente reconhecidas por sua abrangência, pequenas e médias empresas frequentemente encontram barreiras para sua adoção, especialmente em função dos altos custos e da complexidade de sua implementação e manutenção (Faria, 2023; Silva, 2023). Dessa forma, torna-se relevante propor alternativas acessíveis que atendam às necessidades de padronização das atividades e à integração dos colaboradores, sem o grande investimento financeiro e burocrático que acompanha a certificação (Ribeiro, 2024; Oliveira Neto, 2024).

A partir desse cenário, a questão que norteia este estudo é: de que forma a elaboração de um manual de atividades pode auxiliar empresas sem certificação ISO 9000 a estruturar seus processos e integrar novos colaboradores de forma mais eficiente? Parte-se da hipótese de que um manual de atividades, elaborado de maneira clara, participativa e adaptada à realidade organizacional, pode assegurar a padronização interna e apoiar o desenvolvimento de práticas de qualidade, funcionando como um mecanismo de gestão e integração dos colaboradores com suas respectivas atividades (Bonesi-De Luca, 2024; Santana & Pereira, 2024).

O objetivo geral é propor a elaboração de um manual de atividades como alternativa simplificada à certificação ISO 9000, buscando identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas que não possuem processos documentados, analisar as contribuições da padronização para a eficiência operacional e estruturar atividades organizacionais de forma acessível e compreensível para os colaboradores (IFES, 2023; CNJ, 2021). Para atingir esses objetivos, a pesquisa adota uma abordagem aplicada, de caráter qualitativo com suporte quantitativo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de questionários a colaboradores das áreas administrativas de diferentes organizações (Gil, 2008; Santos, 2022).

Este trabalho está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta a revisão bibliográfica, abordando a contextualização histórica da gestão da qualidade, os fundamentos da ISO 9000 e as contribuições dos manuais de atividades como instrumentos de padronização e integração (Bonesi-De Luca, 2024; CNJ, 2021). A terceira seção descreve a metodologia utilizada, com detalhamento do tipo de pesquisa, dos procedimentos técnicos, dos instrumentos de coleta de dados e dos métodos de análise (Gil, 2008; Severiano, 2014). A quarta seção traz a apresentação e discussão dos resultados obtidos, confrontando-os com a literatura contemporânea (Faria, 2023; Silva, 2023). Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, destacando as contribuições do estudo e sugerindo possibilidades para pesquisas futuras (IFES, 2023; Ribeiro, 2024).

METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida por meio da combinação de levantamento bibliográfico e aplicação de questionários em empresas, com o objetivo de compreender como os manuais de atividades podem contribuir para a padronização de processos internos e a

integração de novos colaboradores (Leite, 2021; Bonesi-De Luca, 2024). Essa abordagem permite tanto a análise teórica quanto a validação prática do manual proposto.

Métodos de abordagem e procedimento

O estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, pois visa propor uma solução prática para a ausência de processos formalizados em empresas. Quanto à abordagem, adota-se o caráter misto: qualitativo, para interpretar percepções e experiências relatadas pelos colaboradores; e quantitativo, para analisar os dados obtidos nos questionários (Santos, 2022; Leite, 2021; Gil, 2002).

O método de investigação foi estruturado em duas etapas complementares. A primeira consistiu em revisão bibliográfica em bases reconhecidas, como Periódicos CAPES, Scopus, SciELO e Google Acadêmico, além de livros atualizados sobre gestão da qualidade e padronização de processos. Os principais termos de busca incluíram: gestão da qualidade, padronização de processos, manuais de atividades, manual de integração e ISO 9000 (Costa, 2022; ABNT, 2015; Lakatos, 2003).

No total, foram encontrados vinte e dois artigos, dos quais oito foram descartados por não estarem alinhados com os objetivos do estudo. Permaneceram quatorze estudos, que serviram de base para análise. Com base nas referências selecionadas, elaborou-se o Quadro 1, que sintetiza os principais estudos utilizados na pesquisa. O objetivo é apresentar um panorama geral das produções acadêmicas e institucionais mais relevantes sobre manuais de atividades, gestão da qualidade e padronização de processos, destacando suas contribuições teóricas e práticas para o desenvolvimento deste trabalho.

Também foram selecionados seis artigos considerados essenciais para a análise final, complementados por cinco arquivos atualizados. Entre os autores consultados, destacam-se os princípios de qualidade e padronização e autores contemporâneos, como Bonesi-De Luca (2024) e Cunha (2023).

Quadro 1: Artigos sobre manuais de atividades, gestão da qualidade e padronização de processos

Ano	Título	Autor(es)	Publicação
2024	Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão educacional.	Abreu, I.F.	Revista Desenvolvimento & Civilização)
2024	Método para implementação do trabalho padronizado: redução da variabilidade e melhoria da qualidade.	Bonesi-de Luca, F. M	Blog Feedz - Gestão de Pessoas e RH Digital)
2024	Onboarding: guia completo para integrar novos funcionários.	Feedz	Monografia - Universidade Federal de Ouro Preto
2023	Impacto da certificação ISO 9001 no desempenho organizacional.	Silva, M. I. C	Dissertação - Instituto Politécnico do Porto
2023	Aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento em um Centro de Serviços Compartilhados.	Cunha, G. S	TCC - PUCRS
2024	Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário.	CNJ - Conselho Nacional de Justiça	Publicação institucional - Brasília: CNJ

Fonte: Autoria própria

A segunda etapa consistiu na realização de diagnóstico organizacional, por meio de questionário estruturado aplicado a colaboradores de diferentes empresas, com o

objetivo de identificar práticas atuais, dificuldades e percepções sobre integração e execução das atividades (Universidade De Brasília - Santana, 2022; Castro Figueiredo, 2023).

Foram estabelecidos critérios de seleção das organizações, com ou sem manuais formalizados, atuantes em setores variados na área da Administração, garantindo que o diagnóstico refletisse diferentes contextos organizacionais. A amostra, embora reduzida a 55 respostas, é consistente com estudos de caso múltiplos e pesquisas qualitativas mistas, onde a profundidade e a análise detalhada das percepções são priorizadas (Yin, 2001; Santos, 2022).

Técnicas de Pesquisa

A principal técnica utilizada foi a pesquisa bibliográfica, permitindo análise crítica de contribuições consolidadas e recentes sobre manuais de integração, gestão da qualidade e padronização (Gil 2002, 2008; Brancalion, 2024; Bonesi-De Luca, 2024). Complementarmente, empregou-se pesquisa de campo com aplicação de questionário estruturado. O instrumento contemplou categorias como rotatividade, clareza de processos, tempo de adaptação, comunicação interna e percepção sobre a utilidade dos manuais, alinhando-se diretamente aos objetivos do estudo (FEEDZ, 2024; Santana, 2022).

As respostas foram tabuladas e analisadas por estatística descritiva, identificando padrões, recorrências e sugestões relevantes para a construção do manual (Ribeiro, 2024; Guimarães Mannarelli Filho; Baptista, 2023). A pesquisa foi conduzida pelas autoras, com supervisão acadêmica, e todos os participantes forneceram consentimento formal. O cronograma definiu a coleta de dados para o segundo bimestre e a entrega da versão final ao término do período letivo (Sebrae, 2022; Fossatti, 2023).

Contextualização Histórica

A preocupação com a padronização dos processos organizacionais tem raízes históricas antigas, associadas à necessidade de aumentar eficiência e previsibilidade na produção. No início do século XX, as propostas de Frederick Taylor e os arranjos produtivos de Henry Ford estabeleceram bases para a racionalização do trabalho e para a divisão de tarefas, ideias que mais tarde influenciaram os sistemas formais de gestão da qualidade (Chiavenato, 2000; Brancalion, 2024).

Nas décadas seguintes, pensadores como Deming e Juran ampliaram esse debate, relacionando qualidade à gestão e à melhoria contínua — contribuições clássicas que permanecem referência para estudos contemporâneos sobre padronização. A literatura recente confirma que, mesmo em ambientes digitais, os princípios propostos por esses autores continuam a sustentar a base conceitual dos sistemas de gestão da qualidade (Oliveira Neto, 2024; Soares et al., 2023).

No plano institucional, a criação da International Organization for Standardization (ISO) em 1947 e a publicação da primeira versão da série ISO 9000 em 1987 consolidaram um roteiro técnico para a documentação e o controle de processos. Essas normas estabeleceram vocabulário e exigências documentais que orientam desde práticas industriais até serviços, reforçando o papel de manuais, procedimentos e registros como elementos centrais de sistemas de gestão da qualidade. Ao longo das revisões da série (1994, 2000, 2008 e 2015), temas como abordagem por processos, foco no cliente, gestão de riscos e pensamento sistêmico passaram a integrar a agenda normativa, acompanhando transformações tecnológicas e organizacionais recentes (ABNT, 2015; Ribeiro, 2024).

Apesar da relevância normativa, a adoção plena da certificação ISO continua sendo um desafio, sobretudo para micro, pequenas e médias empresas, devido a custos e à carga documental que a certificação exige. Pesquisas atuais demonstram que organizações de menor porte tendem a buscar alternativas mais acessíveis para organizar seus processos, entre as quais se destacam os manuais de atividades, documentos que formalizam rotinas, responsabilidades e boas práticas sem a complexidade de um sistema certificável completo (Sebrae, 2022; Castro Figueiredo, 2023).

A literatura contemporânea aponta que, quando bem elaborados, esses manuais servem tanto para padronizar a execução quanto para preservar conhecimento tácito, reduzindo a dependência de especialistas internos e facilitando a integração de novos colaboradores. Estudos recentes reforçam que a clareza na redação e a constante atualização do manual aumentam sua aplicabilidade prática, sobretudo em empresas em expansão. Essa padronização também possui impacto direto na Gestão de Pessoas, pois contribui para reduzir custos relacionados à rotatividade, que representa uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações modernas (Duntra, 2001; Bonesi-De Luca, 2024).

A evolução do contexto empresarial, caracterizada por maior rotatividade de mão de obra, digitalização crescente e necessidade de agilidade, reforça a importância de instrumentos de documentação adaptáveis. Pesquisas recentes destacam que a atualização contínua dos documentos e a participação dos diversos atores organizacionais no processo de elaboração são determinantes para a efetividade dos manuais. Além disso, formatos digitais e interativos ampliam a disseminação da informação, fortalecem a gestão do conhecimento e contribuem para a retenção de talentos, especialmente em cenários de alta rotatividade e perda de colaboradores experientes (Nemer et al., 2024; Stankowitz, 2023).

Em síntese, historicamente a padronização evoluiu de práticas industriais fundamentais para normas técnicas globais, e, atualmente, a prática organizacional busca equilíbrio entre rigidez normativa e soluções acessíveis. Nesse cenário, os manuais de atividades surgem não apenas como documentos de padronização, mas como instrumentos estratégicos de Gestão de Pessoas e de Gestão do Conhecimento, capazes de estruturar processos, integrar profissionais e preservar o capital intelectual das organizações. Sua relevância é ainda maior quando desenhados de modo participativo, digitalizável e constantemente atualizável, em consonância com as necessidades locais e as diretrizes de qualidade contemporâneas (Damian & Moro-Cabero, 2024; Oliveira Neto, 2024).

Fundamentação Teórica

A gestão da qualidade consolidou-se como campo essencial da administração, inicialmente com contribuições de autores pioneiros como Deming, Juran, que difundiram conceitos relacionados à melhoria contínua, ao controle estatístico e à responsabilidade gerencial na busca por qualidade. Com a globalização dos mercados, a International Organization for Standardization (ISO) publicou em 1987 a série ISO 9000, orientando organizações globalmente. Essas normas, atualizadas periodicamente, servem de guia para estruturar sistemas de gestão da qualidade e fortalecer a confiança nos processos e resultados (ABNT, 2015; Oliveira Neto, 2024; Soares et al., 2023).

Apesar de sua relevância, a literatura recente demonstra que a implementação da ISO 9001:2015 permanece desafiadora, sobretudo em pequenas e médias empresas, devido a custos elevados e complexidade documental. Esse cenário abre espaço para instrumentos alternativos de padronização mais acessíveis, como os

manuais de atividades, que oferecem simplicidade sem perder a essência da gestão da qualidade (Ribeiro, 2024; Faria, 2023; Sebrae, 2022).

Padronização e processos

A padronização é reconhecida como um dos pilares da gestão da qualidade, garantindo uniformidade, previsibilidade e eficiência na execução das atividades. Pioneiros como Chiavenato (2003). Ressaltaram que a formalização de processos é indispensável para alinhar práticas e reduzir falhas operacionais. Pesquisas recentes reforçam que a padronização facilita a conversão do conhecimento tácito em explícito, contribuindo para a integração de novos colaboradores e para a aprendizagem organizacional (Brancalion, 2024; Oliveira Neto, 2024).

Nonaka e Takeuchi (1995) destacam, em seu modelo SECI, que a conversão do conhecimento tácito em explícito é essencial para criar um ciclo contínuo de aprendizado organizacional, visão que dialoga diretamente com o uso de manuais, que estruturam e registram informações relevantes, tornando-as acessíveis a diferentes públicos dentro da empresa (Cunha, 2023; Damian & Moro-Cabero, 2024).

A documentação organizada em manuais, procedimentos e registros também preserva o capital intelectual da empresa e evita perdas relacionadas à saída de profissionais experientes, contribuindo para a retenção de talentos e a construção de memória organizacional que sustenta práticas de qualidade reconhecidas mundialmente (Costa, 2022; CNJ, 2021; Ribeiro, 2024).

Manual de atividades como ferramenta de gestão

Os manuais de atividades configuram-se como instrumentos fundamentais de padronização interna. Ressaltam sua relevância para garantir consistência e disseminar o conhecimento organizacional, constituindo uma base teórica importante para os estudos atuais (Nemer et al., 2024; Pfleger, 2023).

Pesquisas recentes mostram que manuais bem estruturados reduzem o tempo de adaptação de novos funcionários, aumentam a eficiência das operações e ampliam a autonomia dos colaboradores (Feedz, 2024; UFSM, 2024; Cunha, 2023). Seu papel estratégico é evidente: alinhando processos internos aos objetivos organizacionais, fortalecendo a cultura de aprendizado contínuo e reduzindo a dependência de orientações informais (Bonesi-De Luca, 2024; Brancalion, 2024).

Em especial para pequenas e médias empresas, os manuais representam alternativa simplificada frente à complexidade da certificação ISO, permitindo adotar práticas de qualidade adaptadas à realidade local sem perder competitividade (Castro Figueiredo, 2023; Sebrae, 2022; Nemer et al., 2024).

Boas práticas e cultura organizacional

Outro aspecto relevante dos manuais é a possibilidade de incluir boas práticas organizacionais, que reforçam comportamentos esperados, normas éticas e padrões de comunicação. Estudos recentes demonstram que empresas que documentam suas boas práticas conseguem maior alinhamento entre equipes e gestores, além de ambientes de trabalho mais colaborativos. Isso também impacta positivamente a motivação e o engajamento, fatores diretamente relacionados à Gestão de Pessoas e à retenção de talentos (Lacombe, 2020; Molina & Molina, 2022; Sebrae, 2022). Assim, ao incluir boas práticas nos manuais, as organizações não apenas estruturam processos, mas também criam instrumentos de gestão do conhecimento e integração cultural, essenciais para

enfrentar os desafios de competitividade e turnover na atualidade (Damian & Moro-Cabero, 2024; Stankowitz, 2023; Cunha, 2023).

O Manual de Atividade nas Empresas e a Diferenciação Entre Seus Modelos e Tipologias

O manual de atividades é reconhecido como um dos instrumentos mais relevantes para o alinhamento de processos internos e para a inserção de novos colaboradores nas organizações, funcionando como referência oficial que reúne normas, rotinas, fluxos de trabalho e boas práticas, orientando a execução das tarefas de maneira uniforme e consistente (Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, 2021). Além disso, atua como elo entre a gestão estratégica e a operacional, garantindo que valores e objetivos institucionais estejam refletidos nas práticas cotidianas (Costa, 2022; Castro Figueiredo, 2023)

A principal função do manual de atividades é transformar o conhecimento tácito acumulado pela experiência dos colaboradores em conhecimento explícito, acessível a todos, favorecendo a aprendizagem organizacional e reduzindo a dependência de orientações verbais (Cunha, 2023; Damian; Moro-Cabero, 2024) essa padronização contribui para minimizar falhas, reduzir retrabalho e fortalecer a retenção do conhecimento organizacional (Stankowitz, 2023; Fossatti, 2023).

A literatura em gestão aponta que os manuais podem ser classificados em diferentes modelos, cada um com finalidades específicas. Entre os mais recorrentes destacam-se:

I. Manuais de políticas organizacionais:

Consolidam missão, visão, valores e princípios institucionais. A formalização das políticas favorece a clareza de expectativas e a coerência entre discurso e prática, funcionando como guia norteador para condutas profissionais (Universidade de Brasília - UNB, 2020; Chiavenato, 2014).

II. Manuais de procedimentos:

Descrevem, detalhadamente rotinas operacionais, garantindo previsibilidade e consistência, facilitando auditorias e evitando variações indesejadas na execução das tarefas (CNJ, 2021; Bonesi-De Luca, 2024).

III. Manuais técnicos ou operacionais:

Fornecem instruções específicas para uso de equipamentos, softwares e metodologias de trabalho. São essenciais em contextos que exigem alto nível de especialização, assegurando o uso correto de recursos e a manutenção da qualidade (IFRR, 2022; Forno; Forcellini; Pereira, 2021).

IV. Manuais de integração ou onboarding:

Voltados para novos colaboradores, apresentam a estrutura organizacional, responsabilidades básicas e canais de comunicação, facilitando a adaptação e produtividade (UFSM, 2024; FEEDZ, 2024). Esses materiais fortalecem o engajamento, reduzem a rotatividade e favorecem a criação de vínculos institucionais (Santana, 2022; Lacombe, 2020):

Associados diretamente à série ISO 9000, documentam processos conforme padrões internacionais, sendo indispensáveis para auditorias, rastreabilidade e melhoria contínua (ABNT, 2015; Ribeiro, 2024; Oliveira Neto, 2024). Apesar das diferenças entre os tipos de manuais, todos convergem para o mesmo objetivo: promover clareza, consistência e alinhamento interno (Sebrae, 2022; Bonesi-De Luca, 2024). Quando bem elaborados, fortalecem a identidade organizacional e consolidam práticas que refletem os valores institucionais (Brancalion, 2024; Castro Figueiredo, 2023).

Os manuais podem ainda ser utilizados de forma integrada, combinando manuais de políticas, técnicos e de procedimentos, construindo um sistema de gestão documental sólido e adaptado às necessidades da organização (IFRR, 2022; CNJ, 2021)). A adoção de manuais de atividades traz benefícios que vão além da padronização: fortalecem a comunicação interna, reduzem conflitos, promovem maior autonomia dos profissionais e contribuem para a retenção de conhecimento e continuidade dos processos em cenários de alta rotatividade (Pfleger, 2023; Santana; Pereira, 2024). A eficácia de um manual depende de sua constante atualização; documentos desatualizados tendem a ser ignorados, comprometendo sua utilidade. Por isso, a construção de manuais deve ser dinâmica, participativa e conectada às mudanças tecnológicas e organizacionais (Calvi et al., 2019; Paulo; Santos, 2023).

Dessa forma, os manuais de integração, em suas diferentes tipologias, constituem ferramentas estratégicas para a consolidação da cultura organizacional, o fortalecimento da qualidade e a preservação da memória corporativa, assumindo papel fundamental na competitividade e sustentabilidade das organizações (Nemer; Silva; Silva, 2024; Bonesi-De Luca, 2024; Ribeiro, 2024).

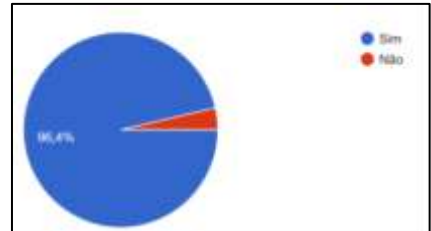
Resultados e discussões

A pesquisa se baseou em um formulário eletrônico Google Forms aplicado a 53 indivíduos que trabalham ou trabalharam na área administrativa. Os resultados e conclusões obtidos a partir dessa pesquisa aplicada serão confrontados e analisados em relação à pesquisa bibliográfica focada nos manuais de atividades (Cunha, 2023).

Resultados da pesquisa sobre a aplicabilidade do manual de atividades

A presente pesquisa teve como objetivo compreender a aplicabilidade e o impacto do manual de atividades na rotina dos colaboradores, considerando práticas organizacionais em empresas na região de Araras/SP. A adesão inicial à pesquisa evidenciou um elevado nível de engajamento por parte dos convidados. Dos 53 respondentes, 96,4% manifestaram interesse em participar, enquanto apenas 3,6% optaram por não contribuir. Esse resultado demonstra a relevância do tema investigado e o comprometimento dos participantes em compartilhar suas percepções (Gráfico 1). Segundo Faria (2023), o engajamento em pesquisas está associado à pertinência do tema e à confiança na finalidade do estudo, fatores que fortalecem a qualidade e a validade dos dados coletados.

Gráfico 1 – Gostaria de responder à pesquisa?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise da distribuição faixa etária dos 53 participantes revelou predominância de jovens, sendo 56,6% na faixa entre 18 e 24 anos e 30,2% entre 25 e 29 anos. As demais faixas (30 a 34 anos, 35 a 44 anos, 45 a 54 anos e acima de 55 anos) representam

parcelas menores da amostra. Isso evidencia que a maior parte dos respondentes se encontra no início de suas trajetórias profissionais, momento em que a integração organizacional assume papel estratégico (Gráfico 2). Conforme Chiavenato (2014), colaboradores jovens demandam processos estruturados de orientação e treinamento para se adaptarem mais rapidamente às demandas da empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

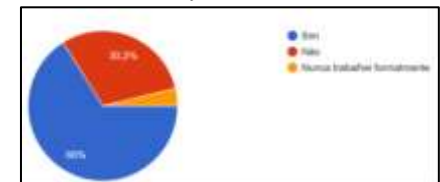
A maior parte dos respondentes declarou estarem empregados no momento da pesquisa, correspondendo a 92,5% dos participantes, enquanto apenas 7,5% afirmaram não estar trabalhando. Esse resultado garante a confiabilidade da pesquisa, já que a maioria dos respondentes possui experiência prática recente no mercado de trabalho. Segundo Gil (2011), pesquisas envolvendo profissionais em atividade fornecem dados mais consistentes para análises sobre práticas de gestão, por refletirem realidades atuais do ambiente organizacional.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em relação à experiência na área administrativa, 66% afirmaram atuar ou já ter atuado na área administrativa, enquanto 30,2% declararam nunca ter trabalhado formalmente e 3,8% relataram estarem empregados, mas fora desse setor. Essa predominância de profissionais com experiência administrativa reforça a pertinência da pesquisa, uma vez que o manual de atividades se relaciona diretamente às práticas dessa área (Gráfico 4). De acordo com Duntra (2004), a área administrativa constitui o núcleo organizacional, responsável pela padronização de processos e pelo suporte operacional das empresas.

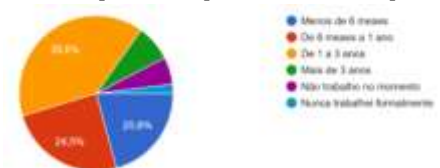
Gráfico 4 – Você atua ou já atuou na área administrativa?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise sobre o tempo de atuação revelou que 39,6% dos participantes estão há mais de três anos na mesma organização, enquanto 24,5% permanecem entre seis meses e um ano e 20,8% atuam há menos de seis meses. Já 15,1% relataram experiência entre um e três anos. Esses dados mostram um equilíbrio entre colaboradores mais experientes e recém-ingressos, o que reforça a necessidade de práticas de integração bem estruturadas (Gráfico 5). Segundo Robbins (2002), a retenção e o desempenho dos colaboradores estão diretamente ligados à clareza dos processos de adaptação nos primeiros anos de vínculo com a empresa.

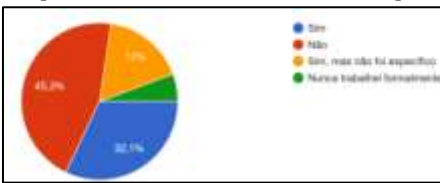
Gráfico 5 – Há quanto tempo você atua na empresa atual?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os resultados indicam que 45,3% dos participantes não receberam nenhum tipo de treinamento após a contratação. Já 32,1% afirmaram ter participado de treinamentos específicos, enquanto 17% relataram que o treinamento existiu, mas não era voltado diretamente à sua área de atuação. Esse cenário demonstra fragilidades no processo de integração organizacional, já que o treinamento formal é essencial para a padronização de atividades (Gráfico 6). Para Bohlander e Snell (2020), a ausência de capacitação estruturada compromete a eficiência, a qualidade do trabalho e a adaptação de novos colaboradores.

Gráfico 6 – A empresa ofereceu treinamento formal após a contratação?

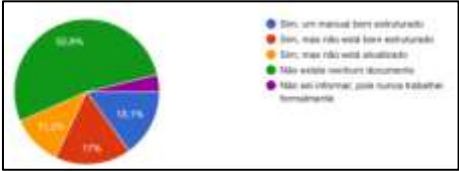


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Verificou-se que 52,8% dos participantes afirmaram que não há documentos formais de instruções na empresa. Entre os demais, 17% relataram que os documentos existem, mas sem uma boa estrutura, enquanto apenas 15,1% apontaram para a existência de manuais atualizados e bem elaborados. Esses dados revelam a carência de práticas documentais formais, o que pode impactar negativamente a padronização e o

desempenho (Gráfico 7). Conforme Nonaka e Takeuchi (1995), obra clássica e pioneira sobre gestão do conhecimento, a documentação adequada é fundamental para a preservação e compartilhamento da experiência no ambiente organizacional”

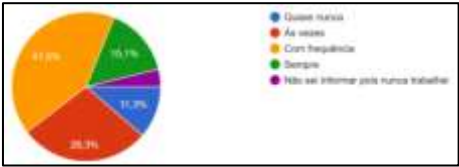
Gráfico 7 – A empresa disponibiliza documentos com instruções ou procedimentos?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A pesquisa demonstrou que 41,5% recorrem a colegas “às vezes”, 28,3% com frequência e 11,3% sempre. Apenas 15,1% afirmaram quase nunca necessitar desse tipo de apoio. Esses dados reforçam que, diante da ausência de documentação formal ou treinamento estruturado, os colaboradores acabam recorrendo ao suporte informal dos pares (Gráfico 8). Segundo Brancalion (2024), a dependência de colegas para sanar dúvidas pode gerar inconsistências e retrabalhos, prejudicando a eficiência organizacional.

Gráfico 8 – Com que frequência você recorre a colegas para esclarecer dúvidas?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Houve unanimidade entre os respondentes: 100% afirmaram que um processo de integração bem estruturado, incluindo treinamento e manual, facilitaria sua rotina de trabalho. Esse consenso evidencia o reconhecimento dos colaboradores sobre a importância da integração como ferramenta estratégica (Gráfico 9). Para Lacombe (2020), a integração adequada é determinante para alinhar expectativas, reduzir a curva de aprendizagem e fortalecer o vínculo entre colaboradores e organizações.

Gráfico 9 – Você acredita que o processo de integração facilitaria a rotina de trabalho?

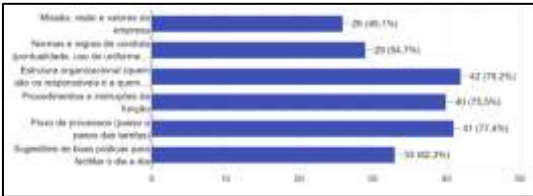


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os resultados apontam que as informações mais valorizadas em um manual são a estrutura organizacional (79,2%), o fluxo de processos (77,4%) e os procedimentos da

função (75,5%). Em seguida, surgem boas práticas de rotina (62,3%), normas da empresa (54,7%) e missão, visão e valores (49,1%). Isso mostra que os colaboradores priorizam conteúdos práticos e objetivos, que auxiliam diretamente na execução das tarefas (Gráfico 10). Segundo IFES (2023), os manuais devem ser construídos com foco em clareza e aplicabilidade, de modo a atender às necessidades operacionais do trabalhador.

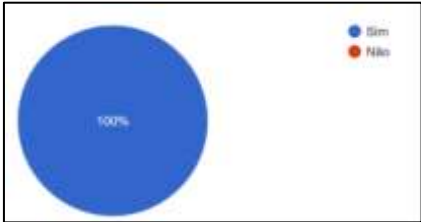
Gráfico 10 – Quais informações são indispensáveis em um manual de integração?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os 53 participantes foram unânimes ao afirmar que a ausência de instruções claras prejudica o desempenho da equipe. A totalidade de respostas positivas confirma a percepção de que a falta de padronização compromete a eficiência coletiva (Gráfico 11). De acordo com Bonesi-De Luca (2024), a clareza nos processos organizacionais é indispensável para minimizar erros, aumentar a produtividade e promover a integração entre setores.

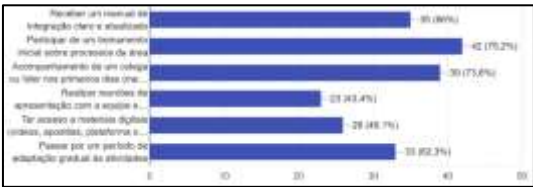
Gráfico 11 – A ausência de instruções claras impacta no desempenho da equipe?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Entre as práticas ideais de integração, os respondentes destacaram o treinamento intensivo e presencial (79,2%), o acompanhamento de colegas ou líderes nos primeiros dias (73,6%) e a disponibilização de um manual claro e prático (66%). Também foram mencionados o plano de adaptação gradual (62,3%), materiais digitais (49,1%) e reuniões de apresentação (43,4%). Esses resultados reforçam que os colaboradores valorizam tanto recursos práticos quanto o apoio interpessoal no processo de integração (Gráfico 12). Para FEEDZ (2024), o onboarding estruturado contribui significativamente para o engajamento, o desempenho e a retenção de novos profissionais.

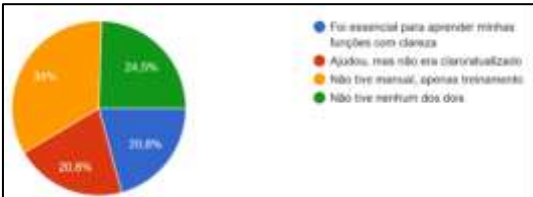
Gráfico 12 – Como deveria ser o processo de integração dos novos colaboradores?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Por fim, os dados demonstraram que a efetividade do manual de atividades está diretamente relacionada à sua qualidade e atualização. 34% afirmaram não ter recebido manual nem treinamento, 24,5% relataram ausência de manual, mas presença de treinamento, 20,8% disseram que o manual ajudou parcialmente e outros 20,8% afirmaram que o documento foi essencial para sua adaptação. Esses dados revelam que a efetividade do manual de atividades depende não apenas de sua existência, mas também da qualidade e atualização do conteúdo (Gráfico 13). Segundo Nemer, Silva e Silva (2024), manuais de atividades funcionam como instrumentos de gestão do conhecimento, mas precisam ser continuamente revisados para atender às demandas dinâmicas das organizações.

Gráfico 13 – Qual foi o impacto do manual de atividades na adaptação?



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Análise e interpretação dos resultados.

Os resultados obtidos indicam que o manual de atividades exerce papel estratégico na padronização dos processos internos, na integração de colaboradores e na preservação do conhecimento organizacional. A maioria dos participantes destacou a importância de documentos claros e estruturados, reforçando que a ausência de padronização gera retrabalho, erros e dificuldades de comunicação, corroborando a literatura recente sobre eficiência operacional (Bonesi-De Luca, 2024; Forno; Forcellini; Pereira, 2021)

A pesquisa evidenciou que, em contextos nos quais os manuais são inexistentes ou pouco estruturados, os colaboradores dependem do suporte informal de colegas, resultando em inconsistências e atrasos na execução das tarefas. Essa constatação está alinhada ao modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995), que enfatiza a necessidade de formalizar o conhecimento tácito em explícito para promover aprendizagem organizacional e preservar a memória institucional (Damian; Moro-Cabero, 2024; Stankowitz, 2023).

Além disso, os dados indicam que, mesmo sem certificação ISO, organizações que utilizam manuais de atividades obtêm ganhos significativos em eficiência e gestão de pessoas. Documentos claros e bem estruturados aumentam a autonomia dos colaboradores, fortalecem a comunicação interna e reduzem ambiguidades, promovendo

maior engajamento e retenção de talentos, como já destacam Chiavenato (2014) e Brandão; Guimarães (2001).

Outro aspecto observado refere-se à aplicabilidade prática dos manuais: os respondentes indicaram que instruções detalhadas e atualizadas contribuem para a resolução de problemas e otimização das atividades diárias. Esse resultado está em consonância com estudos recentes que apontam que a padronização, mesmo sem certificação formal, fortalece a cultura organizacional, assegura consistência e promove melhoria contínua (Ribeiro, 2024; Bonesi-De Luca, 2024; Sebrae, 2022).

A construção participativa e a atualização constante dos manuais foram identificadas como fatores críticos para sua eficácia. Os respondentes ressaltaram que manuais desatualizados ou incompletos comprometem a adaptação de novos colaboradores e a transmissão do conhecimento. Esses achados corroboram a literatura recente que destaca que instrumentos de padronização devem ser flexíveis, digitais quando possível e revisados periodicamente para atender às demandas dinâmicas das organizações contemporâneas (Nemer; Silva; Silva, 2024; UFSM, 2024).

Em síntese, a análise confirma que os manuais de atividades funcionam como uma alternativa estratégica para organizações sem certificação ISO, proporcionando padronização eficiente, integração de colaboradores, retenção de conhecimento e fortalecimento da cultura organizacional. Os resultados validam a hipótese inicial de que a adoção de manuais impacta positivamente na performance, engajamento e competitividade das equipes (Oliveira Neto, 2024; Fossatti, 2023).

Discussão dos achados em relação aos objetivos da pesquisa.

A análise dos resultados obtidos confirmou a hipótese inicial de que a ausência de padronização nas atividades diárias impacta diretamente a eficiência operacional e a integração dos colaboradores nas organizações sem certificação ISO 9000. Observou-se que a inexistência de um instrumento formal de registro das tarefas gera divergências na execução das rotinas e dificulta a transferência do conhecimento entre os profissionais, o que reforça a importância de um manual de atividades como ferramenta estratégica de gestão interna (Costa, 2022; Damian; Moro-Cabero, 2024).

O objetivo geral, que consistia em propor a elaboração de um manual de atividades como alternativa simplificada à certificação ISO 9000, foi alcançado à medida que a pesquisa evidenciou que documentos internos bem estruturados são capazes de promover a padronização de processos e contribuir para a melhoria contínua, mesmo em empresas que não possuem certificação formal. Esse achado está em consonância com os princípios da gestão da qualidade defendidos pela ABNT (2015) e pelos estudos contemporâneos sobre sistemas de gestão (Oliveira Neto, 2024; Ribeiro, 2024).

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro, identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas sem processos e documentados, mostrou que a ausência de padronização gera inconsistências na execução das tarefas, perda de tempo com retrabalho e dificuldades na integração de novos colaboradores. Tais limitações demonstram que a gestão do conhecimento fica comprometida, visto que o saber tácito dos funcionários não é formalizado e se perde com a rotatividade (Cunha, 2023; Castro Figueiredo, 2023).

O segundo objetivo, que buscou analisar as contribuições da padronização para a eficiência operacional, evidenciou que a adoção de práticas documentadas favorece a clareza das responsabilidades e melhora o fluxo de comunicação entre os setores. Além disso, os colaboradores relataram maior segurança na execução das

atividades quando dispõem de orientações registradas, o que reforça o papel do manual de atividades como instrumento de suporte organizacional (Lacombe, 2020; Bonesi-De Luca, 2024).

Por fim, o terceiro objetivo, estruturar diretrizes para a elaboração de um manual de atividades acessível e aplicável, demonstrou que o envolvimento dos colaboradores no processo de construção do documento é essencial para garantir sua efetividade. Essa participação contribui para que o manual reflita a realidade operacional da empresa e seja percebido como uma ferramenta útil, e não como uma imposição gerencial. Assim, além de padronizar tarefas, o manual também atua como um instrumento de integração e valorização dos profissionais (Feedz, 2024; UFSM, 2024).

De modo geral, os achados confirmam a hipótese de que um manual de atividades bem elaborado contribui significativamente para a padronização interna e para o fortalecimento da gestão do conhecimento, permitindo que as empresas aprimorem seus processos sem necessariamente recorrer à certificação ISO 9000. Essa constatação dialoga com o entendimento de que a qualidade organizacional não depende exclusivamente da certificação, mas da internalização de práticas consistentes de gestão e melhoria contínua (Sebrae, 2022; Bonesi-De Luca, 2024).

Portanto, a análise dos resultados demonstra coerência entre os objetivos propostos e as evidências empíricas obtidas, validando a aplicabilidade do manual de atividades como instrumento eficaz para o desenvolvimento organizacional, especialmente em contextos de pequenas e médias empresas que buscam aprimorar seus processos de forma sustentável e acessível (Semead, 2022; Pfleger, 2023).

Proposta de Implantação do Manual de Atividades

Este capítulo apresenta a proposta de implantação do Manual de Atividades, fundamentada nos resultados obtidos no Capítulo 4 e diretamente vinculada ao objetivo geral, que é propor esse manual como alternativa à certificação ISO 9000 para organizações sem certificação formal (Cunha, 2023; Ribeiro, 2024). A proposta aqui exposta surge em resposta aos achados empíricos e busca superar as lacunas identificadas no diagnóstico da prática organizacional (Costa, 2022; Bonesi-De Luca, 2024).

Fundamentação da proposta

O desenvolvimento do Manual de Atividades para o setor administrativo surge como resposta direta às evidências levantadas na pesquisa, que indicaram a ausência de padronização como um fator crítico para a eficiência e integração dos colaboradores (Brancalion, 2024; Pfleger, 2023). A proposta visa atender ao objetivo geral do estudo, oferecendo um instrumento de fácil aplicação que organize rotinas, responsabilidades e boas práticas, contribuindo para a melhoria contínua dos processos internos (Cunha, 2023; Bonesi-De Luca, 2024).

O manual se justifica, portanto, como uma ferramenta prática capaz de suprir lacunas identificadas na gestão do conhecimento, garantindo principalmente que muitos colaboradores não disponham de documentação estruturada de suas funções, situação que resulta em retrabalho, inconsistência nas atividades e dificuldade de integração de novos entrantes, sendo a formalização e transferência de orientações uma medida estratégica para mitigar esses impactos (Damian, 2024; Costa, 2022). Esses achados reforçam que um instrumento formal de registro e orientação das atividades pode

mitigar os impactos negativos da informalidade operacional e fortalecer a padronização interna (Ribeiro, 2024; Calvi et al., 2019).

Além disso, a proposta pretende materializar o objetivo específico de estruturar diretrizes práticas e acessíveis para o manual de atividades. Os resultados da pesquisa indicaram que a aceitação do instrumento depende fortemente de sua aderência à realidade operacional da empresa, o que exige que a proposta seja adaptada, flexível e participativa (Cunha, 2023). A fundamentação teórica também sustenta essa necessidade: autores pioneiros como Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que o conhecimento organizacional deve ser continuamente criado, registrado e compartilhado para gerar inovação e melhoria.

Dessa maneira, a proposta de implantação do Manual de Atividades se constitui em uma estratégia pragmática para organizações que buscam padronizar sem investir em certificação formal, integrando eficiência operacional, gestão do conhecimento e integração de colaboradores de forma sustentável e adaptada às realidades dos ambientes empresariais (Brancalion, 2024; Ribeiro, 2024).

Estrutura e aplicação do manual

A construção do Manual de Atividades dos Colaboradores foi planejada para ser um instrumento prático, aplicável em diferentes setores da organização e adaptável a variados contextos empresariais (Cunha, 2023; Pfleger, 2023). O documento não se limita a um departamento específico, mas serve como modelo para qualquer equipe que deseje formalizar suas rotinas, garantindo que processos essenciais sejam claros, padronizados e acessíveis a todos os colaboradores (Ribeiro, 2024; Bonesi-De Luca, 2024).

A aplicação do manual inicia-se com uma sequência lógica de etapas, garantindo que o documento seja compreensível frente à estrutura existente de atividades, aos fluxos de trabalho e aos principais pontos de inconsistência ou lacunas de conhecimento. Esse levantamento é realizado em colaboração com gestores e equipes, de modo a assegurar que todas as funções sejam mapeadas e documentadas com precisão (Damian, 2024; Pfleger, 2023).

Em seguida ocorre o mapeamento detalhado das atividades, em que cada processo é descrito de forma clara, incluindo responsáveis, frequência de execução e critérios de qualidade esperados (Forno; Forcellini; Pereira, 2021). Essa etapa permite padronizar as práticas, reduzir retrabalhos e facilitar a integração de novos colaboradores, alinhando-se aos princípios da gestão da qualidade (ABNT, 2015; Sebrae, 2022).

A estruturação do manual envolve a organização das informações em seções coerentes, que podem incluir: missão e visão da empresa, descrição das funções, fluxos de trabalho, procedimentos detalhados, instruções de segurança e boas práticas operacionais. Cada seção é redigida em linguagem acessível, de modo que qualquer profissional consiga compreender e aplicar as orientações sem necessidade de acompanhamento constante (IFRR, 2022; PFLEGER, 2023).

Etapa 1 - Diagnóstico: levantamento completo das atividades, entrevistas com colaboradores e análise de documentos internos. (Ribeiro, 2024)

Etapa 2 - Mapeamento: detalhamento das tarefas, responsáveis, recursos necessários e indicadores de desempenho. (Bonesi-De Luca, 2024).

Etapa 3 - Estruturação do Manual: organização das informações em seções, revisão da linguagem, padronização do layout e definição de modelos de registro. (Cunha, 2023)

Etapa 4 - Validação e Revisão: testes piloto com grupos de colaboradores para identificar pontos de melhoria e ajustes necessários antes da implementação completa. (Pfleger 2023)

Etapa 5 - Aplicação e Acompanhamento: uso do manual em treinamentos, integração de novos funcionários e revisões periódicas para garantir atualização constante (Damian, 2024; Ribeiro, 2024).

A aplicação do manual é coordenada pela diretoria, em parceria com os gestores de cada área, garantindo que o documento seja consultado regularmente e utilizado como referência para execução das atividades. Procedimentos de atualização são estabelecidos para que o manual reflita alterações de processos, novas responsabilidades ou melhorias identificadas ao longo do tempo. Assim, o manual não se torna apenas um registro estático, mas um instrumento vivo de gestão do conhecimento e integração organizacional (Cunha, 2023; Stankowitz, 2023).

Por meio dessa abordagem prática, espera-se que a implantação do manual fortaleça a padronização interna, reduza erros operacionais e proporcione maior clareza sobre funções e responsabilidades. Além disso, o manual contribui para a preservação do conhecimento organizacional, facilitando a adaptação de novos colaboradores e promovendo uma cultura de melhoria contínua (Cunha, 2023).

Benefícios esperados e impactos organizacionais

A implantação do Manual de Atividades no setor administrativo traz como principal benefício a padronização dos processos internos, permitindo que todos os colaboradores compreendam claramente suas responsabilidades e tarefas rotineiras (Pfleger, 2023; Bonesi-De Luca, 2024). Essa padronização contribui para a redução de erros operacionais, uma vez que procedimentos duplicados ou divergentes são eliminados, e as atividades passam a ser realizadas de forma consistente e alinhada às boas práticas da organização (Brancalion, 2024).

Outro impacto relevante é a agilização na integração de novos colaboradores. Com um documento estruturado e de fácil compreensão, profissionais recém-chegados conseguem absorver rapidamente as rotinas administrativas, reduzindo o tempo necessário para atingir plena produtividade (Costa, 2022; Feedz, 2024). A presença de orientações claras sobre funções, fluxos de trabalho, prazos e comunicação interna torna o onboarding mais eficiente e menos dependente do acompanhamento constante de supervisores (Ribeiro, 2024).

A melhoria na comunicação interna também se mostra significativa. Ao estabelecer padrões para relatórios, reuniões, solicitações e registros de atividades, o manual favorece um fluxo de informações mais transparente entre as equipes, evitando ruídos e retrabalhos que comprometem a eficiência do setor administrativo (PFLEGER, 2023; DAMIAN, 2024). Além disso, a documentação formal das rotinas contribui para a preservação do conhecimento organizacional, de modo que procedimentos importantes não se percam com a rotatividade de funcionários ou mudanças na equipe.

A segurança e confiabilidade das informações constitui outro benefício esperado. Com regras claras sobre manuseio de documentos, confidencialidade e controles internos, o setor administrativo reduz riscos de erros, perdas de dados ou falhas em processos críticos, promovendo maior confiabilidade e profissionalismo na execução das tarefas (Sebrae, 2022; Costa, 2022).

Por fim, a implantação do manual fortalece a cultura de melhoria contínua. Ao incentivar o registro e a revisão periódica das atividades, colaboradores e gestores

passam a refletir sobre a eficiência dos processos, identificando oportunidades de otimização e ajustando práticas quando necessário. Esse ciclo de avaliação contínua consolida a qualidade organizacional sem depender exclusivamente de certificações formais, demonstrando que pequenas e médias empresas podem alcançar excelência operacional com instrumentos internos bem estruturados (Brancalion, 2024; Damian, 2024).

Em síntese, os impactos esperados com o uso do Manual de Atividades abrangem tanto aspectos operacionais quanto humanos: maior eficiência, integração facilitada, redução de erros, comunicação mais clara, preservação do conhecimento e estímulo à melhoria contínua. Tais benefícios tornam o manual um instrumento estratégico essencial para o desenvolvimento e profissionalização do setor administrativo (Cunha, 2023; Ribeiro, 2024).

Síntese final da proposta

A proposta de implantação do Manual de Atividades para o setor administrativo apresenta-se como uma ferramenta estratégica capaz de consolidar a padronização de processos, otimizar a gestão do conhecimento e facilitar a integração de novos colaboradores (Cunha, 2023; Damian, 2024). Ao estruturar rotinas, responsabilidades e boas práticas de forma clara e acessível, o manual promove maior eficiência operacional e contribui para a redução de erros e retrabalhos, fortalecendo a qualidade interna da organização (Ribeiro, 2024; Pfleger, 2023).

Além dos benefícios práticos, a adoção do manual reforça a cultura de melhoria contínua no setor administrativo, incentivando a revisão periódica das atividades e o aprimoramento constante dos processos (Brancalion, 2024; Bonesi-De Luca, 2024). Dessa forma, a proposta se mostra viável, aplicável e alinhada aos objetivos do estudo, confirmando a relevância do instrumento para pequenas e médias empresas que buscam profissionalizar suas rotinas administrativas sem depender exclusivamente de certificações formais (Ribeiro, 2024; Costa, 2022).

CONCLUSÃO

O presente trabalho partiu do reconhecimento de uma lacuna recorrente em empresas que não dispõem de sistemas formais de gestão da qualidade: a inexistência de processos documentados e padronizados. Essa realidade impacta diretamente a eficiência operacional, aumenta a incidência de erros e retrabalhos, além de dificultar a integração de novos colaboradores, tornando-se um entrave à competitividade organizacional (Forno; Forcellini; Pereira, 2021; faria, 2023). Nesse cenário, formulou-se a seguinte questão norteadora: de que forma a elaboração de um manual de atividades pode auxiliar empresas sem certificação ISO 9000 a estruturar seus processos e integrar novos colaboradores de forma mais eficiente? A hipótese assumida foi a de que um manual de atividades, elaborado de maneira clara, participativa e adaptada à realidade organizacional, poderia assegurar a padronização interna e apoiar o desenvolvimento de práticas de qualidade, atuando como mecanismo de gestão e integração (Bonesi-De Luca, 2024; Forno; Forcellini; Pereira, 2021).

Os resultados obtidos confirmaram essa hipótese. Verificou-se que o manual de atividades, quando construído a partir da participação dos colaboradores e alinhado à realidade da empresa, contribui para a uniformidade e previsibilidade dos processos, reduzindo falhas, retrabalho e desperdícios, além de favorecer a autonomia dos profissionais (Pfleger, 2023; IFES, 2023). Esses achados reforçam a importância da

documentação organizacional como base para a qualidade e para a melhoria contínua, conforme defendido por normas de referência em gestão da qualidade (Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, 2015; Ribeiro, 2022/2024).

Do ponto de vista da Gestão de Pessoas e do Conhecimento, os dados evidenciaram que o manual de atividades desempenha papel estratégico, ao converter conhecimento tácito em conhecimento explícito, assegurando a preservação do capital intelectual e a continuidade dos processos em contextos de alta rotatividade (Cunha, 2023; Nonaka; Takeuchi, 1995). Essa sistematização também favorece a capacitação, reduz a curva de aprendizagem e fortalece a retenção de talentos, em consonância com estudos sobre gestão do conhecimento aplicados em organizações contemporâneas (Stankowitz, 2023; Gaspar et al., 2024).

As contribuições do estudo se manifestam em duas dimensões. Para o campo acadêmico, amplia-se a discussão sobre ferramentas alternativas e viáveis à certificação ISO 9000, oferecendo uma perspectiva que reforça a relevância da padronização mesmo em contextos de micro e pequenas empresas (Granja, 2022; Castro Figueiredo, 2023). Já para o mercado, o trabalho demonstra que a adoção de um manual de atividades representa uma solução prática, acessível e eficaz para melhorar a gestão da qualidade, promover a integração de colaboradores e potencializar resultados organizacionais, sem os custos elevados de certificações formais (Silveira; Muniz; Merino 2024; Sebrae, 2022). Apesar de suas contribuições, a pesquisa apresenta limitações. O estudo foi desenvolvido em um escopo delimitado e com uma amostra restrita, o que limita a generalização dos resultados (Forno; Forcellini; Pereira, 2021; Santos, 2022). Além disso, não foi possível aplicar o manual de forma prática em diferentes setores, o que poderia reforçar a validação empírica da proposta (Bonesi-De Luca, 2024).

Como oportunidade de aprimoramento, recomenda-se que estudos futuros aprofundem a avaliação prática da aplicação do manual em diferentes portes e segmentos empresariais, de modo a ampliar sua validade externa. Também se sugere explorar o desenvolvimento de versões digitais e interativas do manual, que favoreçam a atualização contínua e participativa, aspecto essencial diante das rápidas transformações do ambiente organizacional contemporâneo (Silveira; Muniz; Merino, 2024; UFSM 2024).

Em síntese, conclui-se que a implementação de um manual de atividades representa uma alternativa viável, acessível e eficaz, capaz de contribuir para a padronização de processos, o fortalecimento da gestão da qualidade e a integração de colaboradores. Trata-se de uma solução que democratiza o acesso às práticas de qualidade, trazendo ganhos operacionais e humanos, e reafirma o papel da gestão do conhecimento como diferencial competitivo nas organizações (Granja, 2022; Forno; Forcellini; Pereira, 2022; Santos, 2022).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, I. **Gestão do conhecimento como ferramenta para a gestão educacional**. *Revista Desenvolvimento & Civilização*, 2024. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rdciv/article/view/80880>. Acesso em: 09 set. 2025.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira De Normas Técnica - ABNT. **ABNT NBR ISO 9000:2015 - Fundamentos e vocabulário**. São Paulo: ABNT, 2015. Disponível em: https://tecnologia.qualidade.faccat.br/moodle/pluginfile.php/1386/mod_folder/content/0/NORMA%20ISO%2090002015.pdf?forcedownload=1. Acesso em: 17 jul. 2025.

- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Managing Human Resources**. 2020. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Managing_Human_Resources.html?id=J1MgADAhv8C. Acesso em: 25 ago. 2025.
- BONESI-DE LUCA, F. M. **Método para implementação do trabalho padronizado: elementos e kit de implantação**. Administração: Ensino e Pesquisa, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ac/a/KWxG3HNy84tzFvdn8FFvpD/?lang=pt>. Acesso em: 03 mai. 2025.
- BONESI-DE LUCA, F. M. **Método para implementação do trabalho padronizado: redução da variabilidade e melhoria da qualidade**. Revista Produção, SciELO Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ac/a/KWxG3HNy84tzFvdn8FFvpD/>. Acesso em: 28 jun. 2025.
- BRANCALION, F. N. M. **Metodologia Lean: contribuições para melhoria dos processos e padronização**. Revista Brasileira de Enfermagem / SciELO, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/N6WSktfMgCFGG7WxBwGhKJr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 set. 2025.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8–15, jan./mar. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/abstract/?lang=pt> (DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>). Acesso em: 29 jul. 2025.
- CALVI, G. C.; STROZZI, C. R. P.; ALMEIDA, I. C.; SARTORI, R.; DAL FORNO, L. F. **Práticas e ferramentas da gestão do conhecimento em uma escola particular de ensino fundamental**. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação - CIKI, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/667>. Acesso em: 09 jun. 2025.
- CASTRO FIGUEIREDO, A. L. **Desafios das micro e pequenas empresas no Brasil. Trabalho/relatório**, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/3717/5756/14635>. Acesso em: 07 abr. 2025.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 2ed. Campus, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.2000
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.2003
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014
- CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/02/Manual_de_Gestao_de_Memoria.pdf. Acesso em: 21 mai. 2025.
- COSTA, A. F. **A gestão de documentos (ISO 15489) e a relação com a certificação ISO 9001**. Informação & Professor. Revista UEL, 2022. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/infoprof/article/view/48109>. Acesso em: 05 jul. 2025.
- CUNHA, G. S. **Aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento em um Centro de Serviços Compartilhados**. TCC - PUCRS, 2023. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/26476/1/2023.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2025.
- DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. **Aplicabilidade de um modelo de gestão do conhecimento voltado para memória organizacional**. Revista EB, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eb/a/grZZYxddZgrTKg64T78rSdj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 jul. 2025.
- DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceito e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004
- FARIA, D. P. **Motivações, dificuldades e benefícios da implementação da ISO 9001 em pequenas empresas - estudo de caso**. Revista Gestão Contemporânea, v. 10, n. 2, 2023. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea/article/download/1639/1538/2692>. Acesso em: 12 set. 2025.
- FEEDZ. **Onboarding: guia completo para integrar novos funcionários**. 2024. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/onboarding/>. Acesso em: 09 mai. 2025.

- FOSSATTI, E. C. **Transferência do conhecimento de trabalhadores em processo de aposentadoria e gestão do conhecimento organizacional**. Revista de Administração Contemporânea (Cebape), SciELO Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/7VcvLYMyLMVMGLgSwnB9dZb/?lang=pt>. Acesso em: 03 set. 2025.
- FORNO, A. J. D.; FORCELLINI, F. A.; PEREIRA, F. **A padronização do processo como primeiro passo para a implementação do desenvolvimento lean de produtos**. Tecnológica, v. 19, n. 2, p. 1-20, 2021. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/5397>. Acesso em: 28 jun. 2025.
- GASPAR, M. A.; FERREIRA, R. A.; SILVA, J. F. M. da; COSTA, I.; MARTINS, F. S. **Práticas de gestão do conhecimento aplicadas ao desenvolvimento de jogos digitais. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 14, n. 3, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/72418>. Acesso em: 09 ago. 2025.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil. 2002
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil. 20011
- GRANJA, S. **Gestão por atividades em micro-empresa: estudo de caso**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC, 2022. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anaais/article/view/2839>. Acesso em: 07 set. 2025.
- IFES - Instituto Federal Do Espírito Santo. **Padronização dos processos: estudo de caso. Vitória**, 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Processos Gerenciais). Disponível em: https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/3259/TCC_Padronizacao_dos_Processos.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Acesso em: 21 jun. 2025.
- INSTITUTO Federal De Rondônia (IFRR). **Guia de Gestão por Processos e Gestão de Riscos**. Ji-Paraná: IFRR, 2022. Disponível em: https://www.ifrr.edu.br/documents/846/Guia_Gest%C3%A3o_por_Processos_e_Gest%C3%A3o_de_Riscos_vers%C3%A3o_diagramada.pdf. Acesso em: 30 jul. 2025.
- LACOMBE, F. J. M. **Comportamento organizacional**. 2020. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=yUAIEAAQBAJ>. Acesso em: 22 ago. 2025.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003
- LEITE, L. R. S. **Abordagem mista em teses de um programa de pós-graduação: implicações metodológicas**. Educação e Pesquisa, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/f6M7smg8gPMxZDGcsDnHFww/>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- Molina, J. V.; Molina, A. L. 2022. **Motivação e liderança nas organizações: revisão de literatura**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação 8(8): 194–207. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6594>>. Acesso em: 26 ago. 2025
- NEMER, K. C. A.; SILVA, R. F. da; SILVA, A. F. **Aplicação de um Manual da Qualidade para implantação de novos projetos**. Research, Society and Development, v. 13, n. 7, e7113746304, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v13i7.46304>. Acesso em: 26 ago. 2025.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press, 1995. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/719678/2/Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2025.
- OLIVEIRA Neto, A. F. de. **Impactos das revisões da norma ISO 9001**. Revista Contemporânea, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/4437>. Acesso em: 08 set. 2025.
- PAULO, A. F. de; SANTOS, J. C. **Panorama do conhecimento científico sobre gestão da informação, do conhecimento e da inovação**. AtoZ: Novas práticas em informação e conhecimento, v. 12, 2023. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/87850>. Acesso em: 09 jun. 2025.
- PFLEGER, F. B. **A atuação do acadêmico de Secretariado Executivo na gestão de comissões institucionais e a padronização de processos no Hospital Unimed Grande Florianópolis. Relatório de Estágio - UFSC**, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/254983/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20-%20Fernanda%20B.%20Pfleger.pdf?isAllowed=y&sequence=1>. Acesso em: 11 jun. 2025.

- RIBEIRO, M. A importância da ISO 9001:2015 para as organizações - desafios de implementação. 2022/2024. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9878805.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2025.
- Robbins, S. P.. **Comportamento Organizacional**. Prentice Hall, São Paulo, SP, Brasil.2002
- SANTANA, É. E. A. de. Investigando o Processo de *Onboarding* em startups de Porto Digital: estudo de caso. TCC UFPE, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/47894/1/TCC%20E%CC%81den%20Ernandes%20Almeida%20de%20Santana.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2025.
- SANTANA, L. D.; pereira, F. C. M. **Gestão do conhecimento na administração pública: temas e modelos**. Ciência da Informação Express, v. 5, 2024. Disponível em: <https://cienciadainformacaoexpress.ufla.br/index.php/revista/article/view/109>. Acesso em: 09 mai. 2025.
- SANTOS, J. L. G. **Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos**. Revista TCE, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/cXFB8wSVvTm6zMTx3GQLWcM/>. Acesso em: 15 jul. 2025.
- SANTOS, J. R. **Aplicação de questionários como instrumento de coleta de dados em pesquisas aplicadas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 3, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/3mZksCkk4TnY0YbB3z7bHqN>. Acesso em: 02 jun. 2025.
- SEBRAE. **Cadernos de Inovação - Comércio e Serviços**. Sebrae, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Revista-Cadernos-de-Inovacao-Comercio-e-Servicos-Junho-2022.pdf>. Acesso em: 05 set. 2025.
- SEBRAE. **Fundamentos da gestão da qualidade / orientações para pequenas empresas**. Sebrae, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sbrr/certificacao-iso-9001%2C9c996b8e43f82810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 10 set. 2025.
- SEBRAE. **Valorize a gestão da qualidade no seu empreendimento**. Sebrae, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/valorize-a-gestao-da-qualidade-no-seu-empreendimento%2C5eb6385216a9f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 28 mai. 2025.
- SEMEAD — Anais. **Desafios e benefícios da ISO 9001:2015 em micro e pequenas empresas**, 2022. Disponível em: https://login.semead.com.br/25semead/anais/download.php?cod_trabalho=1614. Acesso em: 12 jun. 2025.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2014
- SILVEIRA, D. D. A. P.; Muniz, E. D. F. P.; Merino, G. S. A. **Gestão do conhecimento no Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP) do vestuário: o uso do conhecimento tácito e/ou explícito no setor de criação**. Revista de Ensino em Artes, Moda e Design, v. 5, n. 2, e4768, 2024. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/ensinarmode/article/view/24768>. Acesso em: 14 ago. 2025.
- SILVA, M. I. C. **Impacto da certificação ISO 9001 no desempenho organizacional**. Dissertação - Instituto Politécnico do Porto, 2023. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstreams/e4bfd567-b982-494e-b01f-d42fb5cdaff1/download>. Acesso em: 29 jul. 2025.
- SOARES, W. S. et al. **Quality Management System: An approach to efficient production**. RSD Journal, 2023. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/43006>. Acesso em: 04 jun. 2025.
- STANKOWITZ, R. F. **Gestão do conhecimento**. Universidade Aberta do Brasil (UAB), 2023. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/719678>. Acesso em: 09 jul. 2025.
- Tribunal De Justiça Do Estado De Minas Gerais. **Manual de Procedimentos para Publicação / Gestão Documental**. Belo Horizonte: TJMG, 2021. Disponível em: <https://tjmmg.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/Manual-Volume-5-para-publicacao.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2025.
- UFPM - Universidade Federal de Santa Maria. **Manual de Onboarding / Onboarding** Acessível. 2024. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/330/2024/11/MANUAL-5-LEVERS.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2025.
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB. **Manual de Atividades / Normas e Políticas**. Brasília: UNB, 2020. Disponível em: https://spgfs.unb.br/images/PDF/Manual_do_Aluno/Manual_do_Aluno_SPGFS_verso4.pdf. Acesso em: 18 mai. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - Santana, N. **Análise da implantação do SGQ de acordo com a ISO 9001 (TCC).** Brasília: UnB, 2022. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/35095/1/2022_NicolasShniderSantanaDeSousa_tcc.pdf. Acesso em: 23 jun. 2025.

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

APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Dados (Questionário Aplicado)

Pesquisa Acadêmica -A importância dos manuais de atividades para colaboradores

Olá, somos duas alunas do 6º semestre do curso de Gestão Empresarial e estamos desenvolvendo um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com o tema: **Manual de atividades: uma alternativa estratégica para organizações sem certificação ISO 9000**

O objetivo desta pesquisa é compreender a percepção dos colaboradores sobre o processo de integração nas empresas, especialmente em relação à utilização de manuais de atividades.

Sua colaboração é fundamental para identificarmos oportunidades de melhoria na adaptação de novos colaboradores e contribuir com o desenvolvimento de práticas mais eficazes nas organizações.

A pesquisa é anônima e rápida, e as respostas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Desde já, agradecemos sua participação!

☐ Sim

☐ Não

Questionário

1. Qual é a sua faixa etária?

☐ Menos de 18 anos

☐ 18 a 24 anos

☐ 25 a 34 anos

☐ 35 a 44 anos

☐ 45 a 54 anos

☐ 55 anos ou mais

2. Você está trabalhando atualmente?

☐ Sim

☐ Não

3. Você atua ou já atuou na área administrativa da empresa (ex.: financeiro, RH, faturamento, compras, apoio administrativo, entre outros setores da área administrativa)?

☐ Sim

- ☐ Não
 - ☐ Nunca trabalhei formalmente
4. Há quanto tempo você atua na empresa em que trabalha?
- ☐ Menos de 6 meses
 - ☐ De 6 meses a 1 ano
 - ☐ De 1 a 3 anos
 - ☐ Mais de 3 anos
 - ☐ Não trabalho no momento
 - ☐ Nunca trabalhei formalmente
5. Após sua contratação, a empresa (atual ou anterior) ofereceu algum treinamento formal sobre os processos da sua área?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Sim, mas não foi específico
 - ☐ Nunca trabalhei formalmente
6. Sua empresa disponibiliza ou disponibilizou algum documento com instruções ou procedimentos sobre sua função?
- ☐ Sim, um manual bem estruturado
 - ☐ Sim, mas não está bem estruturado
 - ☐ Sim, mas não está atualizado
 - ☐ Não existe nenhum documento
 - ☐ Não sei informar, pois nunca trabalhei formalmente
7. Com que frequência você recorre ou recorria a colegas para esclarecer dúvidas relacionadas às suas atividades?
- ☐ Quase nunca
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Com frequência
 - ☐ Sempre
 - ☐ Não sei informar, pois nunca trabalhei
8. Você acredita que o processo de integração (manual e treinamento) facilitaria a rotina de trabalho?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
9. Quais informações você considera indispensáveis em um manual de integração? (Marque as alternativas que considerar importantes)
- ☐ Missão, visão e valores da empresa
 - ☐ Normas e regras de conduta (pontualidade, uso de uniforme, etc.)
 - ☐ Estrutura organizacional (quem são os responsáveis e a quem recorrer em caso de dúvidas)
 - ☐ Procedimentos e instruções da função
 - ☐ Fluxo de processos (passo a passo das tarefas)
 - ☐ Sugestões de boas práticas para facilitar o dia a dia

10. Na sua opinião, a ausência de instruções claras impacta no desempenho da equipe?

☐ Sim

☐ Não

11. Na sua opinião, como você acredita que deveria ser o processo de integração dos novos colaboradores na empresa em que você trabalha ou trabalhou? (Marque as alternativas que considerar importantes)

☐ Receber um manual de integração claro e atualizado

☐ Participar de um treinamento inicial sobre processos da área

☐ Acompanhamento de um colega ou líder nos primeiros dias (mentor)

☐ Realizar reuniões de apresentação com a equipe e gestores

☐ Ter acesso a materiais digitais (vídeos, apostilas, plataforma online)

☐ Passar por um período de adaptação gradual às atividades

12. Durante sua adaptação na empresa (atual ou anterior), qual foi o impacto do manual de atividades no seu dia a dia?

☐ Foi essencial para aprender minhas funções com clareza

☐ Ajudou, mas não era claro/atualizado

☐ Não tive manual, apenas treinamento

☐ Não tive nenhum dos dois