

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

MAIARA LUZ DA SILVEIRA

**O CONHECIMENTO DE NUTRICIONISTAS SOBRE GESTÃO DE PESSOAS
EM SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO HOSPITALAR**

Porto Alegre

2014

MAIARA LUZ DA SILVEIRA

**O CONHECIMENTO DE NUTRICIONISTAS SOBRE GESTÃO DE PESSOAS
EM SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO HOSPITALAR**

Trabalho de Conclusão do Curso de Nutrição da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Nutricionista.

Orientadora Prof^a Dr^a Janaína Guimarães Venzke

Coorientadora Ana Luiza Sander Scarparo

Porto Alegre

2014

MAIARA LUZ DA SILVEIRA

**O CONHECIMENTO DE NUTRICIONISTAS SOBRE GESTÃO DE PESSOAS
EM SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO HOSPITALAR**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Nutrição, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso “O Conhecimento de Nutricionistas sobre Gestão de Pessoas em Serviços de Alimentação e Nutrição Hospitalar”, elaborado por Maiara Luz da Silveira, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Nutrição.

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Janaína Guimarães Venzke - Orientadora
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profª Drª Martine Elisabeth Kienzle Hagen
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profª Drª Cariza Teixeira Bohrer
Universidade Federal de Santa Maria

Porto Alegre ____ de _____ de _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais e minhas irmãs, por me incentivarem em todos os momentos ao longo do trabalho e da faculdade.

À minha orientadora, Janaína Venzke, e coorientadora, Ana Luiza Scarparo, por todo o auxílio, reflexões, aprendizados na elaboração do TCC, as quais engrandeceram a ideia inicial, e foram essenciais na construção desse trabalho.

Ao CEANUT – Empresa Júnior de Nutrição da UFRGS, e a todas as pessoas que na empresa conheci, por representarem a inspiração que me levou a refletir sobre a importância da gestão de pessoas para o profissional nutricionista, desencadeando o tema central do meu TCC.

EPÍGRAFE

“Mais do que máquinas, precisamos de humanidade.
Mais do que inteligência, precisamos de afeição e doçura.
Sem essas virtudes a vida será de violência e tudo será perdido.”

Charles Chaplin

RESUMO

A profissão de nutricionista exige conhecimento de gestão, em diversas áreas de atuação, sendo imprescindível refletir sobre a importância do profissional capaz de administrar uma equipe, principalmente no contexto da alimentação coletiva, na qual, na maioria das vezes, é o gestor do serviço. Investigar o entendimento e conhecimento do nutricionista sobre gestão de pessoas e relacionar com as referências sobre o assunto. Este trabalho constitui um recorte de uma pesquisa mais abrangente que tem a intenção de avaliar o conhecimento, a habilidade e a atitude do nutricionista. O recorte efetuado para efeito do presente trabalho e que determinou as decisões metodológicas, guiou-se pelo objetivo central de apresentar dados qualitativos em relação ao tema. Para isso, estruturou-se um instrumento com questões objetivas e descritivas, validado com nutricionistas referências como gestores de pessoas no meio acadêmico. A população do estudo foi delimitada aos nutricionistas que atuam no Serviço de Nutrição de doze hospitais de Porto Alegre/RS. Dos nutricionistas convidados, seis profissionais responderam o questionário. Os entrevistados entendem como motivação principalmente incentivos financeiros, ambiente harmonioso e reconhecimento do trabalho. Percebeu-se que as definições sobre fatores motivacionais distinguem-se em questões internas ao indivíduo e externas, modificáveis pelo ambiente. Comunicação eficiente é entendida como transferência clara e objetiva da informação, e as estratégias necessárias são transmitir transparência, confiança e simpatia ao comunicar. As definições sobre liderança foram amplas, mas mencionou-se especialmente influenciar e motivar a equipe de trabalho, como aspectos fundamentais para um líder. O relacionamento interpessoal é considerado principalmente o relacionamento entre as pessoas, influenciado pelo ambiente e pelas características individuais. Na análise de três situações práticas, propostas aos entrevistados, foi possível averiguar a habilidade do profissional em relação à gestão de pessoas. A partir dos resultados, verificou-se a necessidade de dar continuidade a este estudo para identificar o conhecimento, habilidade e atitude do nutricionista em relação à gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Motivação. Liderança. Alimentação Coletiva.

ABSTRACT

To be a nutritionist, one must have management skills in many fields of work. It is essential to reflect on the importance of a professional capable of managing a team, especially within the context of collective feeding, in which the nutritionist is often the manager of the service. In this study, we investigate the understanding and the knowledge of nutritionists about people management, relating these aspects to the theoretical references on this subject. This work is a fraction of a more comprehensive research that aims at evaluating the knowledge, the skills and the attitude of nutritionists regarding people management. Our methodological choices were based on the main objective of this work: presenting qualitative data on people managing skills of nutritionists. To do so, we developed an instrument with objective and descriptive questions, which was validated by nutritionists well known for managing people in the academic setting. The population studied consisted of nutritionists working at the Nutrition Service of twelve hospitals in Porto Alegre, RS, Brazil. Six of the professionals invited answered the questionnaire. The participants in the study consider financial incentives, harmonious environment and recognition of the work their main motivations. We could notice that the definitions of motivational factors are divided in internal and external, which can be modified by the environment "Efficient communication" was defined as a clear and objective transference of information, and requires strategies such as conveying transparency, confidence and sympathy when communicating. The definitions on leadership were broad, but influencing and motivating the team were mentioned as fundamental characteristics of a leader. Interpersonal relationships were defined mainly as relationship among people, influenced by the environment and by individual characteristics. By analyzing three practical situations presented to the participants, it was possible to assess the people management skills of the professional. Based on the results, it has been found that this study must continue in order to identify the knowledge, the ability and the attitude of the nutritionists regarding people management.

Keywords: People management. Motivation. Leadership. Collective feeding.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
	2.1 SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO E UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO	10
	2.2 GESTÃO DE PESSOAS	11
	2.3 MOTIVAÇÃO.....	13
	2.4 LIDERANÇA.....	15
	2.5 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	16
	2.6 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	17
	2.7 NUTRICIONISTAS COMO GESTORES.....	18
3	OBJETIVO.....	20
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	20
	4.1 TIPO E DESENHO DA PESQUISA	20
	4.2 CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADO ..	20
	4.3 O DESENHO DA AMOSTRA	22
	4.4 O PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	22
	4.5 DELINEAMENTO DO ESTUDO E O PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS ...	23
	4.6 ASPECTOS ÉTICOS.....	23
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	23
	5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS HOSPITAIS	23
	5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS NUTRICIONISTAS	24
	5.3 ENTENDIMENTO SOBRE O TEMA GESTÃO DE PESSOAS.....	25
	5.3.1 Motivação.....	25
	5.3.2 Comunicação eficiente	27
	5.3.3 Liderança	29
	5.3.3.1 Nutricionistas se consideram líderes	31
	5.3.4 Relacionamento interpessoal	32
	5.4 ANÁLISE SOBRE AS SITUAÇÕES.....	33
	5.4.1 Caso 1:.....	34
	5.4.2 Caso 2:.....	34
	5.4.3 Caso 3:.....	36
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
7	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE	44
	APÊNDICE I – Instrumento de coleta.....	44
	APÊNDICE II – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	56
	APÊNDICE III – Carta de aceite.....	58

1 INTRODUÇÃO

As organizações não existem sem as pessoas que lhes dão vida, inteligência, sentimento, criatividade. Igualmente os indivíduos dependem das organizações em que trabalham para alcançar seus objetivos pessoais, visto que passam grande parte do seu dia no trabalho (CHIAVENATO, 1989).

Segundo Gil (2001), a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Na maioria das vezes numa empresa, não importa a quantidade de colaboradores, e sim, a capacidade do gestor de organizar, planejar e orientar de forma adequada seus funcionários, para alcançar os objetivos da organização. Por isso a importância de tratar os indivíduos como parceiros da empresa, escutando seu lado, e saber suas competências, para melhor organizar o trabalho de sua equipe.

Para Chiavenato (2008) a Gestão de Pessoas é um conjunto de processos que interagem entre si, tendo destaque os seis processos básicos: agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas e; monitorar pessoas. O equilíbrio na condução desses processos é fundamental. Os mesmos sofrem influências tanto do ambiente externo como do ambiente interno da organização.

Na área da Alimentação Coletiva existe uma grande empregabilidade de trabalhadores, como mostra os dados da Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC) de 2013, que a mão de obra empregada no Setor de Refeições Coletivas conta com 205 mil colaboradores. Este universo de trabalhadores que atuam na área, necessitam de gestores capazes de aplicar práticas baseadas no conhecimento da administração de pessoas.

Segundo estudo realizado por Viana (1997) há alto *turnover*¹ de funcionários no segmento da alimentação coletiva, o que o autor relaciona ao fato dos trabalhadores receberem baixos salários e terem altas jornadas de trabalho. Estudos relatam que condições insatisfatórias de trabalho geram alto índice de pequenos acidentes e absenteísmo. Além disso, outro fator que gera insatisfação é que a grande variabilidade de tarefas a serem desenvolvidas,

¹ “É o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos” (MARRAS, 2000, p. 66).

principalmente quando surgem imprevistos que levam os trabalhadores a realizar atividades além das de suas obrigações rotineiras, visto que na alimentação coletiva há o horário estabelecido para a distribuição das refeições, devendo as preparações estarem prontas para serem ofertadas aos clientes, mesmo que faltem funcionários.

Santana (2002) vê como desafios à gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), atentar para as condições do ambiente de trabalho, as atividades exigidas pelos funcionários, as características do serviço e, principalmente, a organização do trabalho na Unidade, a fim de atender às necessidades dos empregados, motivando-os, com o objetivo de diminuir as taxas de absenteísmo e a alta rotatividade existente neste ramo profissional.

A profissão de nutricionista exige conhecimento de gestão em diversas áreas de atuação, como exemplo, apresenta como responsabilidade técnica nos serviços de alimentação e nutrição a capacidade de planejar, organizar, dirigir, supervisionar e avaliar os processos dos serviços, segundo o Código de Ética profissional (Resolução CFN nº419/2008).

Neste contexto, é imprescindível refletir sobre a importância do nutricionista capaz de administrar uma equipe, principalmente no contexto da alimentação coletiva, na qual, na maioria das vezes, é o gestor do serviço. Para executar o papel de gestor, além dos conhecimentos técnicos da profissão, os quais aprendem na universidade, em livros e artigos, o profissional necessita saber gerir, planejar, organizar, comandar um setor e a equipe que nele trabalha. No entanto, ao longo da formação, o nutricionista pouco se apropria de conteúdos que lhe façam perceber a importância da gestão de pessoas. Talvez nos estágios, durante a graduação, ou quando já encontram-se no mercado de trabalho, os nutricionistas percebem a necessidade de conhecer e entender conceitos e teorias da área de administração, que, por exemplo, auxiliam a compreender como administrar uma UAN, ou a conhecer as ferramentas existentes que podem ajudar no trabalho diário.

Gerenciar as pessoas é um dos pilares importantes para administrar um serviço, pois os indivíduos apresentam sentimentos, autonomia, conhecimentos, experiências, corpo que necessita de estruturas físicas e psicológicas adequadas. Dessa forma, saber liderar, motivar, transmitir de forma eficaz, criar um ambiente harmonioso, onde exista um bom

relacionamento entre as pessoas, são características importantes para o nutricionista enquanto gestor.

Diante do exposto, há uma necessidade de formar nutricionistas com conhecimentos de administração, para desenvolver o trabalho em equipe, a fim de diminuir alguns dos problemas relacionados à má administração de pessoal como o absenteísmo, rotatividade e custos do estabelecimento. Com isso conseguir satisfazer tanto os seus funcionários como os seus clientes

Por esta razão, viu-se a pertinência de investigar quais os entendimentos e conhecimentos de nutricionistas em relação ao tema gestão de pessoas, com o intuito de mostrar a necessidade de investimento e reformulação dos cursos de graduação, especialização, mestrado, doutorado. E também aguçar, nos próprios nutricionistas ou estudantes de nutrição a vontade de estudar estes conteúdos que poderão ser um diferencial na atuação profissional. O estudo a seguir teve como objetivo investigar o entendimento e conhecimento do nutricionista, que atua em serviços de nutrição na área hospitalar, sobre gestão de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO E UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO

O setor da alimentação fora de casa compreende o preparo e a distribuição de refeições para o consumo, sendo dividido em: Segmento Público e de Serviços Contratados, o qual inclui refeições oferecidas em locais públicos, como hospitais, escolas e presídios, podendo ser na forma de Buffet; e Segmento de Serviços de Varejo de Alimentação incluindo serviços prestados diretamente ao público por meio de restaurantes, bares, lanchonetes, padarias, *fast food*, entre outros. No primeiro segmento, em grande parte as empresas operam com baixas margens de lucro, e representam aproximadamente 26% do setor de serviços de alimentação no Brasil; já o segundo segmento representa 74% do total do setor de alimentação (IMC, 2011).

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA, 2012), o número de indivíduos que realizam pelo menos uma refeição por dia fora de casa vem crescendo em grande velocidade. Acumulou-se um faturamento de 219,4% em 10 anos, entre 2000 e 2010. A pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE) verificou que a população brasileira destinou 31,2% de seus gastos totais com alimentos aos Serviços de Alimentação Fora do Lar, no ano de 2010. Isso mostra como o setor está crescendo, e juntamente, o aumento da empregabilidade neste setor.

Dados da ABERC (2013) demonstram um aumento anual do mercado de refeições coletivas fornecidas por empresas prestadoras de serviços (terceirizadas), apresentando no ano de 2013 um número de 10,9 milhões de refeições/dia, e estima-se que nesse ano de 2014, chegue a 12,5 milhões de refeições/dia. Em contraponto, o número de refeições fornecidas pelos serviços de autogestão (administrado pela própria empresa), reduz a cada ano, em 2013 foi de 100 mil refeições/dia, com a estimativa de reduzir para 80 mil refeições/dia nesse ano de 2014. Em relação ao faturamento aproximado de refeições, as empresas de refeições coletivas em 2013 faturaram 16,6 bilhões de reais e, para 2014 uma previsão de 18,8 bilhões. Nos serviços de autogestão em 2013 apresentou um faturamento de 60 milhões, com previsão que diminua para 50 milhões nesse ano.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas (GP) (...) é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização (...) dos processos internos, do estilo de gestão... (CHIAVENATTO, 2008, p. 8).

Segundo Knapik (2008, p. 14) as organizações são criadas pelos indivíduos e propagam-se por meio deles. Os gestores de pessoas necessitam conhecer bem a empresa na qual estão inseridos, o ambiente de trabalho, os valores, os objetivos, a missão e visão, o clima organizacional e a cultura, para

que consigam gerenciar sua equipe e criar uma relação na qual, todos ganhem o que representa uma relação ideal entre a empresa e os colaboradores.

Limongi-França et al (2002) fala sobre a valorização do capital intelectual, que se trata do modelo de gestão voltado para as pessoas, tentando tornar as organizações mais humanizadas. Quando se inicia um momento de preocupação com o bem estar dos indivíduos nas organizações, conseqüentemente gera-se um ambiente de trabalho adequado para realizar as atividades. O capital humano, segundo Bohlander et al (2005, p. 9), refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa, sendo este capital pertencente aos colaboradores. Assim os gestores devem encontrar formas de desenvolver estratégias para aumentar a capacidade e aproveitar os conhecimentos já existentes dos funcionários.

Em seu livro, *Qualidade total em serviços*, Las Casas (1999) disserta da seguinte forma:

Uma boa organização treina seus empregados para fazer o seu trabalho bem feito, dá para eles o conhecimento da função e dissemina um sentimento de comprometimento ao trabalho: uma organização desta faz com que o funcionário tenha um sentimento de orgulho pessoal e o encoraja-o a fazer melhor.

Segundo Robbins (2005), uma das funções da Gestão de Pessoas é o desenvolvimento de programas que promovam o bem-estar e a motivação dos colaboradores, pois no momento em que o indivíduo se sente valorizado na organização, desempenha melhor sua função e contribui de forma mais efetiva nas atividades da organização, influenciando positivamente as atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, inovação e aceitar mais fácil as mudanças. Entretanto, percebe-se uma grande dificuldade dos gestores em contribuir com o contentamento, prazer e entusiasmo dos funcionários, sendo que para Knapik (2008, p.15) “as pessoas são os alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar resultados esperados pela organização”.

O comportamento do homem dentro das organizações depende de dois fatores: os pessoais e os da empresa. Com os fatores pessoais, envolvem-se a personalidade do indivíduo, a sua motivação interna (vontade própria de

realizar algo), os valores em que acredita, o seu comprometimento. Em relação aos da empresa, associa-se o ambiente de trabalho (interfere diretamente no comportamento e é um grande fator extrínseco para motivar o colaborador), as regras, a política interna (o funcionamento da empresa), os métodos de trabalho, as recompensas (benefícios) e as punições e o grau de confiança que a instituição deposita nos funcionários (KNAPIK, 2008, p. 14). Desta forma, a gestão de pessoas em uma organização, é capaz de incentivar o adequado comportamento do indivíduo em grande parte, pensando matematicamente, aproximadamente em 50%.

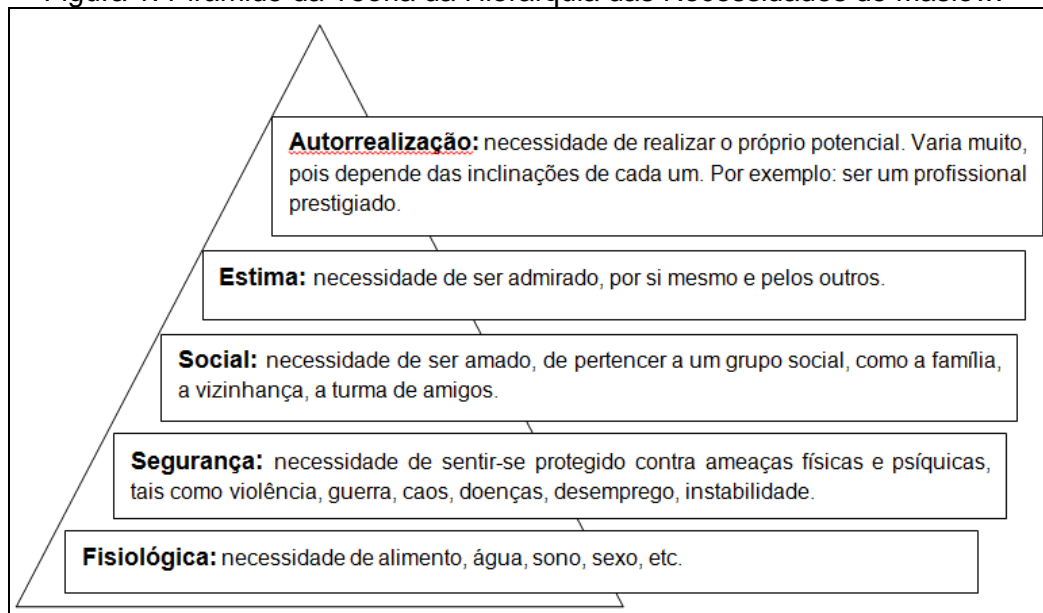
2.3 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação vem do Latim “movere”, relativo a movimento, mover para realizar determinada ação. Percebe-se que motivação, dada a sua origem, significa movimento. Para Soto (2002, p. 118) motivação é a pressão interna que surge de uma necessidade, na qual excita as estruturas nervosas, originando energia que impulsiona o organismo a realizar a atividade.

Robbins (2005, p. 132) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Essa definição corrobora com o pensamento de Bueno (2002, p. 6), que expressa que os indivíduos agem conduzidos por um impulso interno, por uma necessidade intrínseca ao ser humano, direcionando o seu comportamento, devido à vontade própria para atingir o objetivo, nisso verificamos a existência de motivação.

A mais conhecida das teorias sobre motivação é a teoria da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow (MASLOW, 1991), a qual estabeleceu uma hierarquia, ilustrada na forma de pirâmide, conforme representado na figura a seguir:

Figura 1: Pirâmide da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de Maslow, 1991.

A teoria de Herzberg (1968) dividiu os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos, associados à insatisfação no trabalho, relacionados às necessidades mais básicas, extrínsecos ao indivíduo compreendem salário, condições de trabalho, segurança no cargo e relações interpessoais no trabalho. Em relação aos fatores motivacionais, que levam à satisfação no trabalho, relacionados às necessidades superiores dos indivíduos, como reconhecimento, crescimento, responsabilidade, desafios, realização.

A motivação intrínseca (interna) surge do indivíduo, pertence às suas necessidades, vontades, objetivos. Fatores externos ou extrínsecos podem acrescentar positivamente ou negativamente a motivação das pessoas, como o ambiente. Como exemplo, uma pessoa que sofre um ataque cardíaco pode ficar internamente motivada a mudar seu estilo de vida, como a prática alimentar saudável e inserir atividade física. Fatores externos que podem interferir positivamente são o suporte familiar, o prazer e as recompensas, como perder peso, por exemplo. E os fatores externos que podem prejudicar a motivação em mudar o estilo de vida, são ocasiões sociais, a qual o indivíduo estará com um banquete de comida na sua frente, a falta de suporte familiar e

de amigos, que além de desmotivar com palavras, podem estar sempre oferecendo alimentos gordurosos, ricos em açúcares (HORN, 1997).

Segundo modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1975 - 1980), o indivíduo motiva-se internamente devido determinadas condições de trabalho. Alguns fatores que promovem o enriquecimento das tarefas e geram satisfação, motivação e produtividade no trabalho, são: o desenvolvimento de diferentes habilidades pessoais; responsabilidade por resultados, o qual irá impactar em outras pessoas; liberdade para criar e decidir procedimentos do trabalho; e recebimento de *feedback* em relação ao seu desempenho.

Tomanini (2014), em sua experiência profissional refere ter percebido que motivação não é algo que alguém pode dar ao outro, visto que vem de dentro de cada pessoa. Segundo ele, “em alguns, a motivação pode estar escondida, em outros, até morta. Nada, nem ninguém, podem transformar isso, a não ser a própria pessoa”. No entanto, para Tomanini há uma forma de solucionar isso, que é conhecer as limitações da equipe, prestar atenção nos problemas que a cercam e compreender suas principais dificuldades.

2.4 LIDERANÇA

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo (HUNTER, 2006, p. 18 - 20).

Yukl (1998, p. 5) define liderança, como um processo complexo e amplo, no qual um membro de uma organização ou um grupo influencia diversos fatores, como a escolha de objetivos e estratégias, a organização das tarefas, a motivação extrínseca dos indivíduos para alcançar os objetivos, a manutenção dos relacionamentos interpessoais, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a cativação do auxílio e colaboração das pessoas internas ou externas à equipe ou a organização.

Segundo Falconi (2004, p. 157) o líder deve conduzir as mudanças dentro da organização, promovendo o conhecimento do tema a sua equipe, ensinando os colaboradores como aplicar este conhecimento, treinando-os, deixar os mesmos fazer e acompanhá-los na execução, quando alcançado o

bom resultado, elogiar. Para Jago (1982) “liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos”.

Vários autores consideram o líder um protagonista, o agente de mudanças, mas para Hunter (2006, p. 136) não representa somente isso. Em sua obra, ele mostra que o líder juntamente com a empresa, precisa ter uma estratégia, um objetivo, se perguntar para qual caminho está seguindo. O líder deve fazer sua equipe acreditar que o que fazem é importante, que tem propósito, dessa forma, precisam ter pleno conhecimento da empresa, visão do negócio, e fazer o funcionário sentir que seu trabalho agrega valor para a organização. Se o gestor souber aproveitar o que cada indivíduo tem de melhor e incentivar a colocar no trabalho, a equipe unida promove a conquista da meta estabelecida, e o desenvolvimento de talentos.

Liderar está relacionado a envolver as pessoas, para que as mesmas atinjam os objetivos comuns em prol do grupo. Para que isso ocorra, o gestor da equipe, o líder, deve estimular a motivação, proporcionando condições favoráveis para o bom desenvolvimento do trabalho. Um ambiente humanizado, com o incentivo das relações interpessoais, culmina para o fortalecimento do trabalho em equipe. As organizações estão em busca de identificar os valores e investir no desenvolvimento de seus colaboradores, a fim de que eles se sintam motivados e comprometidos com o seu trabalho, e com a empresa (SILVA et. al., 2013).

2.5 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Ao dissertar sobre humanização no ambiente de trabalho, Costa (2002, p. 21) relata que as relações interpessoais contribuem para a formação do relacionamento real na organização, como o mostrado a seguir:

É mister observar a operação real da organização, aqui incluídas as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os

contatos entre as pessoas – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores (COSTA, 2002, p. 21).

Brum (1994) trata as relações interpessoais como a “alma da empresa”, fundamentais para que as pessoas inovem, aprendam e progridam em suas atividades pessoais. Chiavenato (1993, p. 20) em sua obra Introdução à teoria geral da administração, discursa da seguinte forma sobre as relações humanas:

O ser humano é eminentemente social: ele não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização (CHIAVENATO, 1993, p. 20).

Mailhiot (1976, p.67) discursa sobre a teoria das necessidades interpessoais, estudada pelo psicólogo Schutz, a qual fala da necessidade que os indivíduos apresentam de serem aceitos pelo grupo, necessidade de responsabilizarem-se pela equipe, necessidade de serem valorizados pelo grupo. O autor, quando faz referência aos estudos de Schutz, fala da tríade das necessidades: de inclusão, controle e afeição.

2.6 COMUNICAÇÃO INTERNA

Comunicação interna é um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões, percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo (COSTA, 2010, p. 86).

A informação transformou-se no grande capital organizacional, por meio dela o conhecimento é construído e difundido, sendo importante para as organizações contar com funcionários qualificados e preparados para aprender (FRANÇA E LEITE, 2007). E para que essa informação seja transmitida de maneira eficaz, a comunicação deve acontecer de forma eficiente, sendo um desafio para as organizações. Segundo Marchiori (2008, p. 32) a comunicação estratégica das empresas é um desafio por ter como função “a produção de sentido e, conseqüentemente, do conhecimento em diferentes níveis e mundos”.

Comunicação interna, segundo definição de Leite (2006) é “... as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição”, sendo responsável pela circulação do conhecimento e das informações dentro da organização, tanto de forma vertical quanto horizontal. Para Marchiori (2008, p. 167) a comunicação serve como “... uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança, já que compreensão leva a uma aceitação ou não da mensagem, e a uma ação para quem recebe a mensagem”.

Segundo Marchiori (2008, p. 155) “é pelo significado da linguagem que os novos indivíduos aprendem a cultura da empresa e suas regras”. Tomasi & Medeiros (2007) relata que, muitas vezes a informação sequer chega aos verdadeiros destinatários, devido ao gestor não identificar a essência comunicativa do fato. Percebe-se então, o valor da Comunicação Interna em uma Organização.

Furnham (2001) diz que:

As pesquisas mostram que a escolha de um canal de comunicação pode afetar em muito o nível de clareza ou ambigüidade da mensagem que está sendo transmitida. O canal oral (conversas pelo telefone ou reuniões pessoais, por exemplo) são preferíveis ao canal por escrito, como anotações e memorandos, quando as mensagens forem ambíguas (e exigirem bastante assistência para serem interpretadas) ao passo que o canal por escrito é preferível quando a mensagem é clara.

2.7 NUTRICIONISTAS COMO GESTORES

A resolução do Conselho Federal de Nutricionistas nº 380/2005, descreve as atribuições do nutricionista por área de atuação. Em Alimentação

Coletiva, o nutricionista apresenta atribuições importantes para o exercício de sua profissão, sendo que várias delas estão relacionadas com o gerenciamento de pessoas como: planejar, coordenar, e executar programas de treinamento, atualização e aperfeiçoamento de colaboradores; detectar e encaminhar ao hierárquico superior e às autoridades competentes, relatórios sobre as condições da UAN impeditivas da boa prática profissional e/ou que coloquem em risco a saúde humana; efetuar controle periódico dos trabalhos executados; participar da definição do perfil, do recrutamento, da seleção e a avaliação de desempenho de colaboradores; participar do planejamento e execução de programas de treinamento, estágios para alunos de nutrição e educação continuada para profissionais da saúde.

As Unidades de Alimentação e Nutrição possuem um funcionamento complexo, visto que se desenvolvem atividades com funções administrativas de gerenciamento, técnicas, produtivas para elaborar a refeição, financeiras e de segurança tanto para o alimento, quanto para o funcionário (TEIXEIRA, 2004). Conseqüentemente, o processo produtivo de uma empresa, independente do seu tamanho, para realizar-se com eficiência e comprometimento, necessita da participação de sua equipe que dá vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade nas atividades a serem realizadas (ABREU et. al., 2003).

Quando o nutricionista iniciou a realização de atividades administrativas em serviços de alimentação, surgiu um desafio para os profissionais, devido ampliação da área e a complexidade de seu trabalho, necessitando com isso obter conhecimentos de outras áreas, como a administração. O trabalho do nutricionista constitui-se de atividades administrativas como planejamento, coordenação, controle e supervisão de processos de transformação do alimento, contando com a participação das pessoas em todo o processo. Nessa área, o nutricionista executa função de gestor de pessoas e de recursos materiais e financeiros (ANSOLINI, 1999).

Segundo o estudo realizado por Ansolini (1999), que entrevistou vários nutricionistas de empresas de refeições coletivas, mostrou que há maior conteúdo administrativo do que técnico no trabalho dos mesmos. Diversas atividades ditas como técnicas pelos entrevistados apresentam conteúdo administrativo implícito, assim como em algumas atividades administrativas,

fica implícito o caráter técnico. Isso indica a impossibilidade de separação de conteúdo técnico e administrativo, de algumas atividades do trabalho do nutricionista, como gestor.

Os nutricionistas gestores de UAN manifestam como grande desafio, a administração de pessoas, e o recrutamento, rotatividade e o absenteísmo se apresentam como fatores críticos, o qual deve ser trabalhado pelos profissionais (CAVALLI et. al., 2007, p. 657). Dessa forma, cabe às organizações e aos gestores proporcionar meios para satisfazer e motivar seus colaboradores, visando que os mesmos desenvolvam bem suas tarefas, e sejam comprometidos com seu emprego (ZOTTELE, 2007).

3 OBJETIVO

Investigar o entendimento e conhecimento do nutricionista sobre gestão de pessoas e relacionar com as referências sobre o assunto.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 TIPO E DESENHO DA PESQUISA

Este trabalho constitui um recorte de uma pesquisa mais abrangente que buscou investigar quantitativamente e qualitativamente, se o nível de conhecimento do nutricionista sobre administração de pessoas influencia nos indicadores de gestão de pessoal em Unidades de Alimentação e Nutrição Hospitalares, com a intenção de avaliar o conhecimento, a habilidade e a atitude do profissional. Para isso, estruturou-se um instrumento apresentado no Apêndice I. O recorte efetuado para efeito do presente trabalho e que determinou as decisões metodológicas guiou-se pelo objetivo central de apresentar dados qualitativos em relação ao tema.

4.2 CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização do estudo, construiu-se o instrumento de coleta de dados (APÊNDICE I) baseado no referencial teórico, visto não se ter

conhecimento de um questionário com perguntas que respondam ao objetivo da pesquisa.

A validação do instrumento foi realizada através de pré-teste, com nutricionistas de UAN, referências como gestores de pessoas no meio acadêmico, os quais não participaram da pesquisa, com o objetivo de identificar possíveis problemas no instrumento e reações dos entrevistados, e desta forma, maximizar sua confiabilidade.

O instrumento é integrado por perguntas objetivas e descritivas. As perguntas objetivas referem-se à formação dos nutricionistas e aos indicadores de produtividade e de administração de pessoas dos Serviços de Alimentação e Nutrição no ano de 2013. As perguntas descritivas foram estruturadas em duas dimensões, a primeira referente ao conhecimento do nutricionista em relação ao tema gestão de pessoas, e a segunda dimensão relacionada à habilidade do nutricionista frente a possíveis dificuldades enfrentadas em situações práticas, bem como a condução para a resolução do problema, apresentados em três estudos de casos, mostrados a seguir:

Caso 1: No Serviço de Nutrição do Hospital de Caridade do Município de Morangos Silvestres, aconteceu um erro de uma estagiária que fez o requerimento de hortifrutigranjeiros minimamente processados em quantidades insuficientes. Isto só foi visto durante a manhã que seria preparada a refeição, no momento que chegaram os produtos do fornecedor. A nutricionista do local foi verificar o ocorrido, e percebeu que teria estes alimentos também na câmara fria, no entanto, necessitavam serem descascados, cortados e lavados. Ela pediu para a equipe de auxiliares de cozinha realizassem esta tarefa. Conversou com a estagiária para ter maior cuidado nas próximas vezes e sempre conferir os pedidos um por um, ao mesmo tempo ressaltou sua dignidade de dizer que o erro foi seu, elogiando-a.

Caso 2. O Hospital Tempero Verde está investindo na qualificação do Serviço de Nutrição do Hospital. Adquiriu fornos combinados, batedeiras industriais e *pass through*. A cozinheira Rosa trabalha no serviço há 10 anos, mas, devido ao conhecimento adquirido em cursos de formação do cozinheiro Marcos, que trabalha no serviço há um ano, a nutricionista o escolheu para auxiliar a implantação das mudanças.

Caso 3: Os colaboradores do Serviço de Nutrição do Hospital Flor de Maracujá receberam em janeiro de 2014 um treinamento sobre higienização de mãos. O treinamento consistiu em exposição teórica sobre a importância do tema, uma atividade lúdica com os 5 passos da higiene de mãos e fixação de cartazes em locais estratégicos como pias de assepsias de

mãos, banheiros e vestiário. Em março do mesmo ano, uma estagiária iniciou no serviço e realizou um trabalho de observação utilizando a Portaria 78/2009. A estagiária verificou que os funcionários não higienizavam as mãos adequadamente quando retornavam do banheiro, trocavam de atividade ou manipulavam alimentos crus.

4.3 O DESENHO DA AMOSTRA

A população do estudo foi delimitada a doze hospitais de Porto Alegre/RS que aderiram a uma proposta de integração, por iniciativa da chefia de um Serviço de Nutrição, e que se reúnem desde 2007, quinzenalmente, para discutir temas pertinentes as suas atividades, com o objetivo de melhorar a qualidade do trabalho.

Dos doze hospitais convidados, seis aceitaram participar e os nutricionistas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) anexado ao trabalho (APENDICE II). O nutricionista chefe do serviço indicou os nutricionistas responsáveis diretamente pelo gerenciamento de pessoal nos serviços de alimentação e nutrição dos hospitais.

4.4 O PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O informante entrevistado foi o nutricionista gestor encarregado da área de gerenciamento de pessoal dos Serviços de Alimentação e Nutrição que aceitaram participar do estudo após receber a carta de aceite (APÊNDICE III) com breve descrição e objetivos da pesquisa. Posterior ao aceite, os nutricionistas assinaram e encaminharam o TCLE (APÊNDICE II) também via e-mail.

Os dados foram coletados por meio de preenchimento do Instrumento de Coleta de Dados (APÊNDICE I) construído para tal fim, o qual foi autopreenchido pelos entrevistados e após, reenviado para os pesquisadores.

4.5 DELINEAMENTO DO ESTUDO E O PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

O estudo limitou-se a utilizar os dados de natureza exploratória e descritiva caracterizando como estudo de caso, sendo as categorias definidas no próprio instrumento.

Para fornecer o panorama descritivo, os dados obtidos foram transcritos para tabelas, visando facilitar a leitura e agrupamento das descrições, com o intuito de relacionar as respostas dos entrevistados. A análise dos dados procurou extrair e compilar as respostas comuns em cada tema questionado, das diversas dimensões ou aspectos para caracterizar cada prática de gestão. Posteriormente, dispôs os entendimentos dos nutricionistas em quadros, para facilitar a visualização. Para melhor expressar os resultados, foram utilizadas as falas dos entrevistados para discussão do trabalho.

4.6 ASPECTOS ÉTICOS

O projeto foi submetido ao comitê de pesquisa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre – RS, protocolo nº 182890. Os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE II), no qual foi garantida a preservação dos dados, a confidencialidade e o anonimato dos locais pesquisados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS HOSPITAIS

Os nutricionistas participantes da pesquisa trabalham no serviço de alimentação e nutrição, de seis hospitais, sendo dois público/privados (33%), um público (17%), e três privados (50%). Os três primeiros também são considerados hospitais escolas. Em relação ao tipo de atendimento, quatro são gerais (66,6%), um especializado (16,6%) e um misto (16,6%).

Os serviços de alimentação e nutrição apresentam 50% da distribuição centralizada, e os outros 50% mista. A produção das refeições em 100% da amostra caracteriza-se como autogestão.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS NUTRICIONISTAS

Em relação à formação dos nutricionistas, quatro (66,6%) deles se formaram no antigo IMEC, atualmente Centro Universitário Metodista, um na Universidade do Vale o Rio dos Sinos (UNISINOS) e outro na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).

Todos eles realizaram um curso de especialização, nas áreas de: Gestão e Gastronomia; Qualidade em Alimentos; Gestão em Saúde – dois deles; MBA Executivo em Saúde e; Nutrição Clínica. Um (16,6%) dos entrevistados referiu ter feito mestrado, sendo o mesmo em Cardiologia.

O tempo que os nutricionistas trabalham como gestores de serviços de alimentação e nutrição variou entre 2 a 30 anos. Todos eles apresentam vínculo empregatício com o serviço através da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

O quadro 1, mostra o cargo ocupado pelos nutricionistas nos serviços de alimentação e nutrição dos hospitais e descreve a atribuição enquanto gestores:

Quadro 1: Cargos ocupados e atribuições dos nutricionistas dos serviços de alimentação e nutrição.

Nutricionista	Cargo no Serviço	Atribuição enquanto gestora
1	Gerente	Gestão de pessoas, custos e gastronomia hospitalar.
2	Coordenação de Nutrição	Coordena a área de Distribuição, responsável pela gestão da equipe de atendentes, técnicos e nutricionistas da área. Realiza seleção de funcionários, capacitações, gerenciamento da rotina, controle de indicadores do serviço, etc.
3	Chefe da seção de produção de alimentos	Estruturar e estabelecer ações, metas e estratégias, gerenciar recursos humanos e materiais.
4	Liderança do setor de Produção de Alimentos	Supervisão do setor, controle de ponto de colaboradores, gestão de pessoas, gestão de férias, supervisão de escalas, gestão de custos, avaliação de desempenho, auditoria interna e externa, etc.

5	Gerente de nutrição	Gestão da nutrição assistencial (hospital e ambulatório), lactário, produção e distribuição de alimentos.
6	Nutricionista de produção	Acompanhar a produção das dietas dos pacientes e as refeições do restaurante de funcionários, assim como supervisionar a equipe de aproximadamente 50 funcionários.

Fonte: respostas dos entrevistados.

5.3 ENTENDIMENTO SOBRE O TEMA GESTÃO DE PESSOAS

A seguir, serão apresentados tópicos relacionados com o tema gestão de pessoas, os quais foram inseridos na elaboração do instrumento de pesquisa, para os nutricionistas definirem e exporem seu entendimento. Apresentamos as respostas em quadros, para exemplificar de uma maneira clara e objetiva o entendimento dos nutricionistas sobre os temas motivação, comunicação eficiente, liderança e relacionamento interpessoal.

5.3.1 Motivação

No quadro 2, expõem-se a compilação dos aspectos descritos pelos nutricionistas relacionados ao seu entendimento sobre motivação:

Quadro 2: entendimento dos entrevistados sobre o tema motivação.

MOTIVAÇÃO
Impulso interno que leva a ação/empolgação/vontade
Ter significado no que se faz/ satisfação com o que se faz
Bom salário e benefícios
Sentimento básico para o individuo percorrer um objetivo
Estrutura física adequada
Clima organizacional: ambiente de trabalho harmonioso e agradável
Valorização e reconhecimento do profissional
Decisões justas e corretas para com os empregados
Oportunidade de crescimento
Considerar a opinião dos trabalhadores

Fonte: respostas dos entrevistados.

Os entrevistados relacionam como fatores motivadores para os funcionários principalmente salário, ambiente harmonioso e reconhecimento do trabalho. Para Gil (2001) atitudes que podem motivar pessoas no ambiente de trabalho são: valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivo, delegar autoridade, promover mudanças, entre outras. Ser reconhecido, bem tratado e de modo justo, ouvido, desafiado, ter oportunidades, adequadas condições de trabalho, se sentir útil são fatores que motivam os indivíduos nas organizações, segundo Nakamura et. al. (2005).

Nas entrevistas realizadas com os nutricionistas, alguns relatos sobre o entendimento deles referente à motivação foram observados e descritos abaixo:

NUTRICIONISTA 3: *“É o que nos impulsiona a agir para atingir os objetivos. É dar o melhor de si para buscar o que almeja.”*

NUTRICIONISTA 4: *“Salário, reconhecimento e bom relacionamento da liderança e colegas, elogios, plano de carreira, programa de participação de resultados, bom ambiente de trabalho, instalações físicas adequadas, etc.”*

Percebeu-se, nas respostas dos profissionais, que há uma tendência das definições sobre os fatores motivacionais mais relacionadas com questões internas, como o sentimento e a vontade do indivíduo, e outras externas, como estrutura física e clima organizacional. Segundo Horn (1997), motivação interna surge do indivíduo, pertence às suas necessidades, vontades e objetivos e, a motivação externa, pode acrescentar positiva ou negativamente a motivação das pessoas, como exemplo, o ambiente de trabalho, se for adequado, irá influenciar positivamente o colaborador a querer trabalhar.

Entretanto, a interpretação de que somente é motivador para os colaboradores o “clima organizacional e salário”, conforme resposta de um dos entrevistados, mostra-se uma definição muito reduzida, visto à grande diversidade de fatores motivadores segundo pesquisa realizada por Caudon et. al. (1997), *“Como motivar os entediados empregados de hoje?”*, gerou uma lista com os vinte melhores fatores de motivação, apresentado no quadro 3:

Quadro 3: Os vinte melhores fatores de motivação, conforme Caudon et. al.

- Dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho.
- Dar *feedback* regular aos funcionários.
- Solicitar ideias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções.
- Criar canais de comunicação fáceis de usar.
- Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.
- Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõe de tempo livre.
- Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem feito.
- Reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gerente.
- Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho.
- Reconhecer publicamente um trabalho bem feito.
- Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
- Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar.
- Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho.
- Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários.
- Usar o desempenho como base para promoção.
- Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários.
- Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego ao longo prazo.
- Estimular o sentido de comunidade.
- Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem.
- Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isto significa incluir participação nos lucros.

Fonte: CAUDON et. al. (1997)

5.3.2 Comunicação eficiente

Observa-se nas entrevistas realizadas, que o nutricionista considera principalmente a transferência clara e objetiva da informação, de maneira, que seja compreendido, uma comunicação eficiente. Este conceito corrobora com os estudos de Melo (2006, p.2), que demonstra “a comunicação só ocorre quando o destino (quem a recebe) a compreende ou a interpreta. Se a mensagem não chega ao destino, a comunicação não acontece”.

No quadro 4, mostra-se a síntese de todos os aspectos caracterizados como comunicação eficiente, conforme o entendimento dos entrevistados:

Quadro 4: entendimento dos entrevistados sobre o tema comunicação eficiente.

COMUNICAÇÃO EFICIENTE
Transferência clara e objetiva da informação oral e escrita, de maneira que seja compreendido
Geração de resultados esperados
Entendimento da informação
Planejar, dominar e convencer o assunto que vai falar
É importante para alinhar processos e atingir resultados
Estratégias pertinentes para que a comunicação seja eficiente no ambiente de trabalho
Ter clareza na comunicação oral, ser objetivo
Realizar registro do comunicado
Padrões pré-definidos e condizentes com a realidade do serviço
Reuniões periódicas
Preocupar-se com o outro/ ser atento aos detalhes
Demonstrar transparência, confiança e simpatia
Passar feedbacks
Realizar treinamentos

Fonte: respostas dos entrevistados.

Para que a comunicação seja eficiente, no mínimo a mensagem deve chegar a todos os indivíduos envolvidos, e necessariamente a mensagem completa, sem distorções, de maneira que seja compreendido, como podemos verificar na resposta de um dos entrevistados:

NUTRICIONISTA 4: *“Comunicação clara e objetiva entre indivíduos onde todos entendam a mesma mensagem, contribuindo para um bom desempenho do trabalho e qualidade.”*

No quadro 4, há alguns entendimentos e estratégias para uma comunicação eficiente, segundo os entrevistados da pesquisa, dentre as estratégias, fala-se em reuniões periódicas. Conforme Brum (1994, p.116) “a concentração das sugestões em uma reunião evita a dispersão e permite a convergência dos assuntos e dos interesses, o que assegura ótimos resultados práticos”. Em uma reunião, o funcionário estimula-se a trabalhar as ideias que vão surgindo, juntamente com o grupo a projetá-las e buscar soluções, incentivando a criatividade e o trabalho em equipe. A criação de espaços e

momentos de lazer no ambiente de trabalho pode promover bem estar dos colaboradores e contribuir para o bom relacionamento entre os mesmos.

Conforme o pensamento dos entrevistados em relação às estratégias pertinentes para uma comunicação eficiente, relataram a necessidade de transmitir transparência, confiança e simpatia no momento que esta passando a mensagem. Feitosa (1987) respalda para que a comunicação seja eficiente, necessita principalmente de empatia, o emissor da mensagem tem que entrar 'inteiro' no processo comunicativo e ser sensível ao comportamento do receptor.

Verifica-se em algumas respostas, uma distorção sobre o propósito de comunicação eficiente, simplificando o processo de comunicação, que abrange variadas formas de passar a mensagem. Observamos o relato de um dos entrevistados sobre o entendimento de comunicação eficiente:

NUTRICIONISTA 1: *“Transferência correta da informação, através de passagem de plantão oral e por escrito.”*

O conceito de comunicação interna segundo Brum (1994, p.22) é o “... processo pelo qual ideias e sentimentos são transmitidos de indivíduos para indivíduo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho”. Esse processo pelo qual se transmiti as ideias e sentimentos deve ser desenvolvido, trabalhado e executado de maneira eficiente, com uma linguagem apropriada ao público que quer difundir a mensagem, com a finalidade dos colaboradores entenderem e, conseqüentemente, modificarem suas atitudes, considerando o aperfeiçoamento dos resultados da organização.

5.3.3 Liderança

Liderança é “... a influência, isto é, a arte ou processo de influenciar pessoas para que se esforcem por vontade própria e entusiasmo em direção à obtenção dos objetivos do grupo” (WEIHRICH & KOONTZ 1994, p. 490). Quando os nutricionistas foram questionados sobre o que você entende por liderança, o relato sobre seu entendimento foi principalmente conseguir influenciar e motivar a equipe de trabalho, o que corrobora com o estudo de Wehrich & Koontz.

No quadro 5, lista-se os entendimentos dos nutricionistas referente ao tema liderança:

Quadro 5: entendimento dos entrevistados sobre o tema liderança.

LIDERANÇA
Os líderes despertam paixões; estimulam outros a buscar desafios e alcançar resultados
Exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso
Orientar os colaboradores
Envolver as pessoas em um objetivo comum
Trocar saberes entre todos os componentes do serviço
Entender que o ambiente é mutável e saber reconhecer quando utilizar os estilos – liberal, democrático ou autocrático de liderança
Influencia positivamente o clima organizacional
Dar o exemplo, bater metas consistentes, focar na solução
Capacidade de planejamento
Ser uma fonte de inovação e geração de valor para o serviço
Ter uma percepção do futuro da organização
Saber harmonizar os atos e esforços coletivos
Saber ouvir; ser paciente, confiável, empático, transparente, resiliente, humilde
Delegar tarefas e acompanhar/ dar feedbacks
Educar a equipe
Ter boa comunicação

Fonte: respostas dos entrevistados.

O autor Hunter (2004), em sua obra “O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança” relata que a liderança exige habilidades como paciência, confiança, autocontrole, autoridade, gentileza, amabilidade, humildade, respeito, perdão, honestidade, compromisso e entre outras. Para Hunter, ser líder, não significa somente uma função ou cargo, mas sim um estado que fará toda a diferença no ambiente de trabalho. Dessa forma, em alguns momentos, o nutricionista gestor não percebe a sua verdadeira identidade ou função como líder, como podemos verificar no relato de um entrevistado que definiu apenas como “*Saber ouvir, saber falar e saber agir*” (NUTRICIONISTA 6) , mesmo que este entenda que ele é um líder.

Conforme a descrição de um nutricionista, ser líder é: *“Dar o exemplo, saber motivar o grupo, lutar pelos direitos dos funcionários e saber cobrar os deveres”* (NUTRICIONISTA 1). Uma liderança, não se limita a isso, o líder deve ter visão do negócio, capacidade de solucionar os problemas, delegar as tarefas e acompanhá-las, ao invés de cobrar do funcionário só no final da execução, sem tê-lo orientado ao longo da mesma. Pensar e agir para o bem estar dos colaboradores, conhecer os funcionários e entender suas motivações, para alinhar com os objetivos da instituição.

No relato abaixo, um dos entrevistados aponta características importantes de um líder:

NUTRICIONISTA 2: *“Caráter, carisma, competência, conhecimento do seu serviço, saber ouvir e falar adequadamente tudo que precisa ser dito, curiosidade, sinceridade, transparência, aberto, resiliente, motivado e motivador. E principalmente, buscar constantemente seu desenvolvimento.”*

5.3.3.1 Nutricionistas se consideram líderes

No instrumento (apêndice I), o qual os entrevistados responderam, questionou-se se os mesmos se consideram líderes, e por quais motivos. No quadro 6 estão listados os motivos pelos quais os nutricionistas se declaram líderes.

Quadro 6: Motivos pelos quais os nutricionistas se consideram líderes.

MOTIVOS PELOS QUAIS OS ENTREVISTADOS SE DECLARAM LÍDERES
A equipe demonstra respeito e participa na busca pelos resultados do serviço
Apresenta retornos positivos, da equipe e da supervisão, e retornos negativos para serem trabalhados
Atingi os objetivos em comum, atingi a pesquisa de clima organizacional do setor
Apresenta boa capacidade de gestão administrativa
Tem senso de justiça e discernimento

Fonte: respostas dos entrevistados.

Observamos nas considerações o porquê dos nutricionistas se julgarem líderes, constatando com as respostas, que eles necessitam de números, retornos positivos dos outros indivíduos, demonstração de respeito da equipe, ou apresentar algumas características como sendo de justiça e capacidade de

distinguir o que é certo do que é errado, para se declararem líderes. A liderança não se resume a somente esses fatores, como os próprios entrevistados expuseram no quadro 5. Por exemplo, a equipe apresentar respeito pelo gestor, não quer dizer que o mesmo está sabendo gerenciar da melhor forma. Ter respeito pode ser sinônimo de se sentir apreensivo, com medo, ou simplesmente obediente. A atitude no desempenho como gestor, o relacionamento com a equipe, a forma estabelecida de comunicação, o ensinamento (treinamento) dos colaboradores, entre outros quesitos indispensáveis em uma liderança, não foram listados pelos nutricionistas, como os motivos por se considerarem líderes.

Hampton (1990, p. 120), em seu livro *Administração: Comportamento Organizacional*, caracteriza o líder da seguinte forma:

O líder se caracteriza por uma forte queda para a responsabilidade e conclusão das tarefas, vigor e persistência na consecução dos objetivos, espírito empreendedor... Capacidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade para estruturar sistemas de interação social para finalidades objetivas (HAMPTON, 1990, p.210).

5.3.4 Relacionamento interpessoal

Os entrevistados entendem como relacionamento interpessoal essencialmente, o relacionamento entre as pessoas influenciado pelo ambiente e pelas características pessoais dos indivíduos. Quando as relações interpessoais no ambiente de trabalho são saudáveis, harmoniosas, favorecerá para que o ser humano deixe fluir suas potencialidades, sendo positivo para as organizações. Dessa forma, os gestores – nutricionistas líderes de equipes – devem investir no relacionamento humano. De acordo com Chiavenato (1989), a integração entre os indivíduos na organização é importante porque viabiliza um clima de cooperação, fazendo com que atinjam os objetivos da empresa.

No quadro 7, expõem-se a síntese das respostas caracterizadas pelos nutricionistas como aspectos que elucidam o relacionamento interpessoal, conforme seu entendimento:

Quadro 7: entendimento dos entrevistados sobre o tema relacionamento interpessoal.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
Relacionamento direto e harmonioso entre os indivíduos
Orientado por normas de comportamento
Influenciado por características pessoais e ambientais
Cooperação em uma atividade em comum, gerando resultados para o meio
Itens necessários para promover um bom relacionamento interpessoal em uma UAN
Respeito, confiança, empatia, transparência, ética
Integrar a equipe, através de reuniões e encontros
Envolver as pessoas com o serviço
Padronização das informações e exigências
Ambiente agradável, participativo e organizado
Reconhecimento do trabalho em equipe
Disciplina, colaboração, responsabilidade
Resiliência/ flexibilidade

Fonte: respostas dos entrevistados.

Os itens necessários para promover um bom relacionamento interpessoal em uma UAN, segundo os nutricionistas participantes da pesquisa são principalmente saber liderar, ambiente de trabalho agradável e participativo, respeito e empatia. Esses são fatores básicos para o relacionamento entre as pessoas nas organizações, sendo o respeito, fundamental em qualquer relacionamento.

5.4 ANÁLISE SOBRE AS SITUAÇÕES

A seguir apresenta-se a análise das respostas dos entrevistados referente às situações, que tem como objetivo verificar a habilidade dos nutricionistas e relacionar com o entendimento dos mesmos sobre o tema gestão de pessoas, exposto anteriormente neste trabalho.

5.4.1 Caso 1:

O caso um (apêndice I) relata o equívoco da estagiária na compra insuficiente de gêneros alimentícios. O objetivo desta situação é mostrar a postura de liderança, capacidade de resolução do problema, comunicação eficiente e a ação de motivar da nutricionista com a estagiária e o restante da equipe.

A maioria dos entrevistados identificou o dinamismo e a resolução do problema por parte da nutricionista, analisando que a mesma comunicou o ocorrido envolvendo a equipe na solução do problema:

NUTRICIONISTA 3: “A nutricionista agiu corretamente, teve agilidade e iniciativa para resolver o problema. (...) Envolveu a equipe para a solução do problema, importante nestas horas.”

Uma parte dos nutricionistas observou a atitude de orientação e educação da nutricionista com a estagiária, outro achou que ela foi um pouco incisiva apontando o erro da estagiária, podendo ser mais empática. Um dos entrevistados relatou que essa atividade de realizar os pedidos, não deveria ficar a cargo da estagiária, e sim, apenas da nutricionista, mostrando que o entrevistado não apresenta perfil de liderança, pois um bom líder delega as tarefas (confia) e acompanha a execução, sempre disposto a auxiliar.

5.4.2 Caso 2:

O caso dois (apêndice I) descreve a decisão da nutricionista em selecionar o cozinheiro com conhecimento teórico para realizar a compra de equipamentos, e não utiliza a experiência da outra cozinheira. Esta situação apresenta como objetivo demonstrar que o relacionamento interpessoal, a comunicação e a motivação não foram bem trabalhados pelo gestor (nutricionista), a qual deveria incentivar o trabalho em equipe entre os dois colaboradores, para que juntos, realizassem o processo de implantação das mudanças na cozinha.

A maioria dos nutricionistas observou a necessidade de valorizar e estimular (motivar) ambos os profissionais a trabalharem em equipe (relacionamento interpessoal), aproveitando o conhecimento teórico e a experiência prática envolvendo os dois na execução desta tarefa. Um relata

que envolvendo os dois cozinheiros promoveria uma adesão melhor aos novos processos, como mostra a frase a seguir:

NUTRICIONISTA 4: *“A nutricionista poderia ter sugerido o trabalho em equipe/parceria na construção para implantação destas mudanças, pois mesmo que o cozinheiro tenha ideias inovadoras e conhecimento específico por formação, a outra colaboradora tem uma vasta experiência e poderia contribuir com a mesma e com sugestões. Trabalho em equipe, estímulo e valorização.”*

Como a própria fala do entrevistado e o que mostra na situação, não utilizar a experiência e conhecimento da cozinheira, que está mais tempo no serviço, e conhece toda a funcionalidade da empresa, poderá desmotivá-la. Devemos levar em consideração que pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho, começam a não executar as tarefas direito e o rendimento tende a cair, podendo se tornar um problema para a organização (BERGAMINI, 2006).

Diferentemente dos demais, um dos entrevistados pensa de outra forma, concordando na decisão de delegar a tarefa somente ao cozinheiro novo. Observamos melhor na frase transcrita:

NUTRICIONISTA 5: *“Se Marcos está melhor capacitado para este papel, acredito ser a decisão correta. Porém, ressalto que a decisão não deve ser embasada apenas no conhecimento, sendo importante avaliar o perfil e as atitudes no ambiente de trabalho.”*

Ao mesmo tempo, ele sugere uma conversa da nutricionista com a Rosa, explicando o porquê da escolha pelo Marcos, segundo a fala abaixo:

NUTRICIONISTA 5: *“É imprescindível que ela converse com a cozinheira, explicando o motivo pela sua decisão, e ressaltando sua importância na implantação das mudanças.”*

Observou-se na entrevista que o nutricionista 6 estava focado na adesão do grupo aos processos, com o objetivo de atingir os resultados da instituição, conforme constatado nos entendimentos sobre o temas questionados ao longo do instrumento, e em sua resposta neste caso:

NUTRICIONISTA 6: *“... a nutricionista poderia ter aproveitado o conhecimento e experiência dos dois cozinheiros para realizar as mudanças. Desta forma teria uma adesão melhor aos novos processos.”*

5.4.3 Caso 3:

No caso 3, criou-se uma situação da realização de treinamento sobre higiene de mãos, no entanto, verificou-se que o mesmo não foi efetivo (apêndice I). O objetivo do caso é fazer com que os entrevistados percebam a falha de uma comunicação eficiente na realização do treinamento (novas estratégias para correta lavagem de mãos) e a falta de liderança.

Conforme analisado pelos nutricionistas que responderam ao instrumento, o treinamento não foi efetivo, devido a não realização de supervisão e manutenção e testes para verificar a fixação do mesmo. Um dos entrevistados percebeu a falta do papel de um líder na situação, conforme demonstrado na frase abaixo:

NUTRICIONISTA 4: *“Esta situação pode ocorrer em serviço de alimentação, pois como temos um perfil de população carente de informações e hábitos saudáveis, muitas vezes com atitudes imediatistas, nosso papel como líder é proporcionar a educação continuada da nossa equipe, sempre reforçando a importância do tema abordado no treinamento até a formação de um hábito.”*

Como sugestões em relação ao treinamento dos funcionários os nutricionistas comentam em intensificar a frequência dos treinamentos, orientação constante e, realizar treinamentos que estimulem o comprometimento e a mudança de comportamento. Os entrevistados insistem em recomendar a realização de mais e mais treinamentos e avaliar a efetividade, mas nenhum deles percebe a necessidade de pensar em novas estratégias, para conseguir transmitir a mensagem de uma forma que as pessoas entendam e reflitam e passem a mudar a atitude.

Conforme França e Leite (2007, p. 51) a comunicação só acontece quando a pessoa à qual nos dirigimos percebe o que desejamos comunicar, prestando atenção no que estamos falando, e manifesta pela mudança de atitude, que compreendeu o que lhe foi dito. Portanto, é de responsabilidade do

líder encontrar a melhor forma de transmitir a mensagem (treinamento), buscando novas maneiras, a fim de conseguir a atenção dos colaboradores, e se fazer entender. Não se pode esquecer também que para alcançar o resultado esperado, a linguagem deve ser adequada ao público.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou que o nutricionista tem conhecimento sobre os temas questionados, como liderança, motivação, comunicação interna e relacionamento interpessoal, com algumas distorções em alguns momentos, mas no geral, mostra um bom entendimento. Evidenciou-se também, com as respostas aos casos, que a maioria dos entrevistados apresenta a habilidade referente ao tema central, gestão de pessoas.

Os nutricionistas da pesquisa realizaram especialização, sendo o tema da maioria relacionado à gestão, o que demonstra uma busca por conhecimento e interesse nesta área. Isso é um passo importante no desenvolvimento deste profissional, que além do conhecimento técnico em nutrição, precisa desenvolver outras habilidades, para realizar um bom trabalho nas Unidades de Alimentação e Nutrição.

No presente estudo, verificou-se o conhecimento e entendimento do nutricionista em relação ao tema gestão de pessoas, no entanto, não foi analisada a atitude do profissional em seu ambiente de trabalho. Será que ter só o conhecimento e a habilidade faz do nutricionista um bom gestor de pessoas? Acredita-se que saber não é suficiente, ter a intenção não é suficiente, é preciso agir, ter a atitude.

A atitude pode ser analisada a partir dos indicadores do local onde os nutricionistas trabalham, pois como são os gestores dos setores de alimentação e nutrição, a responsabilidade por atingir bons indicadores, é do próprio nutricionista.

Com esta pesquisa, verificou-se a necessidade de realizar um estudo maior, para identificar o conhecimento, a habilidade e a atitude do nutricionista em relação à gestão de pessoas.

7 REFERÊNCIAS

ABERC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES PARA COLETIVIDADES - Disponível em: <http://www.aberc.com.br>. Acesso 19/03/2014.

ABREU, E. S., et. al. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer**. São Paulo: Editora Metha Ltda; 2003.

ANSALONI, J. A. **Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de minas gerais: trabalho técnico, supervisão ou gerência?** Rev. Nutr., Campinas, 12(3): 241-260, set./dez., 1999.

AGUIAR, Odaleia Barbosa et al. **Gestão de Pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição**. Rio de Janeiro: Rubio, 2013.

ALEVATO H, Araújo EMG. **Gestão, organização e condições de trabalho**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.excelenciaemgestao.org>>. Acesso 21/09/2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO - ABIA, 2012. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/anexos2012/3db3804d-2001-4b05-b4b5-e60128173641.pdf>> Acesso em: 07/10/2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRUM, A. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade**. 2ª edição. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BUENO M. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002

BOHLANDER, G. et al. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CAUDON, Shari. **Como motivar os entediados empregados de hoje**. Revista HSM, Management, Ano I, Número 1 – Março-Abril, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books; McGraw-Hill, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS (CFN). **Resolução CFN nº 380, de 28 de dezembro de 2005**. Brasília: CFN; 2005.

COSTA, W. S. **Resgate da humanização no ambiente de trabalho**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 09, n. 2, p. 13-23, abr.-jun. 2002.

COSTA, D. **Endomarketing inteligente** – a empresa pensada de dentro para fora. 1ª edição. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CUNHA, Miguel Pina & REGO, Arménio. **Liderar**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005.

CAVALLI SB, Salay E. **Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar**. Rev Nutr, Campinas. 2007; 20(6):657-667.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 266 p.:il – 8ª edição, 2004.

FEITOSA, Vera Cristina. **Comunicação na Tecnologia: manual de redação científica**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

FOURNIES, F.F. **Por que subordinados nunca fazem exatamente o que se espera deles?** [Trad. Lars Gustav Erik Unonius]. São Paulo: Makron Books/McGraw-Hill; 1991.

FURNHAM, Adrian. **Linguagem corporal no trabalho**. [tradução de Márcia da Cruz Nóboa Leme]. São Paulo: Nobel, 2001.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 118-132.

FRANÇA, F; LEITE, G. **A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERZBERG, Frederick. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, jan.-fev. 1968.

HACKMAN, J. R.; OLDHAN, G. R. **Development of the job diagnostic survey**. Journal of Applied Psychology, v.60, n.2, p.159-17, 1975.

HACKMAN, J. R.; OLDHAN, G. R. **Work redesign**. Massachusetts: Addison Wesley Reading, 1980.

HAMPTON, David R. **Administração: Comportamento Organizacional**. São Paulo. Ed. Makron Books, p.32, 210-212, 1990.

HORN, M. **The Political Economy of Public Administration: Institutional Choice in the Public Sector**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

HUNTER, James C.. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, James C. **Como se Transformar em um Líder Servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo**. trad. A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ISOSAKI M, NAKASATO M. **Gestão de serviço de nutrição hospitalar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

International Meal Company – IMC. Disponível em: <http://ri.internationalmealcompany.com/imc/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=29027&conta=28>. Acesso em: 07 out. 2014.

JAGO, Arthur. **Leadership**: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), march, 1982.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 ed. – Curitiba: Ibpex, 2008.

LAS CASAS, A.L. **Qualidade total em serviços**. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas; 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. C et. al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MASLOW, Abraham H. **Motivación y personalidad**. 3. Ed. Madrid: Diaz de Santos, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed.rev. amp. São Paulo:Atlas, 2004.

MELO, V. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. 2006. Disponível em:
<<http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>> Acesso em: 09/10/2014.

NAKAMURA, C. et al. **Motivação no Trabalho**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005.

PEARSON, Academia. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, 11 ed.

REGO, Arménio & CUNHA, Miguel Pina. **A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade – Teoria, prática, aplicações e exercícios de autoavaliação**. 3.ª Edição, Lisboa: Editora RH, 2007.

SANTANA, A. M. C. **A produtividade em unidades de alimentação e nutrição**: aplicabilidade de um sistema de medida e melhoria da produtividade integrando a ergonomia. Santa Catarina, 2002. Tese (Doutorado em Nutrição) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

SILVA, A. S. M. R., et. al. Liderança, **Motivação e Humanização no Ambiente Organizacional**. Revista EPeQ/Fafibe on-line, 5ª edição:59, 2013.

TEIXEIRA SMFG, Oliveira, ZMC, Rego JC, Biscontini TMB. **Administração aplicada a unidades de alimentação e nutrição**. São Paulo: Atheneu, 2000.

TOMASI, Carolina & MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TOMANINI, C. **Equipe motivada é sinônimo de lucratividade**. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes ABRASEL, 2014. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/noticias/2703-04062014-equipe-motivada-e-sinonimo-de-lucratividade.html>> Acesso em: 28/09/2014.

VIANNA, M.A.F. **Trabalhar para que?** A motivação profissional nas equipes realizadoras. São Paulo: Gente, 1997.

VIEIRA, Rufina Gustmann. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Vale do Itajaí. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2013.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 4.th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

WEIHRICH, Heinz & KOONTZ, Harold. **Management: A Global Perspective**. 10.^a Edição. New York: McGraw-Hill International Editions, 1994.

ZOTTELE, R. A. **Administração na Alimentação Coletiva**. Estado de São Paulo: Administração Regional do Senac no Estado de São Paulo; 2007.

APÊNDICE**APÊNDICE I – Instrumento de coleta****INSTRUMENTO DE COLETA**

Data do preenchimento: __/__/____ Nº: _____

BLOCO I: CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO

1. Hospital:

- 1.() Público 2.() Público/Privado 3.() Privado 4.() Hospital Escola
5.() Outro: _____

2. Tipo de Atendimento:

- 1.() Geral 2.() Especializado 3.() Ambulatorial 4.() Misto
5.() Outro: _____

3. Tipo de Distribuição:

- 1.() Centralizada 2.() Descentralizada 3.() Mista
4.() Outro: _____

4. Tipo de Produção:

- 1.() Autogestão 2.() Terceirizada 3.() Mista

5. Número de leitos: _____

BLOCO II: FORMAÇÃO, CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIAS DO NUTRICIONISTA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS6. Formação

6.1. Universidade em que fez a graduação em Nutrição: _____

6.1.1 Ano de ingresso: _____ 6.1.2 Ano de conclusão do curso: _____

6.2. Especialização: _____ Ano de conclusão: _____

6.3. Mestrado e/ou Doutorado: _____ Ano de conclusão: _____

7. No quadro abaixo, você irá encontrar três perguntas relacionadas às áreas de atuação do nutricionista, sendo as questões de múltipla escolha:

Áreas da Nutrição	1.Qual(is) desejava trabalhar quando se formou?	2.Qual(is) deseja trabalhar hoje?	3.Qual(is) atuava antes do atual emprego?
Alimentação escolar			
Alimentação do trabalhador/coletiva			
Alimentação hospitalar/produção			
Nutrição clínica – hospital			
Nutrição clínica – consultório			
Instituições de longa permanência para idosos e SPA			
BLH, lactários/centrais de terapia nutricional			
Atendimento domiciliar			
Nutrição esportiva			
Políticas e programas institucionais em saúde coletiva			
Atenção básica em saúde			
Vigilância em saúde			
Ensino, pesquisa e extensão (graduação e pós), coordenação de cursos			
Desenvolvimento de produtos			
Marketing de alimentos e nutrição			
Assessoria e consultoria			
Nutrição Estética			
Outros: _____			

8. Qual é seu cargo no serviço? _____

8.1. Qual sua carga horária: _____

9. Há quanto tempo você atua como gestor de unidade de alimentação e nutrição? _____

10. Qual a sua função/atribuição enquanto gestor? _____

11. Qual é o seu vínculo empregatício atual?

- 1.() Contrato de prestação de serviços 2.() Assessoria 3.() Estatutário
4.() Cedido de outro órgão ou secretaria 5.() CLT 6.() Outro: _____

12. Possui outros vínculos de trabalho?

- 1.() Sim 2.() Não

12.1 Em caso afirmativo, qual? _____

13. Você recebeu capacitação/treinamento fornecido pelo atual Hospital para atuar no serviço de alimentação e nutrição como gestora? 1.() Sim 2.() Não

13.1 Em caso afirmativo, qual? _____

13.2 Quando foi à última capacitação que você participou? Ano: _____

13.3 Quais os temas que foram abordados?

- 1.() Relacionamento interpessoal
2.() Planejamento de compras e custos
3.() Capacitação de pessoal
4.() Elaboração de cardápios
5.() Motivação
6.() Liderança
7.() Comunicação
8.() Avaliação de desempenho
9.() Educação nutricional
10.() Outros: _____

14. Preencha a tabela abaixo, conforme teve contato e/ou estudou Gestão de Pessoas:

Assinale em quais opções você teve contato e/ou estudou o tema Gestão de Pessoas?	Como avalia o conhecimento adquirido?	Como avalia a carga horário/tempo?
1.1() Na graduação nos conteúdos de disciplinas	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório
1.2() Na graduação durante o estágio	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório
1.3() Em cursos de especialização	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório
1.4() No mestrado ou doutorado	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório
1.5() No trabalho	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório
1.6() Em palestras, congressos...	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório
1.7() Em cursos de extensão e/ou aperfeiçoamento	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório
1.8() Outro: _____	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório	1.() Excelente 2.() Muito Bom 3.() Bom 4.() Regular 5.() Insatisfatório

14.2 Caso nunca tenha tido contato e/ou estudou o tema, sente necessidade de uma formação específica nesta área para atuar no serviço de alimentação e nutrição hospitalar? 1.() Sim 2.() Não

14.2.1 Por quê? E sobre qual assunto? _____

15. O que você entende por:

15.1. Motivação: _____

15.2. Comunicação eficiente: _____

15.3. Liderança: _____

15.4. Relacionamento interpessoal: _____

16. O que você considera motivador para um funcionário? _____

17. Quais estratégias você acha pertinente para que a comunicação no ambiente de trabalho seja eficiente? _____

18. Quais são as características que você considera importantes para um líder?

18.1. Você se considera um líder, por quê? _____

19. O que é necessário para promover um bom relacionamento interpessoal em uma UAN? _____

20. Qual(is) item(ns) abaixo relacionado(s) você acha que seria importante considerar na avaliação do desempenho de seus colaboradores no serviço? Preencha os espaços em branco, dos itens que você assinalou, com atitudes importantes a serem avaliadas.

1.() Pontualidade: _____

2.() Assiduidade: _____

3.() Disciplina: _____

4.() Iniciativa: _____

5.() Produtividade: _____

6.() Responsabilidade: _____

7.() Características pessoais: _____

8.() Conhecimento do trabalho: _____

9.() Trabalho em equipe: _____

10.() Outro: _____

BLOCO III: INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOA DO SERVIÇO

21. Nº de nutricionistas no serviço: _____

21.1 Estoque: _____ 21.2 Produção: _____ 21.3 Distribuição: _____ 21.4 Clínica: _____

22. Nº de colaboradores total no serviço: _____

23. Nº de colaboradores total do Hospital: _____

24. Qual a jornada de trabalho média dos colaboradores? _____

25. Nº total de refeições servidas por dia: _____

25.1 Funcionários: _____ 23.2 Pacientes: _____

26. Tipos de serviços oferecidos:

26.1 Funcionários:

1.() Café da manhã. Nº refeições: _____

2.() Lanches. Nº refeições: _____

3.() Almoço. Nº refeições: _____

4.() Jantar. Nº refeições: _____

5.() Outro: _____ Nº refeições: _____

26.2 Pacientes:

1.() Café da manhã. Nº refeições: _____

2.() Lanches. Nº refeições: _____

3.() Almoço. Nº refeições: _____

4.() Jantar. Nº refeições: _____

5.() Outro: _____ Nº refeições: _____

27. Você considera que o número de colaboradores é adequado ao serviço?

1.() Sim 2.() Não

Por quê? _____

28. Absenteísmo e acidentes de trabalho:

28.1. Número médio de faltas por atestado no mês: _____

28.1.2. Principais motivos relatados/justificados dessas faltas:

1.() Gripes, resfriados 2.() LER 3.() Acidente de trabalho 4.() Salário

5.() Jornada de trabalho 6.() Locomoção 7.() Outro: _____

28.2. Número médio de faltas não justificadas no mês: _____

28.2.1 Quais motivos você julga serem os responsáveis pelas faltas não justificadas?

- 1.() Gripes, resfriados 2.() LER 3.() Acidente de trabalho 4.() Salário
5.() Jornada de trabalho 6.() Locomoção 7.() Outro: _____

28.3. Número médio de acidentes de trabalho que ocorrem por mês? _____

28.3.1. Quais os principais acidentes de trabalho?

- 1.() Cortes 2.() Queimaduras 3.() Escorregões 4.() Tropeções
5.() Choques 6.() Luxações, contusões 7.() Outros: _____

29. Quantos funcionários foram contratados no ano de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2013? _____

30. Há um programa de treinamento para os funcionários?

- 1.() Sim 2.() Não

30.1 Se sim, quantas horas de treinamento foram realizados no ano de 2013?

30.2. Há um treinamento especial para colaboradores recém contratados, antes de iniciarem suas tarefas? () Sim () Não

30.3. Os temas abordados são os mesmos para todos os funcionários?

- () Sim () Não

Por quê? _____

30.4. Qual(is) o(s) objetivo(s) do(s) treinamento(s)?

- 1.() Suprir carências específicas dos funcionários para o desempenho de seu cargo.
2.() Têm função corretiva, de tentar ensinar competências que o funcionário já deveria ter.
3.() É voltado ao aperfeiçoamento dos funcionários.

- 4.() Visa ao crescimento integral dos funcionários, de maneira que desenvolva ou aprofunde competências importantes para si e a organização.
- 5.() Tem foco no curto prazo.
- 6.() Tem função preventiva, pensando que no futuro será bom o funcionário apresentar certas competências.
- 7.() É voltado ao aperfeiçoamento dos cargos.
- 8.() É logístico e abrangente.
- 9.() Tem foco no médio e longo prazo.
- 10.() É específico e pontual.
- 11.() Outros: _____

30.5. Quais os principais assuntos abordados nos treinamentos:

- 1.() Treinamento introdutório: missão, visão e objetivos da empresa
- 2.() Higiene de mãos
- 3.() Higiene pessoal/uso de adornos
- 4.() Desinfecção de alimentos/diluição de produtos
- 5.() Separação do lixo
- 6.() Desinfecção de áreas, utensílios e equipamentos
- 7.() Organização de estoque
- 8.() Utilização de uniformes e EPI
- 9.() Descongelamento de carnes
- 10.() Utilização correta de tábuas de corte
- 11.() Atitudes em relação aos fermentos
- 12.() Temperatura do Buffet
- 13.() Prevenção acidente de trabalho
- 14.() Trabalho em equipe
- 15.() Outros: _____

30.6. Os treinamentos melhoram a qualidade do trabalho dos colaboradores?

- 1.() Sim 2.() Não Por quê? _____

31. Quantos funcionários foram desligados da empresa no ano de 2013?

32. Quais os principais motivos pela saída dos colaboradores?

() Salário () Jornada de trabalho () Ambiente () Relacionamento com colegas

() Excesso de tarefas () Doença () Novo emprego () Outro: _____

BLOCO IV: SITUAÇÕES

Caso 1: No Serviço de Nutrição do Hospital de Caridade do Município de Morangos Silvestres, aconteceu um erro de uma estagiária que fez o requerimento de hortifrutigranjeiros minimamente processados em quantidades insuficientes. Isto só foi visto durante a manhã que seria preparada a refeição, no momento que chegaram os produtos do fornecedor. A nutricionista do local foi verificar o ocorrido, e percebeu que teria estes alimentos também na câmara fria, no entanto, necessitavam serem descascados, cortados e lavados. Ela pediu para a equipe de auxiliares de cozinha realizassem esta tarefa. Conversou com a estagiária para ter maior cuidado nas próximas vezes e sempre conferir os pedidos um por um, ao mesmo tempo ressaltou sua dignidade de dizer que o erro foi seu, elogiando-a.

33. Como você avalia a postura e o perfil da nutricionista gestora do serviço, nesta situação? _____

33.1. Você daria alguma(s) sugestão(ões)/dica(s) para essa nutricionista?

Caso 2. O Hospital Tempero Verde está investindo na qualificação do Serviço de Nutrição do Hospital. Adquiriu fornos combinados, batedeiras industriais e

pass through. A cozinheira Rosa trabalha no serviço há 10 anos, mas, devido ao conhecimento adquirido em cursos de formação do cozinheiro Marcos, que trabalha no serviço há um ano, a nutricionista o escolheu para auxiliar a implantação das mudanças.

34. Como você avalia a postura e o perfil da nutricionista gestora do serviço, nesta situação? _____

34.1. Você daria alguma(s) sugestão(ões)/dica(s) para essa nutricionista?

Caso 3: Os colaboradores do Serviço de Nutrição do Hospital Flor de Maracujá receberam em janeiro de 2014 um treinamento sobre higienização de mãos. O treinamento consistiu em exposição teórica sobre a importância do tema, uma atividade lúdica com os 5 passos da higiene de mãos e fixação de cartazes em locais estratégicos como pias de assepsias de mãos, banheiros e vestiário. Em março do mesmo ano, uma estagiária iniciou no serviço e realizou um trabalho de observação utilizando a Portaria 78/2009. A estagiária verificou que os funcionários não higienizavam as mãos adequadamente quando retornavam do banheiro, trocavam de atividade ou manipulavam alimentos crus.

35. Como você avalia esta situação? _____

35.1 Você daria alguma(s) sugestão(ões)/dica(s) para essa nutricionista com relação aos treinamentos dos funcionários?

APÊNDICE II – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Nós, Maiara Luz da Silveira e Janaína Guimarães Venzke, responsáveis pela pesquisa **“O Conhecimento de Nutricionistas sobre Gestão de Pessoas em Serviços de Alimentação e Nutrição Hospitalar”**, estamos fazendo um convite para você participar como voluntário deste estudo.

Esta pesquisa pretende verificar o conhecimento do nutricionista em administração de pessoas e relacionar com os indicadores de gestão em Serviços de Alimentação hospitalares. O estudo propõe mostrar a importância do conhecimento dos nutricionistas em gestão de pessoas para realização de um bom trabalho nos serviços.

Para sua realização será feito a aplicação de um instrumento para coleta de dados sobre os indicadores do estabelecimento e sobre a formação do nutricionista em Gestão de Pessoas.

Sua participação será responder às questões questionário elaboradas para tal finalidade.

É possível que aconteça desconforto ao responder as perguntas, por não querer falar sobre os indicadores do estabelecimento ou não querer expor sua opinião.

O benefício esperado é contribuir para o conhecimento científico, visto o escasso número de estudos nessa área e incentivar os cursos de graduação e pós-graduação para formação continuada do profissional.

Durante todo o período da pesquisa você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato, com algum dos pesquisadores.

Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Autorização:

Eu, _____, após a leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Assinatura do voluntário

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste voluntário para a participação neste estudo.

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

Dados dos pesquisadores:

Nome: Maiara Luz da Silveira

Endereço: Travessa Oswaldo de Deus e Silva, 55

Telefone: (51) 9892-4051

E-mail: luzmaiara@yahoo.com.br

APÊNDICE III – Carta de aceite

Porto Alegre, julho de 2014.

Prezada Nutricionista:

Ao cumprimentá-la cordialmente, gostaria de apresentar o projeto de pesquisa do Trabalho de Conclusão de curso intitulado **“O Conhecimento de Nutricionistas sobre Gestão de Pessoas em Serviços de Alimentação e Nutrição Hospitalar”**.

A ideia do projeto nasceu pelo fato da gestão das pessoas em um serviço ser um processo importante para o bom funcionamento do mesmo, e a falta de estudos nessa área motivou as pesquisadoras a realizar um diagnóstico com nutricionistas gestoras de pessoas em serviços de alimentação e nutrição.

Com os resultados, pretendemos subsidiar as Instituições de Ensino Superior com informações sobre a formação do nutricionista, verificar a necessidade de aperfeiçoamento na área através de pós-graduação e incentivar um campo de pesquisa carente de informação,

A sua participação é muito importante para a realização do projeto. Os dados levantados serão mantidos em sigilo e as informações serão analisadas e posteriormente utilizadas para definir estratégias para a formação do nutricionista.

Junto a esta carta encaminho o Termo de Consentimento Livre Esclarecido. Após o aceite dos objetivos do projeto, o termo assinado será arquivado para que a qualquer momento, se desejável, a participação poderá ser suspensa, sem qualquer prejuízo.

Agradeço a atenção e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Maiara Luz

Graduanda em Nutrição/UFRGS - Pesquisadora

Janaína Guimarães Venzke

Professora do Curso de Nutrição/UFRGS

Coordenadora do projeto