



# **Alimentação colectiva e gestão:**

orientações para a gestão de pessoas em contexto real

---

Liliana Cunha  
Universidade Católica Portuguesa  
lcunha@porto.ucp.pt



# A actividade do nutricionista em contexto de restauração colectiva

---

Diferentes desafios:

- Planeamento e supervisão de programas de educação alimentar, tendo em conta as características dos seus destinatários;
- **Gestão** de **unidades de alimentação** e de **pessoas** (elevada rotatividade; absentismo; baixa antiguidade...);
- Aposta na melhoria contínua e investimento na Qualidade dos serviços prestados;
- ...



## Um problema organizacional...

---

“(...) um grupo de pessoas geralmente **desmotivadas** de baixo nível socioeconómico e cultural, com **grande rotatividade**, que muitas vezes são **contratadas como *tarefeiras* algumas horas por dia**”.



## A importância do “capital humano”

---

Que práticas influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos trabalhadores, no sentido de aumentar a produtividade e competitividade da organização?



## Que alternativas de resposta?

---

Gestão de Recursos Humanos:

- Motivação
- Liderança
- ...



## A resposta ao pedido: a “abordagem tradicional”

---

**Motivação** é o processo através do qual o comportamento é mobilizado e mantido para atingir objectivos

A motivação **não é visível** senão através dos comportamentos...

# O que motiva as pessoas no trabalho?

---

## Motivação “intrínseca”

- Sentimento de pertença à organização
- Desempenho de uma actividade que promove o desenvolvimento de competências
- Deter experiência num determinado domínio profissional
- ...

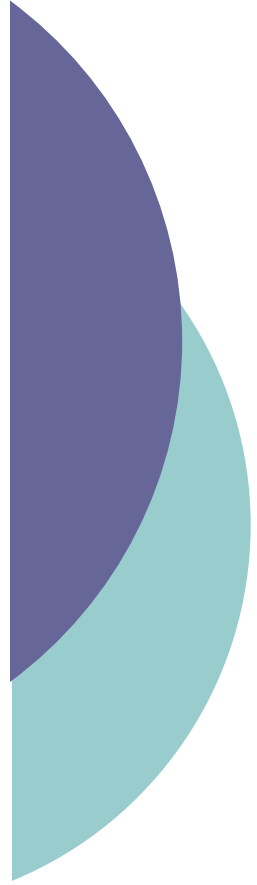
## Motivação “extrínseca”

- Perspectivas de progressão na carreira
- Reconhecimento dos colegas e das chefias
- O salário; benefícios sociais
- ...

## Como motivar?

---


- Estabelecer uma comunicação funcional;
- Assegurar o desenvolvimento das relações interpessoais e grupais;
- Definir metas e objectivos de forma clara, operacional, exequível...
- Dar feedback;
- Estar aberto às sugestões dos trabalhadores;
- Dar o exemplo – servir de modelo
- ...



Liderança

# Liderança

---



“A liderança é a actividade de **influenciar** pessoas, fazendo-as **empenhar-se voluntariamente** em **objectivos de grupo**”

(Terry, 1960)

Nesta acepção a liderança é assumida como variável independente da qual depende o desempenho do grupo



# Liderança: diferentes abordagens

---

## 1. Abordagem pelos traços

- Considera os traços físicos, de personalidade, intelectuais, ou morais para diferenciar os líderes dos não líderes;
- Exemplos dos traços: dinamismo, maturidade emocional, tolerância ao stress, autoconfiança, dominância, conhecimento sobre a tarefa, integridade, ...
- Pressuposto: os líderes são inatos, não se fazem
- Críticas: despreza a situação e dá pouca orientação sobre formação e desenvolvimento



# Liderança: diferentes abordagens

---

## 2. Abordagem pelos comportamentos

- Considera os comportamentos que diferenciam os líderes dos não líderes;
- Exemplos de abordagem: orientações comportamentais e estilos;
- Estilos democrático, autocrático e laissez-faire;
- Pressuposto: os líderes podem ser treinados.



# Liderança: diferentes abordagens

---

## 2. Abordagem pelos comportamentos

**Estilos democrático:** envolvimento dos colaboradores, delegando e encorajando a participação;

**Estilo autocrático:** abordagem eminentemente prescritiva, tomada de decisão centralizada, participação limitada;

**Estilo laissez-faire:** atribuição de liberdade para o grupo tomar decisões e executar as tarefas.

# Liderança: diferentes abordagens

---

## 3. Abordagem pelas situações

- Considera variáveis situacionais e a adequação do estilo à situação para diferenciar os líderes;
- Exemplos de variáveis situacionais: dimensão do grupo; estruturação da tarefa; tempo disponível; conhecimento para decidir; ...
- Exemplo: Modelo de liderança situacional (Hersey & Blanchard, 1986).





# Liderança: diferentes abordagens

---

## Modelo de liderança situacional (Hersey & Blanchard)

A eficácia da liderança depende:

da **maturidade do liderado** + **estilo do líder** + **situação**

Qual a maturidade do liderado?

**Capacidade** (maturidade no trabalho) e **vontade** (maturidade psicológica) de assumir a responsabilidade de dirigir o seu comportamento



# Liderança: diferentes abordagens

---

## Modelo de liderança situacional (Hersey & Blanchard)

Qual a **maturidade do liderado**?

- M1: Baixa capacidade + Baixa motivação
- M1: Baixa capacidade + Alta motivação
- M1: Alta capacidade + Baixa motivação
- M1: Alta capacidade + Alta motivação



# Liderança: diferentes abordagens

---

## Modelo de liderança situacional (Hersey & Blanchard)

Qual o **estilo do líder**?

- Orientação para as **tarefas** (organiza, dirige, controla, ...)
- Orientação para as **pessoas** (apoia, comunica, reforça, ...)



# Liderança: diferentes abordagens

---

## Modelo de liderança situacional (Hersey & Blanchard)

Daqui resultam **4 estilos de liderança**:

- **E1** - alta tarefa + baixo relacionamento = **prescrever**;
- **E2** - alta tarefa + alto relacionamento = **persuadir**;
- **E3** - baixa tarefa + alto relacionamento = **participar**;
- **E4** – baixa tarefa + baixo relacionamento = **delegar**;



# Liderança: diferentes abordagens

---

## Modelo de liderança situacional (Hersey & Blanchard)

Daqui resultam **4 estilos de liderança**:

- **E1 - Prescrever**: comportamento directivo do líder, prescreve o trabalho e informa os liderados;
- **E2 - Persuadir**: comportamento directivo e de apoio;
- **E3 - Participar**: o líder é um facilitador, a tomada de decisões é partilhada;
- **E4 - Delegar**: delega decisões e monitoriza o trabalho.



# Liderança: diferentes abordagens

---

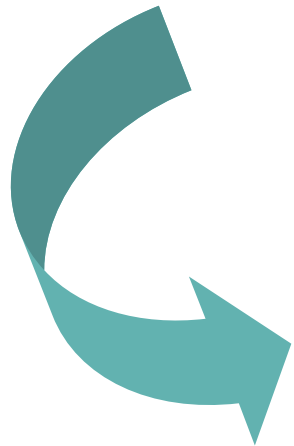
## Modelo de liderança situacional (Hersey & Blanchard)

O estilo de liderança é ajustado ao nível de maturidade dos liderados e à **situação**

## Estratégias de motivação e de liderança

---

De acordo com esta orientação, a resolução de problemas na gestão de pessoas passa pela **prescrição** de “boas práticas” de motivação e liderança



Mas, se a nossa resposta se situar somente a este nível, **o que fica por mostrar?**



## Os limites desta “abordagem tradicional” e a emergência de uma proposta alternativa

---

Uma abordagem que...

- ... se define em termos **do que *deve ser feito***, mas sem considerar o ***trabalho real***: as características dos actores e das situações; as dificuldades específicas com que se confrontam;
- ... faz ***diagnósticos-tipo***, cuja linearidade não traduz a realidade;
- ... se centra exclusivamente no “factor humano” e deixa na penumbra importantes dimensões de análise: a **história** e a especificidade dos **contextos** em que surgem os problemas identificados



## As questões que faltava colocar...

---

- ✓ qual é a verdadeira **origem** destes problemas?
- ✓ quais são os seus **determinantes** e como identificá-los?
- ✓ poderão as **práticas de gestão de recursos humanos** contribuir para a sua minimização/resolução?



## O que nos dá a ver uma análise no terreno?

---

Uma gestão de recursos humanos que tende a privilegiar a constituição de:

- um “**núcleo duro**” de trabalhadores: um grupo de pessoas qualificadas, que trabalham em horário a tempo inteiro; correspondente a uma categoria socioprofissional que beneficia de um estatuto de estabilidade e de perspectivas de continuidade profissional.
- um grupo de trabalhadores “**periféricos**”: exercem a actividade a tempo parcial ou a contrato a termo; são frequentemente indivíduos não qualificados, com baixas remunerações e perspectiva restrita de carreira. É o grupo mais flexível e o que exhibe a taxa mais elevada de *turnover* - daí o seu baixo nível de antiguidade.



## O que nos dá a ver uma análise no terreno?

---

Opções específicas de organização do trabalho que influenciam as práticas de gestão de recursos humanos neste contexto:

- Um “**núcleo duro**” de trabalhadores: que envolve as *cozinheiras* – exercem um trabalho mais valorizado, mais reconhecido;
- Contrariamente ao “núcleo duro”, as trabalhadoras do “**núcleo periférico**”: maioritariamente *tarefeiras* – são frequentemente submetidas a processos de recrutamento de cariz informal; com poucas ou sem exigências de formação; e com contratos habitualmente precários. São pessoas pouco qualificadas, com funções polivalentes.

## O que foi feito?

---


As primeiras análises do trabalho, nomeadamente das tarefas, permitiram realçar:

- Mão de obra fortemente feminizada e **pouco qualificada**;
- Trabalho a tempo parcial: contratos “escolares”, intercalados com períodos de **incerteza** relativamente ao futuro profissional;
- Mas também, recurso a **trabalho temporário**: aparentemente justificado pelo recurso a trabalhadores pouco qualificados; por um controlo de custos; e pela existência de “picos” de produção;
- Elevada taxa de **absentismo** sobretudo entre as trabalhadoras que servem as refeições;
- O **estatuto e a imagem da restauração colectiva** (um trabalho em “cantinas”);
- Um trabalho “**só visível das 12h às 14h**”, ficando oculto o trabalho de preparação e de manutenção, que ocorre antes e após o horário de atendimento.

# O que foi feito?

## As primeiras análises do trabalho

---

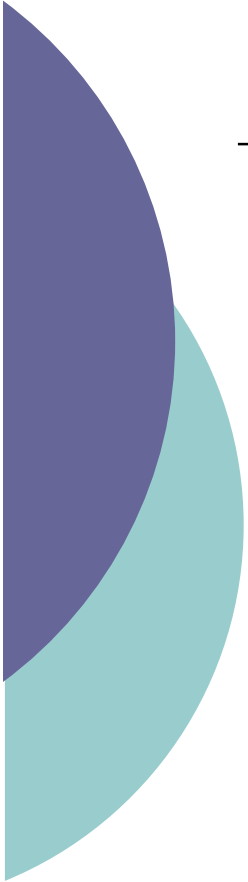
- 
- Um trabalho caracterizado como “não qualificado – que compreende um conjunto de **tarefas repetitivas** e de **aprendizagem imediata**”, e daí o não reconhecimento das suas competências;
  - As **competências relacionais**, entendidas como naturais na população feminina, são pouco valorizadas, facto que não ocorre na restauração comercial...
  - Muitas das competências (des)subvalorizadas exercem um papel fundamental na eficiência das unidades: conhecer os alunos; conhecer a variabilidade do número de refeições confeccionadas e servidas ao longo do ano lectivo; assumir estratégias de regulação do tempo de trabalho em função de exigências variáveis; ...
  - Falta de **estabilidade no emprego** e **falta de perspectiva de carreira** - principal factor de descontentamento;

# O que foi feito?

## As primeiras análises do trabalho

---

- A importância das **competências colectivas**: o que implica necessariamente tempo de aprendizagem conjunta;
- A importância da “**estabilidade**” da equipa na optimização do trabalho (“2 membros na equipa é suficiente!”);
- A gestão informal e compensatória de **riscos** (“uma escala rotativa da lavagem da “loiça grossa”) exige estabilidade e margem-de-manobra no seio da equipa;





## Em conclusão: o que é que se poderia fazer?

---

- A compreensão e intervenção ao nível da motivação e da gestão de conflitos não pode deixar de equacionar as condições de trabalho e emprego;
- Ultrapassar os limites de uma intervenção definida apenas no plano individual.



## Pressupostos da abordagem privilegiada

---

- Procurar ir para além de uma “**visão de helicóptero**”, através de uma análise “**à lupa**” dos problemas concretos tal como se configuram no terreno;
- Conhecer o **trabalho real** e as condições em que acaba por ser exercido ≠ do descritivo de funções;
- Considerar a **perspectiva dos diferentes actores**: compreender o seu “ponto de vista”; as queixas...;
- Construir uma abordagem “alargada” dos problemas: que não se centra exclusivamente nos “**sintomas**”, mas que procura igualmente uma intervenção sobre os seus **determinantes**;



## Pressupostos da abordagem privilegiada

---

- Assumir o **primado do terreno** na análise das causas dos problemas relacionados com o trabalho;
- Escutar atentamente os que melhor conhecem o trabalho e criar condições para a sua **participação**;
- Desenvolver uma **intervenção no contexto** em que surgiram os problemas.