Gestão de Pessoas em Restaurantes: Um Enfoque na Motivação e Liderança[1]

Autores: Ana Maria Campo Alves da Cunha[2]
Luiz César de Miranda[3]
Nilma Morcef de Paula[4]
Universidade Anhembi-Morumbi, São Paulo-SP.

Resumo

A gestão de pessoas nas empresas passou por mudanças durante os últimos anos devido a própria dinâmica do mercado, das novas necessidades advindas das inovações tecnológicas e da relação de trabalho. No tocante aos serviços de restaurantes, a motivação e a liderança têm papel significativo em razão do perfil dos profissionais que atuam nessa realidade. Diante dessas características, se faz necessário analisar os meios de motivação e formas de liderança adequadas para o alcance do sucesso das empresas de alimentação. Para tanto, uma análise conceitual sobre o assunto juntamente com a peculiaridade do setor estudado são úteis para a percepção do papel da motivação e liderança dos profissionais do setor. Palavras Chaves: Gestão de Pessoas; Motivação; Liderança; Restaurantes.

[1] Trabalho apresentado ao "Temas Livres", no Intercom.

[2] Enfermeira, Administradora Hospitalar, mestranda em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi, em São Paulo – S.P., cuja dissertação tem o tema em arquitetura como ferramenta de gestão na hotelaria hospitalar, sendo orientada pela Professora Dra. Célia Maria Moraes Dias. Endereço eletrônico: anamariacampo@terra.com.br

[3] Administrador de Empresas com ênfase em Comércio Exterior, especialista em Administração Hoteleira, Professor universitário no curso de Turismo, leciona como autônomo para cursos de hotelaria para o Senac e Sebrae. Aluno do curso de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi-Morumbi em São Paulo, S.P.,cujo o tema de pesquisa é o ensino da hospitalidade nos hotéis, com orientação da Professora Dra. Ada de Freitas Maneti Dencker. Endereço eletrônico: lcmir@terra.com.br

[4] Nutricionista, Professora Doutora do Curso de Mestrado em Hospitalidade na Universidade Anhembi-Morumbi, em São Paulo-SP. Orientadora deste trabalho na disciplina de Gestão do Serviço de Alimentação. Endereço eletrônico: nilma@anhembi.br

1 Contextualização da Gestão de Pessoas – Aspectos Históricos

Fazer uma abordagem histórica sobre a gestão de pessoas de maneira mais profunda, certamente seria necessário um estudo que começasse desde o momento em que o ser humano começou a viver em sociedade. No entanto, esta não é a intenção neste instante. O importante aqui é dar uma visão generalizada sobre o assunto, compreendendo certos aspectos da relação de trabalho e a sua evolução com o foco na transformação do modelo autocrático para o modelo flexibilizado da gestão.

Os estudiosos do assunto buscam em Taylor, por meio da análise de tempos e movimentos e a padronização de processos e operações um aspecto onde o que interessava era o resultado e a produção. Henry Ford também dava esse enfoque na produção, transformando-a em série e repetitiva. Aliás, durante a revolução industrial as pessoas trabalhavam catorze ou dezesseis horas por dia, fazendo os mesmos serviços repetitivos e o lado humano da relação de trabalho não existia. Hoje, essa situação já não existe, pelo menos os gestores já começaram a perceber que o trabalhador que está com a situação familiar, social e particular equilibradas tem produtividade maior que aquela cuja satisfação pessoal não existe.

Na segunda metade do século XX, portanto logo após o fim da guerra, o governo brasileiro, mais visível no período do governo de Juscelino Kubitschek, começa atrair o capital internacional. Foi o momento em que houve o aparecimento da indústria, com o surgimento da indústria automotiva nacional, por exemplo. Percebe-se que ainda não se fala do setor de serviços como gerador de rendas para a nação. O trabalhador tinha a carreira como a coisa mais importante para a vida. Essa sensação supervalorizada do trabalho faz com que as pessoas tivessem como objetivo o emprego vitalício, independendo da sua satisfação em realizá-lo.

O outro lado dessa realidade era que o nível de especialização das pessoas ainda não estava tão alto. Prevalecia o saber fazer o processo de trabalho e não a capacidade de análise e tomada de decisão em determinada situação. Isso só veio acontecer no final do século passado, quando o mundo do trabalho muda e o gerenciamento e a estruturação das empresas passam a ser mais participativo, descentralizados. O "saber como fazer"

dando lugar ao "saber porque fazer" (COUTINHO at al, 2005), sendo valorizado o desenvolvimento sistemático das habilidades e competências das pessoas.

É o momento da mudança das perspectivas de negócios. É fato que a falada globalização fez com que o pensamento cartesiano da gestão de pessoas fosse revisto e a procura por um modelo novo o substituísse definitivamente. A valorização daqueles que tivesse características inovadoras, criativas passa a ser maior e o indivíduo também muda de atitude em relação ao trabalho. O emprego vitalício, onde não tem espaço ao aprendizado contínuo, dá lugar ao trabalho voltado ao inovador. O perfil profissional privilegia o raciocínio lógico, abstração, aprender a aprender além do aprender a fazer e a figura do chefe ditatorial desaparece surgindo a figura do líder como catalisador e disseminador do conhecimento (COUTINHO at al,2005).

Essa mudança ocorre por uma questão de sobrevivência no mercado inovado, não significa que o objetivo de lucro tenha caído e as empresas passaram a olhar aos seus funcionários como "pessoas" por uma questão humanitária. As circunstâncias em que a concorrência é mais acirrada, a abertura do mercado para o investimento estrangeiro e o avanço tecnológico com a máquina substituindo o homem nos trabalhos repetitivos, fizeram com que os gestores repensassem a sua maneira de gerir e ir atrás de um diferencial que trouxesse de volta a rentabilidade desejada. Esse diferencial é o humano. O investimento nas pessoas que trabalham para o sucesso de um empreendimento era o que faltava para o alcance dos objetivos.

1.1 Novas relações de trabalho

Nada mais natural que toda essa movimentação na forma de administrar os empreendimentos também influenciasse as relações de trabalho. Aquela visão cujo emprego era uma garantia de estabilidade cai por terra e dá espaço ao trabalho como lugar de atuação e afirmação do indivíduo. O trabalhador que não for em busca de aperfeiçoamento, se desqualificou para o mercado atual, e na procura de um profissional adequado às empresas começam a incentivar o seu colaborador.

Nesse momento surge a figura do trabalhador sem vinculo trabalhista. O profissional autônomo que é contratado temporariamente para a realização de uma determinada

tarefa. Essa pessoa é vista pelo empresário como alguém já especializada e que não há necessidade de investimento para a realização do trabalho. Existem vantagens com relação a esse tipo de vínculo, porem, pelo fato de não estar comprometido com a empresa, os pontos negativos também devem ser considerados.

Novas competências e habilidades são valorizadas no momento da contratação. Elas já começam a serem solicitadas não pela experiência do candidato ou a sua habilidade no processo de trabalho, mas em função da capacidade de interagir em grupo e da habilidade de comunicação. Aspectos relativos ao relacionamento interpessoal e ao interesse ao aprendizado contínuo passam a fazer parte do conceito de empregabilidade tornando-se um desafio para a gestão da pessoa.

A administração moderna enfrenta um desafio difícil porque lida com pessoas e seus sentimentos perante tudo que lhe foi colocado em anos de história administrativa. O processo de transição de um modelo autocrático de gestão para uma gestão flexibilizada e participativa.

1.2 Modelo flexibilizado-participativo da Gestão de Pessoas

Neste modelo, paradigmas são quebrados e até a aceitação pelos colaboradores é difícil. São décadas de um sistema onde o chefe mandava e os subordinados obedeciam e, como que subitamente, passa a ter uma sensação de desordem e falta de liderança. Neste modelo flexibilizado-participativo, os funcionários podem influenciar nas decisões e possuem poder compartilhado; o desafio é emocionar as pessoas para haver cooperação com ênfase na atuação da equipe e a operacionalização é descentralizada.

Essa mudança pode ser difícil e demorada, mas também é rentável. Uma pesquisa sobre transição dos modelos de gestão de pessoas, Rensis Likert, no ano de 1961, faz uma pesquisa que mostra que na gestão autocrática a produtividade é alcançada num período de tempo mais rápido, no entanto, não consegue se manter por muito tempo. Já no modelo flexibilizado, o alcance da produtividade desejada é mais lento porém é contínuo e ascendente (COUTINHO at al., 2005). Isso se justifica pelo fato da gestão flexibilizada estar envolvendo a auto-estima e o comprometimento dos funcionários. No modelo autocrático, os funcionários fazem pelo motivo de estar executando uma ordem e não se comprometem da mesma maneira.

Muitos são as definições para o setor que é o elo do colaborador com o seu empregador. Uns chamam de Recursos Humanos, outros de Talentos Humanos e pode se encontrar como Gestão de Talentos. Não importa a nomenclatura que se dá, mas a compreensão da sua utilidade em uma companhia. Infelizmente a posição do setor nunca foi valorizada da maneira que se devia, pois não o considerava diretamente influenciador no processo produtivo. As pessoas eram tratadas como máquinas e o seu desempenho estava relacionado ao salário e àquilo que a empresa poderia dar para resolver os problemas de sobrevivência de seus colaboradores.

Sempre confundido com o setor de pessoal, o desafio do setor de Recursos Humanos está na promoção do encontro de interesses dos colaboradores, patrões e clientes e faz parte do processo de transformação e mudança da empresa. No quadro abaixo, COUTINHO (2005) consegue colocar as principais exigências dos papéis do R.H..

Principais Exigências Dos Papéis Do R.H.

Como administrar estratégias de R.H.	Como administrar a transformação e a mudança.	Como administrara a infra-estrutura	Como administrar a contribuição dos funcionários.
Definindo a arquitetura da empresa Conduzindo uma consultoria de negócios. Modificando a arquitetura da empresa para que facilite a implantação de estratégia. Definindo claramente suas próprias prioridades.	Aumentando a capacidade de organização de se engajar e capitalizar as mudanças. Traduzindo a visão da empresa em atitudes e atividades que levarão à sua real concretização. Criando um modelo de transformação. Tornando-se o arquiteto de novas culturas.	Identificando e otimizando os processos da área. Otimizando os processos que contribuirão para aumentar a credibilidade do setor de R.H. Redefinindo os demais processos da empresa.	Garantindo que os funcionários estejam totalmente comprometidos com a empresa. Orientando e treinando os gerentes para que eles compreendam a importância de ter funcionários motivados. Representando os funcionários durante reuniões com a gerência. Oferecendo oportunidades de crescimento pessoal e profissional aos funcionários.

Fonte: COUTINHO at al, (2005)

Desafios novos que esperam o setor de Recursos Humanos de uma empresa. Desafios que se enquadram tanto para o setor da indústria como para o de serviços. O setor de

restaurantes passa pelo mesmo tipo de questões que devem ser observadas. É um setor que está constantemente lidando com pessoas tanto como seus clientes como com seus colaboradores. Tem peculiaridades que muitas empresas de serviços não possuem e precisa estar ainda mais atenta ao fator qualidade porque está lidando com a saúde da população.

2 Motivação

Motivar alguém para o trabalho não é tarefa tão simples como se parece. Por muitos anos acreditou-se que a motivação estaria ligada ao valor numérico que o trabalhador recebe no seu contracheque no final do mês. Porém, não percebiam que era apenas um estimulo que funciona para um determinado período e logo passa a não mais motivar. Motivação está muito mais além da questão monetária ou material. Ela tem a ver com cada indivíduo dentro da sua necessidade mais íntima, daí a razão de ser uma questão complexa para a gestão de pessoas.

Teorias sobre motivação são muitas e servem como base para o entendimento sobre as necessidades humanas. Maslow com a sua pirâmide hierárquica das necessidades conseguiu dividi-las de maneira que se tornou um marco para o estudo sobre o assunto. A base da pirâmide está as necessidades básicas ou fisiológicas, seguindo a necessidade de segurança, de afeição, de estima e auto-realização.

Ele conseguiu sintetizar os níveis de necessidades que o ser humano passa no decorrer da vida e que a satisfação de cada uma delas irá trazer a motivação o ser humano conseguir seguindo a sua vida.

Outras teorias como a teoria de Alderfer e a de McClelland, também buscam entender as razões que fazem o homem se sentir motivado ou não. Todas tentam compreender a natureza humana e suas reações diante de estímulos recebidos que possam ser transformados em motivadores do comportamento do homem. Entretanto, o indivíduo é diferente um do outro e aquilo que pode motivar um não significa que irá ter o mesmo efeito no outro.

BERGAMINI (1986) diz que a compreensão das diferenças individuais é essencial e que fatores genéticos, experiência de vida desde a uterina até a velhice são os formadores da personalidade do homem. Esperar que os outros fizessem aquilo que você quer que eles façam é uma utopia se não considerar as diferenças entre as pessoas e se pensar que o mesmo que motiva um irá motivar o outro.

Outro ponto importante é saber diferenciar a motivação da movimentação. O movimento é um comportamento que foi sendo aprendido, se estruturou ao longo dos anos pelas recompensas que mereceu (BERGAMINI,1986). Estímulos exteriores determinam o comportamento das pessoas. Condições físicas, premiações, aumento salariais não podem ser chamados de motivadores, mas de reforçadores que irão influenciar nas atitudes das pessoas de maneira a movimentá-las. Uma vez dada tais reforçadores, eles deverão ser mantidos mas substituídos por outro de igual valor, para que não haja queda na produtividade. Não é o estimulo ou a resposta que motivam o comportamento, mas a necessidade em si mesmo.

BERGAMINI (1986) divide o comportamento das pessoas em quatro tipos: o de participação, de ação, de manutenção e o de conciliação. Ela acredita que cada pessoa tem os quatro tipos de comportamento, dependendo da situação, mas que um deles é mais predominante. O tipo que predominar na pessoa é que será possível determinar as condições propícias ou restritivas ao ato motivacional.

As condições propícias ao ato motivacional para o participativo estão relacionadas às pessoas envolvidas. Importância da contribuição de cada um para o desenvolvimento dos demais, seus talentos e a convivência com o outro. Dar melhor de si para merecer a confiança. Como condições restritivas, considera-se a impessoalidade imperando, a falta de reconhecimento e valorização das boas intenções e irresponsabilidade e falta de princípios.

Aos de características de ação tem como condições propícias a facilidade em comprovar eficiência pessoal na resolução de problemas inéditos, ser direto no que diz e conviver com pessoas ágeis e sempre prontas. As condições restritivas diz respeito às situações e problemas rotineiros e repetitivos, desenvolvimento pessoal bloqueado, demora na resolução dos problemas e falta de clareza nos objetivos a serem alcançados.

Aqueles que buscam a manutenção tem como condições propícias o trabalho e atividades dentro de uma sistemática ordenada, o novo está relacionado às experiências passadas e estabilidade sem mudanças repentinas de normas – homogeneidade no tratamento afetivo entre todos. As condições restritivas é trabalhar com dados confusos e incompletos, respostas incertas aos problemas, convivência com pessoas efusivas, sem veracidade e o desrespeito a individualidade.

Por fim, os de características de conciliação as condições propícias tem a ver com a oportunidade de conviver e interagir com pessoas, habilidades sociais, estar entre pessoas amigas que valorizem suas habilidades e ambiente de leve alegria no convívio entre si. As condições restritivas passam a ser o fato de ter que desenvolver atitudes sem orientação grupal ou social, ser chamado a atenção publicamente. Sentir-se ridículos perante o grupo. (BERGAMINI,1986)

Diante desta perspectiva, chega-se a conclusão que existe uma dificuldade muito grande na tentativa de definir a motivação. Cada pessoa tem uma situação que o motiva mais que o outro e devemos respeitar essas diferenças. Tudo vai depender da necessidade que o outro tem. Uma vez satisfeita, a motivação estará sendo alcançada. O importante é não confundir motivação com reforçadores da motivação e que estes reforçadores podem não estar motivando, mas a sua falta será sentida no processo produtivo.

3 Liderança: Conceituação, Teorias e História

A alta velocidade e a abrangência com que ocorrem mudanças tornam quase inexistentes os locais imunes ã transformação. Uma dessas principais mudanças está na própria percepção do homem a respeito de si mesmo, dos outros homens e do mundo que o rodeia (PATRÃO, 1994).

Podemos definir liderança como a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores (MAXIMIANO apud PRINCE, 2000). Ou ainda "liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos" (MAXIMIANO, 2004). A definição de liderança dada por Hersey e Blanchard diz "Liderança é o processo de exercer

influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços a realização de um objetivo, em determinada situação".

Um elemento importante na liderança é a habilidade de influenciar os outros no trabalho. Se o líder não pode influenciar as ações de seus subordinados, ele será incapaz de cumprir o seu papel e perderá a confiança deles (KWASNICKA,1995).

Segundo BENNIS (2001), a distinção entre líderes e administradores é importante para o posicionamento dos membros de uma organização.

Administrar ou Liderar?	
Os administradores fazem as coisas da forma certa.	Os líderes fazem a coisa certa.
O administrador opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, tecnologia, matérias–primas, habilidades técnicas.	O líder opera sobre os recursos emocionais da organização, sobre seus comprometimentos e aspirações.
O foco da ação está no processo e na eficiência.	O foco da ação está nos resultados e na eficácia.
Os chefes são obedecidos.	Os líderes são respeitados.

Fonte: CARVALHALe FERREIRA – Ciclo de Vida das Organizações (2001).

Fazer "a coisa certa" envolve um fundamento de valores éticos coerentes e sustentados por critérios universais que satisfazem tanto as necessidades individuais quanto as coletivas (CARVALHAL e FERREIRA, 2001)

Atrair atenção é a habilidade de persuadir pessoas para terem uma visão, um sonho, um conjunto de intenções, um programa de trabalho, voltado para um resultado, um objetivo ou uma direção. Para tornar os sonhos visíveis e para levar as pessoas a aderir a eles o líder deve transmitir sua visão, criando significado. Cabe ao líder levar as pessoas a entender suas metas e aderir a elas.

A confiança é essencial e tem como determinante a constância. As pessoas tendem mais a seguir indivíduos em quem elas confiam, mesmo discordando de seus pontos de vista, do que seguir os líderes com os quais concordam mas mudam de posição freqüentemente.

Gerenciar a si mesmo, é conhecer as próprias capacidades e empregá-las com eficácia. A liderança dá ritmo e energia ao trabalho e transfere poder à força de trabalho, o que liga o líder aos seguidores é uma tarefa ou missão, sem este componente, não há liderança, apenas influência ou popularidade.

As primeiras discussões do processo de liderança ocorreram com Maquiavel, no século XVI. Ele analisava o equilíbrio entre o princípio e o oportunismo, para proporcionar melhor orientação para as ações dos príncipes nas cidades-estado medievais italianas. A liderança eficaz, segundo Maquiavel, era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos permitindo que ações decisivas sejam tomadas.(SMITH e PETERSON, 1997).

Um dos primeiros estudos de liderança foi a Teoria do Grande Homem ou Teoria dos Traços, que relacionava as qualidades pessoais dos grandes homens da história. Os traços considerados eram físicos (ligados à aparência e a energia), intelectuais (ligados ao entusiasmo e a ponderação), sociais (ligados a cooperação e ao trabalho em equipe), e relacionados a tarefa(a persistência e a iniciativa). A crítica a este estudo, é que se dá muita importância à pessoa do líder e ignora os seguidores e a missão do processo de liderança (MAXIMIANO, 2004).

Outra teoria de liderança, é a de Lippitt & White. O foco desta teoria também é o comportamento do líder, que pode ser classificado como: autocrático, democrático e liberal. São empregados para definir três formas de usar a autoridade, mas com significados diferentes segundo diferentes critérios (MAXIMIANO, 2004). Quanto mais centrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Este estilo pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo, arbitrariedade, despotismo e tirania contra os liderados (MAXIMILIANO, 2004). Muitas formas do comportamento autocrático, abrangem prerrogativas do líder, como as decisões que abrangem da participação ou aceitação.

Quando as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Este comportamento envolve alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão. Quanto mais um líder transfere

sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões, mais liberal é seu comportamento.

À medida que os estudos de liderança evoluíram, os dois comportamentos passaram a serem caracterizados de forma diferente da tradicional: Liderança orientada para a tarefa e Liderança orientada para as pessoas. Liderança orientada para pessoas compreende os comportamentos dentro do modelo democrático de uso da autoridade. Este líder acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis. Quando levada ao extremo, pode classificar o líder como permissivo ou omisso. A liderança voltada para a tarefa compreende os comportamentos dentro do modelo autocrático de uso da autoridade. Este líder tem sua atenção voltada mais para a tarefa do que com o grupo que a executa. A utilização desmesurada da autoridade pode ser classificada como tirania ou ditadura.

Estes dois estilos de liderança foram considerados opostos e mutuamente excludentes. Dependendo do momento e dos liderados, o líder pode ter maior ou menor influência de um ou outro estilo, dando uma visão bidimensional da liderança.

A idéia de que a eficácia é condicionada pela situação resultou no desenvolvimento da Teoria da Liderança Situacional. A essência dessa teoria é que para ser eficaz o estilo do líder tem que ser apropriado ã situação. Funcionários, a empresa e a tarefa são elementos definidos como situação, dados pelos autores : Tannenbaun e Schimidt, Fiedler e Hersey e Blauchard (MAXIMIANO, 2004, KWASNICKA, 1995).

Hersey e Blanchard, a propôs um novo modelo baseado na maturidade do subordinado. Para estes autores, quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Um ponto forte desta teoria é o reconhecimento da competência e da motivação no processo de liderança, e o reconhecimento que a maturidade é dinâmica.

A crítica feita a essa teoria é que não é possível medir confiável e sistematicamente a maturidade das pessoas, e lidar com diferentes níveis de maturidade não tem amparo metodológico. Os modelos da liderança estudados se baseiam na divisão do poder de decisão entre o líder e os liderados.

Há outros modelos de liderança que focalizam o tipo de recompensa que o líder oferece. Eles analisam o estilo motivacional do líder; que pode ser transacional e carismático ou transformador. O líder transacional, ou negociador, apela aos interesses primários de seus seguidores, prometendo recompensas (materiais ou psicológicas) para que trabalhem para realizar metas. Neste caso, tanto o líder como os liderados enxergam o trabalho como um sistema de trocas e recompensas. Os sistemas motivacionais utilizados fornecem recompensas para quem tem competência e sabe transformá-la em resultado. As recompensas que podem ser oferecidas são promoções, aumento salarial, autonomia e liberalidade no uso do tempo, transferências, prêmios, patrocínio em programas externos de treinamento e outros.

As características pessoais, associadas a idéia de carisma, são muito humanas e relativamente bem distribuídas, a ponto deste estudo da liderança ser um ramo importante do enfoque comportamental na atualidade.

Na Liderança transformadora, carismática ou inspiradora, tem os líderes que oferecem como recompensa a própria realização da tarefa. Fazem seus seguidores superarem seus próprios interesses e trabalhar para realizar a missão, meta ou causa, dando especial atenção para as necessidades e potencialidades das pessoas da sua equipe de trabalho. Afetam suas emoções encorajando-os e inspirando-os para a resolução de problemas.

O estudo da liderança está muito ligado à necessidade de entender os mecanismos de influencia entre líderes e seguidores. À medida que evoluem as concepções sobre a administração de organizações e o papel dos gerentes, evoluem as teorias de liderança. Atualmente estamos em um ambiente caracterizado por turbulências, diversidade, conflitos e riscos, desafios e oportunidades, produz emoções fortes e reações extremas que oscilam entre medo e ansiedade, resignação, ousadia, entusiasmo e esperança. Este momento exige uma nova conscientização e um novo posicionamento.

4 Unidades de Alimentação e a Motivação e Liderança

O mercado da alimentação é dividido em alimentação comercial e alimentação coletiva, sendo que os estabelecimentos que trabalham com produção e distribuição de alimentos

e bebidas para coletividades, atualmente recebem o nome de Unidades de Alimentação e Nutrição.

Segundo PAULA:

> "A Indústria de Serviços de Alimentação (ISA), também chamada Indústria de Restaurantes (IR), engloba todos os serviços que atuam no preparo e fornecimento de qualquer tipo de alimentação e bebidas para serem consumidas pelo cliente no próprio local em que foram preparadas, ou transportadas para consumo em outro lugar ." (PAULA, 2004, P.149)

O gestor da Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) acumula a função de administrador de recursos humanos, sendo responsável, pela seleção e aperfeiçoamento da mão-de-obra. A estrutura da UAN deverá estar nas mãos de um gerente eficaz, de perfil realizador, com liderança e capaz de responder às imposições de um mercado competitivo. Um bom líder obtém resultados através de pessoas, motivando-as, gerando confiança e satisfação no trabalho e não perdendo de vista a busca da qualidade. A preocupação com a qualidade garante o crescimento e a profissionalização do setor.

Todo esse processo que envolve recursos humanos é de extrema importância para a UAN e, está diretamente relacionado à qualidade do serviço prestado (ABREU, SPINELLI, ZANARDI, 2003). Um bom líder é o que ajuda os demais a encontrar uma definição de sucesso que seja comum a todos; as melhores equipes nascem da união respeitosa entre um líder capaz e uma equipe brilhante (BENNIS, 2005). Na prática a administração do tempo e a organização são fundamentais nas unidades de alimentação, a sim como a contratação de pessoas rápidas, imperativas, com atenção voltada aos detalhes.

Nos restaurantes todos têm que trabalhar juntos em perfeita sincronia. O líder tem que administrar e motivar seu pessoal sob enorme pressão. A equipe é composta de pessoas de diferentes culturas, de baixa escolaridade e alta rotatividade, devido ao esquema rígido de trabalho, e por isso mesmo, requerem treinamento constante. O regime de trabalho muitas vezes excede o número de horas permitido pela legislação trabalhista.

Os chefes de cozinha, na sua maioria são os líderes das equipes que trabalham nos restaurantes. Entretanto, a gestão de recursos humanos, exercida por eles é em geral do

tipo rude, física e mentalmente. Atormentam as pessoas, gritam, xingam e às vezes até ameaçam.

Como os pratos têm que ser servidos sempre de forma absolutamente iguais, pois não a tempo de tentar novos caminhos, para servir um bom produto, a liderança é ditatorial, autocrática, pois pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso, entre clientes felizes e clientes decepcionados. A hierarquia é firme e necessária para que as coisas saiam direito. Ensinar, treinar e acompanhar o desenvolvimento da equipe é parte do trabalho do líder.

Como o ambiente é voltado para resultados de curto prazo, as pessoas tendem a tomar a crítica como merecida ou como construtiva ou ainda como algo sem sentido, resultado da pressão. A busca da perfeição é uma constante, por isso os valores pessoais e as ações de um líder se espalham por todos os processos de trabalho.Talvez os reforçadores motivacionais possam ser bem vindos para a equipe, mas é sabido que não são motivadores. O ideal é buscar o prazer na realização da tarefa para se pensar na motivação. Tentar mudar o esquema de trabalho para que lhes dê oportunidade de crescimento pessoal. Buscar na família dos colaboradores um meio de motivação. Entretanto, existem outros fatores que contribuem na manutenção dessa situação, que está diretamente ligado à conveniência e ao comodismo dos empreendedores com a desculpa dos custos altos.

Infelizmente, não se pensa nos benefícios que uma equipe bem motivada possa trazer aos resultados de uma empresa. Este ponto é pouco discutido nos restaurantes com a desculpa de aumento dos custos operacionais. Falta, na verdade, um planejamento adequado para cada situação e assim tentar buscar uma solução para o problema da gestão de pessoas nos empreendimentos voltados para o serviço da alimentação.

Referência Bibliográfica

ABREU, Edeli Simioni et al.*Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição:um modo de fazer*.São Paulo:Metha,2003.

BOLT, James F. Desenvolvendo Líderes Tridimensionais.In HESSELBEIN. Frances, GOLDSMITH, BECKHARD,Richard.*O Líder do futuro*.São Paulo:Futura,1996.p.169-180.

BENNIS, Warren.Uma força irresistível.*HSM Management*.São Paulo,n.26,p.66-72.mai-jun 2001.

_____ O exemplo da bomba atômica.*HSM Management.* Sao Paulo,v.3. n.50,p.82-85.mai-jun 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker.*Motivação*. São Paulo:Atlas,1986.

CARVALHAL, Eugênio do, FERREIRA, Geraldo.*Ciclo de vida das Organizações: peopleware, liderança transformadora, desenvolvimento de equipes de alto desempenho*.5 ed.rev. Rio de Janeiro:FGV,2001.

COUTINHO, Maria Teresa Correia,JOHANN, Sílvio Luiz, PEREIA,Cláudio de Souza, ROCHA Pinto, Sandra Regina da.*Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas*. 4.ed.Rio de Janeiro:Editora FGV,2005.

COVEY, Stephen R.Três funções do Líder no novo Paradigma.In HESSELBEIN. Frances, GOLDSMITH, BECKHARD, Richard.*O Líder do futuro*.São Paulo:Futura, 1996. p.159-168.

GUERRIER, Yvonne.*Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes*. tradução:Lenke Peres.São Paulo:Futura,2000.

HESSELBEIN.Frances, GOLDSMITH, BECKHARD, Richard.*O Líder do futuro. Organização the Peter F.* Durcker Foundation;Tradução Cynthia Azevedo.São Paulo:Futura,1996.

KWASNICKA,Eunice Lacava.*Introdução à administração*.5 ed.rev.amp.São Paulo: Atlas,1995.

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

MULLINS, Laurie J.*Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. tradução:Vinícius Figueira. 4 ed.Porto Alegre:Bookman,2004.

PAULA, Nilma Morcerf de.Planejamento e gestão da hospitalidade em restaurantes.In DENCKER, Ada de Freitas Maneti(coord).*Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade*.São Paulo:Thomson.2004.

PATRÃO, George V. da Costa.*Liderança para a Qualidade*.Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

PEREIRA, Odair .*Liderança mais um modismo? Porque o tema Liderança tornou-se tão importante*.Instituto de Liderança do Brasil.São Paulo,2003.

SLATER, Robert. *Liderança de Alto Impacto*.Tradução:Júlio Bernardor Ludemir.Rio de Janeiro:Campos,1999.

SMITH, Peterson B. e PETERSON, Mark F.*Liderança, organização e cultura: modelo de administração do evento.*Tradução Roberto Coda e Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo:Pioneira,1994.

TEIXEIRA, Suzana et al.*Administração Aplicada às Unidades de Alimentação e Nutrição.*São Paulo:Atheneu.2004.