

3.º Congresso Português de Alimentação e Autarquias

Maia\_16.Abril.2009

# Gestão de Recursos Humanos:

contributos para uma reflexão a partir da  
análise do trabalho

---

Liliana Cunha

Universidade Católica Portuguesa

lcunha@porto.ucp.pt





# O reconhecimento de um “problema” e a especificidade do pedido

---


O contexto da intervenção prende-se com a gestão das pessoas que efectivamente produzem e distribuem as refeições.

## O problema

“São 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**”.

## O pedido

“Neste contexto, gostávamos de ouvir falar sobre **estratégias de motivação** e de **gestão de conflitos**, também bastante frequentes”.



A resposta ao pedido: a  
“abordagem tradicional”

---

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

# 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”

- Valorização profissional
- Perspectivas de progressão na carreira
- Reconhecimento dos saberes dos trabalhadores
- Exercer a actividade de trabalho numa empresa socialmente responsável
- ...



## Estratégias de resolução de conflitos

---

1. Diagnosticar a natureza do conflito;
2. Escutar: ouvir a perspectiva do outro;
3. Intervir nas condições concretas que desencadeiam o conflito.



## Estratégias de motivação e de gestão de conflitos

---

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



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

---

Uma abordagem que...

- faz a economia dos problemas concretos e não se deixa interpelar por eles;
- se define em termos **do que deve ser feito**, mas sem considerar o **trabalho real**: as características dos actores e das situações; as dificuldades com que se confrontam;
- cuja linearidade não tem expressão em contexto real;
- 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



## A tentativa de “reformulação” do pedido

---

O pedido “redefinido”:


quais as **origens** 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 ponto de partida da análise: o trabalho *real*

---

- 
- Conhecer a **organização do trabalho** e as opções de gestão de recursos humanos;
  - Analisar o problema considerando as **perspectivas dos diferentes actores**: compreender o seu “ponto de vista”; as queixas...;
  - Procurar ir para além de uma “**visão de helicóptero**”, através de uma análise “**à lupa**” dos problemas concretos tal como se configuram no terreno;
  - Construir uma abordagem “alargada” dos problemas: que não se centra exclusivamente nos “**sintomas**”, mas que procura igualmente uma intervenção sobre os seus **determinantes**

# O ponto de partida da análise: o trabalho *real*

---

## Metodologia

Dados os pressupostos, não se pode fazer a economia do conhecimento:

- dos **locais de trabalho**;
- dos **procedimentos** ou modos operatórios;
- do conjunto das **actividades de trabalho** envolvidas na produção e distribuição das refeições, sem esquecer os demais recursos humanos dentro da empresa

## O exemplo das empresas de restauração colectiva

---

- Empresas de grande dimensão: elevado número de trabalhadores envolvidos;
- Forte orientação para as necessidades concretas da população: garantir uma oferta culinária diversificada para um público estável;
- A aposta na melhoria contínua e investimento na Qualidade dos serviços prestados, adoptando todas as medidas capazes de assegurar um nível exigência máximo de higiene e segurança alimentares;
- Diferenciação face à concorrência: vantagem competitiva e possibilidade de consolidação das concessões de exploração atribuídas.





## A importância do “capital humano”

---

Que **práticas** influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a **competitividade** e a **capacidade de aprendizagem** da organização?

## As estratégias de GRH

---

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; são frequentemente não qualificados; e têm uma perspectiva restrita de carreira. É o grupo mais flexível e o mais exposto a *turnover* (o que se traduz num baixo nível de antiguidade).

## As estratégias de GRH

---

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 nenhuma 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;
- Contratos escolares, intercalados com **períodos de incerteza** relativamente ao futuro profissional;
- O recurso ao **trabalho temporário**: aparentemente justificado por um controlo de custos; e pela existência de picos de produção;
- **Turnover** (interno e externo) que atinge de forma particular uma certa categoria de trabalhadoras;
- O **estatuto e a imagem** da restauração colectiva (*o trabalho em “cantinas”*), considerada menos prestigiante do que a restauração comercial;
- 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/consciência das suas competências;
  - 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 - o principal factor de **descontentamento** das trabalhadoras;

# O que foi feito?

## As primeiras análises do trabalho

---

- 
- A importância das **competências colectivas**: o que implica necessariamente tempo de aprendizagem conjunta;
  - As exigências de **Qualidade** impõem certos constrangimentos: a adopção de procedimentos específicos, nem sempre claramente integrados na organização temporal da actividade (“ter que escrever tudo”...);
  - 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.

## As etapas seguintes da análise: o que falta fazer?

---

A análise da actividade de trabalho, através da observação, do contacto directo com as trabalhadoras e com os seus modos operatórios e estratégias conjuntas,

**irá permitir numa fase subsequente:**

Definir **perfis de competências** ancoradas no trabalho efectivamente realizado, que possibilitam:

- Construir propostas de recrutamento, selecção e acolhimento dos trabalhadores, de acordo com a especificidade de cada unidade;
- Elaborar propostas de intervenção ao nível da higiene e segurança, que integrem as práticas informais de segurança que as trabalhadoras já adoptam;
- Definir processos de avaliação do desempenho, que reconheçam as competências mobilizadas;
- ...




As etapas seguintes da análise:  
o que falta fazer?

---

Criar condições para a participação na definição de propostas concretas, que visem a promoção da melhoria das condições de trabalho e de produtividade

## 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**.
  - ... Ainda que as características da actividade, neste contexto, pareçam ser propícias a uma certa **atipicidade**.
  - Tal reflecte-se na **flexibilidade** dos tempos de trabalho, bem como do tipo de contratos.

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

---

- É possível melhorar... desde que a intervenção não se restrinja a uma abordagem no **plano individual** e ao “**prescrito**”;
- A intervenção sobre estas condições, no sentido de uma maior “**estabilidade**” das equipas poderia revelar-se favorável não apenas para estas trabalhadoras, mas também para as organizações, traduzindo-se numa importante vantagem competitiva.
- E esta opção já é praticada em algumas unidades, o que parece reforçar as vantagens (reconhecidas) deste tipo de prática.

3.º Congresso Português de Alimentação e Autarquias

Maia\_16.Abril.2009

# Gestão de Recursos Humanos:

contributos para uma reflexão a partir da  
análise do trabalho

---

Liliana Cunha

Universidade Católica Portuguesa

lcunha@porto.ucp.pt

