

O papel de liderança dos Chefes na eficácia do trabalho das equipas de
cozinha

Jaime Augusto Azevedo de Sousa Faria

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientador:
Professora Doutora Ana Margarida Passos, Investigadora Auxiliar,
ISCTE – IUL

Abril 2014

*“... a good kitchen is quiet, its well run, the passion is high,
the emotions controlled and you focus on giving your customer the best food”*

Chef Raymond Blanc

Resumo

Numa altura em que assistimos a um interesse crescente pelo estudo de equipas de trabalho em ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos e complexos, e pertencendo “a cozinha” a um sector de atividade económica de tão grande relevância para a economia em geral, este estudo procura contribuir para um maior conhecimento das dinâmicas funcionais existentes numa cozinha. Sendo o estudo científico de ambientes organizacionais de uma cozinha praticamente inexistente, esta investigação avaliou de que modo o Chefe de Cozinha influencia a sua equipa para que esta se torne eficaz, sendo dada especial atenção ao papel do líder na formação de processos cognitivos dos modelos mentais partilhados.

Participaram no estudo 8 Chefes Executivos. Realizadas as entrevistas, foi analisada a informação recorrendo ao software MaxQDA11, relacionando os segmentos semânticos das transcrições com o dicionário de categorias previamente elaborado.

Os resultados revelaram que num ambiente de cozinha uma equipa eficaz é aquela cujos membros, continuamente, têm a capacidade de executar bem a tarefa que lhes é incumbida pelo Chefe, tendo simultaneamente a capacidade de se adaptar às circunstâncias imprevistas, de modo que a execução da tarefa nunca seja posta em causa. Relativamente ao conceito de Modelos Mentais Partilhados, apesar do desconhecimento teórico e científico acerca dos mesmos por parte dos Chefes, verificamos que os Modelos Mentais Partilhados se encontram presentes na forma como o líder e as equipas se relacionam.

No final, os resultados são analisados e retiradas as conclusões, sendo ainda identificadas as limitações e apontados os estudos futuros.

Palavras-chave : Modelos Mentais Partilhados, Liderança, Chefes, Cozinha

JEL Classification : **D230** – Organizational Behavior ; **L830** – Recreation, Tourism

Abstract

Despite the growing interest for the study of team performance in complex and dynamic environments, we know little about the kitchens as an organizational environment. Since “the Kitchen” belongs to a relevant economic sector (tourism), this study aims at contributing to a larger and more profound knowledge of the dynamics between the leader and his team, and how that contributes for the organization’s effectiveness. Nevertheless, this investigation tried to evaluate the Executive Chef’s influence on his team, in order to make it efficient, with particular focus on the leader’s role in the development of the cognitive processes of its shared mental models.

Eight Executive Chefs participate in this study. After the interviews, all information was analyzed through software MaxQDA11, relating the semantic segments of the transcriptions to the dictionary of categories previously created.

The outcome showed that in a Kitchen, an efficient team is the one whose members have the capacity of permanently perform to perfection the task put in charge by the Chef, having at the same time the capacity of adapting to unexpected circumstances, so that the implementation of the task will never be put in question. Concerning the concept of the Shared Mental Models, in spite of its scientific and theoretical ignorance by the Chefs, we can check out that they are subconsciously present in the way the leader and his team relate.

We finally analyzed the results and got the conclusions, identifying some limitations and pointing out future studies.

Key-words: Shared Mental Models, Leadership, Chefs, Kitchen.

JEL Classification : **D230** – Organizational Behavior ; **L830** – Recreation, Tourism

Agradecimentos

Este trabalho nunca seria possível elaborar sem o apoio e incentivo de todos aqueles que de forma muito especial me acompanharam durante a minha vida. A todos eles a minha gratidão e o meu obrigado.

De uma forma muito especial agradeço:

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Margarida Passos, pela disponibilidade, apoio, incentivo e entusiasmo pelo trabalho e pelo seu rigor teórico e metodológico.

Aos Chefes Joachim Koerper, António Nobre, Miguel Laffan, Miguel Castro e Silva, Nuno Diniz, Alexandre Silva, Paulo Pinto e Hugo Nascimento que dentro das suas agendas tão ocupadas mostraram disponibilidade para as entrevistas. Pelas partilhas e contributos e sobretudo pelo grande entusiasmo e paixão que têm pela cozinha. Sem eles, definitivamente este trabalho não seria possível.

À agência “Chefs Agency” por tão gentilmente ter feito os contactos com os Chefes.

Aos meus colegas do Mestrado Executivo para Gestores do INDEG /ISCTE IUL, pela troca de ideias e sugestões, assim como pelo incentivo constante e sobretudo por me “atorem” durante esta jornada.

À Ana Sarmento, pelas suas atentas leituras, revisões, traduções e transcrições.

Por último, os mais importantes, os meus pilares!

Obrigado Teresa, Carolina, Joana e Miguel por me amarem incondicionalmente e conseguirem ver sempre em mim mais além e pelo orgulho que sinto em vocês.

Um obrigado ainda mais especial à Teresa, pelo apoio e incentivo incondicional e por ter levado o nosso barco familiar (não é fácil com 3 filhos!!) sempre a bom porto neste 2 dois anos onde o tempo e a disponibilidade foi um bem escasso. Sem ti não teria sido possível!

A todos, o meu sincero obrigado

Índice Geral

1. Introdução e pertinência do estudo.....	1
2. Enquadramento teórico.....	4
2.1. Equipas e eficácia.....	4
2.2. Liderança.....	6
2.3. Quadro conceptual.....	7
2.3.1. Dimensões de atividade de liderança /funções do líder.....	10
2.3.2. Processos de liderança e processos de equipa.....	11
2.3.2.1. Processos cognitivos.....	12
2.3.2.2. Processos motivacionais.....	13
2.3.2.3. Processos afetivos.....	14
2.3.2.4. Processos de coordenação da equipa.....	15
2.4. Modelos mentais partilhados.....	16
2.4.1. Definição.....	17
2.4.2. Modelos mentais partilhados e a liderança.....	19
2.4.3. Modelos mentais partilhados e a eficácia da equipa.....	19
3. Enquadramento e contexto.....	21
3.1. Enquadramento contextual – A cozinha.....	21
3.2. Contexto sectorial (as cozinhas e os Chefes).....	21
3.2.1. A organização e a hierarquia da cozinha moderna.....	22
3.2.2. Chefe de cozinha – definição.....	23
3.2.3. Chefe de cozinha – contexto.....	24
4. Caracterização do sector.....	25
5. Objetivos.....	27
6. Metodologia.....	27
6.1. Recolha de dados.....	28
6.2. Participantes.....	28
6.3. Instrumento.....	29
6.4. Procedimento da recolha de dados.....	30
6.5. Procedimentos de análise.....	31
7. Resultados.....	33
7.1. Análise por categorias.....	33
7.2. Análise por subcategorias.....	37

7.2.1. Modelos mentais partilhados.....	40
7.2.2. MMP e eficácia da equipa.....	41
8. Conclusões.....	43
9. Referências.....	45
10. Anexos.....	49

Índice figura e gráficos

Figura 1 - Modelo das Funções do Líder que Contribuem para a Eficácia da Equipa (adaptado de Zaccaro et al., 2001, pp 458)	9
Figura 2 – Impacto do Processo de Liderança na Equipa.....	11
Figura 3 – Processos Cognitivos (adaptado de Zaccaro et al., 2001, pp 461).....	13
Figura 4 – Processos Motivacionais (adaptado de Zaccaro et al., 2001, pp 468).....	14
Figura 5 – Processos Afetivos (adaptado de Zaccaro et al., 2001, pp 472).....	15
Figura 6 – Processos de Coordenação (adaptado de Zaccaro et al., 2001, pp 475).....	15
Figura 7 - Evolução Secção I - Alojamento Restauração e Similares (CAE Rev. 3) 2008-2012, Valores Absolutos (V. Absolutos)	26
Figura 8 - Evolução Secção I - Alojamento Restauração e Similares (CAE Rev. 3) 2008-2012, Valores Relativos (V. Relativos)	27
Figura 9 – Categorias e Subcategorias – Exemplo CF02.....	33
Figura 10 – Representação Gráfica da Frequência Absoluta – Categorias.....	33
Figura 11 – Representação Gráfica da Frequência Absoluta – Subcategorias.....	37

Índice Quadros

Quadro 1: Caracterização dos Participantes.....	29
Quadro 2: Caracterização do Guião de Entrevista.....	30
Quadro 3: Categorias e Subcategorias.....	32
Quadro 4: Frequência Absoluta por Categoria.....	34
Quadro 5: Frequência Absoluta por Subcategoria.....	38
Quadro 6: Citações Chefes – Modelos Mentais Partilhados.....	40
Quadro 7: Frequências Absolutas Categoria D – Modelos Mentais Partilhados.....	41
Quadro 8: Frequências Absolutas Categoria E – MMP e Eficácia da Equipa.....	42

Índice Anexos

Anexos

49

Anexo A: Informação INE – Quadros N° Empresas, N° de Pessoal ao Serviço,

Vol. Negócios

Anexo B: Guião Entrevista

Anexo C: Consentimento Informado

Anexo D: Recolha Informação Adicional

Anexo E: Dicionário Categorias

Anexo F: Matriz N° de Segmentos Codificados_Maxqda11

Anexo G: Matriz com as Frequências dos Códigos_Maxqda11

Anexo H: Navegador da Matriz de Códigos Frequência Absoluta_Geral_Maxqda11

Anexo I: Navegador da Matriz de Códigos Frequência Absoluta_Subcategorias_Maxqda11

Anexo J: Navegador da Matriz de Códigos Frequência Absoluta_Categorias_Maxqda11

1. Introdução e pertinência do estudo

A perceção da importância da liderança e das equipas nas organizações têm vindo a mudar ao longo dos anos, quer na forma como se concebem quer na forma como se organizam, alterando assim a conceção organizacional do trabalho (Mathieu, Marks e Zaccaro, 2001; Santos, Caetano e Jesuíno, 2008). Esta mudança, transversal a todos os sectores de atividade, privilegia a formação de equipas em sistemas de trabalho mais complexos em detrimento de cargos individuais, permitindo assim às organizações atuarem em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos de uma forma eficaz (Zaccaro, Rittman, Marks, 2001).

O Turismo é uma atividade económica cada vez mais complexa, congregando um alargado e variado conjunto de atividades e produtos de naturezas completamente distintas, envolvendo ainda uma multiplicidade de agentes económicos. Sendo um sector transversal a toda a economia, tem não só impacto direto no emprego e na geração de receitas como também impacto indireto em outros sectores de atividade.

A crescente afirmação estratégica do sector Turismo para a economia Portuguesa, não é apenas visível pela sua importância económica e social (emprego e geração de receitas), mas também pela capacidade que este sector tem vindo a demonstrar, modernizando-se, inovando e reinventando-se, conseguindo diferenciar de forma positiva num mercado global cada vez mais exigente e competitivo (Turismo de Portugal IP, 2013).

Nos últimos anos, e tendo como base o conjunto das atividades turísticas, a importância da gastronomia, como atividade económica e geradora de fluxos turísticos e financeiros, tem vindo a aumentar. Desta dinâmica, emergiu de uma forma crescente a profissão de Chefe de cozinha, cozinheiro e pasteleiro devido, nomeadamente, à evolução verificada na cozinha/gastronomia, com o surgimento de inovadoras técnicas e formas de pensar a cozinha pelos dos novos Chefes. Por outro lado, essa projeção também ocorreu como consequência da forte atenção mediática que os meios de comunicação social (televisões, revistas, etc.) deram ao sector da restauração, mais concretamente à pessoa do Chefe/cozinheiro. Os concursos televisivos, a criação de canais temáticos, a publicação de livros sobre o tema e a crescente importância dada aos guias de restaurantes (“Michelin”, “Repsol”, “Guia Boa Cama e Boa Mesa”) impulsionaram consideravelmente a divulgação e o desenvolvimento da gastronomia

e da profissão de cozinheiro, mudando radicalmente a ideia e a visão até então prespetivadas acerca desta atividade e profissão.

Portugal não foi exceção a este fenómeno internacional, tendo também sido palco da emersão de talentosos e empreendedores Chefes/cozinheiros portugueses que souberam imprimir uma nova dinâmica ao sector da restauração nacional, inovando, diversificando e recriando a gastronomia tradicional às novas tendências globais, dando assim um novo impulso ao sector da restauração, catapultando-o para patamares internacionais.

No entanto, uma cozinha não vive e funciona apenas “com” e “do” seu Chefe. A cozinha é um sistema organizacional com dinâmicas e relações próprias, onde há um conjunto de pessoas que desempenham tarefas relevantes e diferenciadas (a equipa), lideradas por um Chefe, e que concorrem para um objetivo comum – proporcionar uma experiência ao cliente (Lützen, 2010).

Apesar deste mediatismo e do interesse geral que tem vindo a aumentar pela profissão de cozinheiro, verifica-se no entanto que pouco foi estudado sobre as dinâmicas organizacionais existentes dentro de uma cozinha (Lützen, 2010). Com exceção a forma hierárquica de organização adotada na maioria das cozinhas - sistema de partidas e brigadas (Escoffier, 1903), pouco ou nada se sabe quanto ao relacionamento entre o líder e as equipas (como agem e interagem) de forma a conseguirem em conjunto responder e adaptar-se de forma eficaz a situações dinâmicas e complexas desses ambientes organizacionais onde que se constituem.

Tal como referido, e apesar do considerável interesse da comunidade científica acerca da temática da liderança e organização das equipas e da comprovada influência da liderança na performance das equipas, sabe-se relativamente pouco sobre os comportamentos dos líderes que promovem a eficácia das equipas (Zaccaro et al., 2001).

Desta forma, e apesar da extensa literatura revista por Hackman e Walton (1986) e mais recentemente por Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas e Halpin (2006a), sobre o papel dos líderes nas organizações e dinâmicas de grupo, constata-se uma dificuldade concreta em aplicar fórmulas diretas às posições de liderança e às equipas de forma a que se verifiquem melhorias tangíveis na eficácia da organização, preocupação partilhado por Kozlowski, Gully, McHugh, Salas e Cannon-Bowers, (1996a).

Em suma, numa época em que os ambientes organizacionais são cada vez mais dinâmicos e complexos, e pertencendo “a cozinha” a um sector de atividade económica de tão grande relevância para a economia, sem esquecer o forte interesse mediático e a crescente atratividade centrada na profissão do cozinheiro, esta dissertação visa estudar as dinâmicas existentes na cozinha, sobretudo de que forma o líder (Chefe) consegue influenciar as suas equipas, tornando-as mais eficazes.

Assim, e procurando contribuir de alguma forma para um maior conhecimento acerca das dinâmicas funcionais existentes numa cozinha, este trabalho propõe-se estudar em ambiente organizacional de que forma o líder (o Chefe da cozinha) influencia e/ou potencia a sua equipa de forma a que esta se torne eficaz. Nestes termos, será dada especial atenção ao papel do líder na formação de processos e estados cognitivos como é o caso dos modelos mentais partilhados.

Deste modo, num primeiro momento desta dissertação serão apresentadas as revisões de literatura na qual se apoia esta pesquisa, quer quanto aos processos de liderança quer quanto aos processos de equipa, sendo ainda revista literatura sobre os modelos mentais partilhados.

Depois, seguir-se-á a apresentação do contexto em que se insere o estudo e dos sujeitos objetos do mesmo (cozinhas, Chefes e equipas de cozinha).

Posteriormente será apresentada a metodologia, no âmbito da qual será descrita a caracterização dos participantes, do processo de construção do instrumento e dos procedimentos de recolha e análise dos dados, prospectivamente.

Por fim, apresentar-se-ão os resultados, seguidos da respetiva discussão e conclusões, incluindo-se um debate referente às potenciais implicações que este trabalho poderá ter para a prática e formação de Chefes.

2. Enquadramento teórico

Nos últimos anos assistimos a um interesse crescente pelo estudo das equipas de trabalho em diversos contextos. As equipas são, em muitas organizações, um sistema organizativo privilegiado para fazer face às novas exigências de um mercado cada vez mais incerto. Desta forma as organizações têm vindo a mudar a sua conceção do trabalho e na forma como o organizam e concebem, privilegiando a formação de equipas em sistemas de trabalho mais complexos em detrimento de cargos individuais em estruturas funcionais (Mathieu et al., 2001), colocando assim novos e constantes desafios à gestão das mesmas.

Ao nível da produção científica, estas mudanças organizacionais também se refletem em várias revisões de literatura onde se tem assistido ao deslocar do foco de estudo dos pequenos grupos interpessoais no âmbito da psicologia social, para o estudo de equipas de trabalho no âmbito da psicologia organizacional (Kozlowski e Ilgen, 2006), nomeadamente no estudo dos processos de desempenho de equipas.

2.1. Equipas e eficácia

Segundo Salas, Dickinson, Converse e Tannenbaum, (1992) as equipas são definidas como duas ou mais pessoas, que interagem socialmente, concorrendo para um ou mais objetivos comuns. As equipas são criadas para desempenhar tarefas relevantes para as organizações, possuindo cada membro uma estrutura diferenciada de papéis e responsabilidades, no entanto, inseridos num sistema organizacional com fronteiras e ligações num contexto que vai para além da execução da envolvente da tarefa. Desta forma os membros de uma equipa têm papéis distintos e únicos, cada um deles contribuindo de forma crítica para a ação coletiva da equipa, havendo assim um grande grau de interdependência entre os seus membros (Pinã, Martínez e Martínez, 2008).

Assim, a realização das tarefas exige que os membros se focalizem nas atividades individuais e coletivas, alinhando recursos, de forma a poderem atingir os objetivos propostos, obrigando-os a tomar decisões, criar, inventar e adaptar soluções de forma a resolver os problemas inerentes à sua realização. Durante o trabalho de equipa, os seus membros, devem partilhar informações e recursos, bem como monitorizar e coordenar os esforços de forma a se poderem ajustar e adaptar às condições e circunstâncias (Salas et al., 1992).

Na prática, poder-se-á afirmar que uma equipa eficaz é aquela que consegue manter um alto nível de performance coletiva, mesmo quando o ambiente e as circunstâncias se tornam adversas. Esta performance requer que a equipa tenha desenvolvido normas e procedimentos (que podem ser operacionais ou não) que promovam uma flexibilidade e adaptabilidade quer individual quer coletiva (Zaccaro et al., 2001).

Da análise da literatura e segundo Zaccaro et al., (2001) a eficácia das equipas é influenciada por diversos fatores (Zaccaro e Klimoski, 2002) tais como:

- A) Processo de equipa e a integração das ações individuais de cada um nas tarefas e ações coletivas - cada membro do grupo tem atribuições únicas, tais como conhecimentos, ferramentas, etc que contribuem para o sucesso da tarefa coletiva que o grupo se propôs a realizar. Os membros da equipa têm que interagir entre eles e com o ambiente que os rodeia, sendo que são estes processos que alinham e monitorizam a forma como as tarefas são realizadas, significando assim que, a falha coletiva pode não se dever a uma falha individual, mas sim a uma falha coletiva de sincronização dos vários e variados contributos individuais (Mark et al., 2001);
- B) Ambiente – as equipas agem em ambientes complexos e dinâmicos, sendo estes cada vez mais intrincados, com múltiplos stakeholders, com grandes volumes de informação, com timings e tempos de execução cada vez mais reduzidos, exigindo assim, uma coordenação mais atenta e precisa. A acrescentar a estes fatores temos a imprevisibilidade das mudanças políticas, económicas, ambientais, financeiras, de contexto, etc., que obrigam a uma adaptação célere e constante das equipas, sem por em causa os objetivos traçados;
- C) Liderança da equipa – em todas as equipas há alguém com a função primária de definir objetivos e de desenvolver ações de forma a que se consigam atingir os mesmos. Assim, a capacidade de um líder definir a direção e a organização da equipa de forma a maximizar o potencial da mesma na persecução dos objetivos contribui significativamente para a sua eficácia.

Apesar de terem surgido na literatura vários modelos de eficácia de equipas, na realidade existe um vazio teórico sobre o papel do líder sendo este modelo de Zaccaro et al., (2001) uma exceção. Desta forma, estes autores postulam que a integração das ações individuais nas tarefas coletivas, a adaptação da equipa a ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos e a liderança da equipa são fatores que influenciam significativamente a eficácia das equipas.

2.2. Liderança

Algumas teorias sobre liderança tendem a focar-se apenas na influência do líder sobre os seus subordinados, não tendo em conta como é que o líder integra e promove os processos de equipa, criando apenas expectativas de performance (de resultados) em detrimento da interação e da integração da equipa no processo de trabalho (House, 1996; Knight, Shteynberg e Hanges, 2011).

A literatura de uma forma geral sugere que a liderança é um importante fator que afeta os processos de equipas e os seus resultados. No entanto, várias revisões da literatura existente (Zaccaro et al., 2001, Hunsaker e Husanker, 2008) consideram que os modelos correntes teóricos de liderança, não respondem de uma forma satisfatória ao modo como os líderes podem melhorar o desempenho e a eficácia do grupo, sabendo-se efetivamente pouco sobre como os líderes criam e gerem equipas eficazes.

Das teorias que mencionam os processos de equipa, apenas uma parte refere os comportamentos mais apropriados que o líder deve ter relativamente a determinada situação e de como este influencia os seus seguidores. Contudo, estas propostas não têm em conta como o líder integra as ações dos seus subordinados nos processos necessários para a realização das tarefas e a obtenção dos resultados desejados (e.g. Fiedler, 1964, Kerr e Jermier, 1978; Kerr, Schriesheim, Murphy, e Stogdill, 1974), deixando assim de fora todas as ações e interações da equipa.

Uma das perspetiva de liderança é a liderança funcional, onde o enfoque principal é a relação do líder com a sua equipa. Segundo Hackman e Walton, (1986) a liderança é definida como a resolução de um problema, onde o líder é responsável por diagnosticar todo e qualquer problema que possa impedir o grupo ou organização de atingir os seus objetivos; sendo este capaz de gerar, planear e implementar as soluções adequadas à resolução desses mesmos problemas.

No entanto, e de acordo com Zaccaro et al., (2001), esta definição levanta algumas questões chave dentro da liderança de equipas enfatizando os seguintes pontos: (1) liderança como um elo de ligação das equipas ao ambiente que as rodeia (Katz e Kahn, 1978), onde o líder ao fazer o diagnóstico tem que ter em conta os acontecimentos que ocorrem fora da equipa (Ancona, 1987; Ancona e Caldwell, 1988), isto é o líder interpreta para a equipa o

ambiente que os rodeia; (2) a liderança envolve critérios e escolhas de soluções que sejam mais apropriadas para a resolução de determinado problema, sendo a liderança apenas necessária para situações onde há a necessidade de fazer escolhas e tomar decisões; (3) a liderança, não é definida por um conjunto específico de comportamentos mas por um conjunto de respostas conforme o contexto. Aqui não se põe a questão de o que o líder deve fazer para ser eficaz, mas sim de como ele responde às situações com que é confrontado - “what leaders *should do* [to] what *needs to be done* for effective performance” (Hackman and Walton, 1986, p.77).

Esta definição separa claramente a perspetiva da liderança funcional dos outros modelos de liderança que abordam quer os comportamentos dos líderes (ex.: orientado para as tarefas, orientado para as pessoas) (Blake e Mouton, 1964), quer as características da equipa e das situações em que esta está envolvida (Fiedler, 1964). Sugere ainda que o líder só tem sucesso se a equipa tiver sucesso, sendo que assim a eficácia do líder é definida também pela eficácia da equipa.

Não sendo apenas estes pontos que contribuem para a eficácia da performance da equipa existem outros fatores tais como, a natureza da tarefa a desempenhar pelo grupo; a envolvente onde o grupo esta inserido; os atributos e qualidades da equipa como um todo e de cada um dos seus membros como indivíduos; os recursos humanos e matérias disponíveis e os imperativos contextuais, cognitivos, sociais, pessoais, políticos, tecnológicos, financeiros. (Zaccaro and Klimoski, 2001) que interferem na influência que o líder exerce na equipa

2.3. Quadro conceptual

Apesar dos constrangimentos teóricos e da falta de respostas satisfatórias, Zaccaro et al., (2001) “propõe um modelo de liderança funcional, em que a intervenção do líder nas equipas é dirigida aos processos de interação relevantes para a concretização da tarefa, através das funções de liderança propostas por Fleishman et al., (1991).” (Santos et al. 2008)¹.

¹ in *As Competências Funcionais dos Líderes e a Eficácia das Equipas*. Santos, J.; Caetano, A. e Jesuino, J.C. (2008). *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Jul/Set : 22-33 – pag 24

Este modelo de Zaccaro et al., (2001), postula como a liderança afeta a eficácia da equipa, isto é, como é que as diversas funções e processos de liderança influenciam a eficácia da equipa através do seu efeito nos quatro processos de equipa: processos cognitivos, processos motivacionais, processos afetivos e processos de coordenação. Desta forma e de acordo com a realidade, contexto e objetivos propostos neste estudo decidiu-se adoptar este modelo conceptual teórico (figura 1).

No entanto, os autores, chamam a atenção que com este modelo não pretendem afirmar que a eficácia das equipas apenas depende inteiramente das ações do líder, havendo outros fatores que influenciam certamente o comportamento da equipa, tais como: recursos disponíveis, constituição da equipa, imperativos contextuais, etc.

Performance do líder – contributos na eficácia da equipa

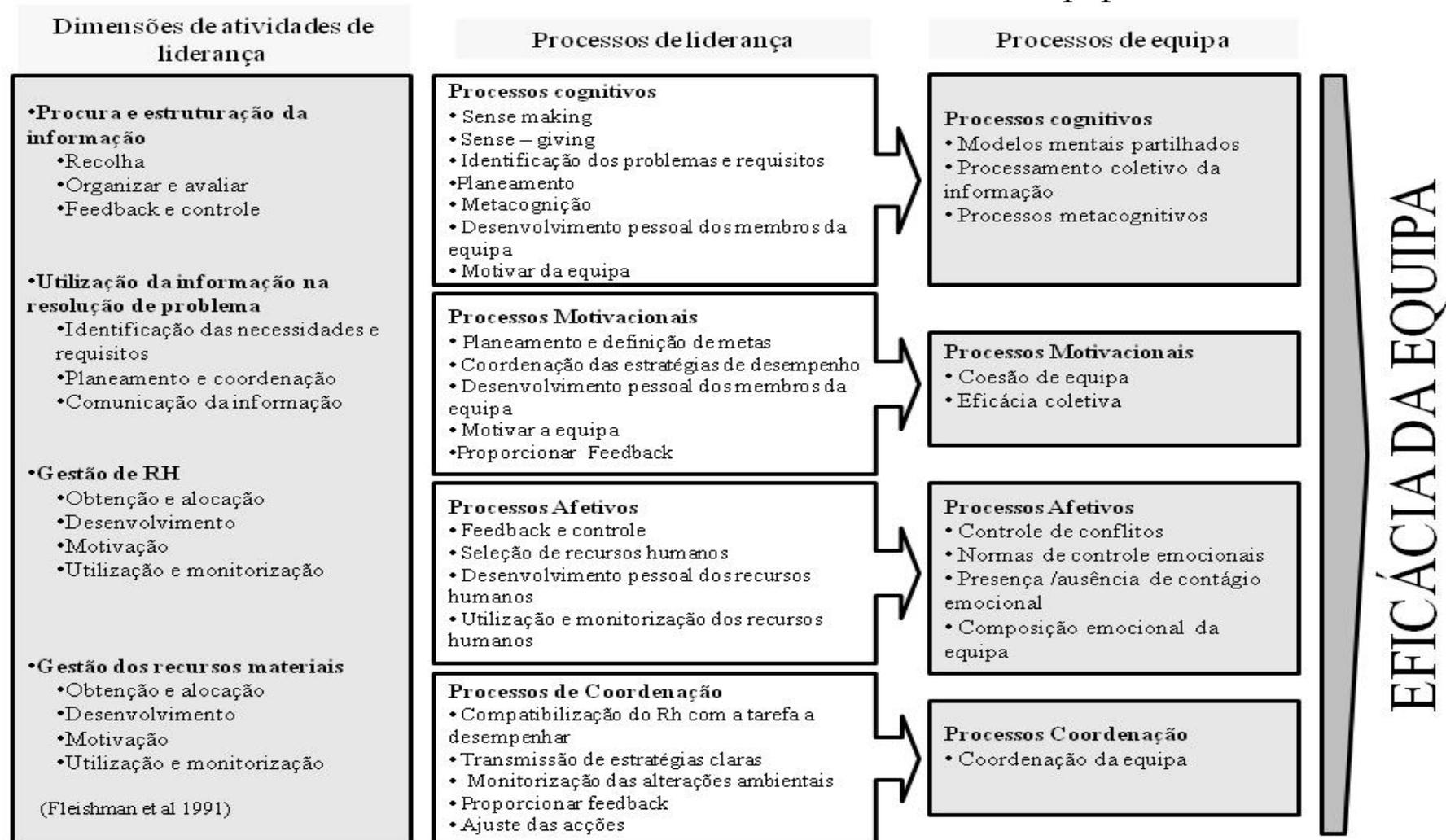


Figura 1 – Modelo das Funções do Líder que Contribuem para a Eficácia das Equipas (adaptado de Zaccaro et al., 2001, pp. 458)

2.3.1. Dimensões de atividade de liderança /funções do líder

Segundo o modelo de Fleishman, Munford, Zaccaro, Levin, Korotkin e Hein, (1991) a perspectiva do líder funcional como solucionador de problemas sugere que um dos requisitos do líder é a capacidade de gerar, selecionar e implementar soluções. Assim, neste modelo, as atividades de liderança promovidas pelo líder compreendem quatro dimensões de atividade: (A) procura e estruturação da informação, (B) utilização da informação na resolução de problema; (C) gestão de recursos humanos; e (D) a gestão dos recursos materiais.

A. Procura e estruturação da informação

Nesta dimensão o líder tem como função interpretar as tarefas que são atribuídas à sua equipa. Deve adaptar a sua pesquisa, recolha, avaliação e organização da informação (interna e externa) de modo a que esta contribua para que a equipa consiga realizar as suas tarefas de forma a atingir os objetivos propostos. Assim o líder constitui-se como o elo de ligação da equipa ao ambiente que a rodeia.

B. Utilização da informação na resolução de problema

O líder terá que ter capacidade de utilizar a informação disponível e encontrar soluções para o problema em causa. Nesta fase o líder tem como funções, identificar as tarefas necessárias para levar a cabo a missão; desenvolver e avaliar possíveis soluções; planear a implementação dessas mesmas soluções; traduzir as soluções num plano perceptível para a equipa, referenciando as fases da tarefa, os recursos disponíveis, os objetivos e as realizações a atingir e por fim comunicar o plano à equipa de forma clara e inequívoca.

Ainda segundo Hackman e Walton, (1986), um plano eficazmente elaborado e comunicado, providencia uma direção e um caminho claro, de forma a que todos os membros da equipa, quer a nível individual quer a nível coletivo, tenham uma noção dos recursos disponíveis das tarefas a realizar e dos objetivos a atingir.

C. Gestão de recursos humanos

A gestão dos recursos humanos, não é apenas o encontrar a pessoa certa para a tarefa certa. Envolve ainda a motivação, coordenação e monitorização dos membros da equipa. No entanto, as funções do líder vão para além da motivação e da gestão dos indivíduos como um

coletivo, passam também pela formação, desenvolvimento pessoal e pelo incrementar e ajustar o potencial de cada indivíduo à equipa.

D. Gestão dos recursos materiais

Tal como na dimensão anterior, que ocorre em simultâneo com esta, o líder tem que procurar disponibilizar à sua equipa todos os recursos materiais necessários, anteriormente apontados durante a fase do planeamento, de forma a esta poder executar a tarefa solicitada sem quaisquer constrangimentos materiais.

Desta forma, o líder, ao atuar nas quatro dimensões anteriormente descritas, facilita e cria condições favoráveis para a realização das tarefas propostas de uma forma eficaz, potenciando ainda, as respostas da equipa quando deparadas com situações e contextos dinâmicos e ambientes complexos (Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman e Reiter-Palmon, 1993).

2.3.2. Processos de liderança e processo de equipa

O líder ao intervir nas dimensões anteriormente descritas, põe em marcha processos de liderança que irão modelar diretamente os comportamentos e processos das respetivas equipas nos seus diferentes níveis (figura 2). Assim, o líder, através das suas estratégias, influencia a maneira como a equipa se irá posicionar e atuar para atingir os objetivos propostos, aumentando assim a eficácia coletiva (Kane, Zaccaro, Tremble e Masuda, 2002).

Assim segundo Kane et al., (2002), numa liderança eficaz, os processos de liderança irão refletir nos processos de equipa os padrões, parâmetros e comportamentos de ação planeados pelo líder para a persecução dos objetivos propostos.

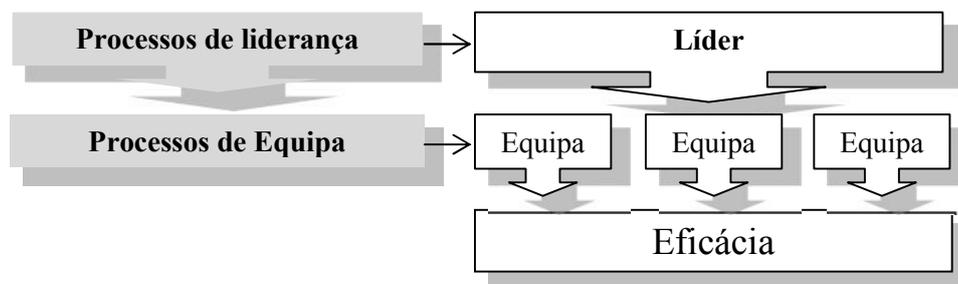


Figura 2 – Impacto do Processo de Liderança na Equipa

2.3.2.1. Processos cognitivos

Das diversas tarefas do líder destaca-se a de explicar e dar a compreender aos membros da equipa o ambiente em que estão inseridos e de que forma a equipa precisa de responder perante esse ambiente e as possíveis alterações. O líder tem que transmitir aos membros da equipa o conhecimento e o entendimento da missão, os passos necessários para o cumprimento da mesma, e os papéis e importância de cada membro da equipa para o objetivo proposto. Tem que ser capaz de contextualizar e enquadrar todas as questões, retirando todas as ambiguidades, de forma a que não haja qualquer dúvida na equipa acerca da execução da tarefa. Desta forma, consegue criar um modelo mental relativo à execução da tarefa. O líder ao criar este enquadramento mental, prepara a equipa não para a “boa” execução da tarefa, mas também para eventuais eventos (exógenos ou endógenos) que possam influenciar a sua execução, estando assim a equipa, preparada para agir em ambientes dinâmicos e complexos, sabendo que comportamentos terá que adotar para enfrentar determinada situação (Zaccaro et al., 2001).

Os processos cognitivos que o líder incrementa, passam pela análise do problema, do desenvolvimento, planeamento, implementação e apresentação de soluções à equipa. Sendo estes processos de liderança eficazes, o líder promove o desenvolvimento de processos cognitivos de equipa nas seguintes vertentes (figura 3):

- A) Modelos mentais partilhados – São o entendimento comum estabelecido entre os membros da equipa relativamente a comportamentos a ter durante a execução da tarefa (Cannon-Bowers, Salas e Converse, 1990,1993). Ponto a ser analisado mais profundamente no Ponto 4.4. Modelos Mentais Partilhados;
- B) Processamento coletivo da informação – é a forma como o líder promove os processos de troca e processamento de informação entre os membros da equipa e como estimula a participação desta na resolução dos problemas (Kozlowski, Gully, Salas e Cannon-Bowers, 1996b);
- C) Processos Metacognitivos – é o modo como o líder promove processos de reflexão coletivos acerca dos processos que ocorrem dentro da própria equipa durante a execução da tarefa (feed-back) (Kozlowsky et al., 2006).

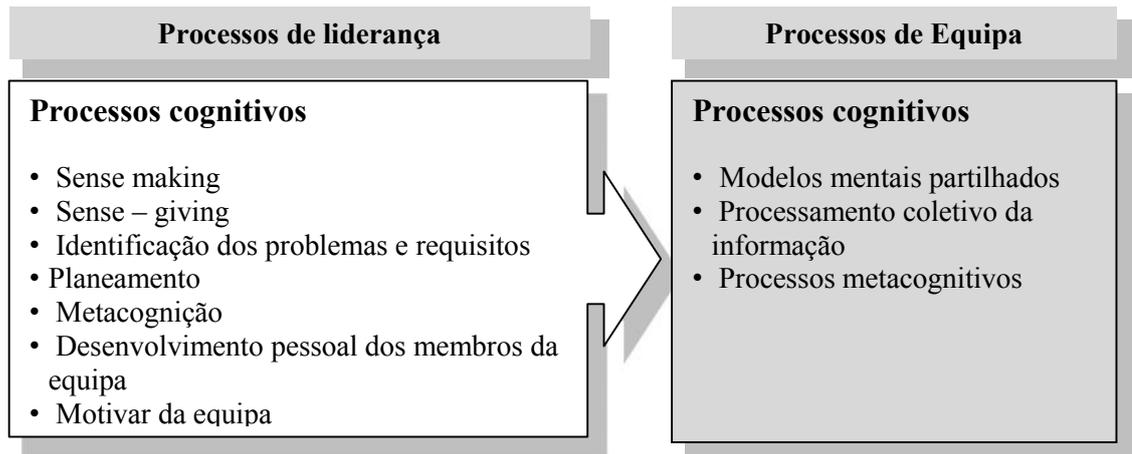


Figura 3 – Processos Cognitivos (adaptado de Zaccaro et al., 2001, pp. 461)

2.3.2.2. Processos motivacionais

A eficácia da equipa é influenciada na motivação dos seus membros para trabalharem arduamente em prol da equipa e da realização dos objetivos. Esta motivação é transmitida pelo líder ora de forma direta, com estratégias motivacionais (coaching, team building, etc.), ora de forma indireta através de um bom planeamento, da coordenação e do feed-back das ações (Zaccaro et al., 2001). Assim, se os elementos da equipa se consciencializarem que são capazes de atingir os objetivos e terem sucesso, o mais provável é abraçarem a realização da tarefa com maior empenho e satisfação. Assim, o líder promove a crença de que a equipa tem as competências necessárias para obter um bom resultado - eficácia coletiva.

Desta forma, um líder que seja capaz de aumentar os índices motivacionais da sua equipa irá promover na sua equipa (figura 4):

- A) Coesão de equipa – é definida de duas maneiras (Burlingame, McClendon e Alonso, 2011):
- O grau em que os membros desejam permanecer no e ao grupo, traduzindo-se pelo grau de atratividade do grupo a membros individuais;
 - A resistência do grupo, como grupo, perante as influências externas, refletindo assim a intensidade da integração dos seus membros e o grau de comprometimento que cada membro tem com os outros e com o grupo.
- B) Eficácia coletiva – é a crença e a confiança que os membros da equipa têm de que a equipa como equipa consegue atingir e cumprir as tarefas propostas (Bandura, 1986). Os membros destas equipas estão mais motivados para trabalhar em equipa, pois

sentem-se confortáveis e confiantes nas capacidades do grupo, persistindo melhor nas adversidades, estando ainda dispostos a aceitar desafios maiores do que se estivessem a agir individualmente (Park, Spizsmuller e DeShon, 2013).

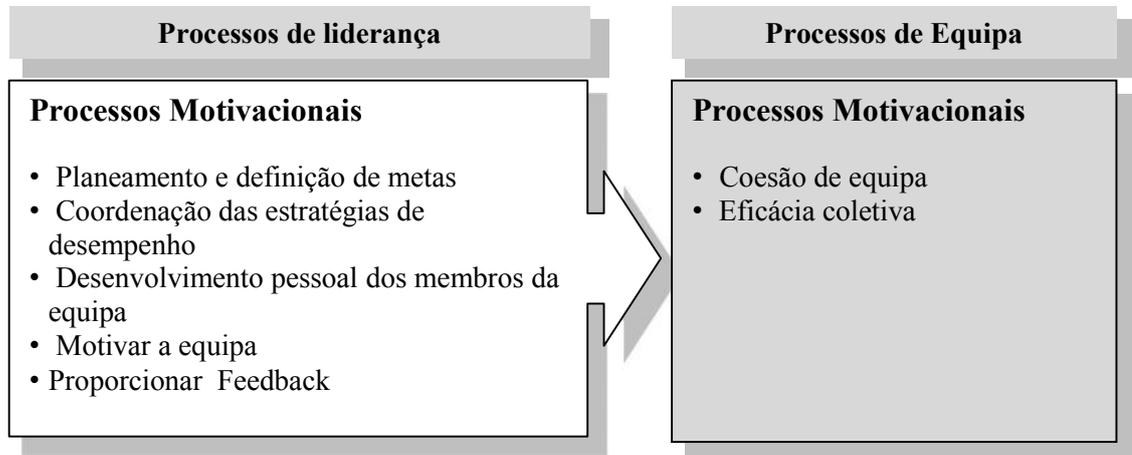


Figura 4 – Processos Motivacionais (adaptado de Zaccaro et al., 2001, pp. 468)

2.3.2.3. Processos afetivos

A eficácia das equipas também é determinada pelo clima emocional e afetivo que se vive na equipa (Zaccaro et al., 2001). As emoções existentes, que circulam num grupo influenciam quer positiva quer negativamente - dependendo do seu sentido e intensidade - as várias dinâmicas existentes na vida do grupo (Barsade and Gibson, 1998), tais como a performance, a integração dos membros, a circulação de informação, a reflexão, o feedback e o controle.

Para além da seleção, desenvolvimento e monitorização dos recursos humanos, o líder tem como papel conseguir moderar o grau de afetividade / emoções existente na equipa de forma a que a sua eficácia não seja posta em causa. Deve, por isso, alimentar comportamentos e atitudes que permitam a partilha e circulação de informação e a resolução de conflitos. Assim, de forma a reduzir as ambiguidades, o líder deve estabelecer direções, tarefas e estratégias de performance claras e bem definidas (Zander, 1971), de modo a que as equipas estejam preparadas para reagir às contrariedades e momentos de stress. Deve ainda estabelecer normas e regras de controlo, propiciando um clima emocional saudável, conseguindo assim, proteger a equipa de situações de contágio emocional (Strauss, 1944; Sugiman e Misuri, 1988) (figura 5).

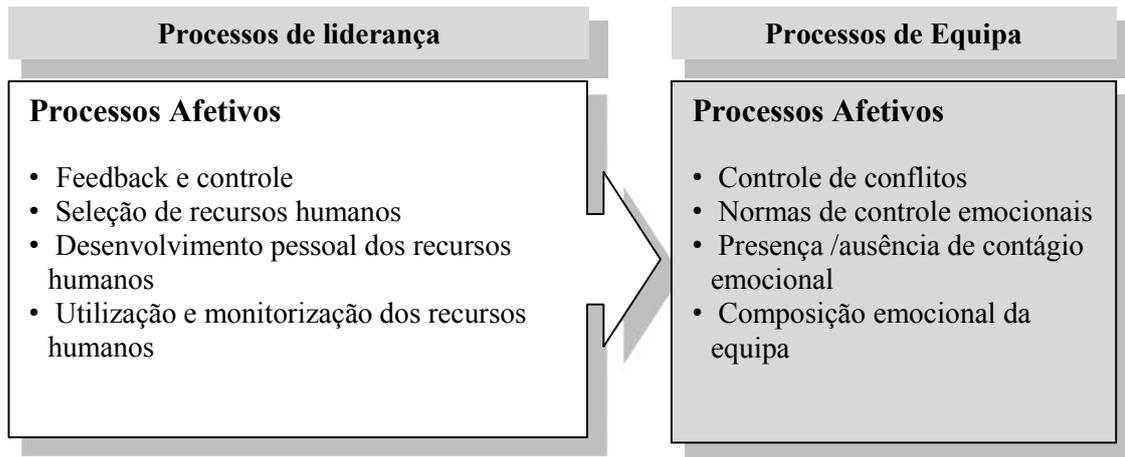


Figura 5 – Processos Afetivos (adaptado de Zaccaro et al., 2001, pp. 472)

2.3.2.4. Processos de coordenação da equipa

Estes processos de coordenação de equipa desenvolvem o modo como os membros da equipa conseguem coordenar as suas ações entre si (Fleishman and Zaccaro, 1992). Sendo assim, e tal como sugerido por Fleishman et al., (1991), o líder promove a identificação e a combinação dos atributos e capacidades individuais de cada membro que mais contribuem e se adequam para a realização da tarefa, bem como desenvolve na equipa a consciência de quais os recursos materiais e humanos que tem disponível. O líder tem o papel fundamental de integrar e combinar todos esses recursos disponíveis, facilitando ainda o desenvolvimento de sistemas que padronizem e standartizem os modelos de interação.

Neste sentido, o líder, ao ajustar as capacidades individuais de cada membro à equipa, ao promover estratégias claras de ação, ao monitorizar e facilitar feedback do cumprimento das estratégias, cria processos de coordenação e ação nas equipas, tornando-as mais eficazes (figura 6).

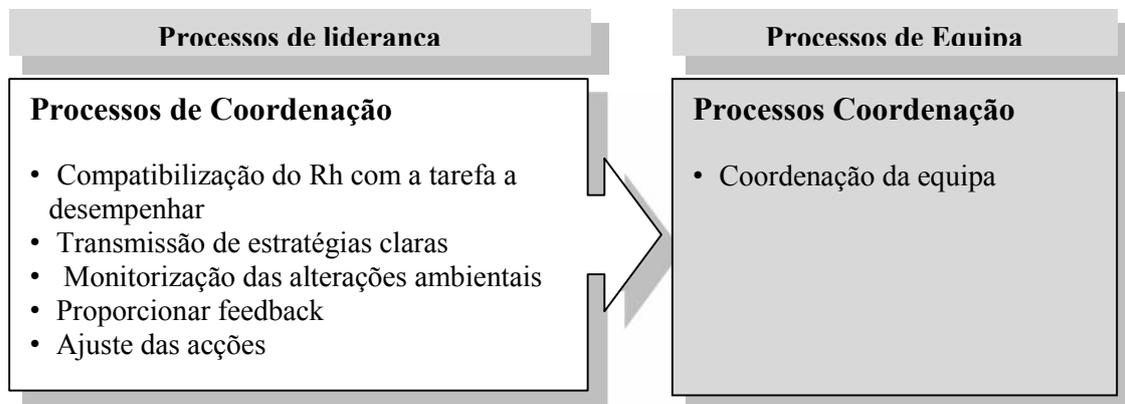


Figura 6 – Processos de Coordenação (adaptado de Zaccaro et al., 2001, pp. 475)

Tendo por base a descrição apresentada no modelo teórico de Zaccaro et al., (2001), verifica-se que a função do líder é muito complexa e o impacto nos processos de equipa é extenso. Tendo em conta o objetivo central deste estudo (a influencia que os processos de liderança do Chefe tem na criação/implementação/execução de MMP na equipa), descreve-se seguidamente em mais pormenor os fundamentos teóricos dos Modelos Mentais Partilhados e das suas dinâmicas (figura 3).

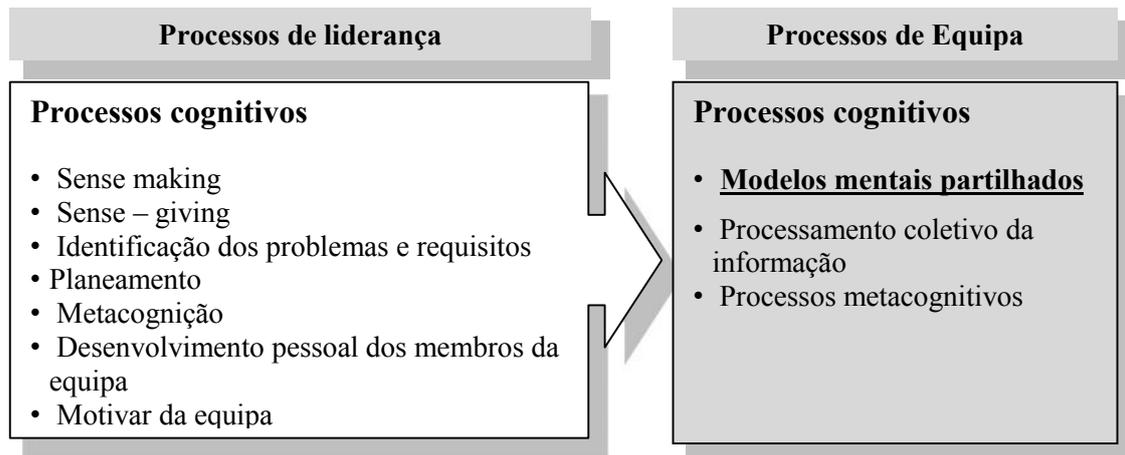


Figura 3 – Processos Cognitivos (adaptado de Zaccaro et al., 2001, pp. 461)

2.4. Modelos mentais partilhados

Dos desenvolvimentos teóricos que têm surgido na literatura sobre o entendimento da performance de equipas e de como estas tomam decisões, surgem autores que argumentam que a coordenação e o desempenho eficaz das equipas dependem da criação de Modelos Mentais Partilhados sobre as estratégias da equipa e da interação dos seus membros (Cannon-Bowers, et al., 1990, 1993). De acordo com estas posições, para se verificar um desempenho eficaz da equipa, é necessário que os seus membros tenham uma representação cognitiva comum dos requisitos, procedimentos e responsabilidade da e na tarefa a executar (Cannon-Bowers et al., 1993).

O construto dos Modelos Mentais Partilhados refere-se à representação cognitiva do conhecimento que os indivíduos criam da forma como interagem com o ambiente (Mathieu et al., 2000) e contextos complexos, dinâmicos e incertos (Cannon-Bowers et al., 1990). Assim e respeitando o construto dos modelos mentais, diversos autores sugerem que os modelos mentais permitem as pessoas de prever e explicar comportamentos, reconhecer e memorizar /relembrar as relações existentes entre sistemas e eventos (Wilson e Rutherford, 1989),

permitindo assim tomar decisões de forma a controlarem a execução dos sistemas e eventos (Johnson-Laird, 1983).

A noção de modelos mentais, é transversal a várias disciplinas das ciências sociais ao longo dos anos, assim, por exemplo, na área da performance e dos sistemas de controle, Veldhuyzen e Stassen (1977) sugerem que o modelo mental de um sistema consiste no conhecimento sobre o sistema e nas ações necessárias e de que maneira isso afecta o sistema. Assim esta representação do sistema permite uma interação bem sucedida com o sistema. Também na área da psicologia cognitiva, investigadores sugerem que os modelos mentais são importantes para se perceber como os humanos interagem e lidam com o mundo que os rodeia (Rouse e Ortony, 1997).

Em suma, verifica-se que o construto dos modelos mentais é invocado frequentemente por diversas áreas da ciência (psicologia, engenharia, gestão) (Salas et al., 1993), mantendo-se no entanto, e apesar dos diversos avanços teóricos nesta área, muitas questões por responder relativamente a forma exacta e natureza dos modelos mentais (Santos e Passos, 2013).

2.4.1. Definição

Tendo por base a revisão da literatura efetuada os Modelos Mentais são definidos quando os membros de uma equipa partilham um conhecimento organizado acerca dos elementos chave de uma tarefa e do funcionamento da equipa (Klimoski e Mohammed, 1994), conseguem antecipar as necessidades e ações dos outros membros da equipa e adaptar o seu comportamento de forma a se encaixarem nas necessidades, quer dos membros, quer das tarefas (Cannon-Bowers, et al., 1993), reduzindo assim o número de processo e de comunicação necessários para o desempenho de determinada tarefa (Marks, Zaccaro e Mathieu, 2000), resultando assim numa melhor coordenação e melhores respostas coletivas às tarefas propostas (Minionis, Zaccaro, e Perez, 1995).

Efetivamente os Modelos Mentais Partilhados são um modelo cognitivo que ajuda as equipas a perceber como desempenhar a tarefa e como devem trabalhar em conjunto com os outros membros dentro do ambiente que as rodeia, ajudando no fundo a perceber como, com quem, quando e onde desempenhar determinada tarefa (Santos et al., 2013).

Na análise da literatura é possível identificar vários domínios de Modelos Mentais Partilhados (Klimoski et al., 1994), sendo os mais comuns:

(A) os Modelos Mentais Partilhados de Tarefa - referem-se ao conhecimento do propósito da equipa (para que é que a equipa foi criada) e os esquemas comuns que os membros da equipa têm acerca dos recursos físicos e humanos disponíveis e das tarefas que têm que desempenhar de forma a realizarem o trabalho com sucesso (Mathieu, Haffner, Goodwin, Salas and Cannon-Bowers, 2000);

(B) Modelos Mentais Partilhados de Equipa - correspondem à representação mental relativamente às interações interpessoais e dos atributos (habilitações, skills) dos membros da equipa (Mohammed, Ferzandi, e Hamilton, 2010). Esta partilha reflete-se no conhecimento, por parte dos membros da equipa, dos papéis a desempenhar por cada um, das relações de trabalho existente, dos canais de comunicação, dos valores, preferências, tendências e atitudes de cada um dos membros;

(C) Modelos Mentais Partilhados Temporais - referem o modelo (esquema) sobre os tempos de execução das tarefas, isto é, os membros da equipa têm que saber os passos, a velocidade de execução das tarefas e quais as tarefas antecedentes e subsequentes de modo a assegurar que os membros da equipa consigam coordenar as suas diversas ações de forma a concluir a tarefa no tempo previsto (Gevers, Rutte, e van Eerde, 2006). Esta noção temporal de execução permite também à equipa, durante a execução da tarefa, de discutir, refletir e ajustar as várias fases e atividades da mesma, sem uma pressão temporal, pois tem a perfeita noção do tempo necessário para a completar.

Equipas que tenham um conhecimento partilhado acerca das tarefas da equipa e do tempo de execução estão mais capacitadas para refletir quer nos processos quer nas ações, em discutir erros e procurar dar e receber feedback (Rosen, Bedwell, Wildman, Fritzche, Salas e Burke, 2011). Sem este entendimento partilhado, os membros podem estar a dar respostas que não sejam as adequadas às sequências das tarefas, aos tempos e às necessidades dos outros membros da equipa, induzindo-os em erro (Santos, Passos, Uitdewilligen, 2013).

É razoável referir que estes três domínios não são independentes, nem tem o mesmo peso no Modelo Mental global, por exemplo, quando uma tarefa exige a redistribuição de

responsabilidade dentro da equipa, os domínios dos Modelos Mentais de Tarefa e de Equipa são imediatamente afetados.

2.4.2. Modelos mentais partilhados e a liderança

Como foi referido anteriormente, para Zaccaro et al., (2001), o líder tem como função transmitir aos membros da sua equipa o conhecimento e o entendimento da missão, dos passos necessários para o cumprimento da mesma, informar dos recursos disponíveis e respetivos papéis, bem como a importância de cada membro para o cumprimento do objetivo comum. Desta forma é importante que o próprio líder tenha estruturada toda a informação acerca do que se pretende atingir, “do como”, “do quando” e “do onde”.

Assim, o modelo mental do líder é determinante para os subsequentes modelos mentais da equipa, visto que é ele, como líder, que vai transmitir à equipa o(s) problema(s) existente(s), as soluções possíveis e as contingências ambientais, organizacionais e de recursos existentes para a execução da tarefa. Assim sendo, a forma como o líder estrutura e transmite a informação é fundamental para a criação dos Modelos Mentais Partilhados da própria equipa.

Desta forma, os autores postulam Zaccaro et al., (2001), que o líder, ao desenvolver modelos mentais que estimulem a partilha de informação, a discussão, o feedback das tarefas, bem como a análise de resultados, torna a equipa capaz de se adaptar a situações e problemas inesperados sem pôr em causa a realização da tarefa e a sua eficácia.

2.4.3. Modelos mentais partilhados e a eficácia da equipa

Vários estudos empíricos sugerem que os Modelos Mentais Partilhados têm impacto na eficácia da equipa via os seus processos. Vários autores mostram, que essa semelhança dos Modelos Mentais Partilhados tem efeitos positivos na comunicação, na estratégia e na cooperação, logo, sendo expectável melhorias, na performance da equipa (Marks, Sabella, Burke e Zaccaro, 2002, Mathieu, et al., 2000, 2002).

Relativamente ao ciclo de vida quer da tarefa quer da equipa, vários investigadores postulam ainda que ao longo do tempo as constantes interações entre os membros da equipa, o melhor conhecimento e a repetição da realização da tarefa, á partilha de conhecimento e informação entre os membros da equipa vai tornando os modelos mentais semelhantes (Mathieu at al., 2000; Thompson, 2001).

Assim, diversos autores postulam que equipas com Modelos Mentais Partilhados são melhores ao nível da:

- A) Coordenação, onde se verifica uma maior capacidade de parar, refletir, discutir, interpretar e dar/receber feedbacks acerca da realização das tarefas e da forma como podem otimizar essas mesmas tarefas e processos (Cannon-Bowers et al., 1993);
- B) Gestão do tempo – verifica-se uma partilha entre os membros sobre os aspetos temporais da realização das tarefas (Marks, et al., 2001);
- C) Aprendizagem - partilha de informação, os membros da equipa, são capazes de melhorar o seu conhecimento individual e coletivo devido a uma maior circulação da informação (Burke, Stagl, Salas, Pierce e Kandal, 2006);
- D) Gestão de conflitos – maior nível de relação interpessoal entre os membros, leva as equipas a trabalharem sem experimentarem tensões baseadas em questões pessoais (Klimoski et al., 1994).

Desta forma verifica-se que equipas com Modelos Mentais desenvolvidos estão mais capazes para adaptar as suas performances aos ambientes complexos e dinâmicos. Assim, ao terem a representação das tarefas desenvolvida, permite a equipa, quando confrontada com variações das tarefas (ambientais, contextuais, etc), se adapte e responda de forma eficaz as mesmas, mantendo os níveis de performance e realização da equipa altos. (Marks et al., 2002, Mathieu, et al., 2000). Consequentemente esses altos níveis de performance da equipa, conduzem a maiores níveis de satisfação pessoal dos membros da equipa, o que levará no futuro essas equipas a querer realizar mais tarefas em conjunto (e.g. Resick, Murase, Bedwell, Sanz, Jiménez e DeChurch 2010).

Assim, desta forma verificamos que “Modelos Mentais Partilhados” são um importante e emergente campo nos comportamentos organizacionais, pesa embora o número de propostas teóricas e de estudos empíricos existentes seja ainda reduzido. Torna-se necessário aumentar a investigação nesta área.

3. Enquadramento e contexto

3.1. Enquadramento contextual – A cozinha

O número de estudos científicos em gestão e comportamento organizacional cujo contexto seja as cozinhas é praticamente inexistente. A pesquisa nas bases de dados (B-ON, Scopus, ICPSR; Emerald In Sight, RCAAP, Colcat), sobre as lideranças nas cozinhas, Chefes (kitchen leadership), resultou em 26 artigos sendo que a maioria dos artigos foca as vertentes das condições do trabalho ligadas ao stress (e.g. Murray-Gibbons, Gibbons C., 2007) e bullying (e.g. Johns e Menzel, 1999; Bloisi e Hoel, 2008) em ambiente de cozinha.

Da pesquisa efetuada apenas foram encontradas duas dissertações de mestrado sobre a liderança do Chefe de cozinha (e.g. Lützen, 2010; Perez de Arce e Halskov, 2011), ambas da Copenhagen Business School. As mesmas foram revistas e focavam-se sobre o papel e comportamento do líder (Chefe) em restaurantes Gourmet em Copenhaga perante as suas equipas e os seus aprendizes. Dado que o foco destes dois estudos se centrava numa realidade muito específica relativamente ao tipo de cozinha (apenas tipo gourmet), ao tamanho e composição das equipas (3/4 membros) e à área geográfica (todos delimitados a Copenhaga), os mesmos não foram tidos em conta neste estudo.

Assim, dada que a reduzida produção científica existente em contexto de cozinha, não se enquadra nos objetivos do presente estudo, não foi tida em conta nenhuma revisão de literatura sobre as dinâmicas de uma cozinha em ambiente organizacional, limitando-nos apenas ao material que foi recolhido durante as entrevistas e inquéritos.

3.2. Contexto sectorial (as cozinhas e os Chefes)

“Afim de contas, quem é que cozinha a sua refeição? (...) é o tipo sem chapéu, com a prancheta debaixo do braço, talvez com o nome bordado em azul-da-toscana no casaco branco engomado de Chefe (...). Mas quem é que realmente está a cozinhar o que vai comer?”. Bourdain, (2005)²

² in Bourdain, A. 2005. Cozinha confidencial. Publicações D. Queixote (pág. 67)

3.2.1. A organização e a hierarquia da cozinha moderna

Dada a multiplicidade de atividades económicas (restaurantes, bares, hotéis, caterings, cantinas, etc) que têm uma forte componente do seu negócio na cozinha, o tamanho e organização das cozinhas e das respetivas equipas variam de acordo com a dimensão do estabelecimento, da complexidade dos menus (mais tradicionais, gourmet, especializados, etc.) e do público-alvo. No entanto, constata-se que estas atividades têm em comum o Sistema de Brigadas (Escoffier, 1903), como modelo organizacional das respetivas cozinhas e equipas.

A organização da cozinha moderna tem por base os contributos introduzidos no virar do século XIX para XX por Geoges August Escoffier (1846-1935) onde este redefiniu, organizou e sistematizou os padrões da culinária, eliminando os excessos de virtuosismo, modernizando-a, favorecendo assim a sua expansão e divulgação.

Não foi apenas nos aspetos culinários propriamente ditos que Escoffier deixou o seu legado. Introduziu também o planeamento e a conceção de menus (até à data inexistentes) e reforçou e simplificou os métodos de trabalho, racionalizando a divisão de tarefas por brigadas de trabalho, atribuindo tarefas e responsabilidades bem definidas a cada colaborador, de forma a agilizar o serviço nas cozinhas, eliminando assim o caos e a duplicação do trabalho, dando a todos uma ideia clara e precisa das suas tarefas e obrigações (Escoffier, 1903).

Este Sistema de Brigadas concebido por Escoffier, fortemente influenciado pela sua experiência militar e pelas novas teorias da organização do trabalho de Taylor, divide a cozinha em áreas funcionais – as estações carne, peixe, entradas, frios, etc. – cada uma especializada na sua função. Cada uma destas áreas funcionais, para além de ter as suas funções bem definidas e delimitadas, tem uma “estrutura de comando” (semelhante à militar) onde cada estação tem um Chefe (Chefe de partie) responsável pelo seu bom funcionamento (desde a preparação até a confeção, limpeza e manutenção) e pelos “cozinheiros” desse sector. As ordens / informação movem-se em cadeia de comando, desde o superior hierárquico até à base (Escoffier, 1903).

Atualmente e dada a variedade de tipo de estabelecimentos / cozinhas existentes, não se verifica uma uniformidade quanto ao tamanho das equipas e ao desempenho de funções numa

cozinha, no entanto, de uma forma genérica e comumente aceite e tendo por base as definições de Escoffier (1903), pode-se dizer que uma cozinha organiza-se hierarquicamente da seguinte forma:

- A. Executive Chefe: Responsável por toda a cozinha. Gere não só a parte ligada à comida (criação de menus e novos pratos, preparação e controlo de qualidade), mas também os recursos físicos e humanos (contratação, formação). Em muitos casos tem também a seu cargo o serviço de sala, sendo responsável pelo negócio como um todo;
- B. Chefe de Cuisine / Sous Chefe: é o segundo na cadeia de comando, muitas vezes sendo o braço direito do Executive Chefe, e responsável pelas operações diárias da cozinha;
- C. Chefe de Partie – Membro da equipa responsável por determinado posto ou brigada especializada (carnes, peixe, entradas, frios, molhos e sopas, grelhados, sobremesas, etc.);
- D. Cozinheiros / Line Cook – Pessoal que trabalha numa brigada sob as ordens de Chefe the Partie. Tem a incumbência de preparar, cozinhar, manter e limpar o posto;
- E. Aprendizes / estagiários – estudantes que ajudam nas brigadas (circulando pelas mesmas) tendo a hipótese de aprender os diferentes procedimentos quer teóricos quer práticos. Muito usados no processo de preparação dos alimentos e limpeza/arrumo dos postos de trabalho.

Conforme a dimensão do restaurante/estabelecimento, as hierarquias, equipas e postos variam em tamanho e diversidade, podendo haver a multiplicação, duplicação ou a redução de postos e hierarquias. No entanto, em cada cozinha, só pode e apenas existe um CHEFE, ao qual TODOS e sem exceção respondem.

3.2.2. Chefe de cozinha – definição

Relativamente ao Executive Chefe / Chefes de Cozinha e dado que as definições variam, sobretudo devido às múltiplas funções e responsabilidades que atualmente os Chefes desempenham, variando estas consoante a dimensão, tipologia e estilo de estabelecimento com que trabalham, optou-se por utilizar a definição de "Chefe de Cozinha" (3434.0) definida na Classificação Portuguesa de Profissões 2010 (elaborada a partir da Classificação Internacional Tipo de Profissões 2008) do Instituto Nacional de Estatística:

Chefe de Cozinha (3434.0):

“Assim, o Chefe de Cozinha é aquele que compreende as tarefas e funções em:

- A) Planear e desenvolver receitas e ementas, estimar custos, obter alimentos, monitorizar a qualidade dos pratos nas fases de preparação e apresentação;
- B) Discutir as ordens de preparação das refeições com gestores, dietistas, pessoal de cozinha e empregados de mesa;
- C) Dar instruções, supervisionar e controlar a atividade dos cozinheiros e outros trabalhadores ocupados na preparação, confeção e apresentação de refeições;
- D) Inspeccionar os víveres, equipamentos e áreas de trabalho a fim de assegurar que estão em conformidade com as normas estabelecidas;
- E) Preparar, temperar e confeccionar pratos especiais e complexos;
- F) Explicar e fazer cumprir as normas de higiene e segurança alimentar.

Não Inclui Cozinheiros (5120.0) nem Preparadores de refeições rápidas (9411.0).”

3.2.3. Chefe de cozinha – contexto

Nesta era global, também o sector da restauração / cozinha tem vindo a sofrer rápidas e intensas alterações e evoluções. Assim, aliadas às novas tendências e evoluções técnicas (cozinha molecular, gourmet, fusão, etc.) e à forte pressão mediática da qual tem sido foco, com o surgimento dos “Chefes Estrela” e com os programas e canais de televisão dedicados ao tema, a atratividade e o interesse pela profissão de cozinheiro tem vindo a aumentar. No entanto, apesar do “glamour” aparente, não se pode deixar de referir que continua a ser um sector onde a mão-de-obra é intensiva, com condições de trabalho árduas (turnos longos, calor, muitas horas em pé, locais apertados, situações de stress constantes), onde existe um sistema hierárquico rígido, sendo a evolução na carreira feita com muito esforço e sacrifício, onde prevalece fortemente o talento, o mérito e a resiliência.

Um cozinheiro, um Chefe, leva tempo a criar. São precisos anos de experiência, anos a circular por brigadas, anos a aprender. Não basta ter a paixão e os conhecimentos teóricos e práticos acerca da comida / cozinha, dominar as técnicas mais inovadoras de confeção e ser arrojado e criativo na conceção de novos pratos e sabores; o Chefe é/tem que ser alguém que, para além da sua comprovada paixão, dedicação e capacidades técnicas, consegue agregar

capacidades de gestão, humanas, psicológicas, sociais e de liderança, sendo assim reconhecido e respeitado pelos seus pares como um verdadeiro Chefe.

Sendo assim, um Chefe não é apenas responsável pela seleção, preparação, confeção e apresentação da comida. As suas funções são transversais a toda a atividade da cozinha e do negócio em si. Tal como em todas as atividades empresariais o Chefe tem que ser um gestor, um líder, tem de gerir o trabalho, as ações e as expectativas da cadeia de valor de todos os stakeholders, que vão desde a equipa, aos fornecedores, passando pelo cliente, para que no fim o produto que sai da cozinha seja exatamente aquilo que o Chefe idealizou.

Hoje em dia, os Chefes são avaliados simultaneamente não só pelas suas capacidades técnicas, artísticas e de inovação dos pratos e conceitos que oferecem, mas também pela sua capacidade empresarial de gerir e fazer crescer um negócio de forma sustentável e gerando lucros.

A formação académica base dos Chefes incide sobretudo nas técnicas culinárias e na gestão de uma cozinha, sendo, como é natural, insuficiente para a gestão de um negócio como um todo. Deste modo, num ambiente tão concorrencial e exigente, o Chefe tem que procurar adquirir competências extras em áreas como a gestão, comunicação, recursos humanos, coaching, etc. que lhe permitam corresponder a todas exigências da atividade como um negócio próspero e rentável.

4. Caracterização do sector

De forma a caracterizar o sector da restauração em Portugal, consultou-se os dados do INE relativamente ao nº de empresas, nº de pessoas ao serviço e volume de negócios para os períodos de 2008 a 2012 (Anexo A) da Secção Alojamento, Restauração e Similares (CAE Rev. 3 - I).

De forma a fazer-se uma análise mais aproximada da realidade em causa (sector da restauração) ao total da Secção I – Alojamento, Restauração e Similares retirou-se o valor do Grupo 563 - Estabelecimentos de Bebidas, devido ao elevado peso (> 55%) que os estabelecimentos que comercializam apenas bebidas (não servindo qualquer tipo de refeição) têm no total da Secção. De referir, que se inclui a informação relativa à Divisão 55 - Alojamento, dado que nesta Divisão estão incluídos todos os estabelecimentos (hotéis,

pensões, estalagens, pousadas, motéis, hotéis-apartamento, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos) com restaurante (CAE Rev. 3 - 5511).

Assim, analisando os números disponíveis para o período em causa, verificou-se que relativamente ao número de empresas da Secção I - Alojamento, Restauração e Similares, no período 2008-2012 há uma redução do nº absoluto de empresas, acompanhando a tendência nacional. No entanto, apesar desta redução em termos absolutos, o peso relativo desta Secção I, face ao número total de empresas nacionais, aumentou em todos os períodos (Gráfico 1 e 2). Comportamento igual teve a rúbrica do "Nº Pessoal ao serviço das empresas por atividade económica", verificando-se uma diminuição em termos absolutos e um aumento em termos relativos (figura 7 e 8) do número de pessoal ao serviço.

Já quando se analisa o “Volume de negócios” da Secção I verifica-se uma estabilidade em termos de valores, não havendo grande variações de ano para ano, quer em termos absolutos quer em termos relativos comparativamente aos valores nacionais (figura 7 e 8).

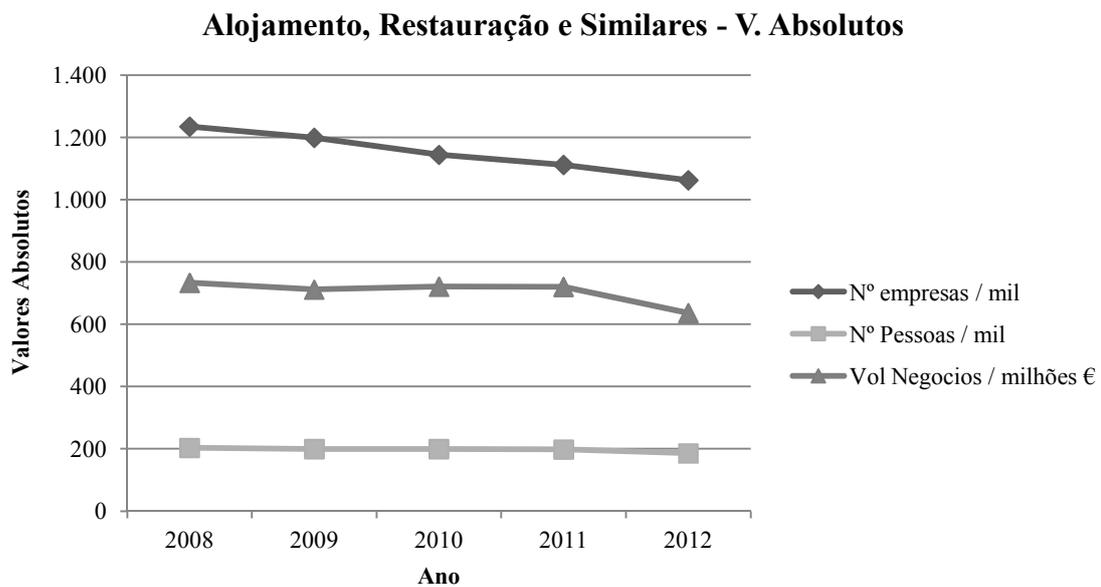


Figura 7 - Evolução Secção I - Alojamento Restauração e Similares (CAE Rev. 3) 2008-2012, Valores Absolutos (V. Absolutos)

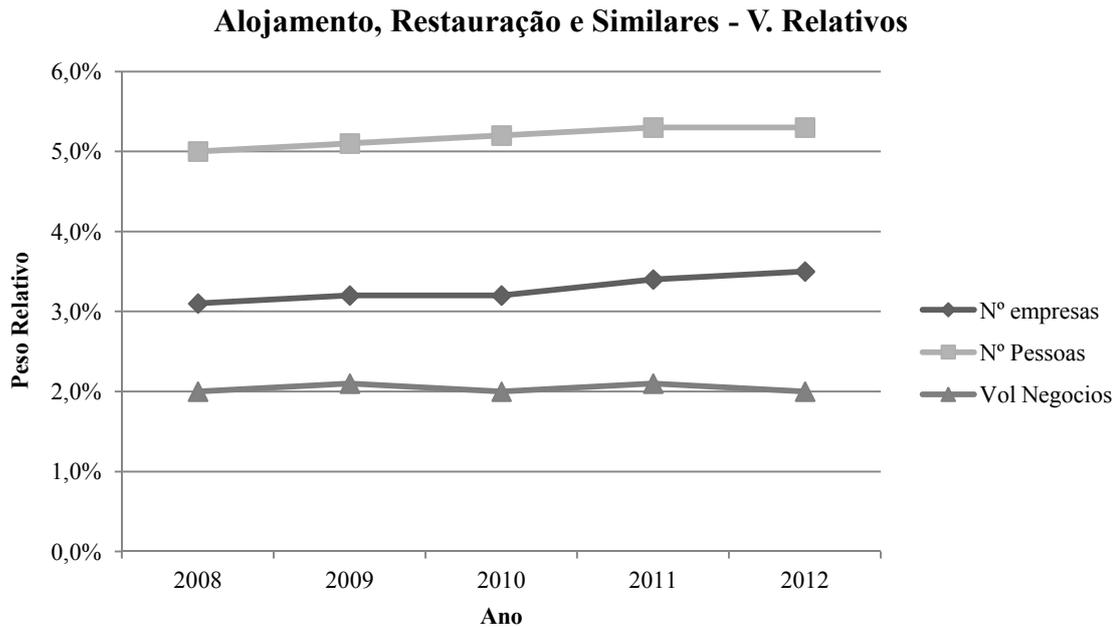


Figura 8 - Evolução Secção I - Alojamento Restauração e Similares (CAE Rev. 3) 2008-2012, Valores Relativos (V. Relativos)

5. Objetivos

Finalizada a revisão da literatura e do enquadramento e contextualização das cozinhas e Chefes, constata-se a necessidade de aprofundar as dinâmicas organizacionais dentro de uma cozinha, confirmando assim a pertinência do presente estudo. Desta forma a presente dissertação pretende estudar a influência dos processos de liderança do Chefe de cozinha, como líder de uma equipa, na criação/implementação/execução de Modelos Mentais Partilhados nas suas equipas e de que forma estes modelos influem na eficácia das mesmas. Procura igualmente desenvolver um melhor entendimento acerca de como os Chefes representam os seus processos de trabalho, ajudando a promover uma efetiva passagem de conhecimento, contribuindo assim na formação de futuros Chefes.

6. Metodologia

O método de análise utilizado no presente trabalho é o Descritivo, dado que o objeto sobre o qual incide o estudo é pouco conhecido e estudado – a influência do Chefe de cozinha na construção de modelos mentais partilhados na sua equipa, e em que medida esses modelos influenciam a eficácia da equipa.

Assim a recolha, o registo e a análise de informação recai sobre factos e dinâmicas que ocorrem num ambiente organizacional de uma cozinha, descrevendo as propriedades e as relações existentes no grupo e de que forma os processos de liderança do Chefe de cozinha contribuem para a construção de Modelos Mentais Partilhados e para a eficácia da equipa.

6.1. Recolha de dados

Dada a natureza do trabalho ser mais descritivo, e de modo a poder orientar a recolha de informação de forma mais objetiva, recorreu-se aos métodos qualitativos, mais precisamente à entrevista semi-estruturada, tendo sido elaborado um guião de entrevista (ver anexo B), um consentimento informado (ver anexo C) e um quadro de recolha de informação adicional (ver anexo D).

A amostra do estudo é não probabilística (Matar, F., 1994, p. 132 – “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.”), e é feita uma articulação entre o método Bola de Neve/Snowball (Goodman, 1961) e por conveniência. Durante a fase das entrevistas, verificou-se alguma dificuldade em chegar aos inquiridos pretendidos, devido à pouca disponibilidade de tempo dos mesmos ou por não se conseguir chegar à fala com os mesmos (atualmente, muitos Chefes têm Relações Públicas ou agências que os representam). Assim, optou-se por usar um sistema de amostragem tipo Bola de Neve/Snowball, onde em cada entrevista foi solicitado ao entrevistado outros contactos, para se poder aceder mais facilmente a outros participantes. Deste modo, conseguiu-se respondentes adicionais a partir da informação obtida pelos primeiros entrevistados.

6.2. Participantes

Considerando os objetivos do estudo, pretendia-se entrevistar Chefes de cozinha no ativo e que liderassem equipas, deixando de parte Chefes que nessa altura não exerciam a sua atividade profissional com equipas. Não foram tidos em conta outros fatores, tais como: dados sociológicos (idade, sexo, grau académico, etc.) antiguidade na função, o tamanho da equipa que lidera, o tipo e a dimensão do estabelecimento em que exerce a atividade.

O Quadro 1 resume algumas das características da amostra quanto à tipologia do estabelecimento, localização geográfica e número de unidades lideradas por Chefe. Reforça-se ainda que nenhum destes fatores teve qualquer influência na escolha dos entrevistados.

Quadro 1: Caracterização dos Participantes

Participante	Tipologia	Nº de unidades	Localização	Observações
CF01	Restaurante	2	1 Lisboa 1 Rio de Janeiro	Estrela Michelin
CF02	Hotel	2	2 Évora	
CF03	Hotel	1	1 Montemor	Estrela Michelin
CF04	Restaurante	4	3 Lisboa 1 Porto	
CF05	Hotel	1	1 Lisboa	Professor escola hoteleira
CF06	Restaurante	1	1 Lisboa	
CF07	Hotel	8	5 Lisboa 3 Algarve	Membro Equipas Olímpicas Nacionais
CF08	Restaurante	4	2 Lisboa 1 Luanda 1 São Paulo	

Relativamente ao tamanho das equipas lideradas pelos Chefes entrevistados, estas variam quanto ao seu tamanho (de 3 a 15 elementos). De referir, que cinco dos Chefes entrevistados lideram mais do que uma unidade (de 2 a 8 unidades), solicitando-se que as questões fossem respondidas apenas referenciadas a uma das unidades.

6.3. Instrumento

A construção do instrumento (Guião de entrevista – Anexo B) foi desenvolvida tendo em consideração a literatura revista (Quadro 2) e os objetivos do estudo, sendo a entrevista constituída por 1+4 perguntas. As perguntas foram estruturadas partindo das mais gerais para as mais particulares (Flick, 2005), havendo flexibilidade para introdução de outras questões para além das pré-definidas. A primeira pergunta (denominada no Guião de entrevista de pergunta zero) tinha como foco a descrição da carreira profissional do entrevistado e tinha como principal objetivo possibilitar ao entrevistado introduzir o tema de uma forma descontraída e com a linguagem própria da atividade, sendo o foco das restantes quatro

perguntas no objetivo do estudo – organização, eficácia das equipas e modelos mentais partilhados. Não foi realizado qualquer pré-teste ao instrumento. De uma forma geral, os entrevistados consideraram as questões simples e fáceis de responder, com exceção à pergunta 3 “Assim em que medida considera que os modelos mentais de uma equipa de cozinha fazem a diferença?”, devido sobretudo à novidade do conceito/definição científica de Modelo Mental Partilhado, tendo sido necessário em alguns casos a leitura do conceito / definição presente no guião.

Quadro 2: Caracterização do Guião de Entrevista

Tema	Autores
Organização / Hierarquia	Escoffier, 1903
Eficácia	Zaccaro et al., 2001
Modelos Mentais Partilhados	Salas et al., 1992
	Cannon-Bowers, Salas e Converse, 1990, 1993
	Burke, Stagl, Salas, Pierce e Kandal, 2006
	Santos e Passos, 2013

6.4. Procedimento da recolha de dados

Após os procedimentos de construção do instrumento, deu-se início à abordagem dos sujeitos. Os contactos foram estabelecidos através de ligações telefónicas e correio eletrónico. Em alguns casos, tal como anteriormente referido, não foi possível chegar diretamente ao contacto dos sujeitos sendo este feito por entreposta pessoa, nomeadamente Relações Publicas e/ou agências de comunicação e imagem que gerem as agendas dos Chefes. Em ambas as situações (contacto direto ou indireto), quando do primeiro contacto, os sujeitos/intervenientes foram sempre informados do objetivo do estudo, da duração da entrevista e da necessidade de recorrer a gravação através de dispositivo áudio (Flick, 2005). Sempre que possível, nesse mesmo contacto, era logo agendada a data e local da entrevista, consoante a disponibilidade do entrevistado; caso contrário agendou-se um segundo contacto.

A hora e o local onde decorreram as entrevistas foi sempre de acordo com a disponibilidade e conveniência do entrevistado, nem sempre ocorrendo em local e espaço sossegado, havendo frequentemente interferências do exterior (foram realizados em salas de jantar, cozinhas e bares de hotel).

No total foram realizadas oito entrevistas a Chefes Executivos realizadas durante o mês de Fevereiro de 2014 em Lisboa (5), Évora (1), Montemor-o-Novo (1) e Cascais (1), com uma duração média de 23 minutos cada uma. No início de cada entrevista foi feita uma pequena introdução acerca do estudo (objetivos, âmbito, questões de confidencialidade) e uma breve apresentação do entrevistador, sendo ainda entregue o consentimento informado (ver anexo C). Após este procedimento e já com a devida autorização por parte do entrevistado para se proceder a gravação da entrevista, começava a leitura das questões (ver anexo B). No final de cada entrevista e após os agradecimentos, pedia-se ao entrevistado o preenchimento de um quadro de recolha de informação adicional (ver anexo D). Por fim solicitava-se a autorização para um contacto posterior, com o intuito de abordar as respetivas equipas, por forma a dar continuidade ao estudo (trabalhos futuros). Solicitação essa a que todos responderam afirmativamente, mostrando grande disponibilidade para encontros futuros dado o interesse criado pelo objetivo do presente estudo.

6.5. Procedimentos de análise

Um dos procedimentos de análise de material escrito é a análise de conteúdos. A premissa base deste método é a redução do material qualitativo através de inferências (Flick, 2005; Krippendorff, 1997).

Após a transcrição das entrevistas e a revisão das mesmas (áudio vs texto), foi elaborado um dicionário de categorias e subcategorias (Bardin, 2009) com as respetivas definições associadas (ver anexo E). A identificação e definição das categorias de análise fez-se inicialmente recorrendo à revisão teórica e aos dados recolhidos, classificada na análise qualitativa por diversos autores como abordagem a priori (Campebell, Roland e Buetow, 2000). Entretanto, durante a análise das entrevistas, surgiu a necessidade de no dicionário criar novas categorias (à posteriori) de forma a se poder incluir toda a informação relevante e importante para a análise dos dados. As categorias e respetivas subcategorias utilizadas no presente trabalho são as descritas sucintamente no Quadro 3 e detalhadamente definidas em Anexo E – Dicionário de Categorias.

Quadro 3: Categorias e Subcategorias

Sistema de Códigos	
À priori	A Liderança
	B Eficácia
	B1 Satisfação na realização da tarefa
	B2 Flexibilidade e adaptabilidade
	B3 Desenvolvimento de normas e procedimentos
	B4 Nível de Performance
	C Processos de liderança
	C1 Processos de Coordenação
	C2 Processos Afetivos
	C3 Processos Motivacionais
	C4 Processos Cognitivos
	D Modelos Mentais Partilhados
	D1 MMP – Temporais
	D2 MMP- Equipa
	D3 MMP – tarefa
	E MMP e eficácia da Equipa
	E1 Aprendizagem
	E2 Gestão de Tempo
E3 Coordenação	
À posteriori	F Experiencia
	G Vontade de saber mais
	H Confiança
	I Autonomia

A informação recolhida foi analisada recorrendo ao software MaxQDA 11, usando segmentos semânticos das transcrições. Ao longo da análise relacionou-se cada categoria e subcategoria com segmentos de texto relevantes, podendo um mesmo segmento de texto ser relacionado com varias categorias ou subcategorias, tendo sido feitas 293 relações entre segmentos semânticos das transcrições e categorias e subcategorias.

Relativamente às categorias B – Eficácia; C – Processos de Liderança, D – Modelos Mentais Partilhados e E – MMP e eficácia da Equipa, os valores totais destas, representam o somatório das suas subcategorias correspondentes. Por exemplo o total das relações da Categoria B – Eficácia do CF02 é igual a 10, sendo esta a soma das relações das 4 subcategorias (figura 9).

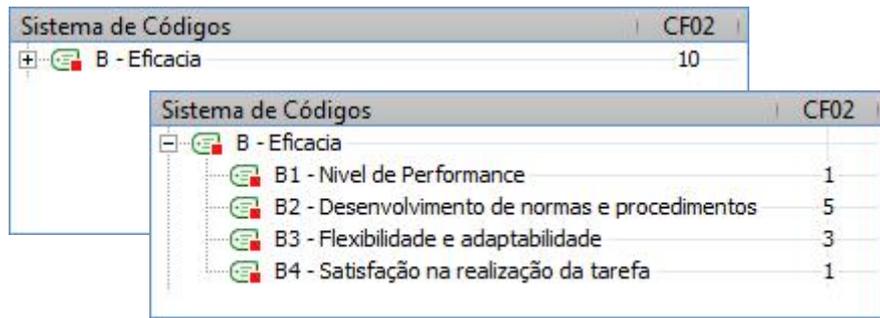


Figura 9 – Categorias e Subcategorias - Exemplo CF02

Desta forma, a análise destas 4 categorias anteriormente referidas, será feita em pormenor a quando da análise das respetivas subcategorias.

7. Resultados

Tendo como referência as 8 entrevistas realizadas, a análise de dados foi feita com base em todas as relações criadas entre as categorias e subcategoria do dicionário, previamente elaborado, e as entrevistas. Os dados que se destacaram e que se intuiu que fossem mais relevantes para análise e para o objetivo do estudo, foram realçados, ficando a restante informação tratada e analisada disponível para futuros trabalhos (Anexos F, G, H, I e J).

7.1. Análise por categorias

Quando analisados os dados e de uma forma mais concreta a frequência em que as categorias foram relacionadas, verifica-se que das 9 categorias definidas, apenas 4 são referenciadas em todas as entrevistas: B – “Eficácia”; C – “Processos de liderança”, D – “Modelos Mentais Partilhados” e E – “MMP e eficácia da Equipa” (figura 10 – a azul).

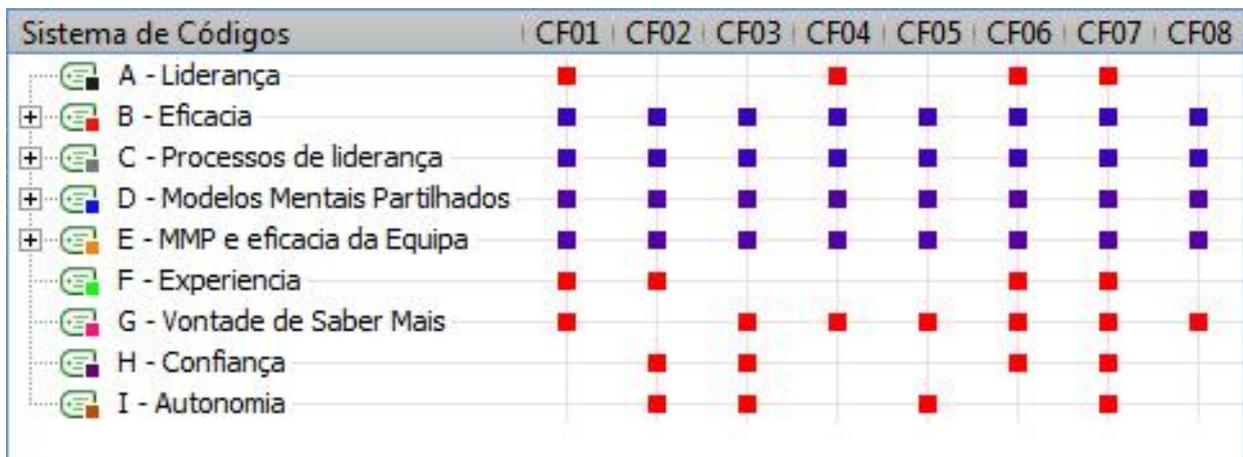


Figura 10 – Representação Gráfica da Frequência Absoluta - Categorias

Uma vez que as questões do guião de entrevista (ver anexo B) incidem diretamente sobre os temas referidos nestas quatro categorias (Eficácia, Processos de Liderança e Modelos Mentais Partilhados) é perfeitamente natural o peso destas (83,3%) face ao total das relações criadas durante a análise das entrevistas (Quadro 4).

Quadro 4: Frequência Absoluta por Categoria

Categorias	CF 01	CF 02	CF 03	CF 04	CF 05	CF 06	CF 07	CF 08	Frequência / Doc	Peso
A – Liderança	4			3		1	3		4	3,8%
B – Eficácia	9	10	3	9	11	6	9	7	8	21,8%
C - Processos de liderança	14	16	9	13	2	8	12	13	8	29,7%
D - Modelos Mentais Partilhados	12	1	4	11	4	5	4	7	8	16,4%
E - MMP e eficácia da Equipa	4	3	4	11	9	2	6	6	8	15,4%
F - Experiencia	3	4				2	1		4	3,4%
G - Vontade de Saber Mais	1		2	3	3	2	1	3	7	5,1%
H – Confiança		1	3			1	2		4	2,4%
I – Autonomia		2	2		1		1		4	2,0%

Das categorias analisadas, destaca-se a categoria C – “Processos de liderança”, onde foram relacionados 87 segmentos de texto, sendo esta a categoria mais referenciada durante toda a análise. É nesta categoria que estão incluídos todos os processos e estratégias que o líder promove na sua equipa de forma a tornar mais eficaz. Nas subcategorias de “C”, foram analisadas mais aprofundadamente os processos de liderança, de modo a perceber-se quais as estratégias que o líder tem perante a sua equipa. Destaca-se algumas afirmações acerca do controlo efetivo que o Chefe tem / impõe e que quer que exista na sua equipa, denotando-se grande assertividade na forma como os mesmos “impõem” a sua liderança.

Ex.: CF01 – “*é o próprio Chefe que impõe.*”; CF07 – “*Tudo o que é feito e implementado no espaço em que eu estou, eu faço tudo, sou eu que implemento onde estão os tachos, as panelas, os produtos todos, eu é que faço isso tudo*”.

Relativamente à categoria B – Eficácia, dada a sua importância para os objetivos do presente trabalho verificou-se que foram criadas 64 relações, sendo esta a segunda categoria mais referenciada nas entrevistas. Pela análise, constatou-se uma certa homogeneidade em termos de referências relativas ao que é, para os entrevistados, uma equipa eficaz. O foco das referências recaiu para a capacidade de a equipa saber fazer a tarefa que lhe é pedida, de forma constante e continua ao longo do tempo.

Ex.: CF01 - *“é a que sabe o que deve fazer”*; CF02 - *“Sim, fazer a tempo e horas”*; CF05 - *“uma equipa que sabe o que tem a fazer”*; CF06 - *“que dá consistência.”*; CF07 - *“Uma equipa eficaz é aquela que não erra.”*

Quanto à categoria A – “Liderança”, definida como as “Ações concretas do líder gerando, planeando e implementando soluções adequadas à execução da tarefa”, apesar do seu baixo peso relativo nas relações criadas (3.8% com 15 relações), é interessante verificar que os segmentos referenciados contrariam a ideia pré-concebida encontrada na análise da literatura (ex.: Johns e Menzel,1999), relativamente a um estilo de liderança muito autoritário dentro das cozinhas. As referências dos entrevistados visam sobretudo as questões da necessidade de existir uma organização hierarquia bem definida dentro da cozinha e de uma “voz” de comando - que não terá que ser obrigatoriamente a do Chefe, mas que pode ser de alguém que está a substituí-lo, que fica com a responsabilidade de liderar a equipa. Foi ainda verificado o repúdio por parte de todos os entrevistados de um tipo de liderança mais autoritária, considerada “bulling” em alguns trabalhos científicos anteriormente referidos (ex.: Bloisi e Hoel, 2008).

Ex.: CF01 - *“um Chefe tem que ter autoridade”*; CF04 - *“no seu pleno funcionamento exige uma disciplina militar mesmo e aí as hierarquias”*; CF7 - *“todas as coisas são feitas e definidas por mim”*.

Os códigos criados à posteriori foram inseridos no estudo devido a estes temas (Experiência; Vontade de Saber Mais, Confiança e Autonomia) terem sido referidos por todos os entrevistados, de uma forma espontânea e recorrente, ao longo das entrevistas. Por exemplo o CF02 refere a questão da Experiência – “Reconhecimento por parte dos pares do tempo e capacidade de executar as tarefas de forma eficaz “- quatro vezes durante a respetiva entrevista.

Ex.: “...já não precisamos de ver muita coisa para ver se ele realmente é bom até o simples meter sal em cima de uma carne, nós vemos logo se ele tem jeito ou não”; “As coisas têm que se ir construindo”.

Assim, da análise das categorias criadas á posteriori (F, G, H e I) é de realçar a Categoria G – “Vontade de Saber Mais”, sendo esta referida em termos absolutos 15 vezes, não sendo apenas referida por um dos entrevistados. Salienta-se ainda, que dos entrevistados que referiram esta categoria, cinco deles a referiu mais do que uma vez, reforçando a importância que o conhecimento teórico-prático, a necessidade de estar a par das inovações e tendências e a curiosidade constante, têm para o crescimento e evolução de qualquer cozinheiro. Todos os entrevistados, referem que sem essa necessidade e vontade de saber mais nunca se atingirá o patamar de Chefe, pois cai-se na monotonia e na desmotivação.

Ex.: CF01 – “um jovem tem que fazer isso, tem que ver novas técnicas de outros Chefes”; CF04 – “muita experimentação e muita curiosidade”; CF06 - “Os Cozinheiros têm sede de sabedoria, pelo menos os que trabalham comigo, ou sempre trabalharam e por terem tanta sede de sabedoria por quererem aprender tanto”.

Pela análise das relações criadas, pode-se afirmar que estas 4 categorias (F - Experiência, G - Vontade de Saber Mais, H - Confiança e I - Autonomia) são vertentes importantes para os Chefes de cozinha quer aquando da constituição das equipas e contratação de um novo elemento (Experiência e Vontade de saber mais), quer no funcionamento das mesmas (Confiança e Autonomia). As questões relativas a Autonomia e Confiança, quando referidas nas entrevistas, estão relacionadas com a capacidade de a equipa continuar a executar bem as tarefas (Eficácia), mesmo sem a presença física do Chefe na cozinha. A relevância dada a estas categorias deve-se sobretudo de ao haver Confiança e Autonomia na e da equipa por parte do Chefe lhe permitir, estar disponível para outras atividades para além de gerir a cozinha propriamente dita, tais como: participar em programas de televisão, publicar livros, fazer “show-cookings”, pensar conceptualmente a cozinha, etc. Assim, o Chefe pode não só evoluir em termos gastronómicos mas também em termos empresariais e mediáticos, tão importantes atualmente na profissão.

Ex.: CF02 – “porque senão eu não tinha tempo de estar aqui consigo a dar esta entrevista! Temos que ter confiança na nossa equipa.”; CF03 – “se não houvesse esta segurança, estava aqui e não estava”; CF06 – “Uma equipa que se o Chefe estiver fora uma

semana, quando chega as coisas tem que estar, dá a garantia que quando chega tudo funcionou”.

7.2. Análise por subcategorias

Seguidamente o foco da nossa análise será feito ao nível das subcategorias das categorias, B – “Eficácia”; C – “Processos de Liderança”, D – “Modelos Mentais Partilhados” e E – “MMP e eficácia da Equipa”. Tal como referido anteriormente estas subcategorias estão relacionadas diretamente com as questões levantadas durante as entrevistas (figura 11).

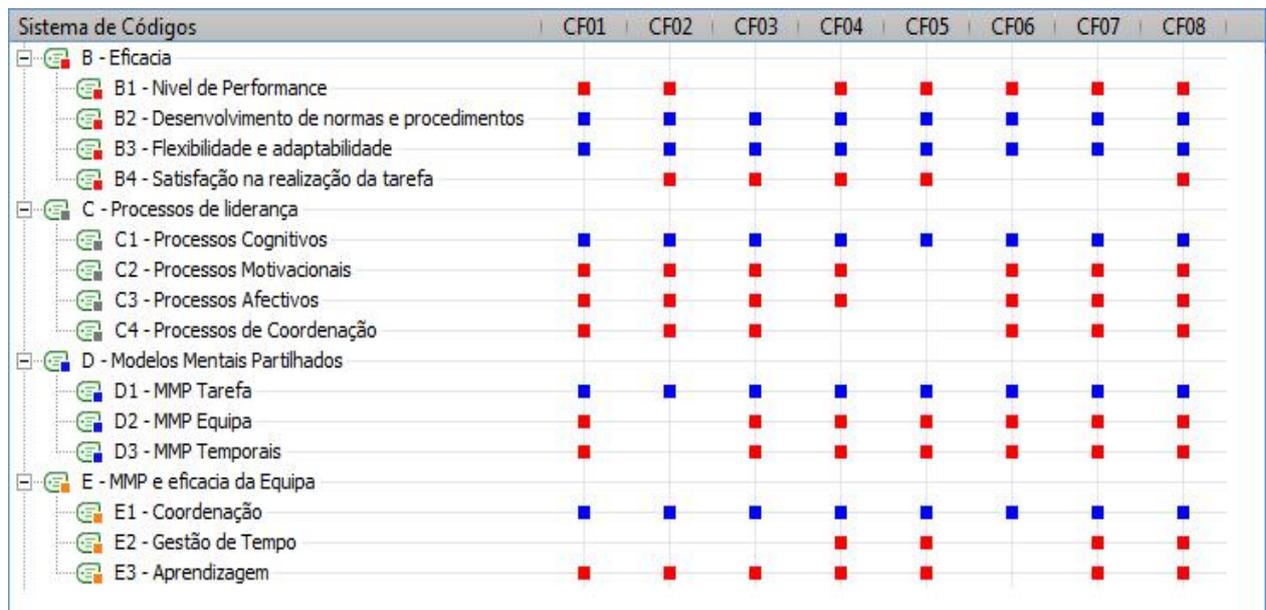


Figura 11 – Representação Gráfica da Frequência Absoluta - Subcategorias

Pela análise das relações criadas, verifica-se que do total das 14 subcategorias analisadas, em apenas 5 há relações que são referidas por todos os entrevistados (figura 11 - Azul); B2 – “Desenvolvimento de normas e procedimentos”; B3 – “Flexibilidade e adaptabilidade”; C1 – “Processos Cognitivos”; D1 – “Modelos Mentais da Tarefa” e E1 – “Coordenação”. No total estas 5 subcategorias representam 34.2% do total das relações criadas em todas as entrevistas (anexo E – Matriz de estimacão), sendo que duas delas estão diretamente ligadas à temática dos Modelos Mentais Partilhados (D1 e E1).

Verifica-se ainda, que destas 5 subcategorias que são referenciadas em todas as entrevistas, duas delas são das que se observa mais referências em todo o estudo: a B2 - “Desenvolvimento de normas e procedimentos” (Capacidade de cumprir normas e

procedimentos pré-estabelecidos e de hierarquia), com um peso absoluto de 10,2% e a a C1 – “Processos Cognitivos” (Dar a compreender o ambiente onde a equipe está inserida e transmitir o entendimento da missão e os passos para atingir os objetivos.) com 9,4% (Quadro 5).

Dentro da mesma linha de raciocínio, e apesar de não ter sido referenciada em todas as entrevistas (apenas em 6 de 8 entrevistas) a subcategoria C4 – Processos de coordenação (é a forma como o líder combina os atributos individuais e coletivos da equipe) tem um peso igual a C1, com 9,4% do total dos segmentos referenciados.

Quadro 5: Frequência Absoluta por Subcategoria

Subcategorias	CF 01	CF 02	CF 03	CF 04	CF 05	CF 06	CF 07	CF 08	Frequência / Doc	Peso
B - Eficácia										
B1 - Nível de Performance	2	1		1	3	2	1	3	7	5,3%
B2 - Desenvolvimento de normas e procedimentos	4	5	1	2	4	2	6	1	8	10,2%
B3 - Flexibilidade e adaptabilidade	3	3	1	2	2	2	2	2	8	7,0%
B4 - Satisfação na realização da tarefa		1	1	4	2			1	5	3,7%
C – Processos de liderança										
C1 - Processos Cognitivos	2	3	2	5	2	2	5	2	8	9,4%
C2 - Processos Motivacionais	4	3	1	4		2	1	4	7	7,8%
C3 - Processos Afetivos	4	4	4	4		2	2	2	7	9,0%
C4 - Processos de Coordenação	4	6	2			2	4	5	6	9,4%
D – Modelos Mentais Partilhados										
D1 - MMP Tarefa	5	1	1	4	1	2	1	3	8	7,4%
D2 - MMP Equipe	4		2	4	2	2	2	3	7	7,8%
D3 - MMP Temporais	3		1	3	1	1	1	1	7	4,5%
E – MMP e eficácia da Equipe										
E1 - Coordenação	2	1	2	2	4	2	3	1	8	7,0%

E2 - Gestão de Tempo				4	3	1	2	4	4,1%
E3 - Aprendizagem	2	2	2	5	2	2	3	7	7,4%

Pela análise das 25 referências da Subcategoria B2 - Desenvolvimento de normas e procedimentos, verifica-se que de uma forma geral todos os entrevistados dão grande importância à capacidade que a equipa tem de cumprir as ordens e procedimentos pré estabelecidos para a realização da tarefa idealizados pela hierarquia, no entanto alçada a esta capacidade, todos os entrevistados referem que a equipa e os seus membros têm ser capazes, quando necessário, de se adaptar e ajudar os outros membros da equipa (B3 – Flexibilidade), de modo a que a execução da tarefa não seja posta em causa, contudo sempre dentro dos padrões estabelecidos anteriormente pelo Chefe.

Ex.: CF02 – “*todos eles sabem fazer de tudo*”; CF04 – “*há sempre outro elemento capaz de fazer esse posto*”; CF06 – “*uma equipa que obedece às hierarquias*”; CF07 – “*e a partir dali vai desenvolver esse trabalho já definido*”.

Desta forma pode-se afirmar que a eficácia numa cozinha poderá ser definida como: ***A capacidade que os membros da equipa, de forma continua, têm de executar bem a tarefa, cumprindo e respeitando todos os padrões e exigências estabelecidas pelo Chefe. Simultaneamente, a equipa tem que ter a capacidade permanente de se adaptar aos imprevistos, de modo a que a execução da tarefa nunca seja posta em causa.***

Quanto às subcategorias menos referenciadas, no caso da Subcategoria B4 – “Satisfação na realização da tarefa”, diretamente relacionada com a questão 2 do guião de entrevista - “o que é para si uma equipa eficaz?”, ainda que referenciada em 5 entrevistas, a mesma tem um peso bastante reduzido (3,7%) no número de relações criadas, apenas 9. Apesar de às equipas de cozinha de hoje em dia, serem exigidos altos níveis de performance (ex.: CF01 – “*Um restaurante como o nosso agora com estrela Michelin, que joga na Champions League*”), continua a ser tido pouco em conta o nível de satisfação pessoal de cada membro da equipa, durante a realização da tarefa. Denota-se que as referências feitas são sobretudo relacionadas com a possível monotonia e desmotivação que surge a quando da execução sucessiva das mesmas tarefas durante longos períodos de tempo (mais do que 3 meses), que leva, segundo os entrevistados, a uma diminuição do empenho e da produtividade dos membros da equipa.

Ex.: CF04 – *“há uma tendência para algum desleixo, as coisas entram na rotina.”*; CF05 – *“não há nada pior que criamos uma rotina.”*

7.2.1. Modelos mentais partilhados

Foi aferido durante as entrevistas o desconhecimento teórico e científico acerca dos Modelos Mentais Partilhados por parte de todos os entrevistados. No entanto, após a leitura da definição teórica e do exemplo colocado no guião de entrevista (anexo A), todos concordaram que o conceito existe na sua atividade e que é aplicado nas suas cozinhas, sendo facilmente compreendido por todos entrevistados.

Quadro 6: Citações Chefe – Modelos Mentais Partilhados

Chefe	Citação
CF01	Devem ter e é um modelo perfeito e temos que trabalhar para que essa equipa adapte /adote esse modelo.
CF02	sim...eles sabem o que têm que fazer, exatamente, ... sim sim é isso.
CF03	Só há se formos uma equipa, se estivermos todos interligados nesse sentido, senão somos um monte de gente individuais. Acontece imenso, estou num posto e a expressão dos meus olhos, ou vice-versa, eles já sabem o que é que eu quero ou o que é que eu preciso.
CF04	Aplica-se 100% ... eu já há bastantes anos, a partir do momento em que eu deixei de estar só num espaço,
CF05	É evidente que fazem a diferença.
CF06	Faz. Eu acho que é fundamental.
CF07	Basicamente é isso... porque estão organizados.
CF08	Acho dos aspetos mais importantes ..., ou seja, as pessoas saberem o que é que se está a passar ... e sentirem o que é que o outro está a precisar,

Verificou-se ainda, que os entrevistados apesar de não terem a noção teórica e científica dos vários domínios dos Modelos Mentais Partilhados (MMP Tarefa, MMP Equipa e MMP Temporais), todos a sua maneira e de uma forma geral, tocam estes 3 domínios (com exceção da entrevista CF02).

Ex.: CF01 – *“tem que se ser muito organizado, ninguém pode falar, só se ouve “Sim, Chef”, “Sim, Chef” e nada mais.”*; CF03 – *“Acontece imenso, estou num posto e a expressão*

dos meus olhos, ou vice-versa, eles já sabem o que é que eu quero ou o que é que eu preciso.”; CF04 – “em que as pessoas sem falar executavam, ”.

Salienta-se ainda, que relativamente a Subcategoria D1 – “MMP Tarefa” (São os esquemas comuns que a equipa tem acerca dos recursos físicos e humanos disponíveis e das tarefas que tem que desempenhar), apesar de referenciada em todas as entrevistas, verifica-se uma total ausência de referências durante as entrevistas dos temas relativos aos esquemas comuns que a equipa tem acerca dos recursos físicos e humanos disponíveis, havendo e só apenas referência à questão das tarefas que a equipa tem que desempenhar. Sendo que este tema relacionado com os recursos que a equipa tem disponíveis para a realização das suas tarefas, uma vertente importante a aprofundar em próximos estudos.

Como referido anteriormente a Subcategoria D1 – “MMP Tarefa” é referenciada em todas as entrevistas (Quadro 7). As outras duas subcategorias (D2 e D3) só não referenciadas em uma das entrevistas (CF02), demonstrando desta forma, que o conceito de Modelos Mentais Partilhados está efetivamente presente nas cozinhas e nas relações entre o líder e a sua equipa.

Pode-se afirmar que apesar do desconhecimento teórico e científico do conceito de Modelo Mental Partilhado por parte dos Chefes, o mesmo está presente na forma como o líder e as equipas se relacionam.

Quadro 7: Frequência Absolutas Categoria D – Modelos Mentais Partilhados

	CF 01	CF 02	CF 03	CF 04	CF 05	CF 06	CF 07	CF 08	Frequência/ Doc	Nº Refª
D - Modelos Mentais Partilhados										
D1 - MMP Tarefa	5	1	1	4	1	2	1	3	8	18
D2 - MMP Equipa	4		2	4	2	2	2	3	7	19
D3 - MMP Temporais	3		1	3	1	1	1	1	7	11

7.2.2. MMP e eficácia da equipa

Analisando as subcategorias relacionadas com os “MMP e a eficácia da equipa” verifica-se que a categoria E3 – “Aprendizagem”, apesar de ser a mais referenciada (18 vezes) não o é referida por todos os entrevistados (7 em 8), no entanto quando o é referenciada é sempre mais do que uma vez (Quadro 8). Denota-se aqui, que para os entrevistados a questão da

partilha da informação e do conhecimento entre os membros da sua equipa é bastante relevante e importante para estas serem eficazes.

Quadro 8: Frequências Absolutas Categoria E – MMP e Eficácia da Equipa

	CF 01	CF 02	CF 03	CF 04	CF 05	CF 06	CF 07	CF 08	Frequência/ Doc	Nº Ref ^a
E - MMP e eficácia da Equipa										
E1 - Coordenação	2	1	2	2	4	2	3	1	8	17
E2 - Gestão de Tempo				4	3		1	2	4	10
E3 - Aprendizagem	2	2	2	5	2		2	3	7	18

Contrariando o sentido de alguma literatura existente (e.g. Johns e Menzel,1999; Bloisi e Hoel, 2008) e a ideia pré-estabelecida do autoritarismo exercido nas cozinhas pelos Chefe, é possível verificar a capacidade e abertura que os entrevistados possuem em conjuntamente com a sua equipa refletir sobre os processos e as tarefas. Assim, pela análise da subcategoria E1 – “Coordenação”, verifica-se que todos os Chefes, durante as entrevistas referem a existência de momentos onde a equipa tem oportunidade de expressar as suas opiniões acerca dos processos e tarefas realizadas e a realizar, existindo casos em que a equipa é chamada a opinar e a contribuir acerca das criações do Chefe.

Ex.: CF02 – *“todos eles dão as suas opiniões, umas melhores, outras piores, juntamo-nos para todos darem a sua opinião”*; CF03 – *“Se eu achar que é melhor, eu agradeço e começo a utilizar essa ideia, se eu achar que não”*; CF05 – *“...uma fundamental dose de introspeção (...) e onde cada um tenha refletido sabe qual é o seu papel e como é que o seu papel encaixa no papel do outro”*.

Finalmente, quanto a subcategoria E2 - Gestão do Tempo (Partilha dos aspetos temporais da realização das tarefas) sendo esta subcategoria apenas referenciada por 4 entrevistados e com 10 relações criadas, pouco ou nada se fala da questão da partilha dos tempos de execução e realização das tarefas na cozinha. Em todas as entrevistas se subentende que quando se atinge um determinado nível profissional na cozinha, esse saber dos tempos de execução da tarefa é inerente à experiência, tornando-se assim uma questão completamente interiorizada por qualquer profissional de cozinha.

Ex.: CF05 – *“temos uma capacidade de antecipar todos o que vai acontecer, e o que vai acontecer relativamente por eu preciso que o meu colega do lado faça uma coisa para eu poder fazer a seguir, ou existe este género de comunicação ou então uma cozinha transforma-se num caos”*.

Esta questão relacionada com a partilha dos tempos de realização da tarefa merece um estudo futuro mais aprofundado.

8. Conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma os processos de liderança do Chefe de cozinha, influenciam a eficácia da sua equipa, mais concretamente, de que forma a representação mental da execução das tarefas concebidas pelo Chefe – Modelo Mental Partilhado – contribui para tornar a equipa mais eficaz. No que diz respeito ao papel do Chefe de cozinha, enquanto líder, verifica-se que em todas as cozinhas, independentemente do seu tamanho e capacidade, existe sempre uma organização hierárquica definida na qual se destaca apenas uma “voz” de comando, a do Chefe de cozinha. Da análise das entrevistas, pode-se ainda inferir que, para os entrevistados uma equipa eficaz é aquela cujos membros, continuamente, têm a capacidade de executar bem a tarefa que lhes é incumbida pelo Chefe, cumprindo e respeitando todos os padrões e exigências estabelecidas pelo mesmo, tendo simultaneamente a capacidade de se adaptar as circunstâncias imprevistas, de modo que a execução da tarefa nunca seja posta em causa.

No que diz respeito aos conceitos de Modelos Mentais Partilhados e dos domínios (MMP de Tarefas, MMP de Equipa e MMP Temporais), verificou-se que apesar do desconhecimento teórico e científico acerca desses conceitos por parte dos Chefes entrevistados, os mesmos, efetivamente já se encontram presentes na forma como o líder e as equipas se relacionam, podendo assim constatar-se na prática a existência de Modelos Mentais Partilhados nas equipas de cozinha.

Apesar da importante informação recolhida e das assunções verificadas, existem limitações a este estudo. A grande limitação em termos de estudo deve-se sobretudo ao facto de, nesta fase, não ter sido possível aferir com as equipas dos respetivos entrevistados, se as mesmas percecionam a existência de Modelos Mentais Partilhados e se os mesmos coincidem com a perceção do Modelo Mental Partilhado do seu Chefe. Considerando o número reduzido

de entrevistas realizadas uma limitação, seria importante alargar o tamanho da amostra de forma a averiguar se os resultados encontrados são transversais nesta atividade.

Uma vez que as dinâmicas organizacionais das cozinhas são um campo de estudo praticamente inexplorado, e sendo as questões sobre o papel dos líderes nas organizações e dinâmicas de grupo, uma temática em forte expansão e em crescente destaque na atualidade, (quer na investigação teórica quer empírica). Aliada a uma forte receptividade para estudos futuros por parte dos intervenientes (investigadores e Chefes), seria importante aproveitar a dinâmica criada neste estudo e alargar o seu âmbito de análise aos restantes processos cognitivos de liderança nos processos de equipa (processamento coletivo da informação e processo metacognitivos), bem como aos restantes processos de liderança e de equipa (Processos motivacionais, processos afetivos e processos de coordenação), tal como proposto no quadro conceptual (Figura 1).

De uma forma mais imediata, de modo a complementar o presente trabalho, será importante verificar como as equipas de cozinha dos Chefes entrevistados percecionam e relacionam os Modelos Mentais existentes e se estes modelos existentes coincidem com os Modelos Mentais Partilhados criados pelos respetivos Chefes (estudos em preparação).

Tal como já referido anteriormente as questões relacionadas com a partilha dos tempos de realização da tarefa dentro de uma cozinha merecerão ser base de um estudo futuro mais aprofundado.

Deseja-se que o presente estudo e um aprofundamento do mesmo possam contribuir para desenvolver um melhor entendimento por parte dos profissionais de cozinha e dos Chefes na forma como representam os seus processos de trabalho, promovendo assim para melhorar consideravelmente não só os processos de transmissão do conhecimento dentro das cozinhas e como também a formação de novos Chefe, capacitando-os com instrumentos teórico-práticos que os ajudem a melhor liderar equipas, tornando-as mais eficazes.

Ainda assim considera-se este estudo um importante e promissor ponto de partida para quem quer explorar e aprofundar as diversas dinâmicas associadas a liderança e gestão de equipas dentro do ambiente organizacional cozinhas.

9. Referências

- Arce, P.R. e Halskov, S.D., (2011), *Leadership in the master apprentice setup in gourmet restaurant kitchens: Using metaphors to make sense of complex dynamics*. Copenhagen Business School.
- Ancona, D.G. (1987). Groups in Organizations: extending laboratory models. In: C. Hendrick (ed.), *Group processes and intergroup relations journal* (pp. 207-230). Newbury Park, CA: Sage.
- Ancona, D.G., e Caldwell, D.F. (1988). Beyond task and maintenance: defining external functions in groups. *Group and Organizations Studies*, 13, 468-494.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bardin, L. (2009). *Análises de Conteúdo* (4a ed.). Lisboa: Edições 70, Lda.
- Barsade, S.G., e Gibson, D.E. (1998). Group emotion: a view from top and bottom. In: D.H. Gruenfeld (ed.) *Research on managing groups and teams* (pp. 81-102). Stamford, CT: JAI Press.
- Blake, R.R., e Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Bloisi, W., Hoel, H. (2008) Abusive work practice and bullying among Chefs: A Review of the literature, *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 649-656.
- Bourdain, A. 2005. *Cozinha confidencial*. Publicações D. Queixote (pág. 67).
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C. Goodwin, G.F.; Salas, E. e Halpin, S.M. (2006a). What type of leadership behaviours are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, vol 17, 288-307.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Salas, E., Pierce, L., e Kendal, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1189-1207.
- Burlingame, G. M.; McClendon, D.T.; Alonso, J. (2011). *Psychotherapy*. Vol 48(1), 34-42.
- Campbell, S.M., Roland, M.O., e Buetow, S.A. (2000). Defining quality of care. *Social Science e Medicine*, 51, 1611-1625.
- Cannon-Bowers, J.A., Salas, E., e Converse, S.A. (1990). Cognitive psychology and team training: shared mental models in complex systems. *Human Factor Society Bulletin*, 33, 1-4.
- Cannon-Bowers, J.A., Salas, E., e Converse, S.A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N.J. Castellan, Jr. (ed.), *Individual and group decision making: Current issues*. Erlbaum, Hillsdale, NJ, 221-246.
- Escoffier, G. A., (1903). *Le guide culinaire (O guia completo para a arte da cozinha moderna)*.
- Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (ed.) *Advance in experimental social psychology* (vol. 1, pp. 149-190). New York: Academic Press.
- Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Levin, K.Y., Korotkin, A.L., e Hein, M.B. (1991). Taxonomic efforts in the description of the leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Fleishman, E.A., e Zaccaro, S.J. (1992). Toward a taxonomy of team performance functions. In: R. W. Swezey, e E. Salas (ed.), *Team: their training and performance* (pp. 31-56). Norwood, NJ: ALEX.
- Flick, U. (2005) *Métodos quantitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Gevers, J.M.P., e Peeters, M.A.G. (2009). A pleasure working together? The effects of dissimilarity in team member conscientiousness on team temporal process and individual satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 379-400.

- Goodman, L.A. (1961). "Snowball sampling". *Annals of Mathematical Statistics* 32 (1), 148–170.
- Hackman, J.R. (1987). The design of workteams. In J. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J.R., e Walton, R.E. (1986). Leading groups in organization. In: P.S. Goodman, et al., (Eds.), *Designing effective work group* (pp. 72-119). San Francisco: Jossey-Bass.
- House R.J., (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- Hunsaker, P.L. e Hunsaker, J.S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management*, 14 (1/2), 86-101.
- INE, Instituto Nacional de Estatística (2007). Classificação Portuguesa das Actividades Económicas REV.3.
- INE, Instituto Nacional de Estatística (2010). Classificação Portuguesa de Profissões 2010 (elaborada a partir da Classificação Internacional Tipo de Profissões 2008).
- INE, Instituto Nacional de Estatística (2014). Sistema de Contas Integradas das Empresas 2008-2012.
- Johns, N.; Menzel, P.J.; (1999). "If you can't stand the heat" ...Kitchen violence and culinary art. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 99-109.
- Johnson-Laird, P. (1983). *Mental models*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kane, T.D.; Zaccaro, S.J.; Tremble, T.R. e Masuda, A.D. (2002), "An examination of leader's regulation of groups". *Small Groups Research*, Vol 33(1), 65-120.
- Katz, D. e Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York, NY:Wiley.
- Kerr, S., e Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kerr, S., Schriesheim, C.A., Murphy, C.J., e Stogdill, R.M. (1974). Toward a theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 62-82 .
- Klimoski, R, e Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, 403-437.
- Knight, A.P; Shteynberg G.; Hanges, P.J. (2011). Path-Goal analyses. *Encyclopedia of Leadership*. Sage Publication, Feb 2011, 1164-1169.
- Komaki, J.L., Desselles, M.L. e Bowman, E.D. (1989), "Definitely not breeze: extending an operant model of effective supervision to teams". *Journal of Applied Psychology*, vol 74(3), 522-529.
- Kozlowski, S.W.J.; Gully, S.M.; Mchugh, P.P., Salas, E. e Cannon-Bowers, J.A. (1996a), "a dynamic theory of leadership and team effectiveness: developmental and task leader roles". In G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personal and Human Resources Management*. JAI P, Greenwich, CT, vol 14, 253-305.
- Kozlowski, S.W.; Gully, S.M.; Salas, E. e Cannon-Bowers, J.A. (1996b), "Team leadership and development: theory, principles, and guidelines for training leaders and teams".. In M. Beyerlein, S. Beyerlein e D. Johnson (ed.), *Advance In Interdisciplinary Studies af Work Teams*. JAI, Greenwich, CT, vol.3, 253-292.
- Kozlowski, S.W. e Ilgen, D.R. (2006), "Enhancing the effectiveness of work groups and teams". *Psychological Science in Public Interest*, vol 7, nº3 Dezembro, 77-124. Na web em : http://www.psychologicalscience.org/journals/pspi/pspi_7_3_article.pdf.
- Krippendorff, K. (1997). *Metodologia de análise de conteúdo:teoria y practica*. Barcelona: Paidós.
- Lützen, A.C. (2010). *Head Chefs e leadership – A study of Copenhagen's top gourmet restaurants*. Copenhagen Business School.

- Marks, M.A., Mathieu, J., e Zaccaro, S.J., (2001). A temporally based Framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Marks, M.A., Sabella, M.J., Burke, C.S. and Zaccaro, S.J. (2002), “ The impact of cross-training on team effectiveness”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 87 N°1, 3-13.
- Marks, M.A., Zaccaro, S.J. and Mathieu, J.E. (2000), “Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 85 n° 6, 971-986.
- Mattar, F.;(1994); *Pesquisa de marketing: metodologia, planeamento, execução e análise*; 2a. ed. São Paulo: Atlas; vol. 2.
- Mathieu, J.E.; Heffner, T.S., Goodwin, G.F., Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (2000), “The influence of shared mental models on team process and performance”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85 N° 2, 273-283.
- Mathieu, J.E.; Marks, M.A. e Zaccaro, S.J. (2001), “Multiteam systems”. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil e C. Viswesvaran (ed.), *Organizational psycholog*: vol. 2, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Sage, London, 289-313.
- MaxQDA10 Software (2011). *Reference manual for the next text analysis software MAX QualitativeDataAnalysis 10*. Marburg, Germany: Verbi Software.
- Mohammed, S., Ferzandi, L. and Hammlton, K. (2010), “Metaphor no more: a 15-year review of the team mental model construct”, *Journal of Management*, vol 36 N° 4, 876-910.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Fleishman, E.A., e Reiter-Palmon, R. (1993). *Cognitive and temperament predictors of executive ability: principles for developing leadership capacity*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Murray-Gibbons, R.; Gibbons, C. (2007). Occupational stress in the Chefe profession. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol 19, N°1, 32-42.
- Park, G., Spitzmuller, M., DeShon, R.P. (2013). Advancing Our Understanding of Team Motivation: Integrating Conceptual Approaches and Content Areas. *Journal of Management*, vol. 33, 1339-1379.
- Pinã, M.I.D.; Martínez, A.M.R.; Martinez, L.G. (2008). Team in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management*, 14(1/2), 7-12.
- Resick, C.J., Murase, T., Bedwell, W.L., Sanz, E., Jiménez, M. and DeChurch, L.A. (2010), Mental model metrics and team adaptability: a multi-facet multi-method examination”, *Group dynamics: Theory, research, and practice*, Vol 14 N°. 4, 332-349.
- Rosen, M.A., Bedwell, W.L., Wildman, J.L., Fritzsche, B.A., Salas, E., e Burke, C.S. (2011). Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement. *Human Resource Management Review*, 21, 107-122.
- Rouse, W.B. e Morris, N.M. (1986). On looking into black box: Prospects and limits in the search for mental models. *Psychology Bulletin*, 100, 359-363.
- Salas, E.; Dickinson, T.L.; Converse, S.A. e Tannenbaum, S.I. (1992), “Toward an understanding of team performance and training”. In R. W. Swezey e E. Salas (ed.), *Teams: Their training and performance*. Ablex Norwood, NJ, 3-29.
- Santos. C.M., e Passos, A.M. (2013). Team mental models, relationship conflict and effectiveness over time. *Team Performance Management*, vol 19 N° 7/8, 2013, 363-385.
- Santos, C.M., Passos, A. M., & Uitdewilligen, S. (2013, Submitted for publication). *Mental model similarity and accuracy: A contribution to team learning and adaptation*.
- Santos, J.; Caetano, A. e Jesuino, J.C. (2008). As Competências Funcionais dos Líderes e a Eficácia das Equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Jul/Set : 22-33.

- Strauss, A.L. (1944). The literature on panic. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 39, 317-328.
- Sugiman, T., e Misumi, J. (1988). Development of a new evacuation method of emergencies: control of collective behavior by emergent small groups. *Journal of Applied Psychology*, 73, 3-10.
- Thompson, L. (2001), *Making the team*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Turismo de Portugal IP, (2013). O Turismo de Portugal 2012.
- Veldhuyzen, W., e Stassen, H.G. (1977). The internal model concept: An application to modeling human control of large ships. *Human Factors*, 19, 367-380.
- Wilson, J.R., e Rutherford, A. (1989). Mental models: Theory and application in human factors. *Human Factors*, 31, 617-634.
- Zaccaro, S.J.; Rittman, A. L. e Marks, M.A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12 : 451-483.
- Zaccaro, S.J.; e Klimoski, R. (2001). The nature of organizational leadership. In: S.J. Zaccaro, e R. Klimoski (ed.), *The nature of organizational leadership: understanding the performance imperatives confronting today's leader* (3-41). San Francisco: Jossey-Bass.
- Zaccaro, S.J., e Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group & Organization Management*, vol 27, nº1, 4-13.
- Zander, A. (1971). *Motives and goals in groups*. New York: Academic Press.

10. Anexos

Anexo A: Informação INE – Quadros N° Empresas, N° de Pessoal ao Serviço,

Vol. Negócios

Anexo B: Guião Entrevista

Anexo C: Consentimento Informado

Anexo D: Recolha Informação Adicional

Anexo E: Dicionário Categorias

Anexo F: Matriz N° de Segmentos Codificados_Maxqda11

Anexo G: Matriz com as Frequências dos Códigos_Maxqda11

Anexo H: Navegador da Matriz de Códigos Frequência Absoluta_Geral_Maxqda11

Anexo I: Navegador da Matriz de Códigos Frequência Absoluta_Subcategorias_Maxqda11

Anexo J: Navegador da Matriz de Códigos Frequência Absoluta_Categorias_Maxqda11

Quadro extraído em 23 de Março de 2014 (11:22:26)

<http://www.ine.pt>

Período de referência dos dados	Localização geográfica		Empresas (N.º) por Atividade económica (Classe - CAE Rev. 3) e Forma jurídica; Anual (1)								
			Atividade económica (Classe - CAE Rev. 3)								
			Total			Alojamento, restauração e similares			Estabelecimentos de bebidas		
			Forma jurídica								
			Total	Empresa individual	Sociedade	Total	Empresa individual	Sociedade	Total	Empresa individual	Sociedade
N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º			
2012	Portugal	PT	1062782	709171	353611	83103	50831	32272	46357	34550	11807
2011	Portugal	PT	1112000	751412	360588	85183	52653	32530	47809	35857	11952
2010	Portugal	PT	1144150	783871	360279	85205	52939	32266	48163	36159	12004
2009	Portugal	PT	1198781	832601	366180	89242	56624	32618	50865	38627	12238
2008	Portugal	PT	1235093	867488	367605	91089	58630	32459	52257	39936	12321

Empresas (N.º) por Atividade económica (Classe - CAE Rev. 3) e Forma jurídica; Anual - INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas

Nota(s):

(1) Com a entrada em vigor de um novo Sistema de Normalização Contabilística (SNC), em 2010, foi produzida uma nova série de estatísticas das empresas, de acordo com as regras do SNC, para o período 2009, que permite a comparação com os dados de 2010.

Última atualização destes dados: 04 de março de 2014

Quadro extraído em 23 de Março de 2014 (11:29:28)

<http://www.ine.pt>

Período de referência dos dados	Localização geográfica		Pessoal ao serviço (N.º) das Empresas por Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual (1)			
			Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)			
			Total	Alojamento, restauração e	Estabelecimentos de bebidas	
			Escalão de pessoal ao serviço			
			Total			
			N.º	N.º	N.º	
2012	Portugal	PT	3511666	270455	84707	
2011	Portugal	PT	3735340	286825	88680	
2010	Portugal	PT	3843268	289318	89567	
2009	Portugal	PT	3938491	292705	92892	
2008	Portugal	PT	4063965	298117	94801	

Pessoal ao serviço (N.º) das Empresas por Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual - INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas

Nota(s):

(1) Com a entrada em vigor de um novo Sistema de Normalização Contabilística (SNC), em 2010, foi produzida uma nova série de estatísticas das empresas, de acordo com as regras do SNC, para o período 2004-2009, que permite a comparação com os dados de 2010.

Última atualização destes dados: 04 de março de 2014

Quadro extraído em 23 de Março de 2014 (11:32:42)

<http://www.ine.pt>

Período de referência dos dados	Localização geográfica		Volume de negócios (€) das empresas por Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual (1)		
			Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)		
			Total	Alojamento, restauração e similares	
			Escalão de pessoal ao serviço		
			Total		
			€	€	
2012	Portugal	PT	325870314200	6.363.488.925	2,0%
2011	Portugal	PT	347280461943	7.205.078.287	2,1%
2010	Portugal	PT	356390109702	7.210.832.522	2,0%
2009	Portugal	PT	340846175978	7.116.504.229	2,1%
2008	Portugal	PT	372345075150	7.331.988.872	2,0%

Volume de negócios (€) das empresas por Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual - INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas

Nota(s):

(1) Com a entrada em vigor de um novo Sistema de Normalização Contabilística (SNC), em 2010, foi produzida uma nova série de estatísticas das empresas, de acordo com as regras do SNC, para o período 2004-2009, que permite a comparação com os dados de 2010.

Última atualização destes dados: 04 de março de 2014

Guião de Entrevista

Chefe de Cozinha

Bom dia / tarde. Antes de mais, obrigado por participar nesta investigação. O meu nome é Jaime Faria e estou a realizar o mestrado em Gestão no Indeg Business School / ISCTE- IUL. Estou neste momento a realizar o trabalho de investigação para a tese do meu mestrado acerca da influência da liderança do chefe de cozinha na eficácia das suas equipas. A sua opinião e ideias sobre este assunto são muito importantes para mim. Neste sentido, vou colocar-lhe algumas questões de forma a poder recolher a sua opinião acerca deste tema. Não existem respostas certas ou erradas. Gostaria de solicitar desde já a sua autorização para gravar a entrevista, garantindo a confidencialidade da informação registada. A sua identificação individual apenas será utilizada com a sua devida autorização, caso contrário em momento algum a sua identificação será conhecida nos trabalhos publicados.

Antes de começar, tem alguma questão que queira esclarecer?

Antes de dar início à entrevista, gostaria que lesse este documento (consentimento informado) e, caso concorde com os termos da sua participação, o assinasse.

Obrigado

0) À laia de introdução e para uma melhor perceção do assunto, pedia-lhe que me fizesse, de forma sumária, o seu percurso profissional e como chegou à posição de chefe.

Obrigado. Vamos começar então por dar início às questões propriamente ditas, que por uma questão de coerência científica em todas entrevistas, serão lidas por mim.

Um dos aspetos críticos que vários conhecedores da área e investigadores têm apontado é o trabalho em equipa desenvolvido nas cozinhas. Sendo assim pergunto-lhe:

1) Como é que tem organizado a sua cozinha?

Questão de seguimento: Hierarquias e rotatividade de posto

2) O que considera, enquanto chefe e líder de uma cozinha, uma equipa eficaz?

Se o entrevistado não cooperar, utilizar os seguintes incitadores:

- Eficaz – é trabalhar bem? Fazer o que lhes é pedido a tempo e horas? É cumprir todos os procedimentos?
- Eficaz – é ter apenas um bom resultado? Fazer que o que lhes é pedido seja realizado de forma satisfatória?
- Eficaz – é ter uma equipa satisfeita? Ter “pessoas” motivadas e que queiram repetir a experiência de trabalho?

Nota: perceber se o chefe inclui na “sua noção” de eficácia os pontos incluídos nos incitadores.

(Introduzir o conceito do Modelos Mentais Partilhados)

Um dos aspetos que gostava de abordar diz respeito à ideia de modelo mental. Assim o modelo mental não é mais do que “quando os membros de uma equipa partilham um conhecimento organizado acerca dos elementos chave de uma tarefa e do funcionamento da equipa, conseguem antecipar as necessidades e ações dos outros membros da equipa e adaptar o seu comportamento de forma a se encaixarem nas necessidades, quer dos membros, quer das tarefas (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1990, 1993)

Por exemplo: os bombeiros numa situação de incêndio nem sempre conseguem comunicar entre si. Ter um modelo mental partilhado pode significar exatamente o que fazer, como fazer e quem deve fazer e em que timing.

3) Assim em que medida considera que os modelos mentais de uma equipa de cozinha fazem a diferença?

Se o entrevistado não cooperar, utilizar os seguintes incitadores:

- Serão estes MMP críticos para o bom desempenho? E de que forma? Por exemplo reduzem a ambiguidade? Os impasses? Melhoram a comunicação?

4) E quais os conteúdos destes modelos, ou seja, o que acha que os elementos da equipa devem partilhar entre si?

Esta foi a última questão. Agradeço desde já a sua disponibilidade e reforço que todas as suas respostas foram muito importantes para mim.

Gostaria ainda de lhe pedir autorização para daqui a umas semanas o voltar a contatar para fazer um pequeno inquérito anónimo à sua equipa e recolher alguma informação adicional acerca do estabelecimento de forma a podermos retirar mais ilações acerca desta temática.

Há algum aspeto que deseje acrescentar?

Obrigado.

Consentimento Informado

Mestrando: Jaime Faria

Instituição: INDEG Business School / ISCTE-IUL

Orientadora: Prof. Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte.pt)

Introdução

Este trabalho insere-se na elaboração de uma tese de Mestrado em Gestão com o objetivo de perceber a influência dos processos de liderança do chefe de cozinha, como líder, na criação/implementação/execução de Modelos Mentais Partilhados nas suas equipas e de que forma estes influem na eficácia das mesmas.

Finalidade do estudo

Nesta fase do estudo o foco é compreender a influência que um chefe de cozinha, enquanto líder, tem na eficácia da sua equipa, contribuindo assim para despertar nos chefes de cozinha uma consciência na forma como executam e implementam os seus processos de liderança.

Tipo de Investigação

O método utilizado nesta fase envolve a realização de uma entrevista individual, com a duração máxima de 45 minutos. Toda a entrevista será gravada em formato áudio/digital e depois transcrita.

Participantes

Convidamo-lo a participar nesta investigação porque a sua experiência e opinião enquanto profissional na área da restauração é muito importante e pode permitir-nos compreender melhor o assunto em questão. A sua participação é voluntária e pode, a qualquer momento desistir.

Confidencialidade

Toda a informação fornecida durante a entrevista é confidencial.

O seu nome não será em momento algum associado àquilo que disser, ou seja, salvo sua autorização, não serão feitas citações diretas das suas palavras com identificação do seu nome. Informação acerca do seu estabelecimento apenas será utilizada com a devida autorização.

Contacto

Caso tenha qualquer questão, por favor contacte: Jaime Faria (jaimefaria@yahoo.com)

Consentimento Informado

Li toda a informação fornecida, tive oportunidade de colocar questões acerca dos aspetos menos claros para mim e aceito participar no estudo. Compreendi ainda que a minha participação neste estudo não envolve qualquer contrapartida.

Nome do Entrevistado: _____

Assinatura: _____

Identificação da sua participação no estudo

Autorizo

Não Autorizo

Data: ____ / ____ / ____

Foi dada uma cópia deste formulário de consentimento informado ao participante.

Nome do mestrando: _____

Assinatura: _____

Data: ____ / ____ / ____

Informação Adicional

Mestrando: Jaime Faria

Instituição: INDEG Business School / ISCTE-IUL

Orientadora: Prof. Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte.pt)

Identificação Chefe: _____

Nome do Estabelecimento: _____

Categoria: _____

Nº de lugares sentados / Capacidade do estabelecimento: _____

Nº Médio de refeições servidas dia? _____

Almoço: _____

Jantar: _____

Preço Médio / Custo Médio refeição: _____

Dimensão da Equipa: _____

Tempo médio de permanência na equipa: _____

Contactos da Equipa:

Estabelecimento: _____

Nome	Correio eletrónico	Telefone (facultativo)

Cod	Categoria	Definição	Exemplo
A	Liderança	Acções concretas do lider gerando, planeando e implementando soluções adequadas à execução da tarefa	
B	Eficacia		
B1	Nível de performance	Cumprir os objectivos dentro dos parametros propostos (com qualidade, a tempo, sem erro)	CF5 - "... que consegue executar o que esta previsto, no tempo previsto e com qualidade"
B2	Desenvolvimento de normas e procedimentos	Capacidade de cumprir normas e procedimentos pré-estabelecidos e de hierarquia	CF7 - "...tenho a certeza que as pessoas têm a noção daquilo que vão fazer e conseguem desempenhar o papel"
B3	Flexibilidade e adaptabilidade	Capacidade individual e colectiva de desempenhar outras tarefas para além das que esta incumbido	CF5 - "...ter uma capacidade de flexibilidade para nos adptarmos às idiosincracias de cada Chef"
B4	Satisfação na realização da tarefa	"Sentimento" de bem-estar na realização da tarefa e de a voltar a realizar	CF4 - "equipa motivada e trabalhe com vontade e energia positiva"
C	Processos de Liderança		
C1	Processos cognitivos	Dar a compreender o ambiente onde a equipa esta inserida e transmitir o entendimento da missão e os passos para atingir os objectivos.	CF1 - "Há um caminho e o caminho é este e eu convido-os para fazerem esse caminho comigo"
C2	Processos Motivacionais	È a forma como o lider motiva á equipa (de forma directa ou indirecta) na realização dos objectivos	CF6 - "...é uma maneira de eles estarem sempre a querer mais."
C3	Processos Afectivos	È a forma como o lider modera a clima emocional e afectivo dentro da equipa	CF2 - "...embora sejam tratados da mesma maneira, mas há sempre maneira diferentes de tratar de cada um"
C4	Processos de coordenação	È a forma como o lider combina os atributos individuais e colectivos da equipa	CF3 - "se eu achar que é melhor eu agradeço e começo a utilizar a ideia"
D	Modelos Mentais Partilhados		
D1	MMP - tarefa	São os esquemas comuns que a equipa tem acerca dos recursos fisicos e humanos disponiveis e das tarefas que tem que desempenhar	CF6 - "para quem entra e já tem experiencia é facil adaptar-se"
D2	MMP - Equipa	È o conhecimento por parte da equipa dos papeis a desempenhar por cada um dos membros	CF8 - "eles tem que comunicar onde o trabalho dele interfere com o outro"
D3	MMP - Temporais	È o conhecimento e a compreensão dos tempos de execução das tarefas	CF4 - "sem se ouvir uma palavra (...) .Cada pessoa estava rotinada no seu posto"
E	MMP e eficacia da equipa		
E1	Coordenação	Capacidade de parar e refletir, discutir e interpretar as tarefas	CF7 - "todas as cartas que eu faço envolvem as equipas todas"

Cod	Categoria	Definição	Exemplo
E2	Gestão de tempo	Partilha dos aspectos temporais da realização das tarefas	CF5 - "temos uma capacidade de antecipar todos o que vai acontecer... ou isso existe, ou então a cozinha transforma-se num caos"
E3	Aprendizagem	Partilha de informação e de conhecimento entre os membros da equipa	CF6 - "eles proprios avisam os novos, que o chefe não gosta"
F	Experiencia	Reconhecimento por parte dos pares do tempo e capacidade de executar as tarefas de forma eficaz	CF7 - "ninguém sai da escola apto a executar as funções do curso que tirou"
G	Vontade de saber mais	Demonstração do interesse em aprender mais	CF6 - "Os Cozinheiros têm sede de sabedoria"
H	Confiança	Segurança por parte do lider que a tarefa esta a ser executada correctamente	CF3 - " se não houvesse esta segurança, não estava aqui"
I	Autonomia	Capacidade que a equipa tem de executar a tarefa na ausência do lider	CF2 - "ás vezes nem precisa o Chef estar sempre presente"

Textgroup	Textname	Data de criação	Número de segmentos codificados	Número de anotações	Autor	Bytes
	CF01	02-04-2014 14:08:00	47	1	jfaria	9876
	CF02	25-03-2014 18:51:00	37	1	jfaria	12017
	CF03	25-03-2014 21:09:00	27	1	jfaria	8750
	CF04	25-03-2014 21:09:00	50	1	jfaria	19722
	CF05	25-03-2014 21:09:00	30	1	jfaria	15886
	CF06	25-03-2014 21:09:00	27	1	jfaria	10047
	CF07	25-03-2014 21:09:00	39	1	jfaria	27289
	CF08	25-03-2014 21:09:00	36	1	jfaria	11771

Nome do documento	A - Liderança	B - Eficacia	B - Eficacia\B1 - Nivel de Performance	B - Eficacia\B2 - Desenvolvimento de normas e procedimentos	B - Eficacia\B3 - Flexibilidade e adaptabilidade	B - Eficacia\B4 - Satisfação na realização da tarefa	C - Processos de liderança	C - Processos de liderança\C1 - Processos Cognitivos
CF01	4	0	2	4	3	0	0	2
CF02	0	0	1	5	3	1	0	3
CF03	0	0	0	1	1	1	0	2
CF04	3	0	1	2	2	4	0	5
CF05	0	0	3	4	2	2	0	2
CF06	1	0	2	2	2	0	0	2
CF07	3	0	1	6	2	0	0	5
CF08	0	0	3	1	2	1	0	2

C - Processos de liderança\C2 - Processos Motivacionais	C - Processos de liderança\C3 - Processos Afectivos	C - Processos de liderança\C4 - Processos de Coordenação	D - Modelos Mentais Partilhados	D - Modelos Mentais Partilhados\D1 - MMP Tarefa	D - Modelos Mentais Partilhados\D2 - MMP Equipa	D - Modelos Mentais Partilhados\D3 - MMP Temporais
4	4	4	0	5	4	3
3	4	6	0	1	0	0
1	4	2	0	1	2	1
4	4	0	0	4	4	3
0	0	0	0	1	2	1
2	2	2	0	2	2	1
1	2	4	0	1	2	1
4	2	5	0	3	3	1

E - MMP e eficacia da Equipa	E - MMP e eficacia da Equipa\E1 - Coordenação	E - MMP e eficacia da Equipa\E2 - Gestão de Tempo	E - MMP e eficacia da Equipa\E3 - Aprendizagem	F - Experiencia	G - Vontade de Saber Mais	H - Confiança	I - Autonomia
0	2	0	2	3	1	0	0
0	1	0	2	4	0	1	2
0	2	0	2	0	2	3	2
0	2	4	5	0	3	0	0
0	4	3	2	0	3	0	1
0	2	0	0	2	2	1	0
0	3	1	2	1	1	2	1
0	1	2	3	0	3	0	0

Sistema de Códigos	CF01	CF02	CF03	CF04	CF05	CF06	CF07	CF08
A - Liderança	4			3		1	3	
B - Eficacia								
B1 - Nivel de Performance	2	1		1	3	2	1	3
B2 - Desenvolvimento de normas e procedimentos	4	5	1	2	4	2	6	1
B3 - Flexibilidade e adaptabilidade	3	3	1	2	2	2	2	2
B4 - Satisfação na realização da tarefa		1	1	4	2			1
C - Processos de liderança								
C1 - Processos Cognitivos	2	3	2	5	2	2	5	2
C2 - Processos Motivacionais	4	3	1	4		2	1	4
C3 - Processos Afectivos	4	4	4	4		2	2	2
C4 - Processos de Coordenação	4	6	2			2	4	5
D - Modelos Mentais Partilhados								
D1 - MMP Tarefa	5	1	1	4	1	2	1	3
D2 - MMP Equipa	4		2	4	2	2	2	3
D3 - MMP Temporais	3		1	3	1	1	1	1
E - MMP e eficacia da Equipa								
E1 - Coordenação	2	1	2	2	4	2	3	1
E2 - Gestão de Tempo				4	2		1	2
E3 - Aprendizagem	2	2	2	5	2		2	3
F - Experiencia	3	4				2	1	
G - Vontade de Saber Mais	1		2	3	3	2	1	3
H - Confiança		1	3			1	2	
I - Autonomia		2	2		1		1	

Sistema de Códigos	CF01	CF02	CF03	CF04	CF05	CF06	CF07	CF08
A - Liderança	4			3		1	3	
B - Eficácia	9	10	3	9	11	6	9	7
C - Processos de liderança	14	16	9	13	2	8	12	13
D - Modelos Mentais Partilhados	12	1	4	11	4	5	4	7
E - MMP e eficácia da Equipa	4	3	4	11	8	2	6	6
F - Experiência	3	4				2	1	
G - Vontade de Saber Mais	1		2	3	3	2	1	3
H - Confiança		1	3			1	2	
I - Autonomia		2	2		1		1	

Sistema de Códigos	CF01	CF02	CF03	CF04	CF05	CF06	CF07	CF08
[-] B - Eficacia								
[-] B1 - Nivel de Performance	2	1		1	3	2	1	3
[-] B2 - Desenvolvimento de normas e procedimentos	4	5	1	2	4	2	6	1
[-] B3 - Flexibilidade e adaptabilidade	3	3	1	2	2	2	2	2
[-] B4 - Satisfação na realização da tarefa		1	1	4	2			1
[-] C - Processos de liderança								
[-] C1 - Processos Cognitivos	2	3	2	5	2	2	5	2
[-] C2 - Processos Motivacionais	4	3	1	4		2	1	4
[-] C3 - Processos Afectivos	4	4	4	4		2	2	2
[-] C4 - Processos de Coordenação	4	6	2			2	4	5
[-] D - Modelos Mentais Partilhados								
[-] D1 - MMP Tarefa	5	1	1	4	1	2	1	3
[-] D2 - MMP Equipa	4		2	4	2	2	2	3
[-] D3 - MMP Temporais	3		1	3	1	1	1	1
[-] E - MMP e eficacia da Equipa								
[-] E1 - Coordenação	2	1	2	2	4	2	3	1
[-] E2 - Gestão de Tempo				4	2		1	2
[-] E3 - Aprendizagem	2	2	2	5	2		2	3