

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE

Daniela Souza Moreira

O PERFIL DE LIDERANÇA DOS CHEFES DE COZINHA ATUANTES NOS
RESTAURANTES DA CIDADE DE NATAL - RN

NATAL
2006

FARN

PAZ - 2006

2006
FD 1000

Daniela Souza Moreira

O PERFIL DE LIDERANÇA DOS CHEFES DE COZINHA ATUANTES NOS RESTAURANTES DA CIDADE DE NATAL – RN

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, MS

NATAL

2006

10-29.344

M
316.46

M837p

2006

lx.01

M000526
20 04 07

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Moreira, Daniela Souza

O perfil de liderança dos chefes de cozinhas atuantes nos restaurantes da cidade de Natal - RN / Daniela Souza Moreira. – Natal: FARN, 2006.
62f.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Liderança – Monografia. 2. Chefes de Cozinha - RN – Monografia. 3. Restaurantes de Natal – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 316.46

DANIELA SOUZA MOREIRA

O PERFIL DE LIDERANÇA DOS CHEFES DE COZINHA ATUANTES NOS
RESTAURANTES DA CIDADE DE NATAL – RN

Monografia apresentada ao curso de Administração com
Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento
do Rio Grande do Norte, aprovada em ____ de _____ de 2006 pela
banca composta pelos seguintes membros:

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, MSc.

Rosângela de Menezes Cortez Bezerra

Dedico este trabalho aos meus pais, as pessoas mais importantes da minha vida. Agradeço por mais esta conquista, muito obrigada pelo apoio, pelos puxões de orelha, pelas oportunidades, pelos conselhos, ninguém além de vocês merece mais essa vitória.
Espero que vocês se orgulhem deste presente!
Amo vocês.

RESUMO

A profissão de Chefe de cozinha tem sido mais percebida no cenário mercadológico dos últimos anos, e dessa forma, fazer um estudo sobre esta ocupação é considerado muito importante para que os interessados possam dispor de mais um meio de informação. Unir liderança e tarefas em uma cozinha comercial é imprescindível, afinal para esta funcionar, a figura de um líder é de extrema importância, pois com esta presença, os afazeres serão direcionados e cumpridos dentro de um prazo estipulado, com sucesso e satisfazendo aqueles que compraram o serviço/produto. O tipo de liderança envolvido no processo é fator pessoal e determinado pelo líder, no entanto tem-se conhecimento de que existem tipos favoráveis à boa produção de uma cozinha. Os restaurantes de Natal, percebem a necessidade de empregar uma mão de obra altamente qualificada afim de prover um produto no mesmo nível. Afim de descobrir o perfil de liderança dos Chefes de cozinha nos Restaurantes de Natal, objetivo deste trabalho, foi promovida uma pesquisa de campo, baseada em um estudo teórico realizado nesta pesquisa, onde os dados obtidos foram analisados e interpretados, chegando a considerações de que liderança é uma habilidade imprescindível na característica de um Chefe.

Palavras Chave: Chefe de cozinha. Liderança. Restaurante.

ABSTRACT

The profession *Chef* has been seeing with glamour eyes in the market in the past years, and making a study about this occupation is considered very important for those who are interested, so they can have a little more information about it. Connecting leadership and jobs that a commercial kitchen demands, is very important, because to get to work well, is needed the figure of a leader, so the things to do will be well pointed and will be accomplished in time, successful and satisfying the costumer. The kind of leadership involved in the process goes with the kind of person who is leading, however is known that there are some kinds that is favorable to the good production of a kitchen. The restaurants at Natal, realized the need of a well qualified labor, to produce a same level product. To find out the *Chef's* profile of leadership, main objective of this paper, a descriptive exploratory approach was promoted, base don theoretical studies included in this paper, where the information that was collected, were analyzed and interpreted, getting to the final consideration that leadership is a skill that can not be missed on the list of qualifications of a *Chef*.

Key words: *Chef*. Leadership. Restaurant.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	08
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR	09
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 LIDERANÇA	13
2.1.1 Conceito	13
2.1.2 Autoridade x Poder	14
2.1.3 Tipos de autoridade e poder	16
2.1.4 Liderança autocrática, democrática, <i>laissez faire</i> e coaching	18
2.1.5 O grid gerencial e os estilos de liderança	21
2.1.6 O modelo situacional de liderança	23
2.1.7 Liderança Transacional x Transformacional	26
2.2 CHEFE DE COZINHA	28
2.2.1 Breve histórico	28
2.2.2 Chefe de cozinha x Cozinheiro profissional	29
2.2.3 Competências e obrigações	30
2.3 RESTAURANTES	31
2.3.1 Conceito	31
2.3.2 Classificação e tipologia	31
2.3.3 Organização física	32

2.3.4 Organização da brigada	32
2.3.5 A cozinha	33
3 METODOLOGIA	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	35
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO	35
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	36
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	36
3.5 CRONOGRAMA DESENVOLVIDO E COMENTÁRIOS SOBRE O PROCESSO DA COLETA DE DADOS	37
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS	38
4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	38
5 CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE	49
ANEXOS	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Na era dos serviços, a qual nos encontramos atualmente, os consumidores estão cada vez mais conscientes, demandando serviços de alta qualidade, implicando a necessidade de profissionais competentes e altamente capacitados para atuar nas suas áreas respectivas. No caso de restaurantes, os profissionais contratados devem ser cada vez mais bem preparados e com uma formação profissional compatível com a qualidade de serviço que se pretende oferecer.

Chefes de cozinha são profissionais imprescindíveis em uma cozinha comercial, principalmente devido ao fato de que são formados, acima de tudo, para manipularem alimentos corretamente, resultando em um produto saudável e bem apresentável, satisfazendo as expectativas do cliente.

Contudo, apenas o Chefe de cozinha é insuficiente para permitir o andamento das atividades da cozinha de um restaurante, ele é na verdade o líder desse ambiente de trabalho; ele precisa delegar tarefas, tais como: administração do estoque, definição dos cardápios, pre-peparação dos alimentos, entre outras. Tem-se nesse caso, a liderança como fator primordial para o sucesso das atividades da cozinha; os auxiliares do Chefe de cozinha devem ser bem informados e orientados pelo seu líder, resultando em um serviço de qualidade e satisfatório.

É importante conhecer o significado da liderança em um ambiente organizacional, pois se deve considerar o impacto direto deste fator em um local que requer uma equipe de trabalho competente, porém que tenha uma pessoa responsável pelo andamento das tarefas executadas, afinal, não se deve apenas expor os objetivos visados e os cargos a serem ocupados, se não existe a figura de um indivíduo que irá, acima de tudo, motivar o trabalho da equipe, contribuindo para um resultado positivo.

Compreende-se que a liderança é muito importante para o desenvolvimento de qualquer trabalho, em qualquer ambiente organizacional, seja administrativo ou operacional. A liderança influencia diretamente na forma como a brigada da cozinha irá trabalhar, no ritmo dos processos efetivados no período de trabalho da cozinha do restaurante, entre outros fatores.

No caso do Chefe de cozinha, ser líder é uma habilidade requisitada e indispensável, pois este é o responsável pelos serviços na cozinha, como a própria nomenclatura retrata.

Assim como em qualquer ambiente organizacional, cada setor precisa de um ícone através do qual as pessoas irão se identificar, aprender mais, trocar idéias, e em uma cozinha o Chefe de cozinha, é primordial para que as metas de preparar bem o alimento, satisfazer as necessidades de se alimentar dos clientes e os seus desejos, no que concerne ao alimento, sejam alcançadas.

Dessa forma tem-se como problema de pesquisa: **qual o perfil de liderança dos Chefes de cozinha atuantes nos restaurantes de Natal-RN?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

Natal é uma cidade repleta de atrativos turísticos, sendo os naturais, por muito tempo, - devido ao fato de ser uma cidade litorânea, com muitas praias - um dos maiores responsáveis pela atratividade da cidade, em relação aos turistas. Entretanto esse fato vem mudando na atualidade, como no caso de Natal, onde as cidades vizinhas oferecem atrativos naturais bem parecidos, as paisagens bonitas e exóticas deixam de ser um diferencial para a cidade; em contrapartida os turistas já não se conformam apenas em conhecer a geografia local, querem conhecer novas culturas, novos atrativos locais, patrimônios que só a cidade oferece, como por exemplo, a gastronomia.

O cenário gastronômico em Natal e no Rio Grande do Norte se torna cada vez mais pertinente, oferecendo eventos voltados para a gastronomia, focando o interesse em desenvolver mais um ícone da cultura local, visando também a agradar a todos os interessados nessa área, seja profissionalmente ou por uma questão de lazer e prazer. Nesse caso, verifica-se o surgimento de eventos gastronômicos em Natal (Feira do Camarão - FENACAM, Pratodomundo - Festival Gastronômico do Beco da Lama, Brasil Sabor), e em outras localidades como Martins (Festival Gastronômico de Martins, Festival do Fondue) e Pipa (Festival Gastronômico da Pipa/RN).

Porém o interesse pela gastronomia crescente não diz respeito apenas aos responsáveis pela organização destes eventos, criados para suprir essa nova necessidade, afinal, a partir do momento em que os consumidores, turistas ou não,

tornam-se conhecedores da gastronomia, do que ela representa e pode oferecer, estes se tornam extremamente exigentes quanto aos serviços contratados, no caso, exigem mais dos restaurantes e dos aspectos da alimentação oferecida pelo mesmo, buscando satisfação. No momento em que existe a decisão por um estabelecimento de restauração, acredita-se que essa escolha foi baseada na capacidade deste satisfazer as necessidades e desejos embutidos no consciente do cliente.

Essa cultura gastronômica crescente em Natal reflete na melhoria da qualidade dos serviços prestados nos restaurantes e dos profissionais que atuam nessa área, sendo o Chefe de cozinha um importante profissional nesse setor, e em ascensão no mercado de trabalho como um todo. Afinal, ele é o grande responsável pelas atividades referentes às tarefas da cozinha.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Traçar o perfil de liderança dos Chefes de cozinha atuantes nos Restaurantes de Natal – RN

1.3.2 Objetivos Específicos

Partindo do pressuposto do objetivo geral citado, e visando alcançar os resultados esperados para esse estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar a necessidade da liderança no ambiente de trabalho da cozinha;
- b) Examinar a eficiência e eficácia da liderança na prestação do serviço (produção dos alimentos);
- c) Analisar até que ponto o Chefe de cozinha, na posição de líder, atua como *coach* de seus subordinados.

1.4 JUSTIFICATIVA

A área da gastronomia e suas ramificações em termos de pesquisa, considerando-a recente no campo científico, podem não ser considerado viável do ponto de vista teórico para aqueles que consideram importante um grande número de obras especializadas em determinados assuntos para estudá-lo; contudo, essa questão torna-se contraditória por ser exatamente este o motivo da necessidade em transformar uma das atividades que chama atenção cada vez mais, se tratando de mercado de trabalho, em conteúdo teórico.

A profissão de Chefe de cozinha, durante toda sua existência foi considerada importante, no entanto, os únicos conhecimentos acerca desses grandes profissionais são suas receitas, seus restaurantes, seus ensinamentos de como cozinhar determinado alimento, como servir determinada sobremesa. Pouco se sabe, ou quase nunca se sabe, que não é fácil se tornar Chefe de cozinha, e também se desconhece o caminho percorrido para tal feito; apenas aqueles que se encaminham para esta profissão tem conhecimento das exigências feitas para ser Chefe de cozinha.

É interessante perceber tamanho reconhecimento por esta profissão, em termos profissionais, e mais interessante ainda perceber que são pouquíssimos os que se dedicam em difundir essa cultura profissional através da teoria. Trabalhar sobre a profissão Chefe de cozinha é um desafio, já que poucas são as colaborações bibliográficas, no entanto considera-se de suma importância, pois trata de um profissional indispensável para aqueles que buscam por um serviço sofisticado e de qualidade, no setor alimentício. As escolas preparatórias de Chefe de Cozinha existem há décadas, algumas há séculos e, no entanto, somente no século XXI é que esta profissão vem demonstrando ascensão quanto à aceitação pública, ainda que exista uma confusão entre o significado de Chefe de cozinha e Cozinheiro profissional.

Trabalhar com o fator liderança em um ambiente de trabalho como uma cozinha é também, de extrema importância, afinal o responsável por esta deve ser uma pessoa capaz de lidar com variedades de personalidades (culturas, crenças, valores), clientes, atividades, entre outros fatores, que requerem "pulso firme" e "voz" para a tomada de decisões rápidas e viáveis, considerando a necessidade dessa

competência em todos aqueles que se aventuram nessa profissão, considerando a liderança primordial na atividade estudada.

Em Natal, muitos são os restaurantes que já se conscientizaram da necessidade de oferecer um serviço de alta qualidade, com profissionais de alta patente e capacitados, verificando a oportunidade de conhecer quem são esses profissionais e traçar um perfil destes, quanto a liderança empregada concernente à sua brigada de serviços. Além de verificar uma possível recepção destes para a realização desta pesquisa.

É possível afirmar que este trabalho é viável, já que, por mais atarefado que seja um Chefe de cozinha, ou que alguns restaurantes não estejam conscientizados do emprego desta mão-de-obra, não é difícil criar uma rede de relacionamento e através desta obter informações desejadas e esperadas. A realização deste trabalho tem um valor incontável, já que permitirá um maior conhecimento de uma das profissões que se torna cada vez mais reconhecida e ganha espaço inconfundível no mercado de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo será desenvolvido a partir dos conhecimentos teóricos adquiridos para compor a base literária deste projeto. Foram pesquisados temas referentes ao assunto principal desse trabalho, procurando fazer uma intersecção de pensamentos e conceitos entre Liderança, a profissão Chefe de cozinha e Restaurantes.

2.1 LIDERANÇA

2.1.1 Conceito

Liderança é fator chave em uma organização. Compreende-se que é de grande importância que exista uma pessoa, que gerencie as atividades de determinado setor ou departamento empresarial, não o considerando único e total responsável pela realização destas, mas designado a agir sob o prisma, onde motive e/ou influencie determinado grupo a exercê-las; sempre existiram pessoas com o "poder" de influenciar terceiros, positiva ou negativamente (dependendo do ponto de vista) em variados campos de atividades do mundo, seja este campo um ambiente organizacional, uma guerra, uma sala de aula ou ainda uma cozinha. A partir dessa colocação, podemos chegar ao conceito do que vem a ser liderança, ainda que muitos autores digam que não é fácil conceituá-la, por ser algo tão subjetivo e ao mesmo tempo tão óbvio.

Para Robbins (1999, p. 219) "[...] definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas". Percebe-se com isso que a liderança é uma característica de um indivíduo, capaz de mostrar o caminho certo ou a melhor forma, para alcançar as metas propostas para determinado conjunto de pessoas. Tomando como base o conceito de outro autor:

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. (PRENTICE apud MAXIMIANO, 2000b, p. 326).

Ou seja, não importa a situação, um verdadeiro líder sempre conseguirá direcionar um grupo ao alcance dos objetivos e metas propostas. No entanto, por se tratar de algo subjetivo, podemos ainda acreditar que o processo de liderança pode ser efetivado independente do ambiente de trabalho ou do momento em que esteja acontecendo, isto é, como liderança é considerada um processo de influência a terceiros, por um indivíduo, não importa se a pessoa que influencia, no caso o considerado líder, seja conhecido ou conhecedor de seus liderados, e nem se esta liderança ocorre em tempo real, como trata Maximiano (2000b p. 326):

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar [...] outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante nessa definição. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época.

Para entender melhor a liderança organizacional, foco deste estudo, é preciso também conhecer alguns fatores que dizem respeito a essas ações de influência e motivação a subordinados.

2.1.2 Autoridade x Poder

Em uma organização acredita-se e de certa forma é real, que o líder é uma pessoa com um cargo hierárquico que detém certa importância, que exala certa autoridade e poder em relação aos subordinados. É plausível acreditar que o poder e a autoridade são conseqüências um do outro, no entanto, deve-se compreender o que realmente significa cada um e perceber a ligação com o fator liderança.

É visível que autoridade, poder e liderança se misturam, já que é possível perceber claramente que quem tem autoridade, tem poder e apresenta-se como um líder. Contudo saber utilizá-los de forma correta e no momento certo é de grande importância para que não haja mal entendidos ou situações desagradáveis no ambiente organizacional.

"Autoridade, segundo Max Weber, é a probabilidade de que uma ordem ou um comando específico seja obedecido" (MAXIMIANO, 2000a p. 395)

Ainda, conforme Maximiano (2000a), acredita-se que a autoridade apresenta cinco bases, as quais são responsáveis pelo cumprimento de determinada ordem por terceiros, sendo elas: os costumes, a organização, o carisma, a competência técnica e as relações pessoais.

Quando se fala em costumes, acredita-se que a obediência à dada ordem, dá-se devido ao fato de crer que existe, uma chamada, autoridade tradicional, pois se baseia no fato de que obedecer é um hábito que foi herdado de outras gerações, e que deve ser mantido como cultura. Nesse caso torna-se fácil fazer uso de uma autoridade tradicional, simplesmente pelo fato de um grupo de pessoas acreditarem que seguir regras culturais seja de extrema importância, independente de consciência social ou política.

No que se refere à organização, considera-se a principal base da autoridade no mundo atualmente; a liderança é transformada, nesse aspecto organizacional de autoridade, em uma profissão e cargos específicos. Em uma organização cada profissional tem seu cargo dentro da hierarquia organizacional, que devido a isso lhe permite ter o direito de tomar decisões de ser obedecido por seus subordinados.

Quanto ao carisma, sabe-se que é uma qualidade pessoal e individual, e quando se trata de uma pessoa muito carismática, torna-se mais fácil segui-la e lhe proporcionar certa autoridade como líder, no entanto a influência de uma pessoa carismática sempre irá depender das suas qualidades pessoais.

A autoridade por competência técnica é plausível quando se tem uma pessoa que detém maior conhecimento sobre determinada área científica, o que leva a acontecer que, aqueles que acreditam ser menos conhecedores ou ter competência inferior em determinado assunto, que este indivíduo, passam a vê-lo como uma autoridade, como um líder. Por fim, as relações pessoais são consideradas uma forma de personificar autoridade, pois tem impacto direto na capacidade de liderança; se mostrar uma pessoa com uma ampla rede de relacionamentos, principalmente no campo empresarial, é sinônimo de importância e agradabilidade, gerando um sentimento de líder na pessoa que apresenta tais características.

Tratando agora sobre o poder, é preciso ter uma noção do significado, nesse caso, Robbins (1999) acredita que poder é a capacidade um indivíduo influenciar o comportamento de outra pessoa, fazendo com que esta aja exatamente da vontade deste que a influenciou.

Percebe-se uma semelhança quanto ao significado de liderança, porém no caso do poder existe uma exigência quanto à forma de exercer a atividade. E pode-se concluir também que apesar da interdependência entre poder, liderança e

autoridade, estes três fatores se apresentam diferentes em suas essências, já que cada um é exercido baseado em pilares distintos, ainda que tenha uma finalidade comum que é a de influenciar pessoas.

A autoridade para comandar nasce de um poder superior, que pode ser a propriedade privada ou o poder público, em nome do qual o ocupante do cargo tem o direito de agir. Até mesmo os governos totalitários ou ilegais, além de usar a força, procuram arranjar sempre alguma forma de assegurar essa delegação de poderes conferidos pela sociedade [...] para manipular o povo. [...] Segundo Chester Barnard, o direito de comandar e o poder de punir não garantem que os subordinados trabalhem da forma como o gerente espera. (MAXIMIANO, 2000a, p.397)

Nesse caso é necessário conhecer quais os tipos de poder e autoridade que são designados e que podem ser utilizados pela figura de um líder.

2.1.3 Tipos de autoridade e poder

São dois os tipos de autoridade: a formal e a informal. Para Moiseichyk (2006) a autoridade formal é aquela onde o poder delegado ao ocupante de determinado cargo é feito pelo superior hierárquico imediato e, ainda segundo Moiseichyk (2006):

A autoridade informal é uma espécie de "autoridade adquirida" que é desenvolvida por meio de relações informais entre as pessoas da empresa, que o fazem voluntariamente e por deferência à sua posição ou status. Na realidade, a autoridade informal serve para modificar a autoridade formal na determinação do quanto ela terá de aceitação por parte dos vários subordinados nos diferentes níveis hierárquicos.

Quanto à autoridade formal, foi discorrido anteriormente, as bases na qual se sustenta, levando a crer, que por mais desenvolvido e igualitário que tenha se tornado o mundo organizacional, ainda se faz uso de uma hierarquia de trabalho, considerando o fato de que sempre será necessário um líder afim de possibilitar o desenvolvimento empresarial em toda a organização, afinal do que adianta ter líderes em departamentos que influenciarão seus subordinados, se eles não tiverem também seus próprios líderes.

Em relação à autoridade informal, pode-se dizer apenas que é um meio de tentar exterminar essa visão hierárquica da organização, afinal é compreensivo que algumas pessoas não precisem de cargos ou funções superiores para mostrar o quanto podem influenciar outras pessoas para lograr uma meta ou objetivo.

O poder por outro lado, já se mostra um pouco abusivo, é possível afirmar que quando se pronuncia a palavra poder uma imagem de um general ou um ditador vem a mente das pessoas, acreditando logo que ultimatoss deverão ser cumpridos em um espaço curtíssimo de tempo, com o risco de punição caso não seja efetivada a ordem.

Entretanto, o poder pode ser visto também como uma questão de dependência, como no exemplo citado por Robbins (1999) onde o aluno de uma faculdade cria uma certa dependência do professor, por ele ser o único capacitado a aprová-lo, permitindo que este receba seu diploma de conclusão. Nesse caso o professor tem o poder sobre o aluno.

Para entender essa situação é preciso conhecer as bases do poder ou os tipos como este pode ser posto em prática. São eles: poder coercitivo, poder de recompensa, poder legítimo, poder de competência e o poder de referência.

O poder coercitivo, segundo Robbins (1999, p.249) é aquele onde:

Alguém reage [...] por medo dos resultados negativos que possam ocorrer [...]. Ele se apóia na aplicação ou ameaça de aplicação de sanções físicas, como infligir dor, geração de frustração através de restrição de movimento ou de controle à força de necessidades básicas fisiológicas ou de segurança.

No caso organizacional o poder coercitivo ocorre quando existe ameaças quanto a suspensão do cargo ou até mesmo dispensa de algum funcionário, e é utilizado por aqueles que detêm um cargo hierárquico elevado.

O poder de recompensa é o contrário do poder coercitivo, isto é, usa-se de recompensas para garantir uma boa produção, uma boa atuação. O poder de recompensa pode ser exercido por qualquer funcionário da empresa, pois a recompensa nem sempre significa promoção de cargo, ou um aumento salarial, pode ser simplesmente uma nova amizade ou um bom relacionamento de trabalho. O poder legítimo refere-se à ocupação profissional hierárquica de alguém, afinal são tidos como pessoas importantes e que devem ser respeitadas, por isso detêm poder devido à sua posição na organização. O poder de competência ocorre quando uma pessoa apresenta habilidades especiais ou tem alguma especialização, podendo agir influentemente sobre os outros devido à sua capacidade excepcional, o que se torna parecido com o conceito de autoridade por competência técnica, só que nesse

caso, as pessoas passam a ser crentes na opinião de profissionais que mostram um conhecimento maior em determinadas áreas e seguem à risca o que estes sugerem.

Por último, tem-se o poder de referência, onde ocorre a partir da admiração de alguém por um outro indivíduo, o que faz com que a pessoa admirada pode exercer poder sobre a que a admira, simplesmente, afim de agradá-la. (ROBBINS, 1999).

Após toda essa discussão sobre poder e autoridade e a percepção de como podem influenciar no conceito da liderança exercida, é preciso que se estude os tipos de liderança existente, sendo possível fazer uma intersecção de pensamentos sobre o assunto tratado além de conectar os tipos de poder e autoridade com liderança.

2.1.4 Liderança autocrática, democrática, *laissez faire* e *coaching*

A liderança, assim como poder e autoridade, também tem suas bases de fundamentação, e para compreender o perfil de cada líder é preciso conhecê-las afim de melhor entender sobre atitudes tomadas por certos líderes, ou até mesmo para descobrir o próprio tipo de liderança.

Existem alguns estilos de liderança, mais comuns e conhecidos, como por exemplo, a autocrática, onde todas as decisões são tomadas por uma única pessoa; a liberal, onde o controle das atividades realizadas é quase inexistente, cada um faz o que acha que deve fazer, da forma como acredita ser correta; e a democrática, onde o líder participa aos subordinados as decisões a serem tomadas, e todos opinam sobre o assunto (WAGNER III; HOLLENBECK, 2002).

A liderança autocrática é caracterizada quando o líder concentra em suas mãos todo o poder de decisão em relação a alguma abordagem gerencial; ocorre quando o líder toma decisões sem a participação ou aceitação de terceiros. Esse estilo autocrático pode se transformar em autoritarismo, degenerando-se para algo se patológico; o aspecto negativo nesse caso vem representado pelos seguintes aspectos: arbitrariedade, despotismo e tirania. (MAXIMIANO, 2000). Nesse caso percebe-se a relação com o poder de coerção, um líder autocrático pode utilizar meios chantagiosos para obter sua vontade, ainda pode-se dizer que líderes autocráticos podem fazer parte de uma autoridade formal, o que fundamenta sua

característica, no sentido de que como detém certo cargo de poder, podem ditar as ordens e todos vão obedecê-las por o líder ser quem ele é.

A liderança democrática é aquela onde existe um comportamento do líder baseado na democracia, isto é, a decisão tomada pelo líder pode sofrer influências dos componentes do grupo de trabalho sem maiores problemas; existe na verdade uma descentralização, nas tomadas de decisões, e estas serão efetivadas quando se chegar a um censo comum, agradando a todos quanto à decisão escolhida (MAXIMIANO, 2000). Acredita-se que nesse caso, o poder de recompensa, é o que melhor se encaixa no perfil, não só do líder, mas do grupo como um todo, afinal todos tem o poder de decidir pelos benefícios a serem conquistados.

Por último, a liderança *laissez faire*. Segundo o dicionário wikipédia (2006):

Laissez-faire é parte da expressão em língua francesa *laissez faire, laissez passer*, que significa literalmente "deixai fazer, deixai passar". A expressão refere-se a uma filosofia econômica que surgiu no século XVIII, que defendia a existência de mercado livre nas trocas comerciais internacionais, ao contrário do forte proteccionismo baseado em elevadas tarifas alfandegárias que se sentia na altura. (Grifo do autor)

Assim como a filosofia econômica da *laissez faire*, a liderança liberal, também extingue todo e qualquer proteccionismo quanto à tomada de decisões em um grupo, isto é, mesmo com a presença de um líder, este não se importa tanto em decidir sobre as decisões a serem tomadas ou ainda, as decisões e ações necessárias para o alcance das metas e objetivos propostos. O que ocorre é uma abdicação deliberada do poder da tomada de decisões, passando a ser delegadas aos liderados.

Cada tipo de liderança tem seus pontos negativos e positivos, no entanto acredita-se que o melhor tipo de liderança é aquele que faz uso equilibrado dos comportamentos acima citados; em determinadas situações é necessário que o líder seja autocrático e determine as ações a serem realizadas, é importante também que haja uma democratização das idéias, afinal é de conhecimento geral que quanto mais pessoas tentando resolver uma situação, mais rapidamente terão uma solução. Quanto à liderança liberal, pode-se não considerar importante, ou até mesmo válida, já que a figura do líder é "apagada" pelo próprio, contudo, às vezes é necessário que

os liderados tenham a experiência de decidir sobre alguma ação, para que futuramente sejam líder de um outro grupo.

Existe também uma outra situação, que externa a liderança e passa a ser considerada uma espécie de treinamento para o subordinado, isso ocorre quando o líder passa a ser o *coach*, nesse caso, o líder passa a ensinar com realizar tarefa, ao invés de delegá-la. Segundo Ganzelevitch (2006) "o coach é um personal trainer focado nas questões da satisfação e da eficiência profissional. Sua função é provocar, estimular e alimentar a criação de novas formas de atuação por parte do executivo [...] aumentar sua capacidade de influir".

No entanto, esta não é uma função do líder, ele não é o professor, ele não ensina, apenas influencia na execução de tarefas, contudo o processo de *coaching* pode ser considerado algo espontâneo e disfarçado, a ponto de que nem o líder, nem o liderado percebam o que está acontecendo. Este processo pode ser considerado positivo, já que além de influenciar, o líder passa algum ensinamento; e negativo, pois o liderado pode considerar que já não precisa mais de um líder e passa ele mesmo, a querer tomar a posição do seu superior, podendo haver desentendimentos e mudanças no clima organizacional.

Alguns profissionais acreditam que liderança e *coaching* são dois processos diferentes, enquanto outros dizem que têm ligação um com outro. Ganzelevitch (2006), cita que:

Liderança é uma característica necessária para conduzir um grupo humano a uma meta, dentro de um espírito de cooperação, buscando complementaridade entre os diferentes e obtendo de cada um sua melhor contribuição [...]. O profissional que faz *coaching* não é executivo, não é responsável por atingir metas: ele ajuda o executivo a encontrar formas para melhor atingir suas metas. O coach não lidera coisa alguma: ajuda o líder a pensar.

Por outro lado, Araujo (2006, p22) diz que:

Coaching é liderança refinada. Coach é líder, nem todo líder é coach. Para ser coach, não precisa ser chefe do cliente, embora gerentes, chefes e supervisores sejam os coaches mais prováveis, em função da liderança que se espera que eles exerçam *junto* aos outros e não *sobre* os outros. Os coaches ganham uma *escola prática* de liderança e autoconhecimento que nenhuma formação acadêmica dá, os clientes ganham suporte ao seu desenvolvimento e a organização ganha uma extraordinária rede de formação contínua e compromisso com resultados.

Talvez, exista um pouco de *coach* em cada líder, já que em algumas situações se faz necessário mostrar o caminho para alcançar as metas, no entanto não significa que o líder tem como função ensinar, como já foi visto, o líder influencia na execução das tarefas, delegando ações, distribuindo funções.

Nesse caso, torna-se importante conhecer sobre o aspecto de grade gerencial, a fim de poder obter maiores conhecimentos sobre a forma de imposição ou aplicação dos tipos de liderança em um ambiente de trabalho.

2.1.5 O *grid* gerencial e os estilos de liderança

Para tratar de *grid* gerencial, ou a grade gerencial, é necessário tratar primeiramente dos estilos de lideranças; são eles: liderança orientada para a tarefa, liderança orientada para pessoas e a liderança bidimensional.

O gerente que faz uso da liderança orientada para tarefas, tem como característica o comportamento autocrático, ou seja, ele orienta a tarefa com muito mais preocupação com a forma como esta está sendo executada do que com as pessoas que a estão executando. O líder focaliza o trabalho do grupo nos prazos dados, nos padrões de realização das tarefas, na economia de custo; tem insistência por cumprir as metas, superando a concorrência ou desempenhos passados; e também esclarece as responsabilidades e as atividades de cada um do grupo especificamente (MAXIMIANO, 2000b).

Já o gerente que lidera voltado a pessoas, tem um comportamento democrático, ele acredita que deve existir um clima confortável no ambiente organizacional. Apresenta como características comportamentais, a focalização no funcionário ou grupo liderado, dando importância às relações humanas, desenvolvendo a capacidade do trabalho em equipe; é atencioso, ouvinte, amigo, apóia seus funcionários, etc (MAXIMIANO, 2000b).

E por fim, o gerente bidimensional, que faz uso de ambos os estilos citados acima, apresentando a liderança bidimensional, onde MAXIMIANO (2000b, p.347), diz que:

A liderança orientada para tarefa e a liderança orientada para as pessoas, a princípio, foram consideradas estilos em oposição, mutuamente excludentes, assim como se pensava a respeito da autocracia e democracia, como idéias em conflito. À medida que a pesquisa sobre liderança avançou, no entanto, verificou-se que a tarefa e as pessoas não são pólos opostos da mesma dimensão, mas limites do mesmo território.

Essa é a visão bidimensional da liderança, segundo a qual o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-los simultaneamente.

Através da visão bidimensional, dois autores desenvolveram uma idéia do que seria a grade gerencial ou grid gerencial. Segundo Queiroz (1996 s.p.):

Robert R. Blake e Jane S. Mouton (1989) procuraram representar os vários modos de usar autoridade ao exercer a liderança através do Grid Gerencial [...]. Esta representação possui duas dimensões: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas.

A **preocupação com a produção** refere-se ao enfoque dado pelo líder aos resultados, ao desempenho, à conquista dos objetivos. O líder com este tipo de preocupação empenha-se na mensuração da quantidade e da qualidade do trabalho de seus subordinados.

A **preocupação com as pessoas** diz respeito aos pressupostos e atitudes do líder para com seus subordinados. Este tipo de preocupação revela-se de diversas formas, desde o esforço em assegurar a estima dos subordinados e em obter a sua confiança e respeito, até o empenho em garantir boas condições de trabalho, benefícios sociais e outras vantagens. (Grifo do autor)

Conforme Maximiano (2000b), de acordo com esse modelo gerencial, o líder procura transparecer muita e pouca importância para as tarefas e para as pessoas simultaneamente, e ao atribuir valores a cada um dos dois estilos, direcionado à tarefa ou às pessoas, chega-se as combinações dos dois estilos criando cinco principais possibilidades, sendo elas líder tarefa (9,1), líder pessoas (1,9), líder negligente (1,1), líder equipe (9,9) e líder meio termo (5,5), como pode ser visto na figura 1.

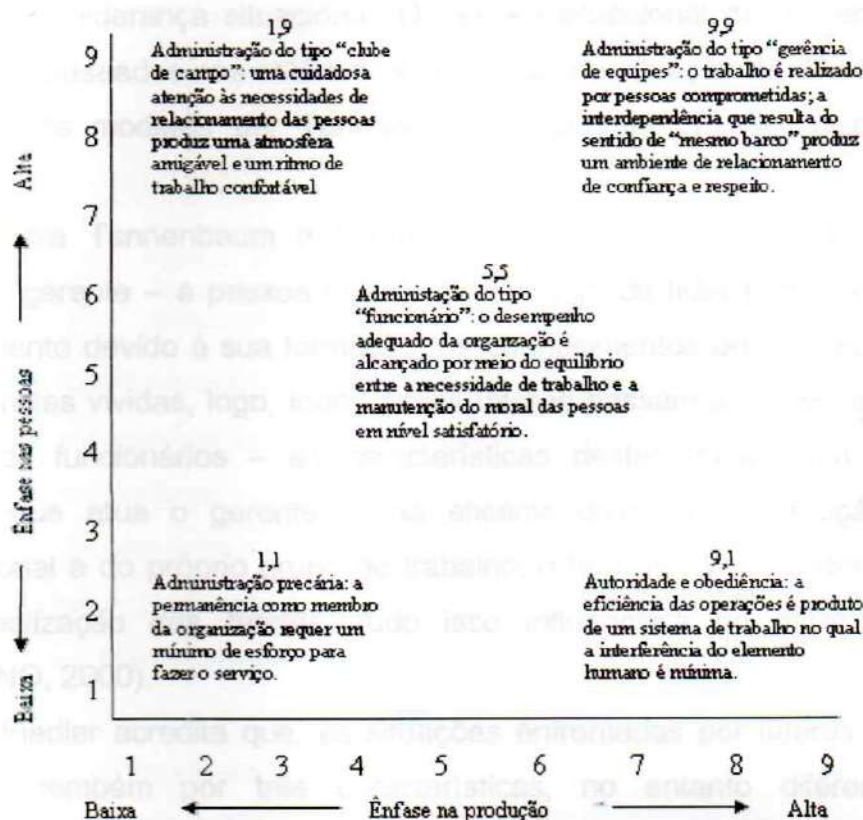


Figura 1 - Grid Gerencial de Blake e Mouton

Fonte: Maximiano (2000b, p. 349)

Para os criadores do grid gerencial, Blake e Mouton, o melhor estilo de liderança é quando se aproxima da possibilidade "9,9", ou quanto maior for o comportamento do líder como gerente de equipe.

Atualmente, no mundo organizacional, pode-se dizer que as pessoas e os objetivos a serem alcançados por elas têm uma importância equitativa, afinal sem as pessoas não se chega aos objetivos e sem objetivos as pessoas não exerceriam nenhuma função importante.

Após tratar de grid gerencial e ter feito uma análise sobre os diferentes estilos de liderança, é importante conhecermos sobre alguns modelos de liderança. A seguir trataremos do modelo situacional de liderança.

2.1.6 O modelo situacional de liderança

Para entender qual estilo de liderança melhor se adapta ou ajusta a situação, e assim conseguir uma eficácia na atuação do líder é necessário entender

o que significa liderança situacional. O modelo situacional de liderança apresenta três modelos baseados nos critérios de avaliação da situação de diferentes autores, sendo eles os modelos de: Tannenbaum e Schmidt, Fiedler e o de Hersey-Blanchard.

Para Tannenbaum e Schmidt, existem três critérios de avaliação da situação: o gerente – a pessoa que ocupa o cargo de líder tem influência no seu comportamento devido à sua formação, os conhecimentos adquiridos, os valores e as experiências vividas, logo, todos esses fatores passam a influenciar na atuação do líder; os funcionários – as características destes influenciam no estilo de liderança, que atua o gerente, e na eficácia deste; e a situação – o clima organizacional e do próprio grupo de trabalho, o tipo da tarefa, o tempo disponível para a realização das tarefas, tudo isso influenciará no estilo de liderança (MAXIMIANO, 2000).

Fiedler acredita que, as situações enfrentadas por líderes podem sofrer avaliações, também por três características, no entanto diferentes das de Tannenbaum e Smichdt, onde estas permitem avaliar o “grau de favorabilidade” do líder:

- Relações entre líder e liderados – liderados contentes com o líder, situação favorável; liderados descontentes com o líder, situação desfavorável;
- Estruturação da tarefa – tarefas bem estruturadas e previsíveis, situação favorável ao líder; tarefas desestruturadas e imprevisíveis, situação desfavorável; e
- Poder de posição – líder com poder de decisão quanto a cargos e tarefas, situação favorável; líder sem nenhum poder de decisão, situação desfavorável. (MAXIMIANO, 2000)

Entre os modelos acima citados pode-se dizer que o primeiro analisa a situação como um todo, verificando as partes organizacionais e o segundo preocupa-se apenas com as características do líder, como se fossem únicas e responsáveis pela situação da liderança.

Por último, tem-se o modelo de Hershey-Blachard, que critica o modelo de Fiedler, justamente, por não levar em conta as características do liderado. No entanto utilizam as mesmas dimensões de liderança identificada pelo mesmo.

Liderança situacional é uma teoria contingencial que se concentra nos seguidores. Liderança de sucesso é alcançada ao selecionar-se o estilo de liderança correto, o que Hersey e Blanchard argumentam que é contingencial ao nível de *presteza* dos seguidores [...]. A ênfase nos seguidores na eficácia da liderança reflete a realidade de que são os seguidores que aceitam ou rejeitam o líder. Independentemente do que o líder faça, a eficácia depende das ações de seus seguidores. Isto é uma dimensão importante que foi ignorada ou subestimada na maioria das teorias de liderança. O termo *presteza*, como definido por Hersey e Blanchard, refer-se à extensão em que as pessoas têm a capacidade e disposição de realizar uma tarefa específica. (ROBBINS, 1999, p.224).

A liderança situacional de Hersey e Blanchard critica a de Fiedler quanto à ausência das características dos seguidores, no entanto segue a mesma linha de raciocínio, e a teoria destes primeiros, dá um passo adiante, quando é realizada uma consideração, de alta e baixa, das dimensões abordadas (tarefa e relacionamento), tomando com base de estudo quatro comportamentos considerados em um líder:

- Narrar: tarefa alta e relacionamento baixo – nesse caso o líder apenas define e dá papéis a cada um do grupo, tornando o seu comportamento diretivo;
- Vender: tarefa e relacionamento altos – o líder direciona e apóia seus seguidores;
- Participar: tarefa e relacionamento altos – líder e liderado participam das decisões e o líder tem papel de facilitador; e
- Delegar: tarefa e relacionamento baixos – há pouco direcionamento e apoio do líder.

Ainda na teoria de Hersey e Blanchard, estes definem quatro etapas da *presteza* do liderado:

- Falta de vontade ou capacidade em assumir as responsabilidades de realizar determinadas tarefas;
- Falta de capacidade, porém vontade de exercer alguma atividade;
- Pessoas capazes, porém sem vontade ou ansiosas demasiadamente para seguirem seus líderes; e
- Pessoas capacitadas e com vontade de seguirem seu líder.

Segue a figura 2, sobre o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, onde se pode ver os vários componentes desta e entender melhor do que se trata.

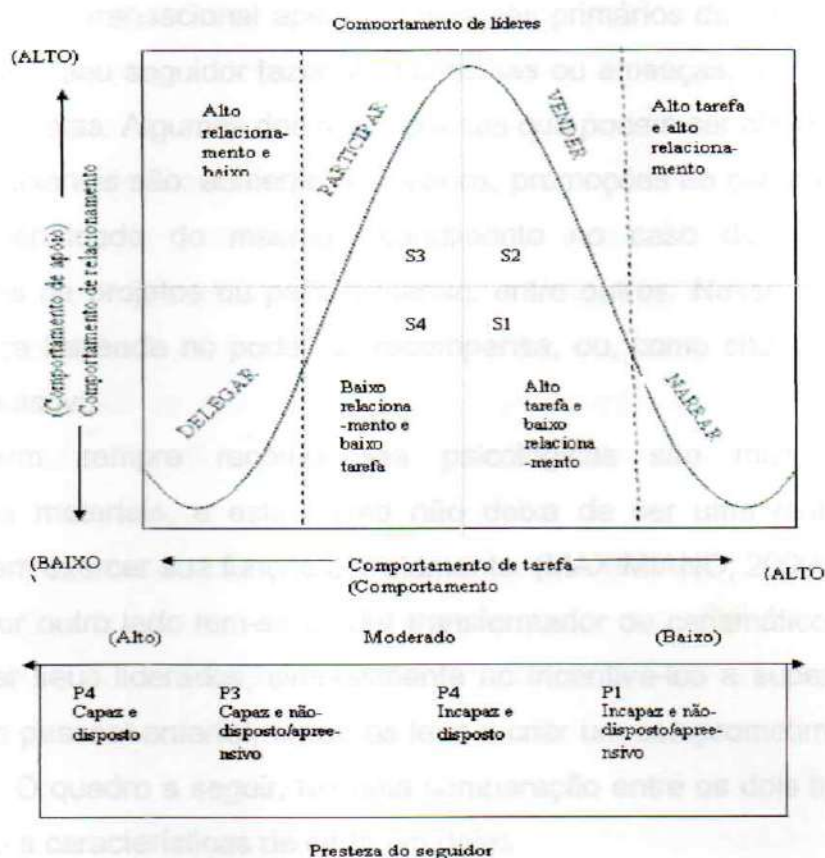


Figura 2 – Modelo de Liderança situacional de Hersey e Blanchard

Fonte: Maximiano (2000b, p.353)

Após todas essas discussões, resta conhecer um pouco sobre outros dois modelos de lideranças, o transacional e o transformacional, concluindo assim a etapa de estudos sobre liderança.

2.1.7 Liderança transacional x transformacional

Todos os modelos de liderança estudados até então, focam de alguma maneira o comportamento dos líderes, sendo estes afetados pelo ambiente ou não. Nos modelos seguintes esse foco no líder passa a ser feito a partir das suas características motivacionais em relação aos seus seguidores. A diferença entre a liderança transacional e a transformacional está no foco de interesse do líder, partindo do pressuposto: motivação.

Para Wagner III; Hollenbeck (2002, p. 244) "o lócus da segurança no modelo transacional encontra-se na função desses três vetores – líderes, seguidores e situações".

O líder transacional apela a interesses primários de seus seguidores, ou seja, ele motiva seu seguidor fazendo promessas ou ameaças, de forma a alcançar as metas propostas. Algumas das recompensas que podem ser oferecidas por esses líderes transacionais são: aumento de salários, promoções de cargos, autonomia do tempo e liberalidade do mesmo, atendimento no caso de solicitações para transferências de projetos ou para dispensa, entre outros. Nesse caso percebe-se uma liderança baseada no poder de recompensa, ou, como chamou Mitai Etzioni, poder manipulativo.

Nem sempre recompensas psicológicas são mais eficazes que recompensas materiais, e esta última não deixa de ser uma motivação para o funcionário em exercer sua função corretamente. (MAXIMIANO, 2000).

Por outro lado tem-se o líder transformador ou carismático. Este é capaz de influenciar seus liderados, simplesmente ao incentivá-los a superar seu próprio desempenho pessoal anterior, o que os leva a criar um comprometimento para com os objetivos. O quadro a seguir, faz uma comparação entre os dois tipos de líderes, descrevendo a características de cada um deles.

LÍDER TRANSACIONAL	LÍDER TRANSFORMADOR
- Focaliza os interesses pessoais e primários dos seguidores. - Oferece recompensa em troca de desempenho. - Administra por exceções: só age quando o subordinado falha.	- Focaliza os interesses dos seguidores na missão ou causa. - Cultiva a devoção, lealdade e alto desempenho por meio da inspiração. - Apela ao estímulo intelectual

Quadro 1 – Os dois tipos de liderança: transacional x transformacional

Fonte: Maximiano (2000b, p. 354)

Por fim, conclui-se o estudo sobre liderança e seus modelos, e agora se passa a estudar o outro foco deste projeto que é o profissional Chefe de cozinha visando conhecer um pouco da profissão e das interligações com o fator liderança.

2.2 CHEFE DE COZINHA

2.2.1 Breve histórico

A profissão Chefe de cozinha é uma das mais antigas do mundo, afinal surgiu em paralelo à gastronomia, que para Fagliari (2005, p.3) "considera-se gastronomia os conhecimentos relacionados à arte culinária ou ao prazer de apreciar alimentos". A presença de Chefes de cozinha deu-se desde os antigos Impérios e Reinos, afinal, todas as autoridades (reis, imperadores, czares) ficaram famosos pelos banquetes oferecidos para comemorarem vitórias em guerras, conquistas territoriais, etc, e para proverem grandes festas com variados tipos de comidas, precisavam de pessoas capazes de preparar uma mesa vasta e variada de alimentos, essas pessoas eram consideradas muito importantes e com o tempo foram cada vez mais enaltecidas pelas figuras supremas e ganhando espaço.

Conforme Leal (1998, p. 129):

Desde a antiguidade os cozinheiros são tidos como pessoas importantes. Em Roma, por exemplo, os cozinheiros eram personagens de grande importância e pagos a altos preços. Cada qual tinha as suas tarefas específicas na cozinha e ficava sob as ordens de uma outra pessoa, que correspondia aos chefes de cozinha de hoje.

Outros povos da Europa, Ásia e África desse mesmo período tinham o hábito de enterrar seus reis juntamente com um copeiro e um cozinheiro, para garantir a sua alimentação na vida além-túmulo. No Egito dos faraós, os chefes de cozinha eram quase ministros de Estado, enquanto que a Índia teve vários reis cozinheiros.

Desde aqueles tempos até os dias atuais, muita coisa mudou, embora cozinheiros e chefes de cozinha continuem gozando de muito respeito.

Os reinados e impérios foram se esvaecendo, no entanto a importância de ter em sua cozinha, um profissional da gastronomia, tornou-se uma das formas de ter status em uma sociedade. Até hoje, muitas pessoas da classe A, apresentam em seu quadro de funcionários um Chefe de cozinha.

No entanto, não basta apenas saber cozinhar para ser Chefe de cozinha, é preciso preencher um quadro de competências e habilidades de suma importância. Para isso, o IH, Instituto de Hospitalidade (2005), que tem "como objetivo social contribuir para a promoção da educação e da cultura da hospitalidade, visando o aprimoramento do setor do turismo, de modo a impulsionar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável do Brasil" criou a Norma Nacional para Chefe Executivo ou Gerente de Cozinha (ANEXO A). Em geral, a norma estabelece que o

Chefe de cozinha deve administrar tal ambiente de trabalho, sendo de responsabilidade dele o gerenciamento deste, e para isso deve saber tomar decisões, delegar tarefas.

Ainda sobre a profissão Chefe de cozinha, Davies (1997, p.303) cita que dentre as funções deste profissional, pode-se considerar básica "supervisionar, coordenar e dirigir as operações da cozinha [...], de acordo com os padrões do mesmo, garantindo uma alimentação da melhor qualidade dentro do orçamento estabelecido".

Percebe-se então a importância dada aos Chefes de cozinha, profissionais de uma área em alta no mercado, atualmente, a gastronomia. No entanto, ainda existem confusões entre a profissão de Chefe de cozinha e Cozinheiro profissional, para tanto, considera-se importante tentar clarear ao leitor as diferenças entre essas profissões, que são de certa forma, complementares.

2.2.2 Chefe de cozinha x Cozinheiro profissional

Existe uma diferença simples entre Chefe de cozinha e Cozinheiro profissional, muitos acreditam que se trata de uma mesma pessoa, quando não é verdade. As bases dos ensinamentos de ambos são praticamente as mesmas, no entanto as obrigações se diferenciam, e aí é que se entende a diferença entre essas profissões.

"Segundo Escoffier, um cozinheiro, ainda que seja capaz e experiente, precisa ter seu trabalho orientado e dirigido por um chefe, responsável por tudo na cozinha. O chefe de cozinha, por sua vez, deve ser um artista e administrador".(LEAL, 1998, p. 129).

Entende-se nesse caso que Chefe de cozinha é o tutor do Cozinheiro, e que é possível que o Cozinheiro, após especializações, torne-se Chefe de cozinha, contudo é importante diferenciar as profissões, por uma questão ética, e mais importante ainda é prover meios para que as pessoas tomem conhecimento dessa diferença, afinal nada é generalizado, cada um tem suas especificações, cada profissional requer um investimento, um conhecimento. No mundo organizacional sempre existiu uma hierarquia de funções e na cozinha essa condição não é diferente. Torna-se importante nesse momento conhecer um pouco das obrigações e competências do Chefe de cozinha.

2.2.3 Competências e Obrigações

Para se tornar Chefe de cozinha não é tão fácil, muitas pessoas acreditam que saber cozinha é a condição única e final para que uma pessoa tenha essa profissão. E assim como chegar a essa profissão, se manter nela é tão trabalhoso, quanto. A profissão de Chefe de cozinha requer grande dedicação, muita vontade e muitas horas extras.

Segundo Leal (1998, p.129), uma vez Chefe de cozinha:

Suas tarefas consistem em realizar as compras de cada dia, planejar os menus e distribuir o trabalho entre o pessoal da cozinha. Também deve supervisionar a execução dos pratos, trocar idéias com o *maitre*, e examinar todos os pratos preparados em sua cozinha. O *chef* precisa, portanto ter sensibilidade artística, paladar muito apurado e também conhecimento de todos os assuntos da cozinha, pois só assim estará capacitado para orientar outras pessoas.

Acredita-se que além da vontade, ser Chefe de cozinha exige muito em relação a obrigações e competências previamente determinadas, não esquecendo de mencionar o grande investimento, afinal a maioria das instituições que formam Chefes de cozinha se encontram no exterior, o que significa o custo do curso em si, mais transporte, acomodação e despesas de vida. Talvez, uma das competências a serem determinada a um Chefe de cozinha seria a persistência.

Segundo Castelli (2003, p.399), o Chefe de cozinha tem as seguintes atribuições e responsabilidades:

- Planejar, dirigir e supervisionar o trabalho da brigada da cozinha;
- Determinar as instruções para o andamento do trabalho;
- Cuidar da higiene e segurança;
- Treinar o pessoal no ambiente de trabalho;
- Ajudar na elaboração dos cardápios;
- Assegurar a qualidade na execução dos pratos;
- Supervisionar a apresentação dos pratos/travessas;
- Supervisionar os produtos estocados na cozinha;
- Solicitar mercadorias necessárias;
- Determinar a escala de trabalho;
- Elaborar fichas técnicas;
- Organizar inventários e controles.

Após conhecer um pouco sobre a profissão tratada no estudo, torna-se importante conhecer o local de atuação desses profissionais tão aclamados no passado e que voltam a ter uma condição de *status* inconfundível, no presente.

2.3 RESTAURANTES

2.3.1 Conceito

Já foi discorrido sobre a profissão do Chefe de cozinha, e neste momento, será importante dar características ao ambiente organizacional onde este exerce sua profissão. Para Castelli, (2003, p.297) "considera-se restaurante o estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante pagamento". De uma forma geral, o restaurante como estabelecimento, realmente tem essa única função, porém, acredita-se que o restaurante deve ter, também, em sua missão propagar a culinária local, ou a culinária de alguma localidade, de forma com que mostre na sua essência a Gastronomia como cultura.

É importante citar que os restaurantes não são iguais uns aos outros, cada qual tem seu estilo, seu tipo e sua classificação, para isso, o tema a seguir trata rapidamente destas especificações sobre um restaurante.

2.3.2 Classificação e tipologia

Assim como os estabelecimentos de hospedagens, cruzeiros, entre outros equipamentos de hospitalidade, os restaurantes também tem uma classificação: podendo ser de luxo, de primeira categoria, segunda categoria ou terceira categoria; para ter determinada classificação, o restaurante deve ter como pré-requisitos uma grande variedade de exigências, sempre baseadas nos interesses dos clientes, além de considerar algumas variáveis, como o tipo de culinária oferecido, o tipo de serviço, tamanho, capacidade, etc. (CASTELLI, 2003).

Com o crescimento do turismo e a globalização econômica, os clientes passam a ser mais exigentes, as necessidades renovam, os caprichos gastronômicos e motivações ressurgem, com isso, outras maneiras de oferecer alimentos e bebidas também foram surgindo, além dos restaurantes clássicos, novas modalidades passaram a ser criadas, por exemplo: churrascarias, centro gastronômico, cafeteria, *Snack-bar*, *Pub*, Casas de massas, restaurante de empresa, restaurante típico, sorveteria, confeitaria, dentre outros. É preciso entender que para ter determinada classificação e tipologia, tratar sobre a organização física é

relevante, por isso o próximo tópico refere-se sobre este assunto de suma importância para o funcionamento do restaurante.

2.3.3 Organização física

Para o bom funcionamento do restaurante é necessário que haja o cumprimento de algumas regras de boa organização do ambiente. Nesse caso tratam-se de localização, aspectos físicos, forma de trabalho, qualidade do serviço prestado e o atendimento ao cliente. É preciso atentar para o fato de que o restaurante deve estar localizado próximo a cozinha, facilitando a comunicação entre ambos; a iluminação, temperatura e ventilação devem ser agradáveis, além de ser de fácil acesso ao público.

O layout, decoração e a mobília devem ter como parâmetro o espaço oferecido e a tipologia do restaurante, deve aproveitar ao máximo a área locada, além de prover um ambiente aconchegante. Alguns móveis e utensílios são imprescindíveis em um restaurante: mesas, cadeiras, aparadores, *guéridons*, carrinhos de sobremesa e bebidas, louça, talheres, roupa de mesa, etc (CASTELLI, 2003).

Além da organização física, um estabelecimento não opera se não houver uma mão de obra empregada, logo, a brigada desse estabelecimento também merece um estudo breve, para que se possa conhecer melhor sobre ela.

2.3.4 Organização da brigada

A brigada do restaurante varia conforme seu porte. Para os de médio porte, sua equipe de trabalho compõe-se de: gerente de A&B, *maître*, garçom e commis; no de grande porte, além dos já citados também fazem parte da equipe: *maître* executivo, *maître* d'hotel, *sommelier*, chefe de fila e o aprendiz. Cada um desses profissionais desenvolve funções distintas, porém complementares, visando sempre a prestação de um serviço competente para obter a satisfação do cliente. No entanto nem sempre os restaurantes empregam essa mão de obra requisitada na teoria, empregando apenas aquelas que acreditam ser as mais imprescindíveis.

Contudo, não basta que, apenas o restaurante esteja em condições impecáveis, pois o produto final é o alimento. Nesse caso, os mesmos cuidados tidos no restaurante devem ser dobrados no que tange a organização da cozinha. Nesse caso será falado um pouco sobre o ambiente principal de atuação do Chefe de cozinha, como diz a própria nomenclatura.

2.3.5 A cozinha

A cozinha pode ser considerada um verdadeiro laboratório de pesquisas, a todo o momento surge uma nova fórmula de sabores, um novo tempero, um novo prato, ingredientes jamais vistos juntos tornam-se parceiros, quebrando os paradigmas da alimentação.

Para Castelli (2003, p. 385):

A cozinha forma um conjunto ordenado de equipamentos e instalações, perfeitamente integrados para a produção de refeições. A cozinha como unidade de produção, exige um estudo detalhado das instalações, dos materiais, da disposição dos locais e dos métodos de trabalho. Uma cozinha bem planejada com métodos de trabalho apropriados, torna-se altamente produtiva. No seu planejamento, tudo é importante. Cada detalhe merece estudo.

Considera-se o surgimento da cozinha, no mesmo período da descoberta do fogo, afinal a partir desse momento o homem passou a cozinhar o alimento e percebeu que isso o tornava mais saboroso. E, assim como a forma de se alimentar, evoluíram também, os meios nos quais eram preparados os alimentos. Os utensílios de cozinha sofreram grandes mudanças, principalmente após a guerra de 1914 -18; as usinas metalúrgicas que antes fabricavam armas de guerras passaram a produzir estes objetos necessários ao trabalho doméstico em alumínio, aço inoxidável e níquel, ao invés de cobre, material utilizado anteriormente.

Houve também evolução dos formatos desses recipientes; as peças de barro, igualmente, sofreram melhoras e posteriormente surgiram os eletrodomésticos. O elemento "frio" teve grande utilidade para os trabalhos da cozinha, percebeu-se que era possível manter os alimentos por mais tempo e assegurando sua integridade, tornando as câmaras frias indispensáveis na lista de equipamentos necessários em uma cozinha. "O que se deseja evidenciar é que

existe uma correlação entre progresso de utensílios e a arte culinária" (CASTELLI, 2003, p 386).

É de extrema importância, que a cozinha tenha um bom planejamento de implantação e instalações, seguindo à risca, todas as recomendações do Manual de Boas Práticas para Serviços de Alimentação (Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004), em relação à edificação, instalações, equipamentos, utensílios e móveis, higienização destes, controle de pragas e abastecimento de água, manipulação dos alimentos, condições de pré-peparos dentre outros.

Vale salientar ainda, que para um bom fluxo dos serviços, cozinha e restaurante devem ficar em localizações próximas, havendo uma maior eficiência do serviço, sem grandes riscos de insatisfação do cliente. Em anexo (ANEXO B) segue o layout da cozinha, visando entender os aspectos físicos desta.

E jamais deve ser esquecido que dentro de uma cozinha, assim como em qualquer outro setor de serviços, o fator mais importante, para que as metas propostas sejam alcançadas, é a equipe que ali desenvolve suas funções, e um líder para direcionar esta equipe, também em anexo (ANEXO C), apresenta-se como se deve constituir a brigada de uma cozinha a partir do seu porte.

Conclui-se então o estudo teórico do tema proposto, seguindo para a metodologia a ser utilizada nesse trabalho.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos geral e específicos, propostos no início deste trabalho, alguns procedimentos metodológicos foram obrigatórios, tornando possível a obtenção de resultados, alcançando soluções para o problema definido, além de ter ampliado o conhecimento sobre o tema abordado. Foram estes os procedimentos: tipo da pesquisa, universo e amostra, instrumento de coleta de dados e tratamento para análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa exploratória descritiva onde Santos (2001, p.26) afirma que "explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno [...]. Após a primeira exploração (pesquisa exploratória), o interesse é descrever um fato ou fenômeno", ou seja, para obter os resultados esperados, será necessário pesquisar determinada situação e descrevê-la a fim de disponibilizar os mesmos.

Teve ainda, caráter quantitativo, "[...] pesquisa onde é importante a coleta e análise quantificada dos dados, e, cuja quantificação, resultados automaticamente apareçam" (SANTOS, 2002, p.30) e qualitativo "[...] pesquisa cujos dados só fazem sentindo através de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador" (SANTOS, 2002, p.30), pois irá avaliar o tema proposto tanto em relação à quantidade como em relação à qualidade dos profissionais pesquisados.

Foi, também, comparativo, afinal propô-se uma análise comparativa do perfil de liderança dos profissionais dos pesquisados.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

O universo do trabalho em questão foi o de Chefes de cozinhas atuantes nos Restaurantes do setor alimentício da cidade de Natal, tratando-se do ambiente de trabalho deste. A amostra, pesquisada foi não-probabilística intencional, pois foram escolhidos aqueles estabelecimentos que se encaixam em um determinado

perfil, onde se tem a preocupação de empregar mão-de-obra qualificada e compatível com a categoria do Restaurante.

Foram entrevistados quinze profissionais que atuam como Chefe de cozinha, percebendo uma boa disponibilidade, sendo possível entrevistar uma quantidade considerável, permitindo a descrição de um perfil, com base nos objetivos propostos no início do trabalho.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para que a coleta de dados obtivesse sucesso, houve um planejamento, onde foi desenvolvido o cronograma de aplicação dos questionários, verificando a quantidade de encontros diários, respeitando a disponibilidade dos entrevistados.

Tendo conhecimento da carga horária de um Chefe de cozinha, decidiu-se que para aqueles que não fosse possível haver um contato pessoal, o questionário seria aplicado por telefone, o que ocorreu em alguns casos, porém não foi fator agravante, possibilitando uma entrevista tão promissora quanto às pessoalmente.

Todos os dados necessários para a realização desta pesquisa foram obtidos com sucesso, dessa maneira pode-se afirmar que o plano de coleta de dados eficaz para o estudo proposto.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para que a pesquisa fosse realizada, utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um tipo único de questionário composto de dezenove perguntas, onde dez eram de múltipla escolha e fechadas e nove eram subjetivas e abertas, sendo algumas, de cunho pessoal. Todas as perguntas foram baseadas em situações reais, afim de garantir a veracidade dos resultados obtidos e dessa forma, proporcionando a descrição de um perfil de liderança dos profissionais em questão.

A confecção desse instrumento foi toda baseada no estudo teórico feito nos capítulos anteriores, visando alcançar os objetivos propostos no início deste trabalho, além de poder conhecer um pouco o perfil do profissional em questão.

3.5 CRONOGRAMA DESENVOLVIDO E COMENTÁRIOS SOBRE O PROCESSO DA COLETA DE DADOS

A coleta de dado foi realizada nos meses de novembro e dezembro do ano corrente, atendendo ao cronograma estabelecido.

Durante o processo observou-se pouca dificuldade para realizar a pesquisa, já que os profissionais em estudo sempre demonstraram boa vontade em participar desta pesquisa.

Pode-se dizer que foi um processo tranqüilo e sem maiores complicações, obtendo um resultado bem-aventurado, permitindo a conclusão dos estudos.

ATIVIDADES	MESES		
	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
1. Confecção do Instrumento de coleta de dados			
2. Aplicação do Instrumento de coleta de dados			
3. Avaliação dos resultados			
4. Crítica dos dados			
5. Análise dos resultados			
6. Entrega do trabalho final			

Quadro 2 – Cronograma de coleta de dados

Fonte: Dados da pesquisa

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foi necessário ir a campo, afim de conhecer o perfil de liderança dos Chefes de cozinha e Cozinheiros profissionais que atuam nos restaurantes de Natal.

4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A pesquisa, realizada com 15 profissionais da área que atuam nos estabelecimentos considerados mais expressivos no setor alimentício, e que devido à sua alta qualidade, fazem necessário a utilização dessas mãos de obras, obteve dados que foram coletados através da aplicação de questionários, ocorrida nos meses de novembro e dezembro de 2006.

Para que a análise dos dados fosse possível, a tabulação foi imprescindível, para as respostas objetivas e uma interpretação das respostas subjetivas, a fim de ser realizada uma análise mais sucinta e coerente.

Os dados recolhidos em sua maioria foram de origem objetiva, já que o questionário proposto para aplicação continha mais questões fechadas, de múltipla escolha, do questionário o que facilitou bastante na descrição do perfil do profissional estudado, havendo pouca dificuldade na tabulação destes.

Quanto às questões abertas foi necessário um maior estudo das respostas para perceber os pontos em comuns e divergentes e a partir daí traçar uma análise considerável, afim de alcançar os objetivos propostos.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Após coletados, tabulados e interpretados, os resultados obtidos foram analisados conforme segue o capítulo presente.

Na Tabela 1, a seguir é possível observar o perfil do profissional que atua no setor de Restaurantes de Natal:

Tabela 1 – Perfil do profissional atuante no setor de Restaurantes de Natal

Variável	Perfil
Sexo	Masculino (93%)
Faixa Etária	36 a 40 anos (67%)
Escolaridade	3º Grau (40%)
Nacionalidade	Brasileira (87%)
Curso de formação de Chefe	Sim (53%)

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Percebe-se um desequilíbrio na contratação de Chefes de Cozinha e/ou Cozinheiros profissionais, onde a maioria é do sexo masculino. Observa-se que a maioria destes apresenta curso superior, além de perceber grande valorização da mão-de-obra nacional, já que a maioria é brasileira.

Dos quinze profissionais questionados, apenas 53% apresentam Curso de formação de Chefe de cozinha, o que leva a indagar o verdadeiro significado desta profissão, causando certo menosprezo em relação à dedicação e investimentos feitos para alcançar o objetivo de ser Chefe de cozinha, afinal, em alguns casos acredita-se que basta saber cozinhar qualquer tipo de alimento e então já se trata de um Chefe, e essa é uma situação delicada, devendo ser levada em consideração por todos aqueles que atuam na área.

Foi questionado aos profissionais sobre o tempo em que atuam como Chefe de cozinha, e como mostra no Gráfico 1, chega-se a conclusão de que 40% apenas, apresentam mais de seis anos de atuação, comprovando que a busca da profissão ainda é recente, já que a soma dos que atuam abaixo de seis anos é de 60%.



Gráfico 1 – Tempo de atuação como Chefe de Cozinha
Fonte: Pesquisa de campo, 2006

Através do Gráfico 1, pode-se ainda chegar à conclusão de que houve um crescimento repentino na procura pela profissão, considerando o pouco tempo de atuação desses profissionais, levando a crer a existência de um modismo da profissão.

Foi questionada aos Chefes de cozinha a razão da escolha desta profissão, e em unanimidade, todos concordam em dizer que é uma profissão em ascensão, com um futuro promissor, além de ser gratificante, além de terem decidido esta escolha com base no simples fato de gostar, do amor pelo ofício.

O próximo Gráfico, 2, nos mostra com quantos sub-chefes ou auxiliares trabalham os entrevistados. Esta questão é importante para deixar claro que um Chefe de cozinha não pode fazer tudo sozinho, uma equipe bem preparada é indispensável para o andamento da cozinha, é necessário um grupo a ser liderado. No caso dos profissionais questionados, 39% trabalham com mais de 6 auxiliares, percebendo que uma cozinha comercial, necessita de um grupo de funcionários para uma melhor produção. Sabe-se que geralmente o Chefe de cozinha tem um subchefe que o substitui quando este não pode se fazer presente e o restante dos funcionários são auxiliares; aqui o quesito liderança flui abertamente, subentendendo-se que o Chefe deve guiar, deve liderar este grupo de auxiliares, afim de garantir o melhor serviço possível.

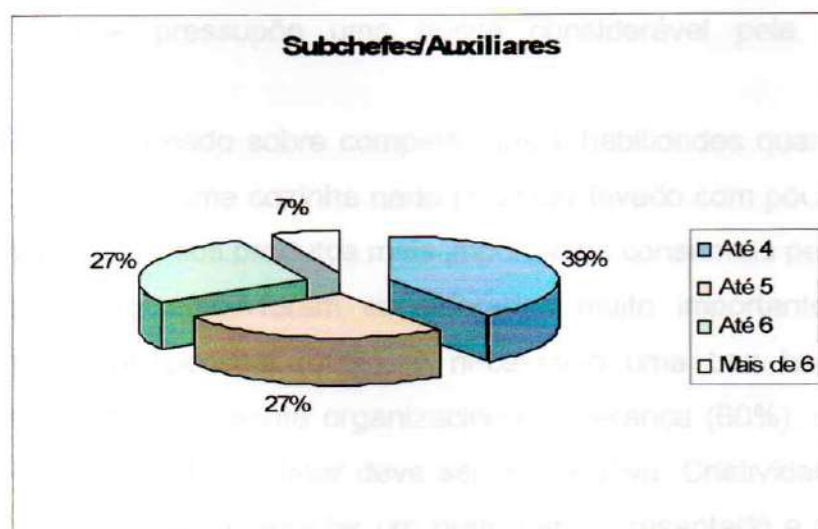


Gráfico 2 – Quantidade de subchefes/auxiliares com que trabalha
Fonte: Pesquisa de campo, 2006

O gráfico 3, a seguir nos mostra como esses profissionais foram contratados.

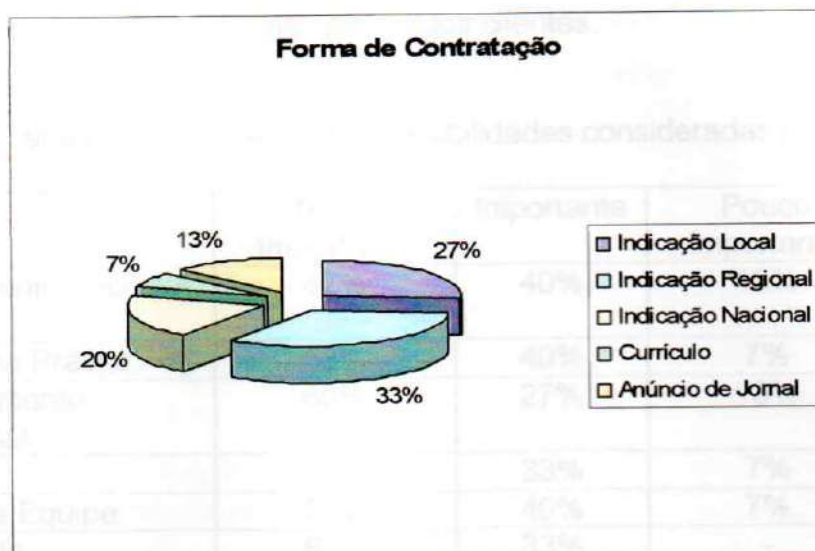


Gráfico 3 – Forma de Contratação dos Chefes de Cozinha
Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

É possível ver, através deste, uma valorização e reconhecimento do profissional em âmbito regional (33%). Sabe-se que alguns dos estabelecimentos que emprega os profissionais questionados são provenientes de outras cidades, ou ainda apresentam uma culinária distinta da local, o que pode ser levado em consideração na hora de contratar o responsável pela produção do principal produto.

Em seguida, com 27%, a mão de obra local, também se encontra bem valorizada, o que pressupõe uma busca considerável pela profissão, pelos natalenses.

Foi questionado sobre competências e habilidades quanto a importância destas. Sabe-se que numa cozinha nada pode ser levado com pouca consideração, afinal o alimento é um dos produtos mais importantes consumido pelo ser humano. A partir do questionamento, foram consideradas muito importantes fatores como Relacionamento Interpessoal (60%), é necessário uma boa harmonia entre os funcionários, um bom ambiente organizacional; Liderança (60%), como se trata de uma brigada, a figura de um líder deve ser real e ativa; Criatividade (67%), muitos consideram bastante importante ter um prato bem apresentado e com um alimento diferente, isso faz com que o cliente seja satisfeito além da sua necessidade de se alimentar; Segurança Alimentar (80%), o fator considerado mais importante no geral, afinal prover um alimento seguro, sem perigos para o consumidor é a maior

preocupação que deve se ter em uma cozinha; e por fim Conhecimento Gastronômico (60%), que é de grande importância para a elaboração de cardápios e novos pratos, a fim de variar as opções dos clientes.

Tabela 2 – Competências e Habilidades consideradas mais importantes

	Muito Importante	Importante	Pouco importante	Sem importância
Conhecimento Técnico\ Teórico	47%	40%	13%	-
Experiência Prática	53%	40%	7%	-
Relacionamento Interpessoal	60%	27%	13%	-
Liderança	60%	33%	7%	-
Espírito de Equipe	53%	40%	7%	-
Criatividade	67%	33%	-	-
Segurança Alimentar	80%	20%	-	-
Gerenciamento Empresarial	54%	33%	13%	-
Conhecimento Gastronômico	60%	33%	7%	-

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Aprofundando no tema proposto deste trabalho, questionou-se sobre o tipo de liderança predominante utilizado, dentre a autocrática, democrática e a liberal, percebendo que existe uma democracia, um consenso nas tarefas da cozinha (80%), como pode ser visto no gráfico 4, o que é interessante, pois mesmo com um líder, ele não monopoliza todas as funções e nem utiliza do poder que lhe é conferido para ser superior, apenas procura agir em equipe afim de um serviço de qualidade. No entanto, é preciso saber que a mescla de estilos se faz imprescindível em algumas situações, onde é preciso que a tomada de decisões seja feita por uma pessoa, e repassada aos demais, sempre mantendo o nível da produção, não permitindo desleixos, afinal, se o líder não se portar com tal, fatores negativos podem ser inevitáveis.



Gráfico 4 – Tipo de Liderança predominante
Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

A partir do tipo da liderança predominante, pode-se compreender a razão, conforme o Gráfico 5, de que o foco da liderança seja tanto para metas, como para pessoas, pois ambos são importantes nos processos que envolvem uma cozinha.

É importante conhecer as metas a serem cumpridas e as pessoas a serem lideradas, a partir desse conhecimento tem-se uma noção de como agir e como liderar e quando se planeja direcionar a liderança para ambos as direções, acredita-se que o sucesso a ser obtido será maior, afinal, as pessoas são responsáveis em cumprir as metas e assim, resultar num serviço/produto bom e de qualidade

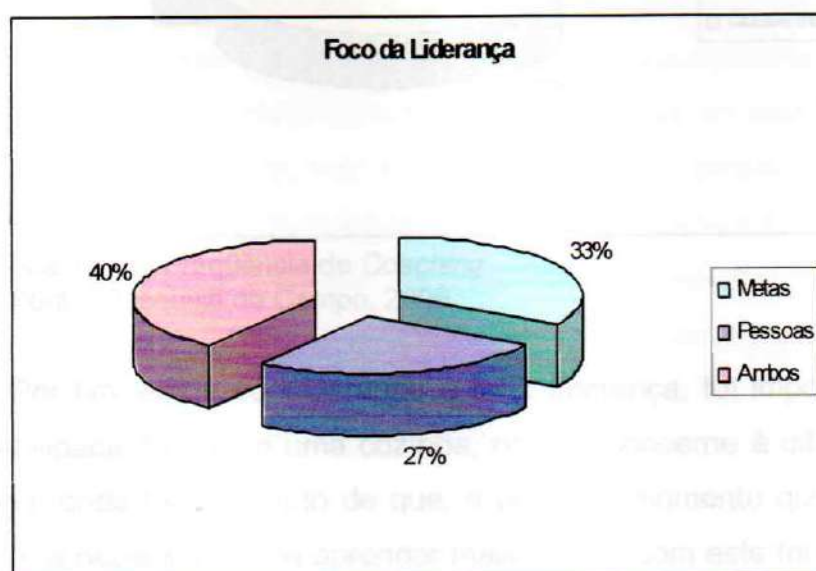


Gráfico 5 – Foco da Liderança
Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Pessoas bem direcionadas, com metas bem esclarecidas resultam em uma alta qualidade no serviço, e isso é bastante valorizado por esses profissionais que estão sendo estudados, sendo concordância geral de que esta competência, liderança, quando bem empregada, impulsiona a eficiência e a eficácia da produção, sendo os pedidos preparados mais rápidos e mais saborosos, já que os líderes apontam o caminho certo a percorrer.

Um fator interessante na cozinha, trata-se de algumas vezes os futuros Chefes serem aprendizes dos que lideram, e dessa maneira, o Chefe atuante nada mais é que um treinador desses assistentes, que muitas vezes almejam chegar onde seus tutores estão, por isso, como se pode ver no Gráfico 6, o Chefe de cozinha, é em 73% das situações o treinador, o *coach*, de seus assistentes, da sua equipe, afinal é necessário que alguém mostre como deve ser feito, ensine os processos da cozinha, e nada mais correto que o líder se tornar o técnico destes. Acredita-se que, nesse caso, o Chefe de cozinha tem duas funções, direcionar os objetivos da cozinha e ser exemplo daqueles que estão o assistindo, o auxiliando.

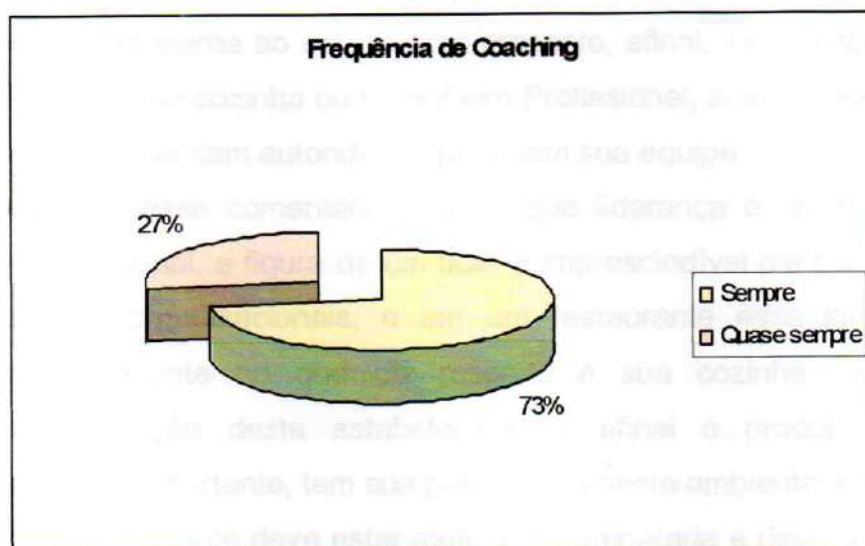


Gráfico 6 – Frequência de *Coaching*
Fonte: Pesquisa de Campo, 2006

Por fim, ainda considerando o fator liderança, foi importante perceber a indispensabilidade desta em uma cozinha, no que concerne à difusão do processo de *coaching*, onde foi concluído de que, a partir do momento que se tem um líder competente, a necessidade de aprender mais e mais com este torna-se inevitável, e o Chefe no caso, é obrigado a se tornar treinador de seus auxiliares, proporcionando um maior conhecimento e aprimoramento do papel destes.

5 CONCLUSÕES

Percebeu-se, durante a pesquisa que o profissional estudado vêm ganhando espaço no mercado natalense, mas que ainda existem reparos a serem feitos. São pessoas jovens, que estão iniciando uma carreira e que ainda têm muito caminho pela frente, conscientes das gratificações da profissão e também dos aspectos negativos que esta pode proporcionar, por diversas razões.

Quanto à profissão de Chefe de cozinha, percebe-se que ainda existe um pouco de desvalorização, já que cozinheiros profissionais e Chefes se encaixam em um mesmo patamar, no perfil dos estabelecimentos do setor alimentício de Natal, quando se vê que um pouco mais da metade dos contratados para este cargo possuem de verdade um curso de formação de Chefe; no entanto vale salientar que em momento algum é desmerecida essa profissão, a de Cozinheiro profissional, afinal são tão capacitados quantos Chefes, no entanto menos qualificado, e essa situação deve ser verificada com mais firmeza, com mais exatidão.

Contudo, essa confusão de profissões não é de todo, um grande problema, no que concerne ao estudo aqui proposto, afinal, foi percebido durante a pesquisa, que Chefe de cozinha ou Cozinheiro Profissional, ambos são os ícones de uma cozinha, e representam autoridades para com sua equipe.

A partir desse comentário, tem-se que liderança é um fator chave no ambiente organizacional, a figura de um líder é imprescindível para a realização de muitos processos organizacionais, e em um restaurante essa situação não é diferente, principalmente no que diz respeito à sua cozinha, que pode ser considerada o coração deste estabelecimento, afinal o produto ali vendido, considerado o mais importante, tem sua preparação neste ambiente, e para que seja bem feito, a equipe atuante deve estar muito bem amparada e direcionada, e isso é fator comprovado nessa pesquisa, quando se diz que liderança é uma das competências e habilidades consideradas mais importantes pelos Chefes de cozinha e Cozinheiros entrevistados.

Nesse caso, acredita-se que uma liderança autocrática seria a que melhor se encaixa na situação descrita; é certo que tarefas devem ser delegadas, trabalhos sejam distribuídos, mas é interessante perceber que uma liderança autocrática nem sempre é a mais eficiente, em muitos momentos questionar a opinião dos auxiliares pode resultar em decisões mais elaboradas e mais agradáveis, e pior seria não

haver nenhum tipo de orientação aos subordinados, como se faz quando se tem uma liderança liberal, por isso tem-se a liderança democrática, como a mais interessante para guiar um grupo de futuros Chefes de cozinha ou Cozinheiros profissionais, pois ao mesmo tempo em que existe o poder de decisão do líder, também existe o poder de opinião da equipe, e assim, a chegada a um consenso pode ser útil em diversas situações em uma cozinha.

Outra questão interessante é entender o direcionamento da liderança, quando se trata de pessoas e metas, no sentido de que unir pessoas e objetivos a fim de prover um melhor serviço é uma boa solução, pois como já foi dito anteriormente, se as pessoas são bem orientadas e as metas a serem cumpridas são claras e objetivas, o resultado com certeza será positivo e proveitoso, apresentando eficiência e eficácia, demonstrando uma ótima qualidade de serviço, garantindo um reconhecimento de todos aqueles que se envolveram na produção, principalmente daquele que lidera.

Quanto ao *coaching* pode-se dizer que é um fator curioso e um tanto óbvio; tutores e aprendizes são ocupações que um dia já foram profissões de verdade, quando se estuda história medieval, e a profissão de Chefe também é bastante antiga, logo não é surpreendente que os Chefes atualmente ajam como tutores de seus auxiliares e assistentes; no entanto é interessante perceber como a liderança influencia nesse processo, pois quem se encaixa no papel de *coach* geralmente desenvolve o papel de líder. São profissionais altamente capacitados com grande experiência e que se tornam ícone para muitos iniciantes, e ao demonstrarem firmeza e segurança em suas atuações, proporcionam uma oportunidade para aqueles que almejam as mesmas características, dessa forma, os Chefes de cozinha passam a ser os maiores professores dos que atuam com estes.

Por fim, com base na análise dos dados, compreende-se que ainda é preciso esclarecimento de muitos fatos em relação à profissão de Chefe de cozinha, é necessário uma maior abertura, um maior interesse. No entanto viu-se que existe o reconhecimento parcial da profissão na nossa cidade e que existe uma valorização local e regional da mão de obra, o que vem a ser muito gratificante para aqueles que escolheram esta profissão, percebe-se a grande importância do Chefe de cozinha, não só em difundir a gastronomia, mas também em difundir a profissão em si, a partir do momento que ele passa a tutoriar terceiros, os fundamentando com mais conhecimentos e experiências.

Outra conclusão alcançada é de que cada vez mais cresce o interesse de atuação na área, e ainda, a pesquisa pôde proporcionar que a liderança do Chefe de cozinha guia para a satisfação do cliente, pois a preocupação em exercer bem a função e delegar as tarefas da forma mais equilibrada o possível, além de ensinar os melhores meios de produzir, são fatores primordiais para um bom resultado, que é o conquistado com um bom trabalho.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Ane. **Coaching: Um Compromisso com Resultados e Realização**. Disponível em: < <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm> > Acesso em 17 jun. 2006
- CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- DAVIES, Carlos Alberto. **Cargos em Hotelaria**. Caxias do Sul: EDUCS, 1997.
- FAGLIARI, Gabriela Scuta. **Turismo e Alimentação: Análises Introdutórias**. São Paulo: Roca, 2005.
- GANZELEVITCH, Wladimir. **Entrevista**. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/minha_experiencia/entrevista_coach.shtm > Acesso em 17 jun. 2006.
- INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. **Norma Nacional para Chefe Executivo ou Gerente de Cozinha**. Bahia, 2005. Disponível em: <http://www.hospitalidade.org.br/Downloads/Normas_pdf/Norma%20IH%2026%20Chefe%20de%20Cozinha.pdf> Acesso em 12 maio 2006.
- LEAL, Maria Leonor de Machado Soares. **A História da Gastronomia**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1998.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à atividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOISEICHYK, Ana Elizabeth. **Sistema de Autoridade**. Disponível em: <<http://www.barddal.br/ftphome/profs/ana/OeM/oem-autoridade.doc>> Acesso em 09 jun. 2006.
- QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional**. s.e. Florianópolis, 1996. Disponível em: < <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/cap3/capitulo3.htm#III.2.5> > Acesso em 09 jun 2006.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SANTOS, Antônio Raimundo. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 4.ed. Rio de Janeiro: DP, 2001.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- WIKIPÉDIA, 2006. Disponível em: < <http://pt.wikipedia.org/wiki/Laissez-faire> >. Acesso em 09 jun. 2006.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

Este questionário, aplicado por concluinte do curso de Administração com Habilitação em Marketing, da FARN, tem por objetivo identificar o perfil de Liderança dos Chefes de cozinha atuantes nos restaurantes da cidade de Natal – RN.		
Nº 000		
Entrevistador: Daniela Souza Moreira		
Data:	Hora:	Local:
Entrevistado: Nome:		
Endereço:		Telefone:
Perfil Profissional		
1. Nome da empresa que trabalha: _____		
2. Há quanto atua como chefe?	() Até um ano	() Até 4 anos
	() Até 6 anos	() Mais de 6 anos
3. O que motivou a escolher essa profissão?		
4. Como foi contratado?	() Indicação local	() Indicação regional
	() Indicação Nacional	() Indicação internacional
	() Currículo	() Anúncio de Jornal
	() Outros	
5. Há quanto tempo trabalha no Estabelecimento?	() Menos de um ano	() Entre 2 e 4 anos
	() Entre 4 e 6 anos	() Mais de 6 anos
6. Com quantos Subchefes e/ou auxiliares trabalha na cozinha do restaurantes? _____		
7. Enumere as habilidades e competências abaixo mencionadas, em uma escala de 1 a 9, onde 1 é o mais importante e 9 o menos importante.		
() Conhecimento Técnico\ Teórico	() Liderança	() Segurança Alimentar
() Experiência Prática	() Espírito de Equipe	() Gerenciamento Empresarial
() Relacionamento Interpessoal	() Criatividade	() Conhecimento Gastronômico
8. Sobre liderança, qual o tipo, que melhor se encaixa em seu perfil?	() Autocrático	
	() Democrático	
	() Liberal	
9. Existe a necessidade de mesclar estilos? Por que?		

10. Qual o foco da liderança? Por que?		☐ Metas			
		☐ Pessoas			
		☐ Ambos			
11. A liderança é considerado fator de estímulo de eficiência e eficácia na produção de alimentos?					
12. O Chefe de cozinha ou responsável pela mesma, se torna <i>Coach</i> de seus assistentes com que frequência?		☐ Sempre			
		☐ Quase sempre			
		☐ Às vezes			
		☐ Nunca			
13. Quão importante vem a ser essa questão do <i>Coach</i> ? Por que ?					
14. Como você enxerga a liderança como meio de difundir o processo de <i>coaching</i> no ambiente organizacional?					
Perfil Pessoal					
15. Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino					
16. Idade:	☐ até 25 anos	☐ 26 a 30 anos	☐ 31 a 35 anos	☐ 36 a 40 anos	☐ mais de 40 anos
17. Nacionalidade _____					
18. Grau de Escolaridade:	☐ 2º Grau Completo		☐ 3º Grau Completo		☐ Outros _____ _____ _____
	☐ 2º Grau Incompleto		☐ 3º Grau Incompleto		
19. Instituição de Formação de Chefes de Cozinha que se formou : _____ _____					

Norma Técnica para

Competências Profissionais

Norma Técnica para

Hospitalidade

Norma Técnica para

Hospitalidade

Norma Técnica para

**Chefe Executivo ou
Gerente de Cozinha**

ANEXOS

ANEXO A – Normas para Ocupações e Competências Profissionais

NIH-26: 2002 – Rev. 01

Norma Nacional para

**Chefe Executivo ou
Gerente de Cozinha****Instituto de
Hospitalidade**

Rua Frei Vicente: 95 – Centro Histórico
CEP 40.025-120 – Salvador – BA
Tel.: (71) 320-0700
Fax: (71) 320-0702
e-mail: instituto@oi.com.br
www.hospitalidade.org.br

Apoio:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO

SEBRAE

Agosto de 2002

Chefe Executivo ou Gerente de Cozinha

Sumário

Prefácio	3
1 Objetivo	4
2 Definições	4
3 Descrição da Ocupação	4
4 Resultados Esperados	4-6
5 Competência	6-7
Anexo A (informativo)	8

O Instituto de Hospitalidade (IH) com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) tem a propriedade dos direitos autorais (copyright) deste documento.

Esta norma, ou qualquer extrato dela, pode ser reproduzida, armazenada num sistema de recuperação ou transmitida de qualquer forma ou por quaisquer meios: eletrônicos, fotocópias, gravação ou outros, desde que citada a fonte.

Informações podem ser obtidas no:

Instituto de Hospitalidade
Rua Frei Vicente, 15 - Centro Histórico
CEP 40025-190 - Salvador - BA
Tel: (71) 320-0700 - Fax: (71) 320-0702
e-mail: ih@idb.com.br
www.hospitalidade.org.br

PREFÁCIO

Esta Norma, em sua revisão 01, foi aprovada pelo Conselho Nacional de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo - CQT em 19 de agosto de 2002, após terem sido cumpridas as etapas previstas na Metodologia para Revisão de Normas.

O Instituto de Hospitalidade desenvolve normas nacionais para profissionais do setor de turismo, de forma participativa, voluntária e legitimada pelos atores-chaves dos segmentos empresarial, governamental, dos trabalhadores e educacional.

O Anexo A é informativo.

3 Descrição

O processo de certificação é realizado por meio de uma comissão de trabalho da qual participam representantes de todos os segmentos envolvidos.

4 Resultados

O resultado da certificação é a emissão de um certificado de qualificação profissional, que atesta a competência do profissional em relação aos requisitos estabelecidos na norma.

Apelo:

MINISTÉRIO DO TURISMO
e DESENVOLVIMENTO
(MTD)

SEBRAE

Chefe Executivo ou Gerente de Cozinha

1 OBJETIVO

Esta Norma do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo estabelece os resultados esperados e as competências para chefe executivo ou gerente de cozinha, no âmbito do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo.

2 DEFINIÇÕES

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se as seguintes definições:

- 2.1 **competência:** Capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados.
- 2.2 **certificação profissional:** Processo que atesta publicamente a competência para o trabalho, tendo como referência uma norma.
- 2.3 **resultados esperados:** Conjunto mínimo de serviços que compõem uma ocupação.

3 DESCRIÇÃO DA OCUPAÇÃO

O chefe executivo ou gerente de cozinha ocupa-se, principalmente, da criação, coordenação e realização de receitas e pratos; da supervisão da equipe de trabalho da cozinha; da garantia da qualidade dos produtos e serviços e rentabilidade para o estabelecimento.

4 RESULTADOS ESPERADOS

O chefe executivo ou gerente de cozinha deve ser capaz de:

- a) **elaborar programação da cozinha** – o que pode incluir efetuar levantamento necessário para a execução do serviço; programar e distribuir o trabalho e o pessoal necessário para a realização do serviço da cozinha; elaborar escala de trabalho normal e em situação especial ou de urgência; emitir instrução verbal ou escrita de

plano e escala; verificar a disponibilidade de meio, equipamento, material e tempo para a realização do trabalho;

- b) **elaborar menu ou cardápio** – o que pode incluir definir o cardápio com base na opinião de integrantes da equipe da cozinha e do salão; equilibrar o cardápio segundo aparência, sabor, textura, temperatura, época, variedade e propriedades nutricional e dietética dos alimentos; analisar custo e rentabilidade do cardápio para o estabelecimento; analisar categoria, estilo e especialização do estabelecimento, capacidade de produção e de organização, recursos e equipamentos disponíveis, clientela e política de preço;
- c) **administrar estoque e consumo** – o que pode incluir analisar o consumo frente ao cardápio; definir nível de estoque com o cozinheiro; solicitar compra de mercadoria; coordenar, receber e conferir mercadoria; apresentar relatório de não-conformidade da mercadoria recebida ou devolvida; coordenar a realização de inventário e controle de equipamento, maquinário, utensílios, ferramentas e produtos perecíveis; requisitar substituição de material de produção danificado;
- d) **administrar a equipe** – o que pode incluir selecionar, treinar e supervisionar profissional; certificar-se da adesão do pessoal aos padrões de serviço e ao uso correto de técnicas de trabalho; analisar o desempenho e comportamento dos integrantes da equipe; manter a disciplina e solucionar conflitos; efetuar ronda na cozinha; verificar a evolução e execução dos serviços; estudar novos métodos e procedimentos de trabalho; definir profissionais para a realização das atividades de acordo com as habilidades; receber e atender reclamação do salão; propor admissão, demissão e promoção; planejar e autorizar remanejamento e férias; desenvolver ações motivadoras, de cooperação e espírito de equipe;
- e) **coordenar o trabalho da cozinha para banquete e serviço especial** – o que pode incluir receber e analisar a ordem de serviço; apresentar sugestão de cardápio e preço; planejar e determinar o pessoal necessário e disponível para o serviço; coordenar a atividade da cozinha e interagir com outro setor envolvido; participar na definição de *lay out* e na montagem do banquete;
- f) **criar receitas e preparar pratos** – o que pode incluir criar e adaptar receita e substituir ingredientes; efetuar levantamento de material necessário e custo; definir e estabelecer padrão de porção e guarnição, tipo de apresentação, custo e preço do prato; elaborar ficha técnica; realizar teste de degustação; elaborar tabela de proporção, desperdício e aproveitamento; realizar preparação, cozimento, montagem e apresentação de prato;
- g) **supervisionar os cuidados com higiene e apresentação pessoal** – o que pode incluir supervisionar a equipe e aplicar os cuidados com higiene, apresentação pessoal, uniforme e acessório que influenciam a segurança pessoal;

- h) **supervisionar os cuidados com higiene e segurança alimentar** – o que pode incluir supervisionar e aplicar procedimentos de higiene e segurança alimentar; supervisionar a limpeza de máquinas, instrumentos e utensílios; supervisionar e utilizar técnica de controle de contaminação; supervisionar a manutenção do ambiente limpo, seguro e saudável; supervisionar o cumprimento de normas de acondicionamento e descarte de lixo e o cumprimento da legislação específica;
- i) **planejar e controlar a cozinha** – o que pode incluir efetuar pesquisa de mercado e avaliar novos produtos e fornecedores; definir metas de produtividade e controle de desperdício; realizar controle de aproveitamento e desperdício, controlar manuseio, acondicionamento e descarte do lixo; analisar relatórios, estatísticas e demonstrativos de resultados da cozinha; buscar rentabilidade máxima para o setor; zelar pela conservação de equipamentos, maquinário e instalações; solicitar serviços de manutenção;
- j) **representar a organização** – o que pode incluir participar de evento, festival gastronômico, palestra, curso e seminário; dar entrevista relacionada à cozinha e culinária.

5 COMPETÊNCIA

A competência necessária ao alcance dos resultados esperados deve ser avaliada através dos seguintes conhecimentos, habilidades e atitudes:

5.1 Conhecimentos de:

- a) práticas administrativas de planejamento; elaboração de orçamento; análise e controle de custos e resultados; administração da produção;
- b) aspectos básicos dos processos para seleção, treinamento e avaliação de pessoal;
- c) dados históricos e receitas básicas da cozinha nacional e internacional para os vários tipos de serviço;
- d) técnicas de higiene e segurança alimentar;
- e) procedimentos de emergência em caso de acidente, incêndio ou falta de energia;
- f) ingredientes, variedade, sazonalidade de produtos e insumos básicos da cozinha;
- g) técnicas de preparação, montagem e apresentação de pratos;
- h) técnicas de aproveitamento, porcionamento de alimentos e substituição de ingredientes, que resultem em perdas mínimas;
- i) técnicas de combinação de alimentos de acordo com cor, textura, aroma, paladar e aspecto visual;
- j) aspectos básicos de nutrição e dietas alimentares;

- k) principais tipos, estrutura e funcionamento de estabelecimentos de alimentação e tipos de serviço e apresentação de pratos;
- l) maquinário, equipamentos e utensílios básicos da cozinha;
- m) termos técnicos internacionais de uso na cozinha;
- n) requisitos de higiene e apresentação pessoal adequados à ocupação.

5.2 Habilidades para:

- a) leitura e identificação de hora, temperatura e peso, bem como cálculos de estimativa de tempo, peso, dimensão, quantidade e custo dos alimentos; cálculo das operações aritméticas básicas, de percentuais e frações;
- b) utilização de termos técnicos operacionais de alimentos e bebidas;
- c) comunicação clara e articulada, na forma oral e escrita;
- d) julgamento de sabor, aroma e aparência dos alimentos através dos sentidos.

5.3 Atitudes/Atributos:

- a) criatividade para inovar e adaptar, preparar e apresentar receitas;
- b) capacidade para observar e identificar detalhes e atenção para controles;
- c) capacidade de ouvir, orientar, supervisionar, motivar e relacionar-se com a equipe de trabalho, gerando sinergia;
- d) sociabilidade, atitude amigável e empática, gerando bom relacionamento interpessoal;
- e) equilíbrio emocional perante reclamação, situação imprevista, pressão de tempo e demandas simultâneas;
- f) memória de curto e longo prazo;
- g) reflexo rápido, coordenação motora, mão firme para transportar e manusear objetos, utilizar instrumentos e equipamentos leves e realizar movimentos finos com os dedos;
- h) condição física para transportar peso moderado, permanecer em pé ou andando durante a jornada de trabalho, em ambiente restrito e com temperatura elevada;
- i) iniciativa para prevenir e solucionar problemas.

Anexo A (informativo)

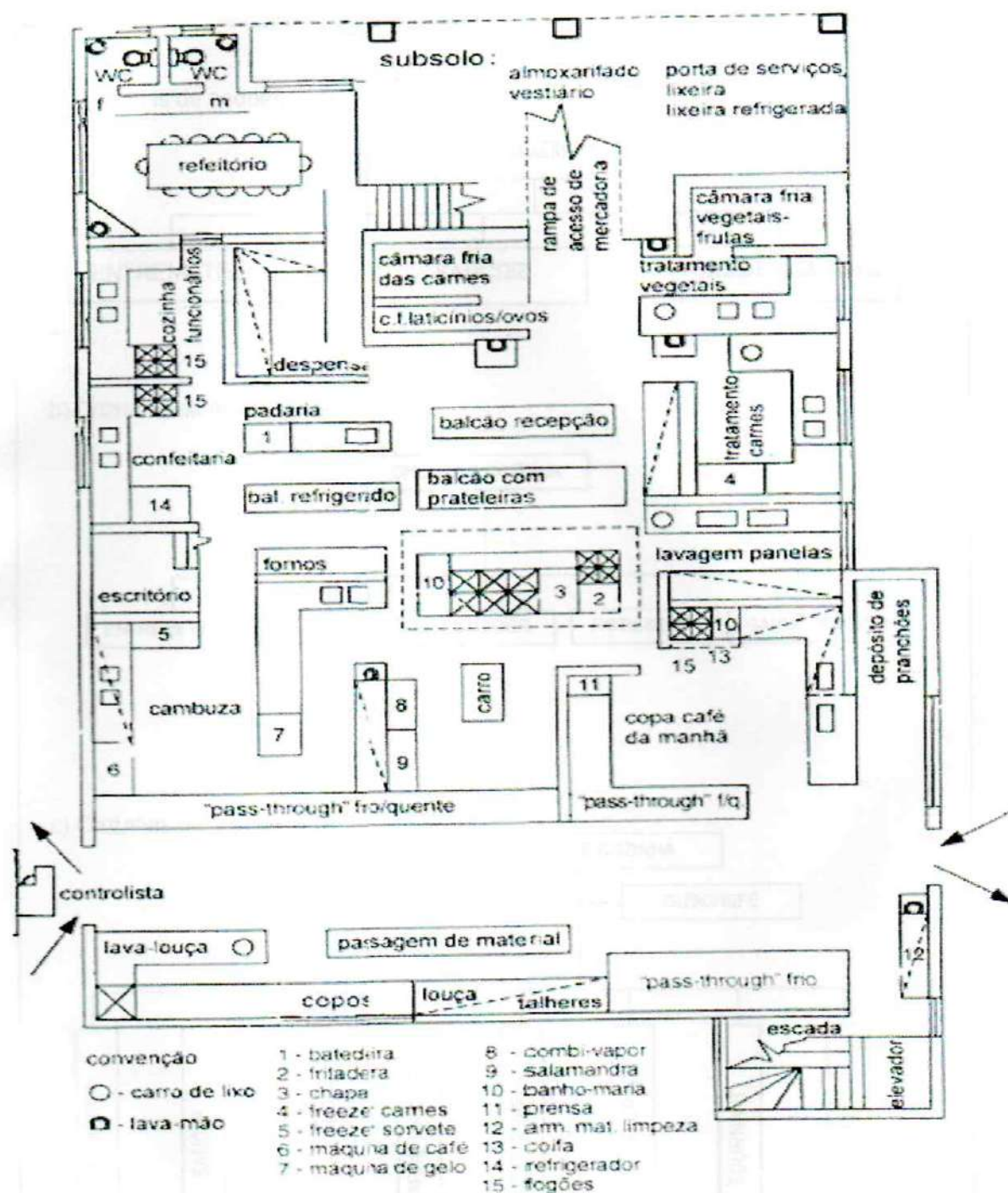
Outros resultados

Este anexo tem o objetivo de exemplificar outros resultados aplicáveis em situações particulares da ocupação de chefe executivo ou gerente de cozinha. Estes resultados não são exigidos por esta Norma.

- a) **explicar prato** – o que pode incluir receber o cliente na cozinha; visitar salão, buffet e mesas; explicar a história e a composição do prato;
- b) **utilizar computador** – o que pode incluir dar entrada em dados; armazenar e classificar informação; buscar informação armazenada;
- c) **vender serviço extra** – o que pode incluir sugerir, quando aplicável, outros serviços do estabelecimento, a fim de aumentar a receita;
- d) **conhecer vinho** – o que pode incluir sugerir vinho adequado ao cardápio, ao prato escolhido ou à ocasião e tipo de serviço;
- e) **comunicar-se em outro idioma** – o que pode incluir conhecer vocabulário em outros idiomas, necessários à leitura, atualização, participação em evento internacional e pesquisa de novos produtos e serviços de outros países.

Cada resultado exemplificado neste anexo requer competência e respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes que podem não estar estabelecidos na presente Norma.

ANEXOB – Layout da cozinha



ANEXO C – Brigada da cozinha considerando seu porte

a) Cozinhas de pequeno porte



b) Cozinhas de médio porte



c) Cozinhas de grande porte

