

Gestão de Pessoas

Prof^a. Mônica de Caldas Rosa dos Anjos

Pessoas

- Os empregados são o bem mais importante da empresa e também o mais dispendioso.
- Afirma-se, atualmente, na moderna gestão empresarial, que o maior bem que a empresa possui é a capacidade intelectual de seus funcionários.

- Problemas podem ser relacionados a gestão de pessoas, tais como:
 - Alta rotatividade de pessoal (nova seleção, treinamento e custo);
 - Absenteísmo;
 - Atrasos;
 - Fuga às responsabilidades (sobrecarga de trabalho aos demais);
 - Índices crescentes de acidentes;

- Desperdício excessivo (**ex.: fator de correção**);
- Controle de qualidade precário (falta de padrões e análise de desempenho falha);
- Insatisfação por parte dos clientes;
- Problemas com equipamentos (manutenção precária);
- Tempo de espera ocioso (controle do tempo ineficiente);
- Desmotivação da equipe e;
- **Baixa produtividade.**

– Baixa produtividade:

- Um mal funcionário interfere no desempenho de outros funcionários, reduzindo em 25% sua produtividade.
- Ex.: uma empresa com 5 funcionários, sendo 1 improdutivo:
 - Interfere em 25% = $4 \times 25 = 100 = 1$ pessoa
 - Acrescentando-se a pessoa improdutivo = 2 pessoas
 - $2/5 = 40\%$ da força de trabalho reduzida
 - Aumento dos custos e redução dos lucros.

Soluções para evitar problemas

- Fazer uma descrição de cargos criteriosa, auxilia na contratação adequada e reduz a maioria dos problemas.
- Manter a equipe motivada e valorizada.
- Usar do planejamento na gerência (**PDCA**).

- O ciclo administrativo é importante para garantir a qualidade dos serviços ou dos produtos prestados.
- Para controle da qualidade, as seguintes etapas devem ser seguidas:
 - Identificação do problema → planejamento da solução → execução do plano → controle da execução → avaliação das etapas → replanejamento da ação → execução do plano ...

Desenvolvimento comportamental

O HOMEM NÃO TECEU A REDE DA VIDA, É

APENAS UM DOS FIOS DELA.

O QUE QUER QUE FAÇA À REDE, FARÁ A SI

MESMO.

Relacionar-se bem

- **Significa ver o outro como alguém que, mesmo com deficiências e limitações, é uma pessoa importante como você.**
- **É saber ouvir enquanto o outro fala, sem estar construindo respostas ou fazendo julgamentos.**
- **É ver o outro como alguém que pode lhe ensinar muita coisa.**

- **É ser flexível e estar disposto a mudar a forma de agir. Rever conceitos, preconceitos e posturas.**
- **É saber colocar limites sem desqualificar o outro (saber dizer não).**
- **É fazer parcerias onde ambos possam crescer e evoluir.**
- **É saber elogiar e perdoar.**

Estimular a criatividade

- Criatividade é criar o inesperado e fazê-lo útil.
- Todos os seres humanos são potencialmente criadores.
- Quando o indivíduo sente-se importante, confiante e capaz, põe disponível, com entusiasmo e motivação, sua criatividade.

- Ambientes muito críticos, tensos e autoritários bloqueiam a criatividade.
- Para melhorar a criatividade, a empresa ou o ambiente deve:
 - Melhorar as relações humanas;
 - Fortalecer a comunicação;
 - Desenvolver e formar espírito de equipe e;
 - Manter padrões éticos elevados.

Comunicação

- A comunicação interpessoal é um processo interativo, transacional, no qual as pessoas constroem o significado do que está acontecendo no mundo que as cercam.
- Possui 4 funções básicas:
 - Controle, informação, motivação e emoção.

- Controle: serve para esclarecer as obrigações, implantar normas, estabelecer autoridade e responsabilidade.
- Informação: oferece base para tomadas de decisões e execução de ordens e instruções.
- Motivação: influencia e integra as pessoas nos objetivos e metas.
- Emoção: facilita a expressão de sentimentos e emoções.

- A comunicação interpessoal pode ser feita de diversos modos:
 - Verbal, que subdivide em verbal-oral e verbal-escrita;
 - Simbólica, através de trajes, patentes, status e;
 - Não verbal, através de gestos para comunicação, tom de voz ou forma de escrita.

- Em toda comunicação há uma informação ou mensagem que é transmitida.
- A comunicação flui quando o emissor emite um estímulo positivo e o receptor envia uma resposta, de forma positiva.

- Os conflitos de comunicação se dão em função da forma como ocorre a comunicação.
- Se o emissor emite um estímulo positivo e a resposta é negativa, cabe ao emissor entrar na negatividade ou insistir na positividade.
- A positividade acaba com os conflitos.

- **Conflito é definido como choque de necessidades e valores pessoais entre as pessoas.**
- **A habilidade em resolver conflitos é fundamental para uma convivência mais produtiva e harmoniosa.**
- **O conflito mais difícil de ser resolvido é o de valores, que inclui o que o indivíduo acredita.**

- **Se cada um se coloca de forma inflexível, priorizando a sua idéia como a única verdade, nunca haverá consenso.**
- **Resolver um conflito significa não perder de vista o objetivo e direcionar todos os movimentos, idéias e criatividade em direção a ele.**

Negociação

- A negociação implica nos participantes ouvirem uns aos outros buscando o que se pode ser utilizado para atingir o objetivo, flexibilizando sua postura individual e construindo uma terceira alternativa.

Causa dos conflitos

- Uma das principais causas do conflito é a crítica.
 - Dependendo da forma como foi colocada ou como foi recebida, pode gerar divergências.
- Existem dois tipos de críticas: a construtiva e a destrutiva.

Críticas

- Crítica construtiva: tem a intenção positiva. Corrige o comportamento ou ato inadequado e não a pessoa.
- Crítica destrutiva: tem repercussão negativa. Ataca a pessoa e não o problema. Normalmente é usada quando se está zangado, não devendo, neste momento, fazer qualquer tipo de colocação.

Críticas



Inovação

- Temos a tendência à acomodação, devido ao medo de abandonar o conhecido para enfrentar o desconhecido.
- Normalmente utilizamos as mesmas estratégias para solucionar situações diferentes ou não.
- Mudanças fazem parte da dinâmica da vida pessoal ou profissional, e devem se tornar mais frequentes e intensas.

**SE VOCÊ NÃO MELHORAR O QUE ESTÁ AO
SEU ALCANCE, NUNCA VAI MELHORAR O
QUE NÃO ESTÁ.**

Integração

- Um grupo de trabalho não se mantém produtivo por muito tempo, se os seus componentes não estiverem devidamente integrados.
- A integração baseia-se nas necessidades individuais de inclusão, afeição e interdependência.

- Necessidade de inclusão: sentir-se pertencente, ocupando um lugar, participando das decisões e sendo ouvido, valorizado e reconhecido.
- Necessidade de afeição: sentir-se querido pelo grupo, não só pelo lado profissional, mas pessoal.
- Necessidade de interdependência: cada um conhece seu papel na equipe, contribuindo com suas habilidades, formando uma equipe coesa, integrada e produtiva.

Liderança

- É a influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana.
- O líder não necessariamente é o gestor de RH. Ele deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação.
- Pode ser autocrático, democrático ou liberal.

Tipos de líder

- Líder autocrata:
 - decide sozinho;
 - determina como deve ser executado o trabalho;
 - determina quem deve executar o que e;
 - domina elogios e críticas.

- Líder democrático:

- participa das decisões junto à equipe;
- a equipe determina como o trabalho deve ser executado e o líder apóia;
- a divisão de trabalho é feita em conjunto e;
- o líder compartilha elogios e críticas.

- Líder liberal:

- não participa das decisões tomadas pela equipe;
- a equipe determina como o trabalho deve ser executado e por quem e;
- o líder esclarece dúvidas e participa quando necessário.

- O líder é o facilitador da integração, mantém-se atento a cada colaborador, favorecendo o equilíbrio entre as necessidades individuais e as exigências da tarefa.
- Comunica-se de forma clara e direta.
- Contribui para ambientes harmoniosos, pessoas realizadas e produtivas.

- **O líder não teme o desconhecido, sentindo-se motivado diante dos desafios;**
- **Tem a capacidade de perceber e intuir novas oportunidades;**
- **Não hesita em ser flexível para atingir os objetivos;**
- **Mantém um elevado nível ético e;**
- **Decide baseado no consenso do grupo ou equipe.**

Metas/objetivos

- **Somente tendo metas é possível saber para onde e como ir.**
- **Deve-se fazer planejamento, criar estratégias e agir.**
- **Deve-se avaliar as possibilidades e limitações existentes, para não se frustrar diante dos desafios.**
- **As metas devem ser perfeitamente claras e cada ação deve ser compreendida para que ocorra comprometimento.**

Sobrevivência da empresa/emprego

- As empresas não necessitam de competição e sim de COOPERAÇÃO.
- Vencer não é competir com o outro. É derrotar seus inimigos interiores. É a própria realização do ser.
- O empregado que tiver coragem de empresariar a si mesmo, vender sua competência, investir em cursos de atualização e na própria reciclagem, terá mais chance de permanecer no mercado de trabalho.

Administração participativa

- É a forma mais valiosa de gestão, pois ocorre um auto-gerenciamento, onde os empregados monitoram o próprio trabalho.
- Neste estilo de gestão, as pessoas buscam:
 - Trabalhar com pessoas que as tratem com respeito;
 - Fazer um trabalho interessante;
 - Ter oportunidade de desenvolver suas habilidades;

- Serem reconhecidas por um bom trabalho;
- Ter uma chance de pensar por elas mesmas;
- Sentirem-se bem informadas sobre o que está acontecendo;
- Trabalhar em um ambiente que apresente desafios;
- Ter oportunidades de ver resultados do trabalho e;
- Trabalhar para um gerente eficiente.

- A participação dos funcionários na solução de problemas configura aspecto primordial na implantação de programas de qualidade e no enfrentamento de mudanças.
- O fato das pessoas serem ouvidas, podem levá-las a se sentirem responsáveis, comprometidas e encorajadas a agir no interesse do todo.

- As pessoas têm capacidade de identificar oportunidades e solucionar problemas.
- Pesquisas mostram que quanto maior o envolvimento do funcionário nas decisões da empresa, melhores são os resultados em termos de gestão da qualidade.

- A natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas.
- A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas, não somente a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais.

O nutricionista tem responsabilidade pela qualidade dos produtos e serviços produzidos e pela qualidade de desempenho da mão-de-obra.

- Para garantir a qualidade da mão-de-obra, é de fundamental importância conhecer o mercado de trabalho e formador de mão-de-obra.
 - No caso específico da UAN, verificar quais são as escolas formadoras de profissionais na área de alimentação e nutrição (SESC, SENAI, SESI).

- Antes de proceder o recrutamento de pessoal, é preciso conhecer as necessidades da empresa e a função do cargo que será recrutado.
- Lembrar que o desempenho ideal da empresa está em contratar pessoas com competência e habilidade para exercer a função cabível.
- Se os funcionários são selecionados de forma adequada, o desempenho da empresa será beneficiado, caso contrário, será certo o prejuízo.

Descrição de cargos

- A descrição de cargos simplifica a gerência de pessoal, pois:
 - Facilita a contratação ou remanejamento do funcionário;
 - Aumenta o desempenho da empresa;
 - Enxuga os gastos desnecessários e;
 - Otimiza o tempo com as tarefas.

- O conhecimento do cargo tem grande importância para se estabelecer a remuneração condizente com o trabalho executado e definir os critérios de recrutamento, seleção, treinamento, controle e avaliação.
- A análise dos cargos exige um estudo detalhado de cada aspecto ou elemento pertinente ao cargo.

- Pode-se utilizar de técnicas para levantamento de dados pertinentes ao cargo, como:
 - Observação direta: permite acompanhar as tarefas, computar o tempo gasto, a produtividade, quantidade de produtos e serviços e a qualidade de desempenho.
 - Entrevista: levanta, junto ao ocupante do cargo, as atividades desempenhadas, bem como o tempo para fazê-las.

- Para iniciar a descrição de cargos é necessário responder as seguintes perguntas:
 - Em que consiste ocupar esta posição?
 - Quais as características desejáveis?
 - O que o funcionário deverá executar?
 - Qual o tempo necessário para cada uma das tarefas? (auxilia na decisão do número de funcionários que deverão ser contratados).

- Deve-se avaliar:
 - Se o cargo é realmente necessário;
 - Se poderá ser atribuído a outra pessoa e;
 - Se as informações sobre habilidades e competências estão atualizadas.

- Ao preencher as funções do cargo, escrever quais são as habilidades necessárias, a formação profissional, a aptidão e experiência, além de estabelecer normas para a execução das tarefas.
- No caso de uma UAN, deverão ser usadas as resoluções da ANVISA, na descrição das normas para execução das tarefas, para garantir a segurança alimentar.

- Defina a estrutura administrativa da empresa, com base na hierarquia, esboçando o organograma.
 - Isto facilitará a comunicação entre os funcionários e agilizará os procedimentos dentro da UAN ou empresa.

- Ficha para preenchimento do cargo:
 - Cargo (nome e título);
 - Subordinação ou chefia;
 - Metas durante a jornada de trabalho;
 - Grau de relacionamento com outros cargos/órgãos;
 - Atribuições/tarefas e responsabilidade;
 - Características exigidas (sexo, grau de instrução, estrutura física);
 - Rotinas;
 - Tempo para realização das tarefas;
 - Locais para executar tarefas;
 - Condições de trabalho e;
 - Atitudes/comportamento.

- Cargo: **cozinheiro**
- Subordinado **ao nutricionista**
- Chefia **a equipe de auxiliares de cozinheiro**
- Metas durante a jornada de trabalho: **produzir refeições dentro dos padrões de qualidade exigidos pelo MBPF**
- Atribuições/tarefas e responsabilidade:
 - **Observar o cardápio diário e responsabilizar-se pela elaboração do mesmo;**
 - **Observar paladar e apresentação dos pratos que forem de sua responsabilidade;**
 - **Fazer requisição de gêneros alimentícios ao almoxarifado;**
 - **Coordenar seus auxiliares, procurando sempre trabalhar em equipe;**
 - **Zelar pela limpeza da sua área de trabalho;**
 - **Executar outras tarefas pertinentes ao cargo.**
- Locais para executar tarefas: **área de produção**

- Para evitar problemas legais, sempre reportar-se ao advogado da empresa.
- Acrescentar na descrição de cargos a seguinte frase:
 - Reservamo-nos o direito de alterar ou rever deveres e responsabilidades, sempre que houver necessidade. Este documento não é um contrato escrito ou implícito de emprego.

Recrutamento de pessoal

- **O recrutamento de pessoal pode ser realizado de forma externa ou interna.**
- **Recrutamento externo: é a convocação de pessoal que compõe o mercado de mão-de-obra.**
 - **Possibilita a renovação de idéias e oferece a perspectiva de mudança organizacional.**
 - **Aumenta o custo para a empresa.**

- **Recrutamento interno: busca-se na empresa pessoal qualificado para assumir uma nova função.**
 - **Ocorre valorização do funcionário, que tem a oportunidade de melhorar seu status, salário, realização profissional e individual.**
 - **A empresa se beneficia deste recrutamento, pois reduz tempo e custo para recrutamento, além de ter o funcionário motivado para o desempenho das funções.**

- Para recrutamento, reúna um número considerável de candidatos qualificados para a seleção.
 - Para isso, divulgue a descrição de cargos, pois, além de facilitar a inscrição dos candidatos, fará uma pré-seleção dos mesmos, reduzindo o número de inscritos para o cargo.

Seleção de pessoal

- É uma etapa de grande responsabilidade, pois o candidato deve suprir as necessidades da empresa (aspirações, objetivos, qualificação), atendendo aos requisitos listados na descrição de cargos.

- Durante a seleção são aplicados testes para verificar se o candidato atende as exigências da empresa.
 - Testes de personalidade;
 - Testes de conhecimento (oral ou escrito) e;
 - Testes de capacidade (prático).

Testes

- Testes de personalidade: é aplicado por psicólogos.
 - Pretende-se buscar pessoas equilibradas emocionalmente, honestas, de boa índole, afáveis, pacientes e bem humoradas.
 - Exemplos: PMK, Wartegg, 16PF, HTP, Rosenzweig, D48, BTAG, Grafologia, entre outros.

- Testes de conhecimento: verifica-se o conhecimento teórico do candidato, com relação a um assunto específico.
- Testes de capacidade: avalia a habilidade do candidato em colocar em prática seus conhecimentos teóricos.
 - É necessário que se tenha padrões de avaliação, para verificar se o desempenho foi atingido.

Entrevista

- A entrevista deverá ter perguntas elaboradas para todos os candidatos, abordando dados sobre a vida social e familiar, experiência profissional, conhecimentos técnicos sobre o cargo pretendido, avaliação da aparência geral e da socialização.

- Roteiro para a entrevista:
 - Defina o propósito da entrevista;
 - Reveja a ficha de inscrição, antes de chamar o candidato;
 - Deixe o candidato à vontade;
 - Descreva o cargo de forma mais completa possível;
 - Dê ao candidato uma cópia da descrição de cargo;
 - Faça perguntas sobre o emprego anterior;
 - Pergunte sobre o que gostava ou não de fazer; por que saiu, se for o caso; que condições de trabalho prefere;

- Roteiro para a entrevista:
 - Pergunte sobre as expectativas em relação ao cargo (salário, horário, oportunidade de crescimento);
 - Fale sobre suas expectativas quanto ao candidato padrão;
 - Informe a previsão de tempo para a tomada de decisão a respeito da contratação e;
 - Não contrate no ato, verifique todos os resultados e referências.

- Após entrevistar, faça uma avaliação do candidato, resumindo a entrevista e pontuando seu desempenho, para facilitar análise posterior:
 - Faça comentários sobre:
 - Necessidade de emprego;
 - Atitude em relação a supervisão;
 - Aptidão para trabalhar com outros;
 - Habilidades e experiência:
 - Expectativas com relação ao trabalho e;
 - Outros fatores que julgar relevantes.

Admissão

- **Após aprovação nos testes, o candidato deverá ser submetido a exames de saúde, para verificar sua aptidão.**
- **Caso os exames não sejam satisfatórios, o candidato deverá se tratar, em tempo determinado, e se apresentar ao Departamento de RH para efetivação do processo de admissão.**

- Para UAN, os exames solicitados, normalmente, são:
 - Exame clínico geral/ocupacional;
 - Hemograma completo;
 - VDRL;
 - Protoparasitológico;
 - Coprocultura;
 - Parcial de urina tipo I e;
 - Audiometria, para casos específicos.

- A admissão é realizada mediante um contrato de trabalho, que poderá ser experimental, e estabelecido a partir da assinatura da Carteira de Trabalho e Previdência Social.

- Quando a admissão ocorre por mérito, traz benefícios para a empresa, pois o funcionário trabalha com mais motivação, apresentando interesse e entusiasmo pelo trabalho.

- A UAN de empresas governamentais que apresentam estabilidade de emprego, podem sofrer com a injeção de pessoas desqualificadas, que não foram aceitas em determinado local de trabalho, reduzindo o desempenho e a produtividade.
 - Neste caso, técnicas de motivação e constantes treinamentos devem ser realizados.

Treinamento de iniciação

- Serve para integrar o novo funcionário ao local de trabalho.
- Durante treinamento devem ser abordados os seguintes aspectos:
 - Quais são as normas e regras da empresa;
 - Quem são os colegas de trabalho, os subordinados e a chefia;
 - Como é a estrutura da empresa e;
 - Quais são as normas de segurança utilizadas.

Desenvolvimento de pessoal

- Visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o indivíduo para seu crescimento pessoal e profissional;
- Focaliza, normalmente, cargos a serem ocupados na organização e habilidades e capacidades requeridas;
- Envolve todos os funcionários no processo e;
- Pode utilizar o treinamento como um recurso.

Métodos utilizados

- Rotação de cargos: movimentação vertical ou horizontal das pessoas em várias posições na organização.
- Posições de assessoria: oportunizar que uma pessoa com elevado potencial trabalhe como assistente, sob a supervisão de um gerente.
- Aprendizagem prática: treinamento através do qual se dedica a analisar e resolver problemas em outros setores.

- Atribuição de comissões: participar de comissões, compartilhando tomada de decisões.
- Participação em cursos e seminários externos: oportuniza o desenvolvimento de habilidades conceituais e analíticas.
- Exercícios de simulação: desenvolver estudos e simulações de casos e jogos de empresa.
- Treinamento fora da empresa: buscar novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização.

Treinamento funcional

Provém
conhecimento,
atitudes e
habilidades,

conduzindo a
mudanças de
atitude.

- Faz parte do crescimento e desenvolvimento da empresa e deve ser realizado sempre que for necessário.
- Instrumentaliza o pessoal para realizar o trabalho com menor esforço físico, menor tempo e menor custo.
- Capacita os funcionários, além das atribuições atuais, preparando-os para assumir funções novas e ascender na empresa.

- Tem por objetivo:
 - Capacitar os empregados a executar, com habilidade, as tarefas do cargo, procurando desenvolver a participação, cooperação e conscientização sobre sua importância na empresa.

- O treinamento é fator de motivação.
 - Melhora a capacidade de trabalho da equipe, tornando-a mais participativa;
 - Valoriza as pessoas, tornando-as mais equilibradas emocionalmente;
 - Harmoniza o trabalho, tornando-o mais produtivo.
- Para a empresa, reduz os custos operacionais, reduz o tempo de supervisão e racionaliza o uso do tempo, das máquinas, dos utensílios e dos procedimentos.

- A carga ideal de treinamento é de 50 a 100 horas/ano.
- Antes de iniciar um treinamento deve-se programar as seguintes etapas:
 - Diagnóstico da situação;
 - Elaboração e execução do projeto de ação;
 - Acompanhamento e controle da ação e;
 - Avaliação dos resultados.

- O projeto de treinamento deve incluir os seguintes tópicos:
 - Título do treinamento;
 - Objetivos;
 - Justificativa;
 - Público-alvo;
 - Carga horária;
 - Período de duração;
 - Local;
 - Conteúdo programático;
 - Métodos didáticos e recursos audiovisuais;
 - Técnicas e critérios de avaliação e;
 - Responsáveis pelo treinamento.

- Como ocorre a aprendizagem?
 - 1% através do gosto
 - 1,5% através do tato
 - 3,5% através do olfato
 - 11% através da audição
 - 83% através da visão

 - 50% através do que é visto e escutado
 - 70% através do que é dito e discutido
 - 90% através do que é dito e realizado

Motivação

Força ou impulso que leva o indivíduo a agir de uma forma específica.

- A busca constante por processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, **motivados**, executem suas tarefas com eficiência e eficácia.
- A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, ninguém pode motivar ninguém. É um fenômeno comportamental único e natural.

- No entanto, todas as pessoas necessitam de motivos para a ação.
- A empresa pode oferecer benefícios, como agente motivador:
 - Estabilidade no emprego;
 - Oportunidade de crescimento;
 - Reconhecimento por bons trabalhos;

- Realização na empresa;
- Participação nas decisões gerenciais e outras relacionadas à empresa e;
- Empenho da gerência em comunicar de forma clara e consistente as metas e desafios da empresa.

Técnicas motivacionais

- Técnica monetária: o dinheiro não possui apenas significado financeiro e material, mas também significado simbólico.
 - É através dele que o homem pode obter *status* e ter a capacitação e prestígio avaliados pela sociedade.

- Abordagem atitudinal: acredita-se que um indivíduo satisfeito trabalhe com mais entusiasmo do que o insatisfeito.
 - A influência social exercida pelo grupo, onde está inserido, pode aumentar o grau de satisfação e produtividade na empresa.

- Abordagem situacional: baseia-se na hipótese de que a situação (conjuntura, contingência ou circunstância) governa o comportamento e a motivação.
 - Situações de ameaça, ansiedade, conflito, ambigüidade e sobrecarga, influenciam no desempenho profissional.

Gestor de pessoas

- Existe diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas:
 - Na gerência de pessoas, o funcionário é o objeto da gestão, guiado e controlado;
 - Na gerência com pessoas, o funcionário é o sujeito ativo, guia e controla a situação para atingir os objetivos.

- O gestor de pessoas, para manter seu quadro funcional sempre motivado, deverá:
 - Atrair, capacitar e reter talentos;
 - Gerir competências, conhecimento e novas relações trabalhistas;
 - Manter motivação e clima organizacional;

- Desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- Reconhecer o pessoal como contributivo e estratégico para o negócio;
- Conciliar redução de custo e desempenho humano na qualidade;

- Formar novo perfil de profissional demandado pelo setor;
- Criar equilíbrio com qualidade de vida no trabalho e;
- Descentralizar a gestão.

- Características requeridas ao gestor de pessoas:
 - Conhecimento amplo e profundo dos aspectos técnicos e do negócio;
 - Conceituação: capacidade de lidar com o pensamento complexo e abstrato;
 - Flexibilidade: capacidade de lidar com mudanças rápidas;

- **Sensibilidade:** estar sensível às diferenças individuais apresentadas no grupo;
- **Julgamento:** estar apto a lidar com incertezas;
- **Reflexão:** estar predisposto a um aprendizado contínuo;
- **Competência:** capacidade para executar a ação e alcançar o efeito desejado;

- Mentalidade: constante adaptação ao novo, verificando as dificuldades e transformando-as em oportunidades;
- Gestão de competitividade: capacidade de colher informações e aplicá-las;
- Gestão de complexidade: capacidade de lidar com vários interesses concorrentes, contradições e conflitos;

- Gestão do aprendizado: capacidade para aprender e ensinar, através do repasse de informações e;
- Gestão de equipes: capacidade de lidar com habilidades funcionais, experiências e origens culturais.

Equipe

- É um conjunto de pessoas que se dedicam à realização de um mesmo trabalho.
- Tem por requisitos básicos:
 - Definição vocacional – missão;
 - Definição operacional – metas;
 - Definição instrumental – divisão de trabalho e papel dos membros.

- Erros comuns do trabalho em equipe:
 - Metas superdimensionadas;
 - Composição equivocada;
 - Liderança ditatorial;
 - Falta de motivação;
 - Reuniões improdutivas;
 - Subjetividade na avaliação e;
 - Sensação de injustiça.

- Chaves do sucesso:
 - Consciência do propósito;
 - Explicitação de balizamentos;
 - Comunicação aberta;
 - *Feedback* contínuo;
 - Compartilhamento de informações;
 - Negociação;
 - Humildade intelectual e;
 - Comportamento ético.

Manutenção de Pessoal

- Para sustentar a competitividade da empresa deve-se:
 - Envolver e comprometer pessoas, levando em conta sua diversidade cultural e oferecendo segurança e autoconfiança;
 - **Atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas e;**
 - Manter a competitividade da empresa em um ambiente com a tecnologia de informação e o conhecimento em velocidade crescente.

Passos para a manutenção de pessoal

- 1º passo: realizar boas contratações, orientar e treinar de forma adequada.
- 2º passo: tratar bem os funcionários:
 - Remunerar de forma justa;
 - Oferecer condições agradáveis de trabalho;
 - Capacitar, visando desenvolvimento de talentos;
 - Permitir participação dos funcionários nas decisões e;
 - Respeitar e se fazer respeitar.

- 3º passo: reconhecer que ninguém motiva ninguém, apenas oferece oportunidades e desafios.
 - Aplicar a análise de desempenho para recompensar os que estão progredindo e, orientar os que estão com dificuldades e;
 - Dispensar empregados não produtivos, pois desestimula os produtivos e reduz a produtividade da empresa.

- 4º passo: oferecer aos funcionários oportunidade de:
 - Crescimento (treinamento);
 - Reconhecimento (avaliações periódicas de desempenho);
 - Realização (atingir metas) e;
 - Participação (aproximar o funcionário do grupo e da administração).

- Empenhar-se para atingir estas metas.

Lista de verificação

- Crescimento:
 - Você faz promoções internas sempre que possível?
 - Você dá boas recomendações e ajuda os empregados que saem da empresa para assumir cargos melhores?
 - Você treina e encoraja seus empregados a aprenderem sobre tudo o que são capazes?
 - Você organiza e estimula a realização de *workshops*?
 - Você paga anuidade para ensino relacionado com sua empresa?

- Você aconselha ou conversa com seus empregados a fim de mostrar-lhes como melhorar, progredir ou desenvolver-se na carreira?
- Você estimula a associação a clubes ou organizações profissionais?
- Você divulga promoções?
- Você explica aos funcionários por que alguém de fora foi contratado e mostra a eles como poderão obter uma qualificação semelhante?
- Você faz rotação de cargo entre os funcionários?
- Você utiliza horário de trabalho móvel?
- Você possui um programa de sugestões?
- Você utiliza avaliações de desempenho?

- Reconhecimento:

- Você sabe quando determinado empregado realiza um trabalho excepcionalmente bom e faz com que ele fique ciente de que você está a par de suas realizações?
- Você está a par de *hobbies*, interesses, necessidades e metas de seus empregados?
- Você tem tempo e disposição para ouvir cada empregado?
- Você se reúne com cada um de seus empregados para as avaliações de desempenho?

- Você pede aos empregados que ajudem a melhorar o funcionamento da empresa?
- Você contribui para o aprimoramento das habilidades de seus funcionários?

- Realização:

- Você dá a seus empregados oportunidade para que sobressaiam? Permite que tenham autonomia para realizar o trabalho ao modo deles?
- Você explica que metas deseja ver atingidas e permite aos empregados encontrarem sua maneira própria de atingi-las?

- Você atribui tarefas que ampliam as habilidades de seus empregados?
- Você acredita que seus empregados sejam capazes de trabalhar mais e melhor?
- Você põe à disposição de seus empregados as ferramentas, o tempo e outros recursos que possibilitem melhorar o desempenho deles?
- Você elogia as realizações deles fora do trabalho?
- Você permite que seus empregados utilizem suas próprias idéias para atingir metas?

- Participação:

- Você pede conselhos a seus empregados? Solicita a opinião deles?
- Você implementa as sugestões fornecidas por eles?
- Você encoraja os subordinados a se manifestarem?
- Você pratica a arte de ouvir efetivamente?
- Seus empregados podem influenciar, até certo ponto, o ambiente de trabalho, horários, grupos de trabalho, instalação industrial, etc?
- Você utiliza gerência por objetivos?

- Esta verificação deve ser respondida com mais respostas sim do que respostas não.
- A revisão das respostas deve ser feita frequentemente.
- O método é baseado na teoria do GRAPE (CRRPE), delineada por Bill Scott.

Funcionários problemáticos

- Para lidar com funcionários problemáticos, deve se ter dados documentados dos problemas causados, com as datas das ocorrências, para futuras comprovações.
 - Antes de agir, identifique o problema que será enfrentado:
 - Ineficiência ou
 - Má-conduta.

- A ineficiência pode ser corrigida com treinamentos, reorganização do trabalho e reprogramação ou transferência do emprego, para uma atividade mais adequada a suas capacidades.
- A má-conduta: pode estar relacionada a conflitos externos ou internos e, normalmente, não pode ser tratada.
 - O uso de drogas ilícitas ou álcool deve ser considerado.
 - A abordagem deve ser feita por profissional capacitado, evitando corrigir a pessoa, mas sim o problema, lembrando da importância do funcionário para a empresa.

Auditoria de pessoal

- O que poderá ser avaliado:
 - Recrutamento e seleção;
 - Custos com processos de seleção;
 - Descrição de cargos;
 - Contratos, salários;
 - Horários especiais;
 - Absenteísmo;
 - Rotatividade;
 - Satisfação dos funcionários;
 - Avaliação de desempenho;
 - Necessidades de melhorias;
 - Utilização dos recursos; entre outros.

Quem pode realizar a auditoria?

- Clientes da UAN;
- Parceiros;
- Nutricionista;
- Funcionários da empresa;
- Fornecedores;
- Consultor externo e;
- Grupo interno de auditoria.

Referências Bibliográficas - Dimensionamento

- Abreu, E.S.; Spinelli, M.G.N.; Zanardi, A.M.P. *Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer*. São Paulo: Metha, 2003.
- Mezomo, I.F.B. *Os serviços de alimentação: planejamento e administração*. São Paulo: Manole, 2002.
- Teixeira, S.M.F.G.; Oliveira, Z.M.C.; Rego, J.C.; Biscontini, T.M.B. *Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição*. São Paulo: Atheneu, 1997.

Referências bibliográficas – Gestão de RH

- Abreu, E.S.; Spinelli, M.G.N.; Zanardi, A.M.P. *Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer*. São Paulo: Metha, 2003.
- Bangs Jr., D.H.; Pereira, P. *Gerenciamento de recursos humanos: administrando com sucesso o seu mais importante patrimônio*. São Paulo: Nobel, 1999.
- Costa, W.S. Humanização, relacionamento interpessoal e ética. *Cad Pesq Admin*. 11(1): 17-21, 2004.

- Costa, W.S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. *Cad Pesq Admin.* 9(2): 13-23, 2002.
- Gontijo, A.C.; Maia, C.S.C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Cad Pesq Admin.* 11(4): 13-30, 2004.
- Leão, L.M.F. *Desenvolvimento comportamental.* Apostila do curso de especialização na moderna gestão empresarial. Florianópolis: ENE, 1997.

- Martins, S.S. Veriano, C.E. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. *RAE*. 44: 22-33, 2004.
- Mezomo, I.F.B. *Os serviços de alimentação: planejamento e administração*. São Paulo: Manole, 2002.
- Oliveira, C.A. A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade. *Dissertação de mestrado* na Engenharia de produção. Florianópolis: UFSC, 2002.

- Pinto, A.B.S. Motivação no trabalho. *Trabalho de conclusão de curso*. Itajubá: EFEI, 2001.
- Pestana, M.C.; Pires, P.M.S.G.; Funaro, V.M.B.O.; Utuyama, A.S.; Pacheco, F.M.; Guimarães, T.B.N. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. *Ci Inf Brasília*. 32(2): 77-84, 2003.
- Prada, D.F.; Miguel, P.A.C.; França, A.C.L. Práticas na gestão de pessoas no contexto da qualidade. *Cad Pesq Admin*. 1(10): 13-22, 1999.

- Publifolha *Como administrar o tempo* – Série sucesso profissional. São Paulo: Publifolha, 1999.
- Saraiva, L.A.S. Tecnologia gerencial estrangeira, gestão brasileira de recursos humanos. *Cad Pesq Admin.* 9(4): 15-25, 2002.
- Souza, K.C.S. O Profissional de RH e seu papel no novo milênio. Disponível no site: <http://www.bte.com.br> em 30 de janeiro de 2006.

- Teixeira, S.M.F.G.; Oliveira, Z.M.C.; Rego, J.C.; Biscontini, T.M.B. *Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição*. São Paulo: Atheneu, 1997.
- Zanella, L.C.; Cândido, I. *Auditoria interna – rotinas e processos práticos para hotéis, restaurantes e empresas em geral*. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.