

## **De chef à chefa: o processo de liderança feminina frente a gestão de serviços de alimentação.**

Felipe Kupka Feliciano<sup>1</sup>  
Joiceli Rossoni Lapolli<sup>2</sup>  
William Roslindo Paranhos<sup>2</sup>  
Édis Mafra Lapolli<sup>3</sup>

**Resumo:** A alimentação pode ser considerada como uma das ciências mais antigas da humanidade, partindo do pressuposto de que os seres humanos sempre precisaram se alimentar para sobreviver. No entanto, após a Revolução Francesa, o ato de se alimentar torna-se algo que vai além do fisiológico, compreendendo que o prazer e a experiência começam a ser valorizados. Assim surge a gastronomia no mundo, e com ela a figura do *chef* de cozinha. Todavia, emergindo o capitalismo e a divisão do trabalho, são delimitados os espaços privados e públicos, e a cozinha participa, também desta divisão. A mulher, por muitos anos, permaneceu a cargo da cozinha doméstica, não sendo considerada como produtiva ao mercado da restauração. Acompanhando as discussões acerca das relações de gênero e a mudança destes paradigmas na sociedade, as mulheres conduzem um processo de liderança feminina no mercado de trabalho, tendo reflexos consideráveis na gastronomia. O objetivo deste artigo é identificar o processo de ascensão da liderança feminina frente a gestão de serviços de alimentação, baseando-se em entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais da área. O intuito é que este ensaio possa instrumentalizar novos estudos acerca do processo de liderança feminina, contribuindo para a igualdade de gênero e pelo protagonismo feminino na gastronomia.

**Palavras-chave:** Liderança feminina. Empoderamento feminino. *Chefs* de cozinha. Gastronomia.

- 
- 1 Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
  - 2 Mestranda/o do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
  - 3 Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

## 1. Introdução

Atualmente, o setor de gastronomia vem aumentando o seu reconhecimento. Isto se justifica pelo aumento de escolas voltadas ao ensino da arte da cozinha, a procura por esta profissão por pessoas das mais diversas faixas etárias e gênero, bem como pela crescente tendência a apontar a gastronomia como uma das profissões do futuro.

Para que se possa falar de gastronomia, há que se realizar uma diferenciação entre esta ciência e as práticas culinárias, que se confundem com a história da alimentação. De acordo com Demozzi (2011) a culinária diferencia-se na gastronomia através de dois principais aspectos: primeiramente, esta estaria ligada ao âmbito doméstico e, em segundo, não possui o mesmo caráter teórico e técnico que a gastronomia.

A gastronomia inaugurada na “Fisiologia do Gosto” de Brillat-Savarin (1995) se relaciona aos conhecimentos fundamentados do que se refere ao homem na medida em que este se alimenta, acrescida de sofisticação e requinte.

Logo após a Revolução Francesa, fica evidente uma ruptura entre as relações de trabalho e constitui-se a divisão entre aquilo que diz respeito ao privado e o que diz respeito ao público (Bourdieu, 2014). A cozinha, acompanhando as novas perspectivas, obedece aos novos padrões (Oliveira, Bisneto, Souza, 2010), ficando a mulher responsável pela cozinha de casa, daquilo que é privado, e o homem tornando-se responsável pela cozinha comercial, do público (Facina & Soihet, 2004; Bourdieu, 2014). O conceito de desigualdade de gênero, neste instante, passa a estabelecer relação estreita com a gastronomia.

Coerente pareceria assim determinar que as cozinhas profissionais e a alta gastronomia fossem, predominantemente, dominadas por mulheres, considerando seu longínquo desenvolvimento frente a esta arte. No entanto, tendo estes espaços a construção de um “cargo” dotado de poder – o do *chef* – são homens que sempre ocuparam tais postos (Demozzi, 2011). Historicamente, a figura dos *chefs* de cozinha está intimamente ligada com a masculinidade, observando-se os grandes nomes que figuraram na ascensão da gastronomia no mundo.

Segundo Scott (1989) o gênero é um elemento que constitui as relações sociais baseando-se nas diferenças anatômicas percebidas entre os sexos, tornando-se uma forma primeira de significar as coisas. Nestas relações, historicamente há uma tendência de se destacar o masculino como medida para todas as coisas, criando-se uma relação de poder (Bourdieu, 2014, p.23).

Em contrapartida, no mesmo período revolucionário francês ocorreram mudanças onde a imagem da mulher, frente à sociedade, começou a se posicionar e conquistar importância (Hobsbawn, 2004). No combate ao mundo “androcêntrico” que se tornavam normativo nas/das relações, neste período são inauguradas as “ondas” do movimento feminista, de caráter ideológico e filosófico que buscava a igualdade de gênero nas relações sociais, políticas e de trabalho.

Juntamente a este embate, pode-se identificar o início do processo de liderança feminina, que promove uma mudança de perspectivas culturais, defendendo que ambos os gêneros possuem a mesma capacidade de gestão, ainda que, um ou outro, enfrentem alguns tipos de limitação (Rodrigues & Silva, 2015, p.9).

Considerando tal contexto, compreendendo que o espaço da cozinha seja mais um *locus* de desigualdade de gêneros, acompanhando, contudo, mudanças estruturais com o advento da liderança feminina, emerge a questão central que baseia este estudo: Qual a compreensão que mulheres *chef's* de cozinha possuem acerca de seu processo de liderança frente aos serviços de alimentação?

A proposta deste artigo busca identificar o processo de ascensão da liderança feminina frente a gestão de serviços de alimentação – brigadas de cozinha, baseando-se no relato de mulheres que possuam uma trajetória dentro do cenário profissional gastronômico. Este ensaio foi dividido em seis partes.

A primeira, sendo esta introdução, tem por objetivo traçar um panorama acerca dos aspectos trabalhados facilitando a compreensão do leitor. Logo após, a segunda seção trata dos procedimentos metodológicos adotados, seguido pela contextualização teórica, que perfaz a terceira parte. Os trechos julgados mais relevantes das entrevistas serão transcritos e discutidos com referenciais teóricos, compreendendo a quarta seção. Posteriormente, a quinta parte traz as conclusões observadas pelos autores, encerrando-se com os referências bibliográficos, sexta e última parte deste texto.

## **2. Metodologia**

Nesta pesquisa buscou-se informações com intuito de ter uma melhor compreensão na relação à construção de respostas em relação a um problema ou um determinado fenômeno (Booth, Colmbo, Willians, 2005). Neste estudo buscou-se ter uma maior compreensão em relação a mulher e seu processo de liderança frente aos serviços de alimentação, agora como *chef*, e de que forma este contribuiu para seu empoderamento e reconhecimento.

Para realização deste estudo utilizou-se uma abordagem qualitativa, segundo Minayo:

[...] responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (Minayo, 2001, p.21)

De acordo com Minayo (2001), dentro da pesquisa qualitativa existem críticas por seu empirismo, podendo existir um envolvimento emocional do pesquisador. Quando da aplicação da pesquisa qualitativa, há de se encarar um vínculo indissociável entre sujeito, e toda carga subjetiva que este possui, e o mundo onde está inserido, tornando-se instrumento chave para a coleta de dados e realização da pesquisa (Silva & Menezes, 2005, p.20).

No entanto, Silveira e Córdova (2009) alertam quanto aos limites e riscos que a pesquisa qualitativa oferece e que o pesquisador deve estar atento:

[...] excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram

alcançadas; falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques diferentes; certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados; sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; envolvimento do pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados. (Silveira & Córdova 2009, p. 32).

A abordagem de pesquisa a ser utilizada para o estudo será a metodologia qualitativa com a coleta de dados sendo conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas. O pesquisador, conforme Creswell (2007), organiza um roteiro sobre o tema que está sendo abordado, o entrevistado será orientado antes da entrevista e se for necessário durante, sobre assuntos que vão surgindo com desdobramentos do tema principal. Os passos adotados foram os seguintes:

1. Definição da pergunta de pesquisa; onde o pesquisador organiza o roteiro em relação ao tema abordado;

2. Revisão da Literatura; pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2011, pp. 43-44) “trata do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto [...]”.

3. Identificação e seleção dos respondentes; foram selecionadas mulheres que desenvolve o papel de *chef* como líder na cozinha.

4. Definição das questões gerais das entrevistas; foram questões abertas e semiestruturadas gravadas por áudio e transcritas. Na entrevista semiestruturada, como instrumento de levantamento para obtenção dos dados primários que, na visão de Triviños (2007), refere-se:

[...] àquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (Triviños, 2007, p. 146).

5. Elaboração do cronograma de entrevistas; a coleta de dados foi feita nos meses de outubro e novembro de 2019;

6. Realização das entrevistas; o pesquisador, conduz entrevistas presencial com os participantes, foram feitas oito entrevistas, onde as mulheres tinham o papel de líderes frente a cozinha;

7. Análise dos resultados, nesta fase o relatório final será elaborado contendo as considerações finais e as conclusões.

Cabe ressaltar que os nomes das entrevistadas não foram identificados, a fim de manter suas identidades preservadas, por entender que, muitas destas, são trabalhadoras e não possuem negócios próprios. A fim de facilitar o entendimento do leitor, os nomes foram

substituídos por nomes de profissionais mulheres do ramo da gastronomia que possuam ou possuam relevância nacional e internacional.

### 3. Contextualização

A comida e os seres humanos possuem uma relação que é impossível de ser datada de maneira precisa. O ato de alimentar-se, a fim de satisfazer as necessidades fisiológicas e sustentar o consumo energético físico, é um fato desde que a humanidade existe. Indo além, quaisquer seres que possuam vida necessitam da alimentação para que possam sobreviver.

Os seres humanos modificam sua relação com o alimento no instante em que notam que o domínio do fogo pode alterar a estrutura e o sabor de produtos (Pacher, 2014), compreendendo este como o primeiro passo dado pela humanidade em direção à culinária. Com o passar do tempo, técnicas culinárias começam a ser desenvolvidas pelas pessoas para aprimorar os sabores.

Este processo ocorre junto à domesticação, sendo que é dentro das casas que a culinária vai se aprimorando. Neste contexto, aspectos históricos, geográficos e subjetivos somam-se à prática da cozinha, possibilitando que surjam culinárias típicas de cada região do mundo (Oliveira *et al*, 2010).

No entanto, somente após a Revolução Francesa, com a queda da corte, é que se pode definir o momento histórico em que surge a gastronomia, de fato. Agora desempregados, os cozinheiros que trabalhavam nos palácios necessitavam migrar para o comércio para garantir seus sustentos. Neste momento, em que fazer comida não era uma questão de suprir necessidades físicas tão somente, esses profissionais começaram a criar produções, garantindo público àqueles estabelecimentos. A culinária caseira, então, passa por uma reformulação, dando origem à gastronomia (Bueno, 2016).

Grimond de la Reynière inaugura seu *Almanachs des Gourmands* (1803 a 1812), tornando-se um guia para a sociedade francesa em torno dos restaurantes que abriam suas portas com cardápios elaborados. Neste momento fica clara a distinção entre culinária e gastronomia, sendo que a última traz consigo requinte, sofisticação e uso de técnicas (Brillat-savarin, 1995).

Há de se ressaltar dois importantes aspectos a serem observados. O primeiro é de que até antes do período revolucionário francês, as mulheres eram responsáveis pela cozinha, sendo este um trabalho exclusivamente doméstico. A partir do momento em que a cozinha se abre ao mercado, tornando-se um objeto de comercialização, é o homem, detentor do poder daquilo que é público (Bordieu, 2014) é quem passa a comandar as cozinhas. Outro aspecto importante é o de que somente neste instante em que a cozinha passa por um processo de hierarquização, surge a necessidade de possuir a figura de um líder.

Surge então a figura do *chef*, que tem, por obrigação, realizar o gerenciamento da cozinha, atuando na preparação de alimentos, de forma direta ou não, planejam e desenvolvem cardápios e concentram-se no topo da pirâmide hierárquica frente a uma brigada de cozinha (Portaria n. 466, 2012).

Grande cozinheiro francês, o *chef* Auguste Escoffier fez história ao se tornar o responsável pelas cozinhas dos empreendimentos do hoteleiro Cesar Ritz. O *chef* fazia a gestão de cozinhas tanto em solo europeu, quanto na América do Norte. Com todo este *know-h*

ow, Escoffier foi convidado pela companhia de navegação alemã Hambourg America Line a criar todos os menus de seus transatlânticos, bem como treinar as brigadas de cozinha (Bueno, 2016).

Mediante todo este trabalho, Escoffier é, ainda hoje, definido como o grande “pai” da gastronomia e de tudo que se entenda por técnica gastronômica. Foi este cozinheiro que sistematizou as técnicas culinárias existentes e nomeou, hierarquicamente, todos os cargos existentes dentro de uma cozinha.

O *Le Guide Culinarie*, de 1903, foi a grande criação do legado de Escoffier, onde foram apontados todos os cargos existentes em uma brigada de cozinha. Todos os cargos foram flexionados, pelo autor, no masculino, que reiterava sua visão de que existe uma “fragilidade feminina” que impede a mulher de desempenhar quaisquer tipos de trabalho em uma cozinha profissional (Escoffier, 1993).

Toda essa visão e mudança de paradigmas implicam no surgimento de um novo sistema de gênero cunhado nos novos moldes de produção e sistema financeiro afirma Oliveira *et al.* (2010), ao passo que é de extrema importância transcrever, apesar de sua extensão, o trecho de uma entrevista dada por Escoffier em 1890, quando de uma visita aos Estados Unidos, onde fica nítida a divisão e desigualdade de gênero que começa a ser perpetrada dentro do âmbito gastronômico:

Cozinhar é indubitavelmente uma arte superior, e um chef competente é tão artista em seu ramo de trabalho quando um pintor ou escultor. Há tantas diferenças entre bons e maus cozinheiros quantas entre uma sinfonia executada por um grande mestre instrumentista e uma melodia tocada num realejo(...). Nas tarefas domésticas é muito difícil encontrarmos um homem se igualando ou excedendo uma mulher; mas cozinhar transcende um mero afazer doméstico, trata-se, como eu disse antes, de uma arte superior. A razão pela qual na culinária os louros são “apenas masculinos” não é difícil de encontrar. Não é porque o homem seja mais epicurista do que a mulher. Isto, mesmo que sustentado por mulheres, não é verdade. A mulher é tão fastidiosa sobre sua comida quanto o homem – o homem comum – o que se observa no que ambos cozinham. O que acontece é que o homem é mais rigoroso no seu trabalho, e o rigor está na raiz de tudo o que é bom, como em tudo o mais. Um homem é mais atento sobre os vários detalhes que são necessários para produzir um prato verdadeiramente perfeito. Para ele nenhum detalhe é mais importante do que outro. Uma mulher, por outro lado, irá trabalhar com o que tem à mão. Isso é muito agradável e generoso de sua parte sem dúvida, mas, eventualmente estraga a sua comida e o prato não será um sucesso. Uma das principais faltas de uma mulher é sua ausência de atenção aos menores detalhes - a quantidade exata de especiarias, o condimento mais adequado a cada prato; e essa é uma das principais razões pelas quais seus pratos parecem pálidos diante daqueles dos homens, que fazem os pratos mais adequados a cada ocasião. Para um chef, seu trabalho é uma eterna alegria, e ele inventa novos pratos com tanto orgulho e carinho quanto um modista ou um chapeleiro criam novos vestidos ou chapéus; ele estuda cuidadosamente cada detalhe insignificante de cada sabor em separado antes de enviar sua obra prima culinária para os seus clientes. Quando as mulheres aprenderem que nenhuma insignificância é demasiadamente pequena para ser desprezada, então iremos encontrá-las à frente das cozinhas dos clubs gourmets e dos

hotéis; mas até então esses serão lugares nos quais, certamente, o homem reinará absoluto. (Dória, 2012, p.260)

Por mais que seja histórica também sua participação na produção de alimentos, o *status* atribuído ao masculino e retirado do feminino, pode ser entendido ao compreender-se o *habitus* (Bourdieu, 2014) em que se localizam as disputas de poder e acarretam diferentes significados às mesmas funções:

(...) o homem não pode, sem derrogação, rebaixar-se a realizar certas tarefas socialmente designadas como inferiores (...), no entanto, as mesmas tarefas podem ser nobres e difíceis quando são realizadas por homens, ou insignificantes e imperceptíveis, fáceis e fúteis, quando são realizadas por mulheres, é o caso da cozinheira, e o cozinheiro entre o costureiro e a costureira, basta que os homens assumam tarefas reputadas femininas e as realizem fora da esfera privada para que elas se vejam com isso enobrecidas e transfiguradas. (Bourdieu, 2014, p.57)

Com o passar dos anos e as lutas das mulheres através do movimento feminista, elas garantiram seus postos de trabalho e iniciaram sua trajetória profissional ocupando postos que, até então, eram exclusivamente masculinos. No entanto, observa-se, considerando o campo gastronômico, que a mulher passa a ocupar vagas que exijam mais delicadeza como a confeitaria, sopas ou pratos frios (Oliveira *et al.*, 2010), ao passo que os homens ocupam posições de comando junto do *chef* (Scavone, 2007).

Essas delimitações laborais marcam as violências simbólicas enfrentadas pelas mulheres ao longo das décadas (Bourdieu, 2014), em que elas, profissionalmente, sempre foram inferiorizadas no campo da cozinha (Scavone, 2007), não só numa perspectiva hierárquica, mas também no que pese a remuneração. Por ocuparem posições de comando, aos homens era ofertada qualificação, o que lhes possibilitava perfazer salários maiores (Scavone, 2007).

Atualmente, essa marginalização ainda é recorrente. Deve-se observar que mulheres possuem acessos limitados à cargos de chefia e liderança, visto que com a conquista de garantias trabalhistas como licença maternidade e auxílios financeiros, torna-se um “peso” e um “gasto” a mais para as empresas contratantes (M. Coutinho & R. Coutinho, 2011). Além disso, estas geralmente acessam salários menores, visto que “custam mais caro” aos patrões.

Por mais que existam toda esta contextualização limitadora em prol da figura da mulher enquanto líder, as lutas sociais e políticas encabeçadas por elas em todo o mundo faz surgir novos ares e novas perspectivas no mercado mundial.

A cozinha, acompanhando tal perspectiva, também começa a reconfigurar seus padrões. Apesar de destacarem-se como maioria nos cargos de chefia nas brigadas de cozinha, os homens já não assumem uma totalidade isolada, inaugurando-se uma nova era de grandes *chefs* de cozinha mulheres, que vem se destacando no cenário nacional e internacional. É observado uma (re)significação do papel do homem e da mulher (Barbosa, 2012), na construção deste *habitus* (Bourdieu, 2014).

O papel de qualquer líder se relaciona com a capacidade de influenciar uma parcela de pessoas, em qualquer âmbito que seja, dirigindo seu comportamento e suas ações rumo a determinados objetivos por ele, anteriormente, traçados (Chiavenato, 2004; Hunter, 2004;

Frankel, 2007; Wright, 2011). É necessário que esta figura seja detentora de um amplo cabedal de competências que o possibilitem gerenciar grupos de maneira democrática, onde se sintam ouvidos, responsáveis e fazendo parte de um projeto que possui uma missão comum (Freeman, Bourque, 2001; M. Coutinho & R. Coutinho, 2011).

Sendo o cargo de *chef* aquele que deve concentrar todos os aspectos para o bom gerenciamento de uma brigada de trabalho, seja na cozinha ou em quaisquer áreas dos serviços de alimentação, a liderança deve ser marcada fortemente na personalidade da pessoa que chega a essa função. A mulher *chef*, a mulher líder, possui, por conta de todo o contexto histórico de lutas e discussões em prol da igualdade, características e capacidades que, cada vez mais, são compreendidas como indispensáveis para o sucesso organizacional (Frankel, 2007; Kanan, 2010).

Além de todos os aspectos ligados à comunicabilidade e à facilidade em estabelecer relacionamentos mais harmônicos e menos conflituosos, são competências essenciais de alguém que exerce função de liderança:

Impulso ou motivação para perseguir objetivos; motivação para liderar; integridade, que também inclui confiança e vontade de transformar palavras em ações; autoconfiança para fazer os liderados se sentirem confiantes; inteligência, geralmente focada na habilidade de processar informação, analisar alternativas e descobrir oportunidades; conhecimento do negócio, para que as ideias geradas ajudem a organização a sobreviver e ser bem-sucedida; inteligência emocional, com forte qualidade na sensibilidade às situações e na habilidade de adaptar-se às circunstâncias quando necessário. (Chiavenato, 2004, p.12)

Contrapondo a origem de uma gastronomia engendrada em masculinidades e num processo hierárquico ligado ao sexo, Kanan (2010) traz que o mundo contemporâneo, fortemente influenciado pela revolução digital e pela globalização, necessita de um olhar que esteja atento ao *networking*, às relações, algo ligado aos estereótipos tidos como, tradicionalmente, femininos, que sempre primou pela diplomacia e pelas relações interpessoais bem estabelecidas, valorizando o relacionamento de forma ímpar (M. Coutinho & R. Coutinho, 2011).

Estas novas perspectivas abrem caminho para que sejam analisadas as novas maneiras de liderar propostas pelo feminino, que tem reformulado o mercado da gastronomia mundial, possibilitando que atualmente mulheres sejam consideradas em listas de melhores *chef's* do mundo, como o *The World's 50 Best Restaurants*, bem como em guias especializados em gastronomia, como o caso do *Le Guide Michelin*.

#### **4. Análise de Dados:**

No intuito de responder à pergunta de pesquisa – Qual a compreensão que mulheres *chef's* de cozinha possuem acerca de seu processo de liderança frente aos serviços de alimentação? Foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas com profissionais da área da alimentação, nas cidades de Florianópolis e Balneário Camboriú.

Desde o princípio não houve definição acerca da necessidade de as entrevistadas estarem, atualmente, atuando no mercado de alimentação. A única prerrogativa existente era a

de que as profissionais, ao longo de sua trajetória, já tivessem tido a oportunidade de chefiar uma cozinha, independente da tipologia de serviço.

Entre as entrevistadas, duas delas não possuem nenhum tipo de formação superior, uma realizou curso técnico no exterior, contudo é graduada em outra área não afim ao ramo da gastronomia, e outras cinco possuem formação específica na área, entre bacharelado, tecnólogo e curso sequencial, todos em nível superior.

Quanto a atuação destas no mercado atualmente, cinco estão atuando em restaurantes e empresas como *chef* de cozinha, sendo que duas cuidam também do setor administrativo, uma atua como consultora, uma é professora autônoma, lecionando em cursos particulares de culinária, e por fim, a última entrevistada é professora universitária em curso de gastronomia.

Como mencionado na seção de metodologia, optou-se na substituição dos nomes das entrevistadas a fim de preservar suas identidades, e estes foram substituídos por nomes de profissionais da gastronomia que possuam relevância nacional e internacional e que, além de atuarem neste campo do saber, também desempenham papéis importantes na discussão da igualdade de gêneros. A saber, os nomes escolhidos foram das *chef's*: Paola Carosella, Bene Ricardo, Bel Coelho, Carla Pernambuco, Janaína Rueda, Helena Rizzo, Samin Nosrat, Catarina de Médici.

#### ***4.1. A influência feminina e a decisão pela gastronomia.***

Partido do começo, literalmente, as entrevistadas foram indagadas quanto à sua decisão de adentrar ao ramo da gastronomia, sendo questionadas sobre as influências que sofreram em sua trajetória. Sete das entrevistadas vincularam sua decisão à infância, momento em que tiveram um forte convívio com mães, avós e madrinhas, todas do gênero feminino, que lhes apresentaram o mundo da culinária.

A entrevistada Paola diz que sua decisão ocorreu após mudar-se de estado, com o marido, tendo chegado a Santa Catarina e recebido a proposta de abrir um restaurante. Antes disso, ela nunca havia pensando em trabalhar com gastronomia, mas também aponta uma forte relação com mulheres na infância.

De acordo com Frankel (2007) todas as mulheres são, naturalmente, líderes, considerando as competências apontadas como necessárias para vivenciar o mercado de trabalho na atualidade. Segundo a autora, as relações que estas possuem com familiares do sexo e gênero feminino favorecem o aprendizado destas “características estas que as mulheres aprendem desde a infância” - sobre as competências.

#### ***4.2. Início da carreira.***

*Carla*: “Mas não foi fácil, porque eu tinha um espírito de liderança e não era bem vista, pelo fato de as pessoas estarem sendo lideradas por uma mulher, principalmente os garçons, a brigada de atendimento, não aceita muito ser liderada por mulher.”

*Helena*: “Na verdade eu não pensava em trabalhar nesse segmento, por ter experiências dentro da família. Achava uma vida muito sofrida, trabalhosa. Aos quinze anos eu passei para

nutrição, e acabei tendo que começar a trabalhar nos finais de semana como cozinheira para poder manter o curso.”

*Paola:* “Eu tinha um desafio posto em minha frente: eu nunca tinha trabalhado com comida na vida e agora precisava comandar toda uma equipe. Com humildade de aprender com aqueles que sabiam, eu fui indo aos poucos e consegui.”

Além do fato de serem consideradas como líderes natas (Frankel, 2007), considerando pressupostos históricos de que a mulher sempre teve de arcar com mais de um papel na sociedade – a mulher trabalhadora, a mulher mãe, a mulher esposa, a dona de casa-as mulheres tendem a enfrentar desafios de uma maneira mais segura.

De acordo com Kanan (2010) mulheres tem a capacidade de observar aspectos negativos e contrários ao seu desejo e organizá-los de maneira sistemática, a fim de conseguir tirar proveito dos mesmos e utilizá-los como mola propulsora para seu crescimento – e aqui se trata de um crescimento não somente a nível trabalhista, como também pessoal.

Considerando a fala das entrevistadas, e fortemente marcado por Carla, Helena e Paola, as mulheres *chef's* encontram os mesmos desafios que qualquer pessoa no início do seu trabalho, porém elas têm um enfrentamento a mais: o fato de ser mulher. A figura feminina causa estranheza quando do fenômeno de que o masculino é tomado como medida para todas as coisas (Bordieu, 2014). Assim, até mesmo mulheres estranham ver outras mulheres assumindo postos de comando, quando acham que o “natural” seria que estes fossem ocupados por homens.

#### **4.3. Preconceito.**

*Carla:* “Isso tem muito, até hoje tem. No início foi essa questão de não aceitarem ser liderados. Eu era vista como cozinheira, e como cozinheira você acaba não sofrendo muito preconceito.”

*Catarina:* “A área ainda é muito ligada a questão do masculino e eu não vejo isso com maus olhos. Eu vejo e percebo que os chefs são realmente muito mais focados. Até porque a mulher, quando tem filhos, por exemplo, está trabalhando, mas com a cabeça lá na filha que caiu, que está com febre. A gente está chef, mas a gente é mãe, e isso por vezes tira um pouco o centro do trabalho.”

*Bene:* “Bastante, principalmente no (nome da empresa), era só eu de mulher na cozinha, então era bem difícil, se eu botasse uma panela no fogo ninguém ia olhar faziam questão que queimasse.”

Passadas as três primeiras ondas do movimento feminista, e compreendendo-se que hoje o mundo vivencia a quarta onda, que opera de maneira latente nas discussões políticas que se aceleram com o desenvolvimento da indústria 4.0 (Rocha, 2017), são apontadas inúmeras situações de desigualdade de gêneros, principalmente no mundo do trabalho

A discussão em torno do gênero perpassa o sexo biológico ou o gênero expressado pelas pessoas e se atém a uma relação de poder (Farah, 2004), compreendendo ser o homem dotado deste a partir do momento que ele foi designado a assumir todas as coisas que se relacionavam com o público, oriundo do surgimento do capitalismo no mundo (Bourdieu, 2014).

As desigualdades e a desqualificação da mulher ocorrem, a larga escala, tanto na esfera pública quanto na privada (Farah, 2004), quando o mundo do trabalho continua a desenvolver-se segundo os padrões masculinos, em que espera-se que as mulheres sigam esses padrões estabelecidos, ou então aceitem condições menos favoráveis, menores salários e cargos de menor prestígio (M. Coutinho & R. Coutinho, 2011).

#### **4.4. Violência Simbólica.**

*Carla:* “Hoje em dia eu vejo os clientes, com frequência, quando vão mandar um elogio, dizendo: “parabeniza o chef”, e meus colaboradores dizer: “não, é a chef, Adriana, que é nossa chef há 4 anos”. [...] Tem coisas muito sutis, como o exemplo de os clientes se referirem “ao chef” e não “à chef”.”

*Bel:* “Eu contava muito com o rótulo, com o fato de eu ser mulher de tal pessoa, com o nome do meu marido. Isso acabava me abrindo portas. [...]. Outra coisa que sempre ocorre com frequência é chamarem o chef, seja para dar um elogio ou reclamar de algo, e quando você chega na mesa as pessoas ficam olhando para você, e olham para trás, como se estivessem pensando: “onde está o chef? ”, e você está ali, bem na frente deles. ”

De acordo com o dicionário Aurélio (2012), o termo “violência” significa: ação ou efeito de empregar força física ou intimidação moral contra; ato violento. Existe um entendimento, partindo do senso comum de que a violência necessita, sempre, do emprego de força física ou de algum ato que acabe em situação que represente perigo ou que seja fatal.

No entanto, Bourdieu (2014) cunhou o termo “violência simbólica” a fim de discutir as várias formas com que as violências são instauradas no cotidiano, sem que sejam percebidas. Este tipo de violência “se apresenta de forma invisível, subjacente aos processos de socialização e manutenção dos padrões instituídos” (Brito & Rosa, 2009).

Através de termos, gestos, piadas, histórias e outros, a sociedade acaba reproduzindo padrões que foram preestabelecidos e que estão inseridos em sua personalidade, em sua cultura. Se faz necessário que haja um processo de desconstrução (Bourdieu, 2004), a fim de que as pessoas consigam enxergar esses mecanismos e modificá-los numa ação pedagógica.

*Bel:* “Como é que eu fiz para lidar com isso, eu tenho um posicionamento que eu nunca venho de cabelo solto, mantenho um padrão e para tal tenho várias presilhas de cabelo no carro então antes de descer do carro eu faço esse padrão, padronizo também como chefe as roupas, nunca venho para empresa de tênis ou vestido curto e aí acaba fazendo mais um padrão de Mãe e você vai conseguindo um espaço um pouco mais sério, “mais tem mal algum vir de cabelo solto? não tem mas aí já começa a abrir uma forma deles te olharem de forma diferente, entende?”

A fala de Bel é utilizada para que se possa fazer uma reflexão acerca dos processos de naturalização das desigualdades de gênero existentes (Foucault, 1980). A entrevistada afirma que utiliza de métodos para se tornar mais respeitada, sendo que, entre eles, está a desconfiguração da figura da mulher, do feminino, adotando marcadores sociais ligados a figura masculina. No entendimento da entrevistada, alguns marcadores sociais femininos acabam gerando falta de respeito a sua liderança.

#### ***4.5. O que incomoda na figura da mulher no comando?***

*Bene:* “É o simples fato de ela ser mulher. Existem muitos homens que não conseguem ver essa imagem a sua frente. Se fosse um homem comandando, as coisas seriam diferentes. Então há muito ainda que se trabalhar.”

*Samin:* “É todo um sistema, toda uma educação que sempre foi muito machista. Os homens não conseguem entender como uma mulher chegou em um cargo que é mais alto que o deles. Isso é algo que deve ser trabalhado e que levará muitos anos para mudar. Já melhorou, mas tem muito pela frente.”

O que incomoda na figura da mulher num local de comando é o simples fato de ela ser uma mulher, de representar o feminino, que é algo errado, que não deveria estar ali. Quando parte-se do princípio de que a gastronomia reclama a figura do masculino (Scavone, 2007), e que há toda uma construção social, dentro do âmbito gastronômico, de que são homens que devem comandar cozinhas profissionais, quaisquer alterações que fujam a esta regra cultural naturalizada (Foucault, 1980), acaba causando estranheza e desconforto.

Com o passar dos anos a mulher foi aceita dentro das cozinhas profissionais, enquanto trabalhadora, pela exigência do mercado em capitalizar mais mão de obra. No entanto, essa força de trabalho proveniente do feminino sempre foi inferiorizada, sendo que a mulher era deslocada para postos como a confeitaria, a cozinha fria, locais onde se exige uma capacidade técnica, física e intelectual menor (Scavone, 2007; Oliveira *et al.*, 2010).

*Quais são as mudanças ocasionadas quando mulheres lideram serviços de alimentação?*

*Carla:* “Não sei se pelo fato que se fala que mulher é mais sensível, que talvez seja mais fácil de lidar...Eu não tenho preconceito de trabalhar com homens, mas eu acho que a mulher é mais sensível, organizada, tem um a mais na cozinha, não sei o porquê. Depende muito da pessoa, tem homens que são organizados, são ágeis. Mas eu vejo na mulher um diferencial, e eu me identifico mais.”

*Catarina:* “Sim, muitas vezes. Eu acho que a mulher tende a ser mais acolhedora, num primeiro momento, quando você ganha a confiança e a liderança da brigada, até porque quem te dá a liderança da cozinha é a brigada. Não adianta nada você entrar e não ser recebido assim, não ser reconhecido como chef. Então acho que nesse primeiro momento é mais fácil

para o feminino do que para o masculino, mas depois é igual. Tem que ter é respeito, muito respeito.”

*Janaina:* “A mulher é mais sensível, mais detalhista, se preocupa mais com as questões de higiene. É quase que total a diferença. Tanto que eu não trabalho com dois chef’s aqui na cozinha. Homem comigo na cozinha tem que ser extremamente “feminino”, relacionado a esses parâmetros que citei. Já trabalhei com homens horrorosos, grosseiros, malcriados. [...]foi por isso que eu assumi o lado administrativo da empresa, porque ele (o irmão) se perdeu, ele não conseguia fazer duas coisas ao mesmo tempo. A gente, enquanto mulher, a gente sempre consegue, porque temos dois lados. Temos o lado executivo e o lado mãe.”

*Samin:* “A mulher é mais detalhista, mais amor. Pelo fato de ser mãe, a mulher possui uma energia que vem de dentro, que modifica totalmente seu olhar. Quando ela vai liderar uma cozinha, ela olha sua equipe com outros olhos, conseguindo compreender a dificuldade de cada um.”

*Bene:* “Acho que existem diferenças, sim. Mas não é algo absoluto. Existem homens que são mais sensíveis e mulheres que são mais técnicas. Igual como no mundo, em que os gêneros estão “se misturando”, acho que todas as coisas podem assumir esse papel, esse meio termo.”

*Paola:* “A mulher é polivalente. Ela tem uma visão mais ampla, consegue fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo. Os homens, apesar de serem muito bons, se atém a somente uma coisa. Antigamente se dizia que profissional bom era aquele que focava em uma coisa. Os tempos mudaram, e hoje os profissionais que são mais bem reconhecidos são aqueles que desempenham mais de um papel e que fazem mais de uma coisa, tocam mais de um projeto ao mesmo tempo.”

*Bel:* “Somos mais atenciosas, sabemos falar de uma maneira mais tranquila. A tranquilidade é tudo dentro de uma cozinha, porque no berro a gente não consegue nada, pelo contrário, a coisa só piora. A mulher tem mais jeito pra coisa.”

*Helena:* “A mulher não tem tanta força física, na verdade não tinha, porque hoje tem muita mulher mais forte que muito homem. É coisa do passado ficar fazendo essas comparações. Pra mim, na verdade, a maior diferença é que a mulher luta para que as coisas sejam sempre iguais para todos, já o homem quer sempre mais, o homem tem essa sede.”

Pode-se afirmar que é unânime no discurso de todas as entrevistadas de que a mulher possui artificios e qualidades não encontradas na personalidade masculina, sendo que estas acabam favorecendo e facilitando o desenvolvimento do trabalho e da liderança, principalmente dentro de uma cozinha.

Os bons líderes são aqueles que conseguem motivar a equipe a fim de que alcance os objetivos de maneira produtiva, valorizando a participação de todas as pessoas envolvidas, humanizando as relações, agindo com clareza, humildade e determinação (Hunter, 2004; Schwan, 2009; Maximiano, 2010).

A fim de protagonizar avanços e criar valor, as empresas e organizações começam a despertar e utilizar este “talento” feminino em prol de seu crescimento. As competências femininas não consideram diferenças e possuem o foco voltado ao sucesso, transcendendo aspectos que segregam (Kanan, 2010), e que focam, exclusivamente, no fortalecimento das organizações e serviços.

## 5. Conclusão

Neste trabalho buscou-se investigar a trajetória de vida de mulheres frente a cozinhas e serviços de alimentação como “*chef's*”, exercendo o papel de líder, o que ainda é recente, considerando que este posto fora ocupado pelos homens por muito tempo.

A mulher vem conquistando o seu espaço ao longo dos anos, como pudemos ratificar através da contextualização teórica e observar por meio dos relatos das entrevistadas. De acordo com as falas, fica claro que a mulher, no momento que decide entrar no ramo da gastronomia assumindo o papel de *chef*, passando a liderar brigadas e sendo responsável pela gestão de serviços de alimentação, está cada vez mais segura em ocupar estes cargos, apesar da cultura machista e patriarcal da qual bebe-se ainda na contemporaneidade.

De acordo com a análise das falas, o fato de possuírem dupla jornada de trabalho, conciliando as obrigações referentes a família, à casa, e ainda desempenhando outras atividades elevam seu nível de responsabilidade frente ao trabalho, quando mesmo assim conseguem manter seu foco, dedicação e zelo. Além disso, faz com que essas mulheres possuam maior notoriedade em relação ao papel que assumem, independentemente se atuarem como líderes de homens ou de outras mulheres.

A mulher busca estar mais atualizada em relação aos homens pelo fato de saber as exigências que o mercado lhe impõe em relação a posição que ocupa. Entretanto as mulheres, tomando por análise a fala das entrevistadas, ainda sentem que precisam provar sua capacidade frente ao mercado e perante seus liderados (homens ou mulheres).

É importante salientar que algumas das entrevistadas descreveram situações onde, segundo elas, se sentiram “testadas”, compreendendo ser este um *modus operandi* que não ocorre somente no ramo da gastronomia, mas em todos os outros campos em que a figura masculina aparecia como dominante, e por vezes única.

Desta maneira, acredita-se que o problema de pesquisa: “Qual a compreensão que mulheres *chef's* de cozinha possuem acerca de seu processo de liderança frente aos serviços de alimentação?”, conseguiu ser respondido. Bem, conseguiu-se identificar o processo de ascensão das entrevistadas frente aos serviços que lideram.

Liderar uma cozinha não é uma tarefa fácil para muitas mulheres, não só pelo fato de ser mulher e por possuir, entre seus liderados, homens e mulheres que não confiam no poder de liderança feminino, mas pelas árduas tarefas e situações que fazem parte deste universo. Há de se ponderar que essas situações, bastantes estressantes por sinal, não são encaradas pelas mulheres como um grande problema, mas como mais uma situação ou desafio a ser superado e que colabora com seu crescimento.

A cozinha de mercado, de serviços, inicialmente dominada pela figura masculina passou a ser dominada pela figura feminina, que tinha a obrigação de cuidar da cozinha privada, e transformada através do prazer com que as mulheres sempre desenvolveram seus

ofícios. Sua personalidade antifrágil trouxe, de fato, uma leveza e uma delicadeza a um espaço que antes era rígido e metódico, não deixando, no entanto, de cumprir seu papel extremamente técnico.

Por fim, deve-se registrar que este ensaio abre campo para inúmeras outras pesquisas, sejam no campo da pesquisa em gastronomia, que produz minimamente, bem como no campo das pesquisas acerca de liderança feminina, temática emergente e essencial em tempos de indústria e mercado 4.0.

### **Referências**

- Barbosa, L. (2012). Os donos e as donas da cozinha. In Freitas, M. E. Dantas, M. (Org.) *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Bourdieu, P. (2014). *A Dominação Masculina* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Best Bolso.
- Booth, W. C., Colombo, G. G. & Williams, J. M. (2005). *A arte da pesquisa* (2ª ed.). São Paulo: Editora Martins Fontes.
- Brillat-Savarin, J. A. (1995). *A Fisiologia do Gosto*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Bueno, M. L. (2016). Da Gastronomia Francesa a Gastronomia Global: hibridismo e identidades inventadas. *Caderno CRH*, 29(78), 443-462.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier.
- Coutinho, M. L. R.; Coutinho, R. R. (2011). Mulheres brasileiras em posições de liderança. Novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*, 16(1), 61-80.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Demozzi, S. F. (2011). Cozinha do cotidiano e cozinha profissional: representações, significados e possibilidades de entrelaçamentos. *Revista História: Questões & Debates*, (54), 103-124.
- Dória, C. A. (2012) Flexionando o gênero: a subsunção do feminino no discurso moderno sobre o trabalho culinário. *Cadernos Pagu*, 39, 251-271.
- Escoffier, G. A. (1993). *La guide culinaire*. Paris: Flammarion.
- Facina, A; Soihet, R. (2012) Gênero e Memória: algumas reflexões. *Revista Gênero*, 5(1), 9-19.
- Foucault, M. (1980). *História da sexualidade 1: A vontade de saber* (3ª ed.) Rio de Janeiro: Graal.
- Frankel, L. P. (2007). *Mulheres lideram melhor que homens*. São Paulo: Ed. Gente.
- Freeman, S. J. M., & Bourque, S. C. (2001) Leadership and power: new conception. In Freeman, S. J. M., Bourque, S. C., Shelton, C. M. *Women on Power: Leadership Redefined*. Boston: Northeastern Univ. Press.
- Hobsbawm, E. J. (2004). *A Era das Revoluções 1789-1848* (18ª ed.). São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Hunter, J. C. (2004) *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. São Paulo: Ed. Sextante.

Kanan, L. A. (2010). Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 243-257.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos* (7ª ed.) São Paulo: Atlas.

Minayo, M. C. S. (org.). (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Ed. Vozes.

Oliveira, M. F., Bisneto, V. O., & Souza I. L. (2010, agosto). Analisando a Gastronomia na Perspectiva de Gênero. *Anais do Fazendo Gênero - Diásporas, Diversidades, Deslocamentos*. Florianópolis, SC, Brasil, 9.

*Resolução n° 466/2012*. (2012). Aprova as seguintes diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Conselho Nacional de Saúde.

Rodrigues, S. C., Silva, G. R. (2015). A liderança feminina no mercado de trabalho. *Revista Digital de Administração Faciplac*, 1(4), 1-12.

Scavone, N. (2007). *Discursos da gastronomia brasileira: gêneros e identidade nacional postos à mesa* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Schwan, T. P. (2009). *As Competências do chef de cozinha* (Dissertação de Mestrado). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP, Brasil.

Scott, J. (1989). Gender: a useful category of historical analyses. *Gender and the politics of history*. New York, Columbia University Press. Tradução: Christine Rufino Dabat Maria Betânia Ávila.

Silva, E. L., Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4ª ed.). Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC.

Silveira, D. T. & Córdova, F. P. (2009) Unidade 2 - A pesquisa científica. In: Gerhardt, T. E., Silveira, D. T. (Org.). *Métodos de Pesquisa* (pp. 31-42). Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Triviños, A. N. S. (2007). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Wright, P. L. (2011). *Administração Estratégica Conceitos*. São Paulo: Ed. Atlas.