

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
THAINA PACHECO SCHWAN**

AS COMPETÊNCIAS DO CHEF DE COZINHA

**SÃO PAULO
2009**

THAINA PACHECO SCHWAN

AS COMPETÊNCIAS DO CHEF DE COZINHA

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para obtenção de título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação da Profª Drª Nilma Morcerf de Paula.

SÃO PAULO
2009

THAINA PACHECO SCHWAN

AS COMPETÊNCIAS DO CHEF DE COZINHA

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para obtenção de título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi.

Aprovado em: 30/06/2009.

Profª Drª NILMA MORCERF DE PAULA

Universidade Anhembi Morumbi

Profº Drº RUBENS DA COSTA SANTOS

Universidade Anhembi Morumbi

Profº Drº EDUARDO DE CAMARGO OLIVA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, ao meu irmão e a minha
tia Kity por todo amor e apoio nesta etapa.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a “Deus” que sempre esteve presente em minha vida, iluminando meus passos e por ter colocado em minha vida pessoas tão especiais.

Aos meus pais, minha razão de ser, por todo esforço, paciência, amor, dedicação, pela palavra amiga nos meus momentos mais difíceis, e por me apoiarem ao longo desta caminhada.

Ao meu querido irmão e amigo Vi, conselheiro de todas as horas.

À minha Tia Kity, por todo amor.

À Sonia, Alair, Alê e Silvana pela atenção e carinho.

Ao primo Fabian e a Maris pelo auxílio na tradução deste trabalho e todo carinho despendido.

À minha querida orientadora Nilma, por toda paciência, apoio, dedicação, carinho e por ter acreditado na minha competência.

A meus professores do mestrado, por toda colaboração e ricos ensinamentos, em especial ao professor Rubens por toda atenção e contribuição nesta pesquisa.

A todos os profissionais e *chefs* de cozinha que me ajudaram na concretização deste trabalho, em especial ao *chef* Juarez Campos.

Aos colegas e amigos da Casa do Porto.

A todos vocês que fazem parte desta vitória, o meu muito obrigada!

RESUMO

Nos últimos anos tem-se observado o grande crescimento do setor gastronômico devido, dentre outros fatores, ao destaque da gastronomia mundial, à maior inserção da mulher no mercado de trabalho e ao crescimento das cidades, gerando, conseqüentemente, a demanda por profissionais qualificados e a maior valorização da profissão do *chef* de cozinha. O presente estudo, de caráter exploratório, teve como objetivo a identificação das competências mais importantes para a formação de um *chef* de cozinha, a partir da vivência profissional de oito (8) *chefs* em atuação na capital de São Paulo. O conceito de competência adotado é baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes, que englobam questões administrativas, técnicas e atitudes relacionadas ao cargo. A coleta dos dados foi realizada através de um questionário, organizado em três sessões: a primeira destinada ao perfil sócio-profissional do *chef* de cozinha, a segunda para a identificação dos mais importantes conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho deste papel e a terceira sessão destinada à importância da definição das competências deste profissional. A análise dos dados ocorreu de forma quantitativa e qualitativa. Os resultados advindos do estudo identificaram vinte e quatro (24) competências fundamentais para o *chef* de cozinha, sendo oito (8) competências de conhecimento, sete (7) competências de habilidade e nove (9) competências de atitude e demonstraram que as competências do *chef* de cozinha estão baseadas nas experiências acadêmicas e, principalmente, na vivência profissional de cada um, apresentando uma pequena diferenciação quanto à valorização de alguns conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desempenhados por este profissional. Espera-se que os resultados obtidos possam contribuir para a definição das competências desse profissional, a serem desenvolvidas e ou complementadas durante sua formação acadêmica, bem como na definição de sua inserção no mercado gastronômico, garantindo do ponto de vista de gestão adequação do homem ao cargo.

Palavras-Chave: *Chef* de cozinha. Competências. Restaurante.

ABSTRACT

Over the last few years a great expansion in the gastronomic sector is being observed. Many factors contribute to this development, including the highlight of the international gastronomy, the greater inclusion of women in the labor market and the growth of cities generating, as a consequence, higher demand for skilled workers and a higher recognition of the "chef de cuisine" profession. This exploratory study is aimed to identify the most important skills for the formation of a "chef de cuisine" by investigating the professional experience of eight (8) chefs working on the city of São Paulo. The concept of competence adopted is based on three dimensions - knowledge, skills and attitudes, which include administrative issues, techniques and attitudes related to the position. Data collection was conducted through a questionnaire, divided into three sessions: the first for the socio-professional profile of the "chef de cuisine", the second to identify the most important knowledge, skills and attitudes necessary to perform this function and the third session aimed at defining the importance of professional skills. Data analysis was both quantitative and qualitative. The results obtained in the study identified twenty-four (24) main competencies for the "chef de cuisine". Among them: eight (8) knowledge competence, seven (7) skills and ability competence and nine (9) attitude competence. The results have also shown that the "chef's de cuisine" skills are based in academic experience and essentially in the individual professional experience, showing a small variation related to the importance of some knowledge, skills and attitudes to be performed by this professional. It is expected that these findings can contribute to the mapping of the professional skills to be developed or supplemented during the academic formation and also help the professional's inclusion into the gastronomic market ensuring the suitability of the man to the position.

Keywords: *Chef de cuisine*. Competencies. Restaurant.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA	18
1.1 A tradição gastronômica.....	19
1.2 Funções do <i>chef</i>	21
1.3 <i>Chef</i> , comensalidade e hospitalidade.....	30
CAPÍTULO 2 – GASTRONOMIA E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	34
2.1 Os cursos de gastronomia no Brasil.....	35
2.2 O título de <i>chef</i> de cozinha e a atuação profissional.....	38
CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES.....	41
3.1 Mercado de alimentação, características e segmentação.....	42
3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do <i>chef</i> de cozinha na versão de profissionais do setor	43
3.3 Competências	45
3.3.1 Conceitos	45
3.3.2 Modelos teóricos	49
3.4 Enquadramento das atribuições do <i>chef</i> ao conceito de competência	51
CAPÍTULO 4 – A PESQUISA.....	53
4.1 Escolha do método e coleta de dados	53
4.2 Amostra.....	56
4.3 Análise dos dados.....	57
CAPÍTULO 5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
GLOSSÁRIO	87

APÊNDICES.....	89
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos <i>chefs</i> de cozinha	89
APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido	93
APÊNDICE C – Resultados (porcentagem) das opções assinaladas pelos <i>chefs</i>	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: <i>Chefs</i> históricos da cozinha francesa	19
Quadro 02: Hierarquia na cozinha.....	22
Quadro 03: As funções do <i>chef</i> de cozinha.....	23
Quadro 04: Perguntas a serem feitas na elaboração de descrições do cargo	27
Quadro 05: Organização de pessoal e cargos nos restaurantes.....	29
Quadro 06: Número de cursos de graduação em gastronomia, por localidade.....	36
Quadro 07: Quantidade de cursos de gastronomia, modalidade graduação em São Paulo capital e estado.....	36
Quadro 08: Quantidade de cursos de gastronomia, modalidade sequencial, por estados do Brasil.....	37
Quadro 09: Segmentação da indústria de serviços de alimentação.....	42
Quadro 10: Verbos associados à competência	48
Quadro 11: Os dois modelos de competência.....	50
Quadro 12: A dissertação e o questionário	59
Quadro 13: Competências fundamentais para o <i>chef</i> de cozinha	69
Quadro 14: Verbos associados à noção de competência relacionados com as competências fundamentais do <i>chef</i> de cozinha.....	73

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Gráfico 01: Demonstrativo de crescimento do número de cursos de gastronomia – graduação – no período de 1999 a 2009, no Brasil	37
Gráfico 02: Número de cursos de gastronomia – modalidade sequencial, no período de 1999 a 2008, no Brasil	38
Figura 01: Diagrama do trabalho do <i>chef</i> de cozinha.....	26
Figura 02: Sequência para análise de um cargo	28
Figura 03: Organograma funcional.....	29
Figura 04: Formação da competência.....	47
Figura 05: Formação da competência do <i>chef</i> de cozinha.....	52

LISTA DE SIGLAS

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

IR - Indústria de Restaurantes

ISA - Indústria de Serviços de Alimentação

PIB - Produto Interno Bruto

UNIVALI - Universidade Vale do Itajaí

INTRODUÇÃO

A gastronomia, aqui entendida como a arte de preparar alimentos e proporcionar maior prazer aos comensais, hoje já atinge várias camadas da população, gerando novos negócios e empregos e desenvolvendo a economia do país. Segundo Salles (2009), presidente do Conselho de Administração Nacional da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), o setor gastronômico representa, atualmente, um milhão de empresas, gerando seis milhões de empregos diretos e responde por 3,8% do produto interno bruto (PIB) nacional.

Nos últimos anos foi observado o grande crescimento do setor gastronômico, devido ao destaque da gastronomia mundial, a maior inserção da mulher no mercado de trabalho como demonstra os dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), colhidos no período de 1989 até 1996, em que comprova que a taxa de participação feminina cresceu 8,9%, reforçando estes argumentos, os dados apresentados pela Univesia (2009) - uma rede de universidades e oportunidades onde Zuleide Araújo Teixeira, subsecretária de planejamento e orçamento da secretaria especial de políticas para as mulheres, confirma que este foi um dos fatos mais marcantes ocorridos na sociedade brasileira, devido a fatores econômicos e culturais como o avanço da industrialização, urbanização e a queda nas taxas de fecundidade – e o crescimento das cidades que contribuíram para o aumento do mercado de alimentação fora do lar e a constante busca por profissionais qualificados para atenderem a esta demanda, o que conseqüentemente contribuiu para a maior valorização da profissão do *chef* de cozinha. Além disso, a mídia também tem sido a grande responsável por evidenciar a profissão com programas de televisão, rádios, filmes e novelas.

A gastronomia é hoje um importante componente para o crescimento do turismo, eventos e nas relações de hospitalidade. Diversos estudos têm sido realizados na área:

No âmbito do turismo, Paula et al., (2008) analisaram a contribuição da gastronomia no desenvolvimento do turismo local, através de uma pesquisa quantitativa com a técnica de questionário para o levantamento de dados, e demonstraram que os cursos de gastronomia podem colaborar com o crescimento do turismo, uma vez que apresentam disciplinas específicas, absorvem e qualificam

mão de obra local, possuem corpo docente especializado e reconhecem a gastronomia como atrativo cultural e turístico.

Um aspecto significativo apontado por Goeldner et al.,(2000), foi um estudo realizado por este autor nos Estados Unidos, que mostrou a importância da gastronomia para a satisfação total da experiência turística, onde 86,2% dos entrevistados (turistas) apresentaram como as atividades preferidas em viagens a de fazer refeições em restaurantes.

Por meio de um estudo realizado em alguns cadernos de turismo nos jornais das cidades de Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro, Montoro (2006) verificou que a gastronomia vem conquistando cada vez mais espaço no jornalismo e na televisão, principalmente com os programas de culinária. De acordo com a autora é importante ressaltar que a gastronomia integra o turismo tanto no processo (autenticidade de um povo) como no produto final (recursos matérias e simbólicos).

Freund (2002) apresenta dados para o planejamento e execução de eventos (festas e recepções), tratando desde questões como a venda, a organização, os tipos de eventos, o serviço a ser prestado até o cardápio a ser utilizado, buscando assim auxiliar pessoas que promovem eventos.

Vários autores, como Leal (1998) e Franco (2001) têm estudado a história da gastronomia, contextualizando seu surgimento desde a descoberta do fogo até o “boom” gastronômico da atualidade.

Por outro lado, Cascudo (2004) tem o seu enfoque na história da alimentação no Brasil, estudando, principalmente, a influência das culturas portuguesa, indígena e africana na cultura brasileira.

Barreto (2006) procurou analisar a trajetória de migrantes nordestinos que contribuíram para a formação da gastronomia na cidade de São Paulo, tornando-a referência mundial. Com entrevistas realizadas com quatro *chefs* de cozinha, dois franceses, um cozinheiro, um gerente de produtos e uma articulista gastronômica, o autor confirmou através dos depoimentos que os nordestinos têm papel de grande importância estratégica e profissional na gastronomia desta cidade.

O prazer gastronômico relacionado com o poder terapêutico dos alimentos tem sido estudado por Corona e Quaresma (2005) no livro “*Saboreando mudanças*” onde as autoras procuram mesclar medicina e gastronomia, ou seja, as contribuições que uma alimentação saudável podem trazer para a saúde. Corona, que é médica, explica a importância da alimentação balanceada para o controle e prevenção de

doenças; já Quaresma que é *chef* de cozinha sugere algumas receitas que associam sabor e saúde.

Os porquês das transformações dos alimentos quanto a cor, sabor, textura e aroma, ou seja, os fenômenos gastronômicos ocorridos na cozinha no âmbito das reações químicas têm sido estudado e desvendado por This (2003) no livro “*Um cientista na cozinha*”.

Os *chefs* de cozinha Boulud (2004) e Suaudeau (2004) escreveram sobre suas experiências profissionais ao longo de suas carreiras, orientando os jovens em questões como o comportamento nos estágios e alguns conselhos para se tornarem *chef* de cozinha.

Em um estudo exploratório realizado em 595 restaurantes estilo fast-food nos Estados Unidos, Dipietro e Pizam (2008) constataram um nível de alienação de forma desigual na amostra e que seria causado mais pela administração de cada estabelecimento do que pela tecnologia empregada.

Oliva e Santolia (2007) procuraram identificar as competências necessárias aos gestores nos serviços de alimentação em restaurantes localizados próximo ao Metrô Conceição na cidade de São Paulo. Por meio de pesquisa exploratória apontaram como mais significativas as seguintes competências: o controle da qualidade alimentar, a gestão de pessoas, o conhecimento do negócio e a orientação para o cliente.

Com a entrada do novo milênio abriu-se um leque de ofertas e os restaurantes começaram a modificar o modelo de negócio familiar para a administração feita por profissionais da área e com formação acadêmica (SILVA, 2008), gerando uma maior demanda por profissionais com mais qualificação.

A profissão *chef* de cozinha nos dias atuais ganhou espaço de destaque na mídia e posição de status para muitos. Segundo Ruhlman (2007) parece indicar que este trabalho no passado era considerado uma tarefa para classes mais baixas e atualmente atinge todas as classes. Percebe-se que pelos estudos apresentados o foco do trabalho tem sido a gastronomia, o alimento, a técnica, deixando um pouco de lado questões importantes como a formação do profissional, qual o cargo definido, a função, as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para compor este profissional, tendo em vista que as atividades de uma cozinha são desempenhadas por várias pessoas, com cargos e funções diferentes.

Sendo assim, diante do exposto levantamento até o momento, percebe-se uma lacuna a ser preenchida em relação à profissão de *chef* de cozinha, do ponto de vista gerencial, com definições específicas de suas competências buscando uma resposta para a questão: quais as competências necessárias para que um *chef* de cozinha consiga realmente contribuir para viabilizar o empreendimento de forma a garantir a sobrevida e qualidade nas realizações dos serviços oferecidos?

A experiência profissional de cinco anos em cozinhas de restaurantes, aliadas ao levantamento do estado da arte sobre a gastronomia realizada por meio de pesquisa bibliográfica, da análise de filmes de ficção que retratam o relacionamento entre *chefs* e funcionários, bem como as aulas ministradas pela professora e orientadora Nilma Morcerf de Paula na disciplina Gestão de Serviços de Alimentação no contexto da hospitalidade, levou a verificar que a prática dos *chefs* de cozinha, em qualquer dos campos citados é exercida de modo empírico, desvinculada de sua formação acadêmica e descontinuada, não havendo uma definição clara de suas competências. Apesar do crescimento do número de cursos formadores de profissionais e da demanda de mercado para esse segmento não foram localizados estudos que tratassem das competências desses profissionais.

Outrossim, a experiência na área mostrou que as atividades desenvolvidas pelos *chefs* variavam e que não havendo uma definição clara de suas competências, eles acumulavam funções não ligadas à sua formação.

Cabe dizer, que o *chef*, no sentido de cargo de direção na cozinha, pode ser o indivíduo que tenha ou não uma educação formal porque este cargo só é reconhecido como tal a partir de sua larga experiência na área e do reconhecimento de seus pares e da mídia especializada.

Segundo Ferreira (2007) chefe é o principal entre outros, ou ainda aquele que reúne as qualidades e competências, autoridade e poder de decisão. Já para Barreto (2002, p.41), “o trabalho de um grande chefe engloba, entre outras atividades, planejamento, previsão, supervisão e controle”.

Para muitos autores como Barreto (2002) e Chon (2003), a definição de um *chef* de cozinha está concentrada apenas na área administrativa. Neste trabalho o *chef* de cozinha está definido como sendo o profissional responsável por funções que vão além de gerenciar, de ser criativo e encantar na arte de desenvolver novas receitas, reinterpretar antigas e dar uma identidade ao estabelecimento em que está inserido. Sendo assim, pretende-se verificar as competências que devem fazer parte

do exercício da profissão a partir do inquérito a ser realizado com os profissionais do setor.

Para Dutra (2004) competência significa um patamar de agregação de valor por parte da pessoa para a organização e para o meio em que se encontra.

O conceito de competência utilizado neste trabalho terá como referência o adotado por Fleury e Fleury (2004) definido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, um estoque de recursos que o indivíduo detém.

De acordo com Atala e Dória (2008), o *chef* de cozinha deve possuir o domínio perfeito, seja das técnicas tradicionais ou contemporâneas. Além disso, ele deve ser alguém com comando e liderança sobre toda a equipe da cozinha para o seu bom funcionamento. Ele é o organizador dessa atividade complexa, seriada, harmônica, que envolve uma série de colaboradores, cada um com suas habilidades, limitações e personalidades. Portanto, ele deve ser um cozinheiro exemplar, um modelo capaz de transmitir o que sabe a sua equipe.

Considerando-se a expansão dos cursos de gastronomia no país e a inserção dos novos profissionais em um mercado de trabalho consolidado sem a sua participação, até então, faz-se necessário compreender as competências do *chef* de modo a auxiliar os profissionais da área e os que estão em formação, pois este mercado tem um crescimento vertiginoso.

Por se tratar de um estudo novo, que busca uma maior familiaridade, esta pesquisa se caracteriza como de caráter exploratório, tendo como objetivo identificar e analisar as competências necessárias para a formação de um *chef* de cozinha a partir da prática e dos saberes adquiridos pelos profissionais em atuação nos restaurantes de luxo na capital de São Paulo.

As variáveis da pesquisa estão concentradas nas competências desenvolvidas de acordo com o sexo, formação e experiência profissional dos entrevistados, pois pressupõe que sejam diferentes de acordo com a prática vivenciada por cada um.

Para atingir o objetivo deste estudo, o trabalho está estruturado da seguinte forma:

O capítulo 1 trata da apresentação das atividades exercidas pelo *chef* de cozinha, objeto de estudo deste trabalho. Neste capítulo foram utilizados como referência os autores Leal (1998), Dumas (2005), Kelly (2003), Franco (2001), Maricato (2004), Take (2004), Camargo (2003) e Lashley (2004).

O capítulo 2 aborda a gastronomia e a formação profissional, com enfoque no crescimento dos cursos de gastronomia no Brasil, que teve um grande salto a partir de 2008. Foram utilizados como referência os autores Atala e Dória (2008), Dutra (2004), Fleury e Fleury (2006) e Barreto (2006).

No decorrer do capítulo 3 encontra-se um resumo sobre a formação de competências, seu conceito e modelos com objetivo de ajudar os acadêmicos e profissionais do setor. O capítulo também traz uma pesquisa qualitativa sobre quais seriam os conhecimentos, habilidade e atitudes, ou seja, as competências de um *chef* de cozinha na versão de um coordenador de curso de gastronomia, um *chef* de cozinha, um profissional com função de cozinheiro e um cliente frequentador de restaurantes *a la carte*, das quais surgiram algumas considerações que foram utilizadas no questionário aplicado posteriormente aos *chefs* de cozinha. Foram utilizados como referência os autores Paula (2004), Dutra (2004), Godoy e Forte (2007), Fleury e Fleury (2006) e Le Boterf (2003).

O capítulo 4 apresenta a metodologia utilizada, as características dos entrevistados, o instrumento utilizado para análise dos dados. Neste capítulo foram utilizados como referência os autores Gil (2008), Chizzotti (2000), Barros e Lehfeld (1990) e Seltiz et al., (1987).

O capítulo 5 retrata a análise dos resultados da investigação, quantitativamente e qualitativamente, com base nas variáveis do estudo – sexo, formação e experiência profissional dos entrevistados.

Por último as conclusões e recomendações do estudo com base no objetivo da investigação sobre as competências para o exercer da função de *chef* de cozinha, na perspectiva de futuras investigações.

CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA

“Não há amor mais sincero do que o prazer da comida nos desperta”.

(George Bernard Shaw)

- A tradição gastronômica
- Funções do *chef*
- *Chef*, comensalidade e hospitalidade

O crescente interesse pela profissão de *chef* de cozinha no Brasil encontra na mídia uma de suas explicações por meio dos programas de televisão, novelas, filmes, revistas, jornais, que acabam por “glamourizar” a profissão. Os cozinheiros ganharam *status* de celebridade no início dos anos 90, com a vinda de *chefs* internacionais de renome para o Brasil, como Emmanuel Bassoileil, Laurent Suaudeau, Luciano Boseggia, entre outros, que a princípio vieram para trabalhar nos restaurantes de hotéis. Outros *chefs* de cozinha assumem importância na atualidade, como o francês Paul Bocuse, o estudioso Hervé This que se destaca na gastronomia molecular, o *chef* Ferran Adriá, com sua cozinha tecno-emocional, utilizando as técnicas para criar novos pratos que desenvolvam os sentidos e manipulem as emoções. No Brasil se destacam *chefs* como Flávia Quaresma e Alex Atala, que desenvolvem um tipo de cozinha contemporânea valorizando os produtos brasileiros, principalmente da Amazônia e do Pará. Já Mara Salles, Rodrigo Oliveira e Ana Luiza Trajano desenvolvem a gastronomia brasileira com novas reinterpretações.

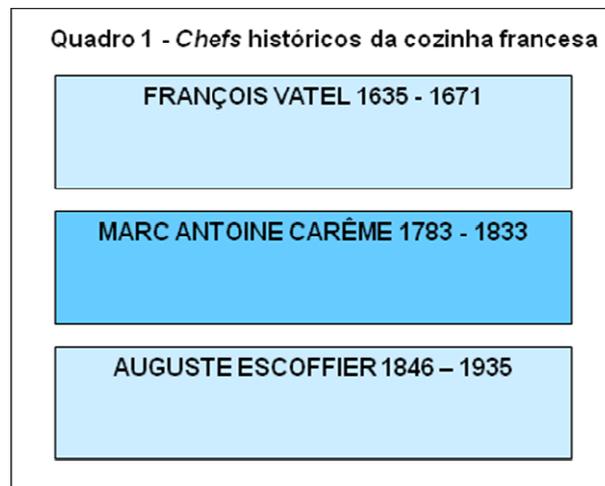
Atala e Dória (2008) relatam que foi em meados do século XX que nasceu a projeção pública do *chef* de cozinha e a valorização moderna da gastronomia, fato que se explica pelas marcas deixadas através dos tempos por grandes *chefs* como: Antonin Carême – o principal organizador do sistema culinário, Fernand Point – pelas novas concepções de culinária e atitudes diante do saber, tornando-se assim um grande formador de *chefs* e Auguste Escoffier - que conseguia captar e executar com perfeição os desejos de seus clientes.

1.1 A tradição gastronômica

Usa-se como modelo de gastronomia a cozinha francesa, que é respeitada universalmente e vista como grande referência para a culinária de outros países. São mais de dois séculos que a França tem na sua gastronomia uma das mais significativas expressões de sua cultura.

O senso de responsabilidade de seus precursores é tão grande que, segundo Dumas (2005), o maître Vatel, o grande inventor do creme chantilly, foi levado a cometer o suicídio devido a algumas falhas no serviço e a falta de um ingrediente importante para a ceia do Rei Luís XIV.

Após a Revolução Francesa, grandes *chefs* de cozinha como Escoffier e Carême e os vários restaurantes que surgiram na França foram os principais responsáveis pelo crescimento e propagação dessa cozinha (LEAL, 1998). O quadro a seguir representa alguns *chefs* que contribuíram para a formação da cozinha francesa e da gastronomia mundial.



Fonte: A autora (2009)

De acordo com Kelly (2003) o *rei dos cozinheiros* Carême (1783 – 1833), como ficou conhecido, foi um dos responsáveis pelo desenvolvimento gastronômico na França. Oriundo de família humilde e numerosa foi abandonado pelo pai aos 10 anos de idade, no auge da revolução francesa e acabou sendo criado por um proprietário de uma taberna.

As tabernas naquela época serviam um caldo restaurador, que restaurava as forças de quem o comesse, e foram as grandes responsáveis pela origem dos primeiros restaurantes na França (SPANG, 2003).

Conforme Kelly (2003), Carême iniciou a sua vida profissional como ajudante de cozinha até se tornar o cozinheiro preferido de políticos como Napoleão Bonaparte. Possuía grande obsessão por arquitetura e costumava criar sobremesas feitas de açúcar que tinham a forma de templos gregos ou igrejas. Era apaixonado por sopas e chegou a criar várias, mas ficou conhecido mesmo como *patissier* por suas obras de arte. Foi o grande responsável por popularizar o serviço russo, em pratos separados, conhecido nos dias de hoje como entrada, prato principal e sobremesa e criou também a massa folhada e o “toque”, o chapéu do cozinheiro.

Para Carême a profissão era responsável por alguns momentos de sofrimento, mas ao mesmo tempo proporcionou os melhores momentos de sua vida.

Nessa fornalha em que todo mundo se movimenta numa velocidade tremenda, não se ouve som algum, somente eu tenho o direito de falar e, ao som da minha voz suave, todos obedecem. Por fim, colocando um ponto final na descrição dos nossos sofrimentos, por mais ou menos uma hora portas e janelas são fechadas para que o ar não esfrie a comida que está sendo colocada nas travessas. Foi dessa maneira que passei os melhores dias da minha vida (CARÊME apud KELLY, 2003, p. 27, 28).

Conforme Bolaffi (2006), Escoffier iniciou sua carreira aos 13 anos de idade, 1859, com um tio, dono de um restaurante em Nice (França). Posteriormente trabalhou em cidades como Paris, Lucerna e Montecarlo. Por volta de 1880 chefiou as melhores cozinhas e restaurantes da Europa. Ainda segundo o autor os restaurantes dos tempos de Escoffier predominavam pela qualidade, diversidade de opções e requinte da comida.

Para Leal (1998) os cozinheiros já eram considerados pessoas importantes desde a antiguidade. Segundo a autora, em Roma os cozinheiros eram personagens de grande importância, onde cada qual desempenhava tarefas específicas na cozinha e obedeciam a ordens de uma outra pessoa, que hoje em dia correspondem aos *chefs* de cozinha, que desempenham funções diversas, desde questões administrativas a técnicas e são os principais responsáveis pelo sucesso da cozinha.

1.2 Funções do *chef*

De acordo com Maricato (2004) o sucesso de um estabelecimento diferenciado, que torna o ato de comer em prazer, é a qualidade de sua cozinha. Segundo o autor, o Guia 4 Rodas, publicação anual com dicas de viagem e turismo em todo Brasil, sugestões de hotéis, pousadas, resorts, restaurantes e bares, ao classificar os melhores estabelecimentos do gênero alimentício, destaca como aspectos importantes a criatividade, apresentação dos pratos, sabor e harmonia da comida, talento do *chef* e qualidade do serviço.

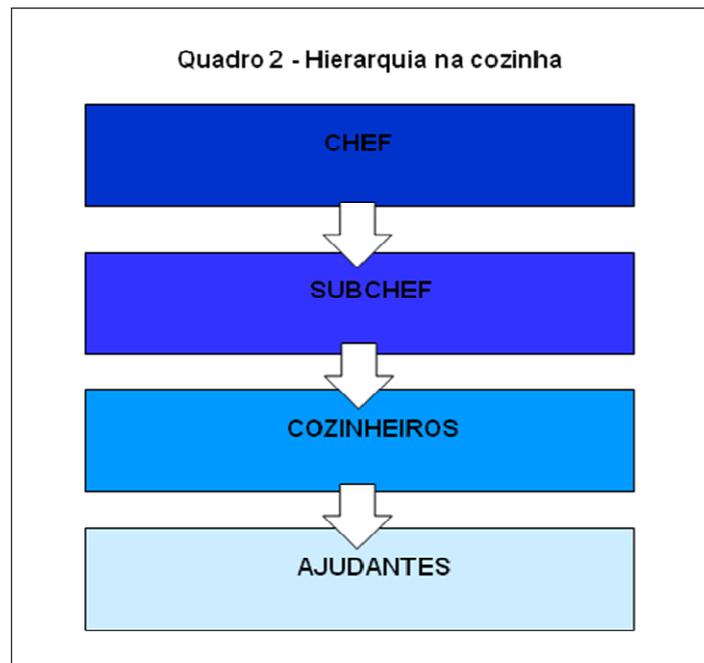
Para este autor, o grande responsável pela qualidade da cozinha é o *chef*. “Não existe cozinha que possa se destacar sem um *chef* à altura” (MARICATO, 2004, p. 120). Ainda conforme Maricato, o *chef* deve possuir qualidades inatas como o talento, a dedicação, a capacidade de trabalhar mesmo sob pressão, saber selecionar os produtos, relacionar, organizar e dividir tarefas, liderar seus auxiliares, colocando-os no lugar certo, treinando, avaliando e promovendo-os, controlar os pedidos e o andamento do trabalho, elaborar o cardápio e controlar a qualidade de compras e estoques. “O *chef* deve então exercer o papel de líder incontestado, em que todos os envolvidos confiam e ao qual obedecem cegamente” (MARICATO, 2004, p. 121).

As cozinhas de restaurantes são compostas por profissionais com diferentes competências e responsabilidades. Geralmente divididas em funções, por hierarquia, onde no topo da pirâmide, tem-se o *chef* de cozinha, o responsável por comandar toda a brigada - equipe de trabalho, logo depois o subchef, que assume o controle quando o *chef* não se encontra presente, os cozinheiros, que são responsáveis por uma determinada praça, setor, como exemplo, praça de carne, praça de peixe entre outras e por último os ajudantes, que recebem a função de auxiliar os cozinheiros, higienizar equipamentos, utensílios e a limpeza da cozinha. Os salários são de acordo com a função, ou seja, quem esta no topo da pirâmide, terá direito a um salário mais alto do que os que se encontram em outras posições; quanto maior o cargo, maiores as responsabilidades a serem cumpridas.

De acordo com Fleury (1996), o plano de cargos e salários (hierarquia) teve o seu início na década de 60, com a formação de dois quadros: primeiro o quadro técnico que era composto por pessoas com o conhecimento técnico sobre

determinada área e segundo o quadro geral composto pelos demais funcionários. Ainda segundo Fleury, este modelo foi o que marcou profundamente a vida dos empregados.

No quadro a seguir temos um modelo de hierarquia de cozinha adotado em muitos restaurantes brasileiros, segundo a experiência da pesquisadora.



Fonte: A autora (2009)

De acordo com os autores Cândido e Zanella (2002, p. 36, 37) as funções desenvolvidas no cargo de *chef* de cozinha seriam representadas conforme o quadro a seguir:

Quadro 03 – As funções do *chef* de cozinha

Função	Especificação
Orientação e supervisão técnica dos trabalhos	<ul style="list-style-type: none"> • orientar tecnicamente cozinheiros e auxiliares na elaboração dos pratos, acompanhando a sua execução.
Custos e preços	<ul style="list-style-type: none"> • elaborar e manter atualizadas as fichas técnicas dos pratos; • sugerir medidas e tomar providências para eliminação e reaproveitamento de resíduos, sobras, refugos e sucatas; • verificar as unidades e porções dos alimentos e os respectivos custos e preços.
Suprimentos e estoques	<ul style="list-style-type: none"> • estabelecer escalas de horários e designar os funcionários para verificação dos materiais entregues pelos fornecedores; • fiscalizar o recebimento e a conferência dos gêneros alimentícios e materiais recebidos mediante requisição; • manter contato permanente com o almoxarifado, estabelecendo procedimentos relacionados com os materiais, para evitar a manutenção de estoques em excesso, falta de produtos e compras urgentes de material sem concorrência de preços a custos elevados.
Atendimento aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • acompanhar a receptividade dos clientes em relação aos pratos quanto à qualidade, ao sabor e à apresentação, para melhoria dos serviços e correção de eventuais falhas; • coordenar com o pessoal de atendimento a forma de disposição e apresentação dos alimentos nos pratos,

	<p>travessas e <i>buffets</i>, a fim de facilitar o serviço dos garçons;</p> <ul style="list-style-type: none"> • sugerir os pratos que devem ser vendidos preferencialmente, adequando-os às condições operacionais da cozinha e à rentabilidade.
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • desenvolver e sugerir programas de treinamento interno; • estabelecer as escalas de serviço do pessoal da sua área.
Higiene e limpeza	<ul style="list-style-type: none"> • controlar, orientar e disciplinar procedimentos em relação ao manuseio de produtos e alimentos.
Equipamentos e utensílios	<ul style="list-style-type: none"> • controlar, orientar e disciplinar o uso adequado e econômico dos equipamentos e utensílios, implantando programas de manutenção e limpeza.
Ordem e disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • estabelecer normas quanto à ordem e à disciplina no setor.
Coordenação de atividades	<ul style="list-style-type: none"> • compete ao chefe de cozinha coordenar, orientar e estabelecer critérios de funcionamento e operação em todos os setores de sua área, executando pessoalmente as atividades ou delegando pessoal para execução.

Fonte: Adaptado de Cândido e Zanella (2002, p. 36, 37)

Segundo Chon (2003, p.177) as funções de um *chef* se concentram em gerenciar, ou seja, avaliar continuamente o que está sendo preparado e como, para assegurar que os itens do cardápio sejam lucrativos e atraentes para os consumidores; garantir que o ambiente de trabalho seja limpo e seguro; orientar e supervisionar o treinamento dos funcionários da cozinha; assegurar que todos os alimentos e bebidas estejam dentro dos padrões de qualidade, sejam entregues na quantidade correta e armazenados apropriadamente e relacionar-se bem com as pessoas no ambiente de trabalho. “O papel do cozinheiro vai muito além das panelas. No ato de cozinhar, ele passa toda a sua sensibilidade” (SUAUDEAU, 2004, p.129).

Escoffier apud Franco (2001) define o *chef* como um artista e administrador, com obrigações cotidianas que vão desde determinar as compras, planejar o cardápio, distribuir o trabalho entre a equipe e supervisionar a execução dos pratos. Segundo ele torna-se um *chef* aquele que faz da cozinha o seu supremo interesse, dedicando-lhe anos de estudo e de trabalho.

Para Boulud (2004, p. 119, 120, 121) as regras para se tornar um chef de cozinha são definidas através da figura de linguagem como os 10 mandamentos de um *chef*:

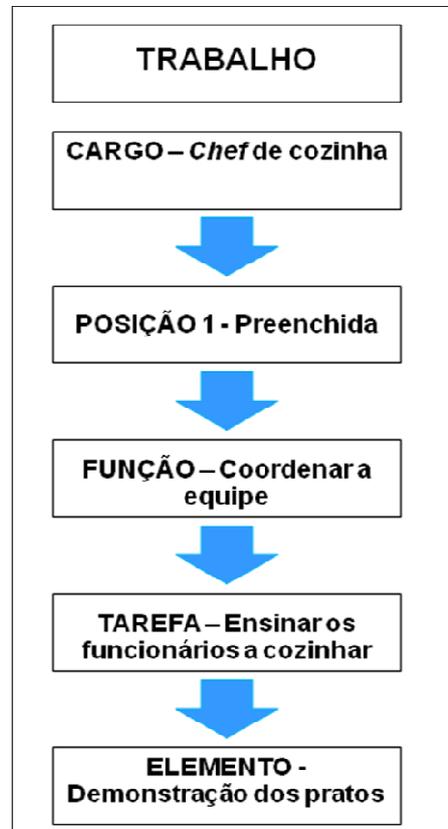
- 1) Mantenha suas facas afiadas.
- 2) Trabalhe com a melhor equipe.
- 3) Mantenha sua praça em ordem.
- 4) Faça compras com inteligência.
- 5) Tempere com precisão.
- 6) Domine o calor.
- 7) Aprenda sobre o mundo da culinária.
- 8) Conheça os clássicos.
- 9) Aceite críticas.
- 10) Mantenha um diário de suas receitas.

Boulud (2004) define os mandamentos a serem seguidos para se tornar um bom *chef*, com funções acima das de gerenciar, mas de criar, desenvolver novas receitas, pesquisar, conhecer as tendências do mercado e do mundo, buscando um ser composto de sensibilidades e apaixonado pelo que faz.

A função do *chef* consiste basicamente em lidar com as pessoas, sejam os empregados, sejam os clientes. Ao prestar serviços aos clientes, o recurso principal é representado pelo funcionário; por isso a importância de se definir uma administração de recursos humanos (administração de pessoal) com a implantação de estratégias, planos e programas necessários para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas, a fim de se cumprir as metas e objetivos desejados (TANKE, 2004).

Um cargo pode ser definido conforme Tanke (2004) como um grupo de posições que tem tarefas e responsabilidades comuns e gira em torno de um tipo de trabalho que precisa ser realizado para se cumprir determinados objetivos. Já a posição é entendida como um lugar que será ocupado por um indivíduo. Ele também se refere à função como sendo uma atividade ou ação importante que é exigida pelo cargo e pode ser composta por muitas tarefas.

Baseado no diagrama das relações entre a terminologia relacionada ao cargo (TANKE, 2004, p. 48) teríamos em relação ao *chef* de cozinha:

Figura 01 – Diagrama do trabalho do *chef* de cozinha

Fonte: Adaptado de Tanke (2004, p. 48)

Sendo assim, os elementos são os movimentos exigidos para se completar as tarefas, que por sua vez constituem as funções. A posição envolve as tarefas e obrigações exigidas que irão dar origem ao cargo a ser desempenhado (TANKE, 2004).

O processo pelo qual as informações sobre o cargo são obtidas, determinando suas funções e tarefas é conhecido como análise do cargo. Para que isso aconteça existem dois métodos diferentes. O primeiro é conhecido como o método do escalão inferior para o superior que compreende na análise do comportamento e das atividades dos funcionários. O segundo método, do escalão superior para o inferior, analisa cargos novos e futuros através da missão corporativa, metas e objetivos da organização para determinar as tarefas para o alcance de determinado objetivo (TANKE, 2004). O autor confirma que as funções e tarefas do cargo definem as

habilidades, o conhecimento, as aptidões e as responsabilidades exigidas para um desempenho bem sucedido.

A tarefa é uma sequência de trabalhos interrelacionados. Uma série de tarefas relacionadas constitui o cargo. Quando responsabilidades são descritas de forma organizada, temos a descrição completa de um cargo (WALKER; LUNDBERG, 2003, p. 272).

Sendo assim, as funções a serem desenvolvidas irão determinar quais as competências necessárias para cada cargo.

Tanke ainda define algumas perguntas a serem utilizadas na elaboração da descrição do cargo (TANKE, 2004, p. 61).

Quadro 04 - Perguntas a serem feitas na elaboração de descrições do cargo
--

O QUE o empregado faz:

- Quais são as tarefas desempenhadas pelo ocupante do cargo?
- Com que frequência as tarefas são desempenhadas?
- Qual é a dificuldade da tarefa em comparação a todas as tarefas executadas?
- Quais tarefas existentes que não foram identificadas?

COMO o empregado desempenha as funções:

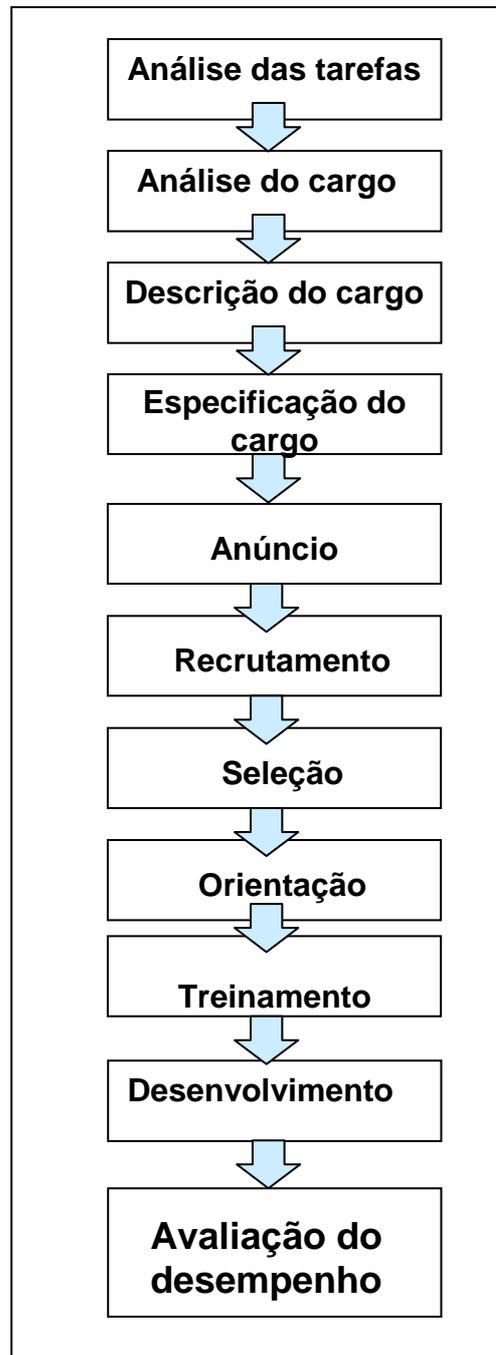
- Que utensílios e equipamentos são necessários para executar as funções?
- De que materiais o ocupante do cargo precisará?
- Que processos e procedimentos são necessários?

POR QUE o empregado desempenha as funções:

- Por que existe esse cargo?

Fonte: (TANKE, 2004, p. 61)

Na figura a seguir encontra a sequência de um cargo, desde a análise das tarefas até a avaliação do funcionário.

Figura 02 – Sequência para análise de um cargo

Fonte: (WALKER; LUNDBERG, 2003, p. 272)

A análise detalhada das tarefas e dos cargos é indispensável para o departamento de recursos humanos, pois identificam a qualificação e habilidades necessárias para determinado cargo.

O quadro em seguida demonstra como os restaurantes organizam seus quadros de funcionários de acordo com Walker e Lundberg (2003, p. 277).

Quadro 05 - Organização de pessoal e cargos nos restaurantes

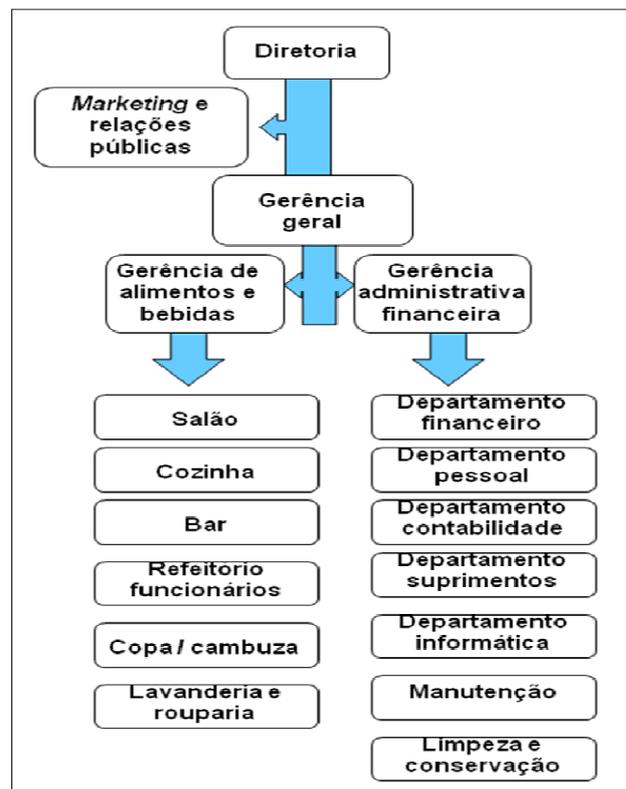
- Supervisão e gerência de recursos humanos
- Compras de alimentos e bebidas
- Recebimento, armazenamento e saída
- Preparação dos alimentos
- Serviços de mesa
- Limpeza das mesas e louças
- *Marketing*/vendas
- Promoção, propaganda e relações públicas
- Contabilidade e auditoria
- Serviço de bar

Fonte: (WALKER; LUNDBERG, 2003, p. 277)

Segundo os autores todas essas funções poderão ser desempenhadas por uma só pessoa ou por milhares, como em uma grande rede de restaurantes. Ainda, conforme os autores, acredita-se que toda cozinha de restaurante possui um *chef* altamente capacitado no comando, mas apenas um terço de todos os restaurantes realmente empregam um *chef* e seus termos utilizados podem ser de gerente de cozinha ou cozinheiro-chefe.

Conforme Cândido e Zanella (2002, p. 22) a estrutura organizacional de um restaurante de médio e grande porte apresentaria o seguinte organograma funcional.

Figura 03 – Organograma funcional



Fonte: (CÂNDIDO;ZANELLA , 2002, p. 22)

A grande diversidade nos tipos de restaurantes que vão desde os mais simples aos mais sofisticados, desde aqueles de gerência familiar até os de gerência institucional, nas variedades de cozinha italiana, francesa, portuguesa, japonesa, brasileira entre outras, não permite seguir uma estrutura específica.

De acordo com Tanke (2004) as descrições e especificações do cargo podem ser utilizadas para o recrutamento, seleção, comunicação de expectativas, realização de avaliação de desempenho, identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, determinação de remuneração e planejamento de recursos humanos.

Assim, o trabalho não é mais somente o conjunto de tarefas associadas ao cargo, mas também o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em uma determinada situação (FLEURY;FLEURY, 2004).

1.3 Chef, comensalidade e hospitalidade

O *chef* de cozinha tem a função de comandar toda a equipe, podendo ser hoje também um dos responsáveis a desempenhar o papel de hospiteiro, anfitrião no restaurante, proporcionando ao cliente interno (funcionários) – um bom relacionamento, com uma comunicação de forma adequada e ao externo (o próprio cliente) um serviço de qualidade, indicando pratos, tirando dúvidas, buscando um bom relacionamento baseado no respeito mútuo. Sua função é também coordenar o funcionamento da cozinha e o bom relacionamento entre os funcionários, uma vez que estes ambientes geralmente são bem atribulados, com muita gente trabalhando em espaços pequenos, movimentados e barulhentos. Para Chon (2003), uma das funções de um *chef* de cozinha é garantir um ambiente de trabalho limpo e seguro e se relacionar bem com seus funcionários.

Freund (2005) define a cozinha de um restaurante como orquestras em que o maestro é o *chef* de cozinha e todos (a brigada) têm que estar afinados em torno do mesmo objetivo. Sendo um ambiente composto por profissionais com competências e responsabilidades diferentes.

É preciso todo o cuidado na formulação do cardápio, sendo escrito de forma clara e direta, de modo que o cliente entenda e não sinta constrangimento com nenhum detalhe ou ingrediente inesperado.

Conforme escreveu Suaudeau, deve-se voltar ao conceito de aubergiste, dono de hospedaria.

Cozinha é paz, momento de diversão, de comunicação entre as pessoas. Atualmente, predomina um conceito plástico, estético da função do cozinheiro. Talvez tenhamos de voltar ao conceito tradicional, “aubergiste”, que, em francês quer dizer dono de hospedaria, ou seja, faz referência ao acolhimento. O cozinheiro é aquele que acolhe as pessoas para dividir com elas um momento de felicidade. Estamos entrando no mundo da psicologia. No estresse da vida moderna, as pessoas precisam encontrar um momento de tranquilidade, de relaxamento, para se sentirem bem vivas e compartilharem da grande festa que é a mesa (SUAUDEAU, 2004, p.129).

O ato de comer vai muito além do sentido simbólico e cultural para o homem, pois também satisfaz as necessidades e repõe as energias. Assim, a gastronomia está diretamente ligada à cultura, educação e modo de vida de um povo.

Segundo Franco (2001) a refeição começou a existir depois que a espécie humana deixou de se alimentar apenas de raízes e de frutas, iniciando assim a partilha dos alimentos, como carne de grandes presas, que exigiam a reunião de grupos ou família, pois não se conhecia meios de conservação, além da cocção gerando assim a comensalidade – o ato de comer junto, proporcionando um elo entre as pessoas. O alimento tinha que ser consumido com certa rapidez e por isso tinha de ser partilhado com outras pessoas, evidentemente à espera de gestos recíprocos, originando a hospitalidade à mesa.

A tendência humana de compartilhar alimento, idéia básica da hospitalidade, teria se originado quando o homem desenvolveu a capacidade de matar grandes presas. Esse tipo de caça muitas vezes o forçava à associação (FRANCO, 2001, p. 22).

O comer para o homem não é um ato individual e sim uma atividade social, onde se partilha sensações (ISHIGE, 1987).

Através da comensalidade é possível identificar gestos de acolhimento pela comunicação e calor humano com o outro, o que acaba sendo de grande importância para o exercer da verdadeira hospitalidade (CARVALHO, 2004).

A relação estabelecida de forma positiva entre os indivíduos proporcionará a prática da hospitalidade; sendo assim, Camargo (2003) define a hospitalidade como um ato humano, exercido em ambiente doméstico, público ou profissional, de

recepcionar, hospedar, alimentar e entreter indivíduos temporariamente fora do seu habitat.

O foco deste estudo se concentra na hospitalidade exercida em ambiente comercial, restaurantes, na relação entre o cliente e o anfitrião (o *chef* de cozinha). Definido por Ferreira (2007), o cliente é aquele que compra, pessoa que utiliza, com certa regularidade, os serviços de profissional ou empresa e o anfitrião como aquele que recebe.

Segundo Lashley (2004) a hospitalidade é fundamentalmente o relacionamento construído entre o anfitrião e hóspede; neste estudo entre cliente e anfitrião.

Para que a hospitalidade seja eficaz, é necessário que o hóspede sinta que o anfitrião esta sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade (verdadeiro), pelo desejo de agradar e por vê-lo, enquanto indivíduo. Em consequência, a hospedagem calculista, em que o hóspede percebe um motivo oculto, pode ser contraproducente (LASHLEY, 2004). Neste caso não ocorre a hospitalidade, pois para que ela exista as coisas precisam ocorrer de forma natural, espontânea, não forçadas ou treinadas.

Percebe-se que em ambientes comerciais, como em restaurantes, este acolhimento poderá ocorrer de forma positiva desde que o serviço prestado atenda às expectativas de quem o recebe, e visto que esta hospitalidade é espontânea, algo que faz parte da própria pessoa que recebe e não algo forçado ou representado. A seleção de pessoas que irão trabalhar diretamente com o cliente deve ser realizada de forma cuidadosa, seguindo sempre o critério da pessoa certa no lugar certo.

O próprio conceito utilizado no primeiro restaurante, em Paris, remete ao conceito de hospitalidade - “venham todos que trabalham com o estômago, e o restaurarei” (DUMAS, 2005, p. 139) - receber (acolhimento) e alimentar quem tem fome.

De acordo com Paula apud Dias (2002), a idéia de compartilhar o alimento se associa ao prazer em atender as necessidades do outro, tornando-se um princípio básico da hospitalidade. Para Carvalho (2004), a comensalidade e a hospitalidade são noções distintas que se entrelaçam muitas vezes. A boa hospitalidade quase sempre inclui o alimento, ou seja a gastronomia.

Para que essa hospitalidade aconteça é necessária a colaboração de toda a equipe, ou seja, do *chef* de cozinha ao garçom do restaurante.

De acordo com Freund (2005), os restaurantes e bares têm uma função bem maior do que apenas servir uma boa comida e bebida, mas de proporcionar

momentos especiais, de alegria para as pessoas que geralmente se reúnem em torno da mesa para celebrar datas e momentos importantes.

Este primeiro capítulo apresentou o objeto deste estudo, ou seja, o *chef* de cozinha, desde o seu destaque na gastronomia francesa aos dias atuais no Brasil, contemplando detalhadamente as funções deste cargo.

CAPÍTULO 2 – GASTRONOMIA E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

- Os cursos de gastronomia no Brasil
- O título de *chef* de cozinha e a atuação profissional

A gastronomia surge no mundo moderno em decorrência da urbanização e aumento do hábito de comer em restaurantes, onde os clientes e os críticos podem se manifestar (ATALA; DÓRIA, 2008).

O crescimento do mercado de alimentação fora do lar no Brasil motivou a busca por profissionais mais qualificados para o preenchimento de vagas específicas. Buscando suprir rapidamente esta lacuna no mercado foram criados os cursos de gastronomia, com duração de dois anos em média.

A intenção da criação destes cursos foi a formação rápida de profissionais, que executam determinadas tarefas requeridas, em maior ou menor grau, pelo mercado de trabalho. Os cursos superiores de tecnologia possuem uma duração menor que os cursos de graduação, podendo ser organizados por etapas ou módulos (ALMEIDA, 2005).

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, o grande diferencial é o conhecimento e a informação. Sendo assim, os cursos de gastronomia contribuirão na formação das habilidades e conseqüentemente nas competências profissionais.

Dutra (2004) define a habilidade como o saber-fazer necessário para a execução de determinado conjunto de atribuições e responsabilidades dentro da organização, realizar o necessário para se cumprir determinada atividade ou função e competência como a agregação de valor por parte da pessoa para a organização e para o meio em que está inserido.

Já Fleury e Fleury (2006) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos e recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Neste trabalho o conceito de competência será entendido como o somatório dos conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa (FLEURY; FLEURY, 2004).

2.1 Os cursos de Gastronomia no Brasil

O primeiro bacharelado em gastronomia foi criado no Brasil em 1999 pela Universidade Vale do Itajaí – UNIVALI.

Conforme dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), órgão vinculado ao Ministério da Educação, estavam registrados até o dia 18 de maio de 2009 cento e três (103) cursos de gastronomia no país, sendo noventa e dois (92) em nível de graduação e onze (11) cursos sequenciais.

A principal diferença entre os cursos de graduação tecnológicos (que conferem o Diploma de Tecnólogo) e os cursos de ensino superior (que conferem o Diploma de Licenciatura ou Bacharel) está na proposta do primeiro. Os cursos tecnológicos vêm atender a uma demanda do mercado por especialistas dentro de uma área do conhecimento, em vez dos generalistas formados pelas outras modalidades de ensino superior. Os principais atributos da Educação Tecnológica são o foco, a rapidez, a inserção no mercado de trabalho e a metodologia. O foco desta modalidade é a formação em um campo de trabalho definido, alinhado às necessidades atuais. A rapidez refere-se à oferta do curso com uma carga horária menor, de dois ou três anos. Por estarem pautados em pesquisas de mercado para sua oferta e funcionamento, visam à rápida inserção do aluno no mercado de trabalho de acordo com as tendências do mercado (TAKAHASHI; AMORIM, 2008, p. 217).

Dos noventa e dois (92) cursos em nível de graduação registrados no Brasil, cinco (5) oferecem a titulação de *bacharel* em um prazo máximo de oito semestres; um (1) curso na Bahia oferece a titulação de *gastrônomo*, e os demais oitenta e seis (86) conferem o diploma de *tecnólogo*, em um prazo de quatro a seis semestres. É importante ressaltar que existem dois (2) cursos de gastronomia em faculdades federais e dois (2) cursos em faculdades estaduais, sendo assim quatro (4) cursos de faculdades públicas e oitenta e oito (88) de faculdades privadas no Brasil.

As informações disponibilizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (2009) permitem observar, ainda, que os cursos de bacharelado concentram-se nos estados de Santa Catarina (4) e Pernambuco (1). Já os de tecnólogos têm sua maior concentração no estado de São Paulo.

Quadro 06 – Número de cursos de graduação em gastronomia, por localidade.

Gastronomia - Graduação	
Estado	Quantidade de cursos
Rio de Janeiro	6
São Paulo	37
Santa Catarina	11
Distrito Federal	3
Goiás	6
Maranhão	1
Rio Grande do Sul	2
Pernambuco	4
Paraná	4
Rio Grande do Norte	1
Amazonas	2
Mato Grosso	1
Bahia	6
Espírito Santo	1
Rondônia	1
Minas Gerais	4
Sergipe	1
Ceará	1
TOTAL	92

Fonte: Inep (2009)

Deve-se observar que São Paulo, capital e interior é onde encontramos o maior número de cursos, fato que talvez explique a diversidade e o número de estabelecimentos voltados para a restauração. De acordo com dados da Abrasel (2008) o estado de São Paulo tem 140 mil bares e restaurantes, sendo 55 mil só na capital paulista.

Quadro 07 – Quantidade de cursos de gastronomia, modalidade graduação em São Paulo capital e estado

Gastronomia - Graduação	
Região	Quantidade de cursos
SP - Capital	18
SP - Interior	19
TOTAL	37

Fonte: Inep (2009)

Quadro 08 – Quantidade de cursos de gastronomia, modalidade sequencial, por estados do Brasil

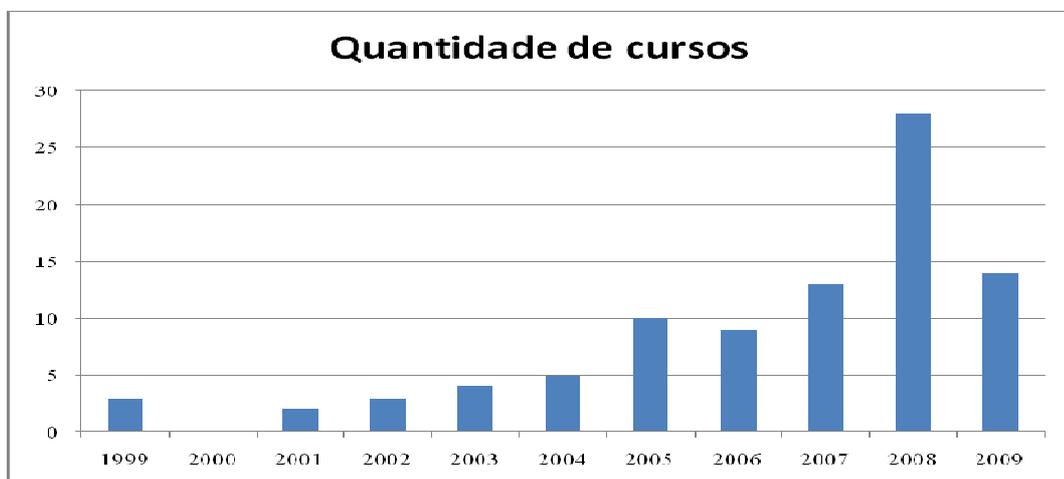
Gastronomia - Sequencial	
Estado	Quantidade de cursos
São Paulo	6
Santa Catarina	1
Rio Grande do Sul	1
Paraná	1
Amazonas	1
Espírito Santo	1
TOTAL	11

Fonte: Inep (2009)

Já os cursos sequencias não apresentam este mesmo crescimento, visto que cinco (5) já se encontram em extinção e dois (2) acabam de ser extintos. Estes cursos tendem a se transformar em graduação, de acordo com Paula et al., (2008), devido à maior necessidade deste profissional no mercado atual e a carga horária relativa a esta modalidade permitir um maior aprofundamento do conteúdo ministrado, preparando o profissional não apenas para atividades técnicas, de execução, mas também de criação, gerenciamento de negócios e ensino.

Como mostra o gráfico abaixo, o ano de 2008 foi o ápice do crescimento dos cursos de gastronomia no Brasil. Em uma pesquisa anterior realizada por Paula et al., (2008), datada de 4 de maio do mesmo ano, foram registrados setenta e três (73) cursos de graduação, treze (13) sequenciais, sendo cinco (5) em extinção, num total de oitenta e um (81).

Gráfico 1 – Demonstrativo de crescimento do número de cursos de gastronomia – graduação – no período de 1999 a 2009, no Brasil.



Fonte: Inep (2009)

Já os cursos sequenciais de gastronomia tiveram seu ápice nos anos de 2004 e 2005, conforme Gráfico 2. A partir de 2007 não foram mais criados cursos com formação sequencial em Gastronomia.

Gráfico 2 – Número de cursos de gastronomia – modalidade sequencial, no período de 1999 a 2008, no Brasil.



Fonte: Inep (2009)

Conforme Freund (2005) o profissional brasileiro que trabalha em restaurante é extremamente talentoso, autodidata e polivalente, mas poderia atingir um nível melhor se houvesse uma maior profissionalização do setor.

2.2 O título de *chef* de cozinha e a atuação profissional

Os cursos de gastronomia preparam rapidamente o profissional para o mercado, visto terem em média a duração de dois anos. Quanto ao título de *chef* de cozinha é algo que vai além; é necessário uma ampla experiência profissional para este cargo. No Brasil torna-se *chef* aquele que se encontra em algum empreendimento e acaba sendo nomeado a tal cargo devido a suas atribuições e vivência no setor, ou quando a mídia o nomeia a tal patamar.

Conforme Atala e Dória (2008) a falsa idéia de que um *chef* é alguém que simplesmente possui um diploma em curso superior se deve ao impulso extraordinário das faculdades de gastronomia no Brasil, a partir de 1990.

Um cozinheiro, mesmo sendo capaz ou experiente, não possui necessariamente as qualidades de um *chef* (ESCOFFIER apud FRANCO, 2001, p. 221).

Nos Estados Unidos e na França encontramos ainda dois exames para certificação *de chef* de cozinha, com alguns testes de culinária práticos e teóricos, buscando assim um padrão de excelência para o setor.

Segundo Barreto (2006), os dois títulos mais importantes e cobiçados fora do Brasil são: *Meilleur Ouvrier* na França e *Certified Master Chef* nos Estados Unidos. O título de *Meilleur Ouvrier* existe na França desde 1924 e premia representantes de diversas áreas, entre elas cozinheiros que se submetem a uma batelada de exames frente a três corpos de jurados diferentes, durante vários dias. O curso acontece a cada três anos. O *Certified Master Chef* americano foi instituído em 1981 e conta atualmente com cerca de setenta (70) laureados. Os candidatos se submetem a dez dias de exames práticos e teóricos, além de desembolsarem cerca de 5.000 dólares para poderem participar.

À primeira vista, o exame para certificação de master *chef* era simplesmente um teste de culinária, o único desse tipo em qualquer parte do mundo, que durava dez dias inteiros e mal dava aos *chefs* tempo para dormir. Os *chefs* tinham que ser grandes cozinheiros e estar em boas condições físicas, mas também deviam conhecer matérias que iam desde normas de higiene, passando pela administração de restaurante, até o serviço de mesa. O objetivo do teste era estabelecer um padrão de excelência na profissão que abrangesse todo o setor (RUHLMAN, 2007, p.20).

Estes exames podem trazer salário mais alto, e, em alguns círculos, é um título reconhecido por profissionais e especialistas da área.

Para se alcançar um lugar de destaque na gastronomia os *chefs* enfrentaram e ainda enfrentam grandes dificuldades. Antigamente (1630) ser *chef* era considerado um trabalho difícil. Eram verdadeiros artistas na arte de criar, pois não existiam muitas opções de conservação como as de hoje: geladeira, vácuo, freezer, a falta de fornecedores e de matéria-prima, equipamentos e instalações precárias, mão de obra sem qualificação e jornadas de trabalho extensas. Para Kelly (2003), o horário de trabalho de um *chef* pode levá-lo a um padrão de sono irregular e a uma vida fragmentada. “Tenho um único dia de folga: o domingo. Às vezes, não quero nem pensar em cozinha, às vezes dá vontade de comprar um peixe na feira e fazer” (ATALA apud ARAUJO, 2006, p. 20).

Nos dias atuais (1990) algumas coisas mudaram, como o maior acesso a ingredientes oriundos de diferentes países, maior oferta de fornecedores, equipamentos de última geração como o forno combinado, salamandra, cozinhas climatizadas e mão de obra cada vez mais qualificada pelos cursos de formação profissional como o de gastronomia. Percebe-se que o mercado tornou-se mais

exigente com o serviço e com os profissionais, onde poucos se destacam e sobrevivem os melhores. As longas jornadas de trabalho permanecem e o salário base é baixo, pois devido à falta de um sindicato e um piso salarial estipulado para a categoria muitos *chefs* acabam por receber a mesma remuneração que um cozinheiro.

Este capítulo pretendeu contribuir para o entendimento do processo de formação de *chef* de cozinha a partir de cursos de gastronomia em nível de graduação, no Brasil.

CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES

- Mercado de alimentação, características e segmentação
- Os conhecimentos, habilidades e atitudes do *chef* de cozinha na versão de profissionais do setor
- Competências
- Conceitos
- Modelos teóricos
- Enquadramento das atribuições do *chef* ao conceito de competência

O setor de alimentação, também chamado de indústria de restaurantes, segundo Paula (2004), o qual compreende a todos os serviços ligados ao preparo ou fornecimento de alimentos e bebidas que serão consumidos no próprio local de preparo ou transportados para o consumo em outros lugares é hoje um dos que mais cresce no Brasil.

O comer fora de casa tornou-se um hábito tão frequente que a expansão do setor do *food service* apresenta expressivos crescimentos desde 1995. Segundo o diretor da ECD Consultoria, Enzo Donna (2008), essas projeções só tendem a crescer. O número de refeições no Brasil servidas diariamente fora do lar já passam dos atuais 47 milhões, com projeção para 80 milhões daqui a 10 anos.

Um dos fatores preocupantes em relação ao alto índice de mortalidade destes estabelecimentos é a má gestão administrativa. De acordo com Almeida (2009), diretor-social da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel – SP) a cada cem (100) bares e restaurantes que abrem as portas no País, trinta e cinco (35) deles fecham em um ano apenas de funcionamento.

Com o aumento dos estabelecimentos voltados para a restauração a procura por profissionais mais qualificados só tende a crescer. Para Godoy e Forte (2007), o mundo do trabalho está em constante mudança e exige cada vez mais dos profissionais nele inseridos as competências mais complexas, que os tornem capazes de articular conhecimentos, habilidades e atitudes para a resolução de problemas.

No funcionamento de um restaurante é muito importante que se tenha uma boa administração, desde o encarregado pelo setor financeiro da empresa até o *chef* de cozinha, que é um dos grandes responsáveis para o sucesso do negócio, tendo em

vista que para este cargo competem funções como compras de mercadorias, controle de estoque e ao mesmo tempo o produto final que é a comida.

3.1 Mercado de alimentação, características e segmentação

De acordo com Paula (2004) a Indústria de Serviços de Alimentação (ISA), conhecida também como Indústria de Restaurantes (IR) engloba dois segmentos: o Comercial que compreende os serviços de alimentação com o objetivo de gerar lucro através da venda das refeições, visando à satisfação do cliente e o segmento institucional que compreende os serviços de alimentação criados com o objetivo de complementar o serviço oferecido ao cliente. Seu foco principal não é o lucro sobre a comida.

Essa classificação foi baseada em alguns critérios como a natureza jurídica do serviço, o número de clientes, a forma de pagamento e o valor, prioridades na elaboração do cardápio entre outros.

Conforme o quadro a seguir, observa-se a estruturação da ISA de acordo com a classificação (PAULA, 2004, p. 150).

Quadro 09 - Segmentação da indústria de serviços de alimentação			
INDUSTRIA DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO			
COMERCIAL		INSTITUCIONAL	
Hotéis	Clubes		
Restaurantes	<i>Catering</i> de eventos	Escolas	Presídios
Boates	Concessionárias de alimentação	Hospitais	Asilos
Lojas de conveniência	<i>Catering</i> de viagem	Creches	Indústrias
Bares	<i>Delivery e Take out</i>	Empresas	Instalações militares
Lanchonetes e <i>Street food</i>			

Fonte: (PAULA, 2004, p. 150)

O crescimento do mercado de alimentação fora do lar é um fato que implica busca por profissionais mais qualificados para trabalharem no ramo da restauração nos diferentes segmentos que compõem este setor: restaurantes comerciais e institucionais, hospitais, *buffets*, *resorts*, *caterings*, navios, eventos, padarias, confeitarias, revistas especializadas, programas de televisão, área do ensino, em

cargos como de professores, coordenadores, ajudantes de cozinha, cozinheiros, *chefs*, confeitheiros, padeiros, *maîtres*, *sommeliers* entre outros.

3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do *chef* de cozinha na versão de profissionais do setor

Através de uma pesquisa de caráter qualitativo realizada durante o mês de abril, com quatro (4) profissionais do setor de alimentação, um coordenador de curso de gastronomia, um *chef* de cozinha, um cozinheiro e um cliente – pode-se perceber a opinião de cada um deles em relação às competências de um *chef* de cozinha – conhecimento, habilidades e atitudes - através de suas experiências profissionais.

A pergunta dirigida ao *chef* de cozinha e ao coordenador foi enviada via e-mail, após um breve contato pelo telefone, sendo que para conseguir a opinião de um coordenador foram realizados seis contatos diferentes para que um deles respondesse a questão. Já a pergunta dirigida ao cozinheiro e ao cliente foi realizada pessoalmente devido à disposição de tempo e local para a pesquisa.

A pergunta dirigida a estes quatro profissionais foi: **Descreva, brevemente: as habilidades, conhecimentos e atitudes que um *chef* de cozinha deve apresentar?**

Na opinião de um coordenador de um curso de gastronomia de uma faculdade de São Paulo, em atuação no setor há mais de quatro anos como docente em gastronomia e há quase dois neste cargo de coordenador, um *chef* de cozinha deve ter conhecimento de todas as funções e preparações da cozinha, conhecimento das cozinhas do mundo, possuir humildade, habilidade no gerenciamento de pessoas e conflitos. Ser perfeccionista e criativo.

Para um *chef* de cozinha em atuação há mais de dez anos neste setor e cargo, um *chef* deve ter primeiramente caráter, pois com este predicado você facilita em tudo sua vida. É necessário conhecimento das bases e técnicas da cozinha clássica, porém antenado com o que está acontecendo na gastronomia mundial, conhecimento das modernas técnicas de cocção e conservação de alimentos, capacidade de liderança, ser claro nos seus ensinamentos, humildade para respeitar e ouvir seus comandados, disciplinado e disciplinador, ter noções de gestão e administração além de organização. Um *chef* deve ser um exemplo para seus discípulos e funcionários e entender que ele não tem um restaurante para ele e sim

para seus clientes, que são a razão de tudo e por isso devem ser ouvidos sempre, mesmo que nem tudo que dizem possa ser aproveitado.

Na versão de um cozinheiro, com formação em gastronomia e atuação de três anos no setor, um *chef* de cozinha deve saber cozinhar, improvisar dentro da cozinha de acordo com as necessidades dos clientes. Saber utilizar aparelhos e utensílios, ter paciência para ensinar. Possuir conhecimentos sobre gastronomia como um todo (confeitaria, cozinha quente, cozinha fria). Conhecimento do cardápio, dos pratos e suas origens. Conhecer bem a brigada, os diversos ingredientes, suas sazonalidades, compras, produções e finalização de pratos (decoração). Ter criatividade e saber inovar. Ser comunicativo. Possuir paladar e olfato apurados. Saber tudo que é necessário para o bom funcionamento da cozinha: técnica de cocção, manuseio de utensílios e equipamentos, estocagem dos ingredientes, primeiros socorros, higiene, exigência da vigilância sanitária, lista de pedidos, recebimento de mercadorias, público alvo. Procurar lidar com a brigada da melhor forma possível, fazendo com que a harmonia e produtividade dentro do restaurante/cozinha seja primordial. Ter postura ao falar com os clientes e aceitar críticas, lidar da melhor forma possível com situações inusitadas (funcionário acidentado, cliente bêbado e/ou inconveniente, panela de pressão estourada...), ou seja, conhecer bem as responsabilidades de um *chef* de cozinha.

Para um cliente frequentador de restaurantes do porte dos oito (8) *chefs* entrevistados, um *chef* de cozinha em primeiro lugar deve amar o que faz. Possuir conhecimento, estudo e muita prática são fundamentais para um bom resultado profissional. Um *chef* também tem que saber gerenciar uma equipe com muita sabedoria, pois em todo trabalho em conjunto (equipe), tem que ter harmonia, paciência e muito profissionalismo. Outro ponto muito importante é ter humildade com as pessoas, nunca esquecer os princípios, pois esses profissionais possuem uma carreira brilhante pela frente, cheia de sucesso e conquistas.

Cada profissional demonstrou a sua opinião em relação às competências que compõem um *chef* de cozinha de acordo com suas experiências, acrescentando conhecimentos, habilidades e atitudes para o desenrolar desta atividade e levantando alguns questionamentos ligados a este profissional e a hospitalidade, na relação estabelecida entre o *chef* e seus funcionários e entre o *chef* e os clientes do restaurante.

Com esta pesquisa procurou-se coletar dados sobre as competências deste profissional a serem utilizados no questionário aplicado aos *chefs* de cozinha em atuação neste cargo há pelo menos três anos na cidade de São Paulo.

3.3 Competências

De acordo com Dutra (2004) o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca por um melhor resultado nos testes de inteligência para a seleção de pessoas para trabalhar nas organizações.

A competência conforme McClelland (1973), é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na relação de uma tarefa ou em uma determinada situação. Sendo este o diferencial de competência em relação à aptidão (talento natural que pode ser aprimorado), de habilidade (demonstração de talento na prática) e de conhecimento (o que é necessário para desempenhar uma tarefa) (FLEURY; FLEURY, 2004).

3.3.1 Conceitos

De acordo com Fleury e Fleury (2004) o conceito de competência pode ser definido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes - um estoque de recursos que o indivíduo detém. A competência é avaliada de acordo com o conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa e é ligada ao conceito de qualificação, requisitos necessários para assumir determinado cargo.

A noção de qualificação remete à capacidade requerida para exercer uma profissão, um emprego ou uma função. A qualificação que é reduzida apenas em diplomas não significa que a pessoa saiba agir com competência, mas que dispõe de certos recursos com os quais pode construí-la (LE BOTERF, 2003). O autor ainda afirma que não se deve opor qualificação e competência e nem querer substituir uma pela a outra; o desenvolvimento dos recursos de competência permitirá o enriquecimento da noção de qualificação.

Nesta era da competência, ficará cada vez mais evidente que diplomas de graduação, pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado não garantem, por si sós, que as pessoas serão bem-sucedidas na carreira. Será necessário que os portadores destes títulos desenvolvam também competências e habilidades para transformar conhecimentos e teorias em práticas úteis, significativas, contributivas (RESENDE, 2000, p. 53).

A competência não é uma negação da qualificação, mas um reconhecimento do valor da qualificação (ZARIFIAN, 2008).

A palavra competência é definida por Ferreira (2007) como uma capacidade, aptidão ou habilidade para fazer algo. Já competente seria aquele que possui a competência, ou seja, a capacidade, qualificação para realizar algo.

Segundo Fleury e Fleury (2006), o dicionário Webster, define competência, na língua inglesa, como uma qualidade adequada, ou possuir conhecimento suficiente para determinada atividade. Já entre os profissionais de recursos humanos é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e posteriormente o seu desempenho.

Para Zarifian (1994) o conceito de competência vai além da qualificação, das funções específicas de um cargo.

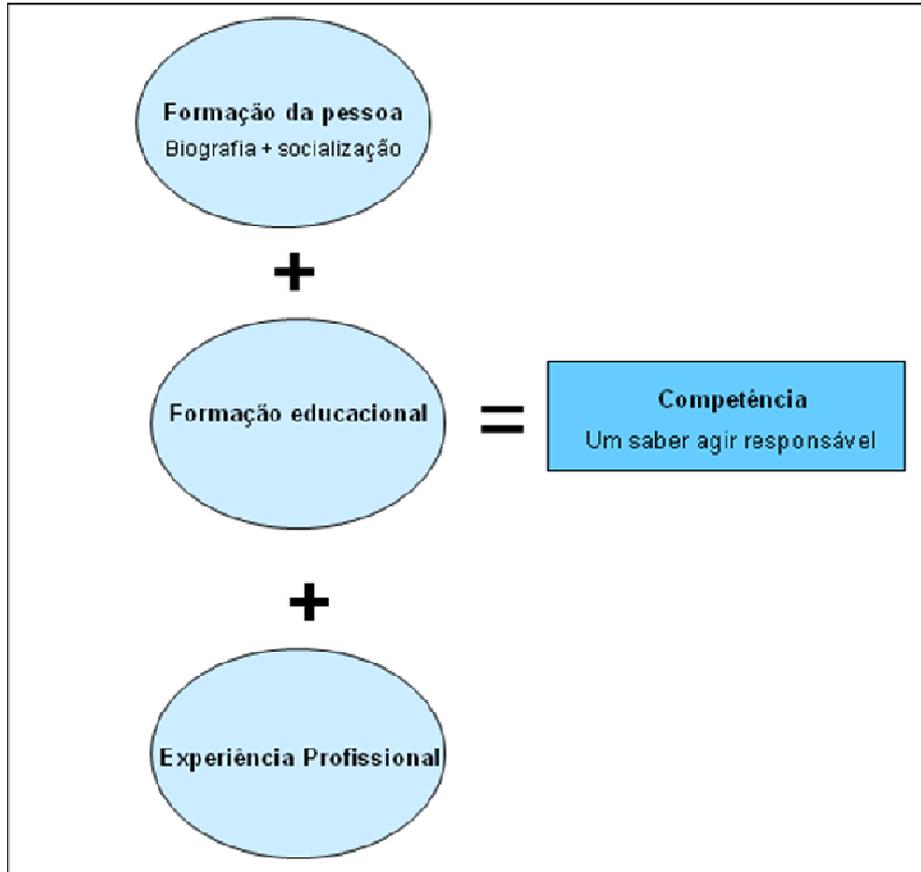
O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: referente à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso (ZARIFIAN apud FLEURY; FLEURY, 2006, p. 28).

De acordo com Zarifian (2008) a competência pode se manifestar a partir de uma tomada de iniciativa bem sucedida do indivíduo em relação a uma responsabilidade assumida na situação profissional. Ainda conforme o autor é o próprio indivíduo o principal responsável pelo desenvolvimento de suas competências, à medida que as mobiliza e as faz progredir em suas experiências profissionais.

O conceito de competência conforme Resende (2000) se aplica a uma característica ou conjunto de características. O conhecimento, a habilidade, ou a aptidão que produzem resultados, solucionam problemas, podem ser definidos como competência, ou seja, a competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade entre outros em resultados.

Já Le Boterf apud Fleury e Fleury (2006), define a competência como o resultado do cruzamento de três eixos, formação da pessoa, formação educacional e experiência profissional. Segundo Le Boterf a formação da competência seria:

Figura 04 – Formação da competência



Fonte: A autora (2009) com base nos estudos de Le Boterf apud Fleury e Fleury (2006)

No quadro a seguir encontram-se verbos associados à palavra competência com suas definições propostas por Fleury e Fleury (2006, p. 31).

Quadro 10 – Verbos associados à competência

Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que e por que faz. • Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar o conhecimento e a experiência. • Rever modelos mentais. • Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> • Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 31)

Para Lazzarotto (2001) a competência é construída na prática em sociedade e a sua aquisição surge através de um longo processo que demonstra a capacidade de desempenho em situações diversas.

Parry (apud WOOD, 1999) ensina que competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

De acordo com Dutra (2004) esse enfoque é pouco instrumental, visto que o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização. Dutra também define habilidade como o saber-fazer necessário para a execução de determinado conjunto de atribuições e responsabilidades dentro da organização, realizar o necessário para se cumprir determinada atividade ou função e competência como a agregação de valor por parte da pessoa para a organização e para o meio em que está inserido.

A competência é resultante das qualidades pessoais (experiência e formação) e das condições nas quais o indivíduo se encontra em situação de trabalho (LE BOTERF, 2003).

Fleury e Fleury (2004) observam que as competências não são apenas habilidades ou conhecimentos, são habilidades e conhecimentos em ação. Ainda segundo os autores as competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização.

Ao longo da aquisição de novos conhecimentos dentro da organização as competências passam a ser desenvolvidas, desde que haja um recurso, um indivíduo com capacidade para tal.

Conforme Quinn et al., (2003) uma das melhores maneiras dos funcionários aprimorarem suas competências e habilidades é trabalhar com projetos desafiadores, que os motivem a ir além do seu nível atual de funcionamento.

Um estudo realizado por Fleury e Lacombe (2003) apud Dias et al., (2008) apontaram um crescimento significativo no número de artigos sobre competência publicados a partir de 1997. Já Dias et al., (2008) através de uma pesquisa revela que essa tendência parece estabilizar em 2000, exceto no ano de 2003 que apresentou um crescimento de quase 100% de artigos sobre o assunto. Segundo ainda os autores os temas dos artigos estão ligados principalmente a competências individuais e/ou gerenciais, competências coletivas e/ou grupais, competência organizacional e ao conceito de competência.

3.3.2 Modelos teóricos

De acordo com Le Boterf (2003, p. 91) existem dois modelos de competência que estão representados no quadro a seguir.

Quadro 11 – Os dois modelos de competência

Modelo “A” (Concepção taylorista e fordista)	Modelo “B” (Perspectiva da economia do saber)
<ul style="list-style-type: none"> • Operador • Executar o prescrito • Executar operações • Saber-fazer • Adotar um comportamento • Malha estrita para identificar a competência • Gerenciamento pelo controle • Finalização sobre o emprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Ator • Ir além do prescrito • Executar ações e reagir a acontecimentos • Saber agir • Escolher uma conduta • Malha larga para identificar a competência • Gerenciamento pela condução • Finalização sobre a empregabilidade

Fonte: (LE BOTERF, 2003, p. 91)

O quadro mostra os dois modelos de competência adotados pelo autor. No modelo “A” herdado das concepções tayloristas e fordistas, o sujeito é considerado um operador e tem sua competência limitada a saber executar operações de acordo com a prescrição, um saber-fazer descritível em termos de comportamento esperado e observado. Já no modelo “B” o sujeito é considerado mais um ator que um operador. Sendo um profissional competente, que vai além do prescrito, sabe agir e toma iniciativas de acordo com as situações.

Através destes modelos pode se constatar que o modelo “A” era muito utilizado antigamente, onde o profissional é habituado a realizar suas atividades dentro do que é esperado; na atualidade, com as novas aberturas da gestão de pessoas este conceito não se aplica mais. Hoje em dia se espera dos profissionais uma visão mais adiante, onde ele renda e desenvolva mais que o esperado, indo de acordo com o modelo “B”.

Neste trabalho, competência será entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (FLEURY;FLEURY, 2004).

O conhecimento compreende informações, idéias e noções de domínio das pessoas, um acúmulo de saber, aprendizado e experiência (RESENDE, 2000).

A habilidade esta relacionada com a maneira de executar tarefas, aplicar conhecimentos, agir e pensar (RESENDE, 2000).

Já as atitudes seriam o conhecimento e a habilidade em ação (FLEURY;FLEURY, 2004), uma predisposição para uma reação comportamental em relação a uma determinada coisa, pessoa ou situação.

Conforme Resende (2000) o potencial de competência do Brasil e dos brasileiros é grande, mas está pouco explorado e é frequentemente inibido, sendo então os formadores de opinião os grandes responsáveis por mudar esta situação.

3.4 Enquadramento das atribuições do *chef* ao conceito de competência

Sendo a competência o somatório dos conhecimentos, habilidades e atitudes sem relação ao *chef* de cozinha teríamos:

- Conhecimento – Teórico e prático.
- Habilidades – Execução de tarefas, aplicação de conhecimentos.
- Atitudes – Postura e comportamento.

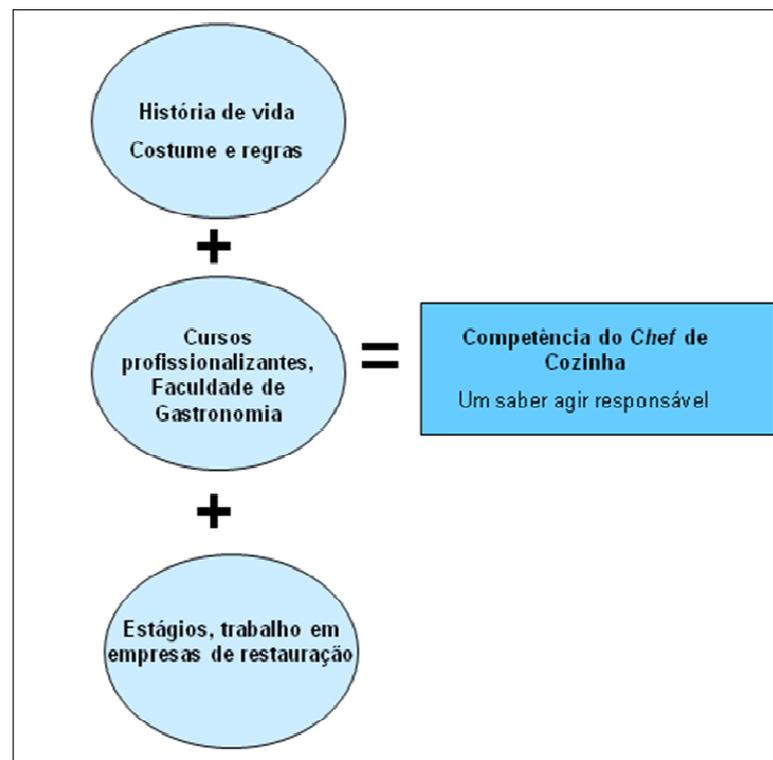
Pressupõe que a importância da definição das competências, ou seja, o papel do *chef* de cozinha dentro do restaurante é evitar condições de estresse, como ambiguidades e conflitos de papéis, que causariam insatisfações e posteriormente prejuízos para o estabelecimento e uma melhoria na qualidade de vida, tanto no aspecto pessoal, quanto no trabalho em equipe.

O *chef* dentro de um restaurante exerce funções que vão desde o ensinamento, a supervisão e direção de pessoal, planejamento, previsão e controle à criação de novas receitas. Ele é o líder que institui normas e padrões para se alcançar os objetivos. Define o papel de cada um, de acordo com a sua atribuição, buscando o sucesso da equipe. Para que isso ocorra também é necessário que exista confiança; cada qual deve estar empenhado em fazer o seu melhor na busca pelo sucesso.

Hoje, mais do que nunca, espera-se de um *chef* criatividade. Clientes e veículos de comunicação cobram e valorizam esse aspecto. Isso quer dizer que o *chef* está ancorado numa cultura partilhada pela sociedade e, especialmente, pela comunidade dos profissionais de cozinha. É no interior dessa cultura especializada que tal criatividade é julgada (ATALA; DÓRIA, 2008, p. 180).

Baseado em Le Boterf apud Fleury e Fleury (2006) para que um *chef* adquirisse a sua competência seria necessária a somatória de três pontos.

Figura 05: Formação da competência do *chef* de cozinha



Fonte: A autora (2009) com base nos estudos de Le Boterf apud Fleury e Fleury (2006)

Sendo assim, podemos definir que a competência do *chef* de cozinha é saber administrar conflitos, coordenar o trabalho e a equipe dentro da cozinha, com conhecimentos, habilidades e atitudes que agreguem valor ao estabelecimento inserido.

O capítulo apresentou os conceitos de competência estudados e o adotado nesta pesquisa, desde a sua formação, desenvolvimento e contribuições para o profissional em questão.

CAPÍTULO 4 – A PESQUISA

- Escolha do método e coleta de dados
- Amostra
- Análise dos dados

O conhecimento científico é o conhecimento utilizado pelo homem para a compreensão da realidade social em que ele se insere. Procurando assim solucionar problemas e responder dúvidas e questionamentos (BARROS; LEHFELD, 1990).

Gil (2008) define a pesquisa como o procedimento racional e sistemático, com o objetivo de proporcionar respostas aos problemas propostos.

Para Barros e Lehfelld (1990) a pesquisa científica é a exploração, a inquisição, o procedimento sistemático e intensivo com a finalidade de descobrir, explicar e compreender fatos que compõem ou inserem uma realidade.

A pesquisa é, portanto, a busca do conhecimento profundo sob o objeto a ser estudado.

Toda pesquisa científica se inicia com um problema, sendo o passo seguinte a proposição mais possível para a solução deste problema, a qual é conhecida como hipótese. Posteriormente se identifica o tipo da pesquisa, as suas variáveis, os instrumentos para a coleta de dados, a seleção da amostra, a coleta, a análise e interpretação e a redação da pesquisa (GIL, 2008).

4.1 Escolha do método e coleta de dados

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória por ser um estudo novo, que busca maior familiaridade, ou seja, maiores informações sobre as competências dos *chefs* de cozinha, buscando assim aprimorar uma intuição já existente sobre o assunto.

A metodologia utilizada para a identificação dos mais importantes conhecimentos, habilidades e atitudes foi exploratória, por meio de um questionário estruturado (Apêndice A), tratando-se de uma pesquisa qualitativa com aspectos quantitativos e análise comparativa.

Martins (2000) define como pesquisa exploratória a abordagem que busca maiores informações sobre determinado assunto. Sendo indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto.

Para Gil (2008) esta pesquisa busca proporcionar uma maior familiaridade com o problema a ser pesquisado, tornando-o mais explícito. Sendo o objetivo principal aprimorar idéias e descobrir intuições.

Segundo ainda Gil (2008) o planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível, podendo assumir a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. Estas pesquisas envolvem o levantamento bibliográfico do assunto, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema e a análise de exemplos que estimulem a compreensão do estudo.

Esta pesquisa é de caráter qualitativo com uma (1) questão aberta realizada com três (3) profissionais do setor (um coordenador, um *chef* de cozinha, um cozinheiro) e um cliente e nas sete (7) questões utilizadas no questionário. Desta forma, não possui hipóteses e sim pressupostos ou questões de pesquisa, como: A noção de competência varia de acordo com o sexo? Com a formação profissional e o tempo de experiência? Pressupõe também que as mulheres se comunicam, comprometem e levam mais a sério suas responsabilidades do que homens, já eles seriam mais ágeis e possuem mais visão estratégica para o futuro do que elas.

A partir da pesquisa realizada com quatro (4) profissionais ligados à gastronomia procurou-se coletar dados sobre as competências do *chef* de cozinha utilizados no questionário enviado a quinze (15) *chefs* de cozinha em atuação neste cargo a pelo menos três anos na cidade de São Paulo, totalizando nove (9) questionários respondidos.

Chizzotti (2000) define o questionário como um conjunto de questões previamente elaboradas sobre determinado assunto, ou problema para serem respondidos por um interlocutor - e pode ser escrito ou oralmente, com questões fechadas, itens preestabelecidos, ou abertas, onde a resposta será formulada pelo entrevistado.

Para a coleta de dados nos levantamentos são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário. Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação "face a face" e em que uma delas formula questões e a outra responde. Formulário, por fim, pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas (GIL, 2008, p. 114).

Para Selltiz et al., (1987), questionários e entrevistas, avaliações indiretas e uso de arquivo e observação são técnicas utilizadas para medir as características das pessoas.

De acordo com Gil (2008) as principais vantagens do questionário é que constitui o meio mais rápido e barato para a obtenção de informações.

Já para Seltiz et al., (1987), as principais vantagens do questionário seriam:

- menos dispendiosos para aplicar
- maior segurança aos informantes em função de caráter anônimo
- evita vieses potenciais do entrevistador
- exerce menos pressão sobre o respondente para que dê uma resposta imediata

Considerando a amostra proposital composta por quinze (15) *chefs* de cozinha pensou-se na técnica de grupo focal, mas em função das atividades e compromissos profissionais dos entrevistados seria impossível reunir todos.

A pesquisa realizada neste estudo teve aspectos quantitativos quando para a coleta de dados utilizou-se um questionário estruturado com sessenta e sete (67) competências, sendo vinte e duas (22) competências relacionadas do conhecimento, trinta e três (33) competências relacionadas de habilidade e doze (12) competências relacionadas de atitude, onde o entrevistado assinalou as trinta (30) competências mais imprescindíveis para o seu exercício profissional – foram assinaladas por cada *chef* dez (10) competências de conhecimento, dez (10) competências de habilidade e dez (10) competências de atitude.

Os métodos quantitativos supõem uma população de objetos comparáveis, já os métodos qualitativos enfatizam as particularidades de um fenômeno, significados para o grupo estudado (GOLDENBERG, 1998).

Para Chizzotti (2000) o problema nas pesquisas qualitativas decorre de um processo indutivo que se vai definindo e se delimitando com a exploração dos contextos onde se realiza o estudo. Através da observação ou de contatos com informantes que conhecem o objeto estudado e emitem opiniões sobre ele. De acordo ainda com Chizzotti (2000) as pesquisas qualitativas não descartam a coleta de dados quantitativos, principalmente na etapa exploratória de campo ou quando dados podem mostrar uma relação mais extensa entre fenômenos particulares.

A seguir descreve-se a técnica utilizada para a seleção dos entrevistados, conhecida como proposital ou intencional.

4.2 Amostra

Critérios para seleção da amostra:

Os *chefs* a serem pesquisados caracterizam-se por trabalharem há mais de três anos no cargo, em restaurantes a *la carte*, localizados em área nobre da cidade.

A amostra foi composta por quinze (15) *chefs* de cozinha, entre eles homens e mulheres. Todos os entrevistados possuem lugar de destaque na gastronomia paulistana.

A coleta de dados foi feita através de uma pesquisa exploratória, com a técnica do questionário, organizado em três sessões: a primeira destinada ao perfil sócio-profissional do *chef* de cozinha, a segunda para a identificação das habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o desempenho deste papel e a terceira sessão destinada a importância da definição das competências deste profissional.

Os entrevistados foram selecionados intencionalmente, escolhidos de acordo com as características já em destaque. Conforme a amostra da pesquisa os resultados levantados se concentram apenas nas competências de *chefs* de cozinha em atuação em restaurantes a *la carte*, de luxo, localizados em bairros de poder aquisitivo alto, não sendo os resultados levantados representativo das competências de *chefs* que trabalham em outros tipos de restaurantes ou bares e localizados em áreas de poder aquisitivo médio ou baixo.

Barros e Lehfeld (1990) definem este tipo de amostragem como intencional ou de seleção racional: o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja a opinião, sendo seus resultados válidos apenas para aquele grupo específico e não representativo do universo.

Já para Selltiz et al., (1987) esse tipo de amostra recebe o nome de proposital, sendo realizada através de um bom julgamento e uma estratégia apropriada, escolhendo com cuidado os casos que devam ser incluídos.

4.3 Análise dos dados

Os quinze (15) questionários foram aplicados no mês de abril de 2009. Os dados foram coletados através de sessenta e sete (67) questões fechadas e sete (7) questões abertas e estavam organizados em três sessões:

A primeira sessão do questionário foi composta pelos dados socioeconômicos dos *chefs* de cozinha.

A segunda sessão do instrumento é composta por sessenta e sete (67) questões fechadas e três (3) abertas, destinada à coleta de dados sobre as competências (conhecimento, habilidade e atitude) mais importantes para este profissional.

A terceira sessão foi destinada a coleta de dados sobre a importância de se definir as competências dos profissionais em estudo, sendo composta de quatro (4) questões abertas

Anteriormente à aplicação dos quinze (15) questionários, foi aplicado um pré-teste a um (1) *chef* de cozinha e três (3) professores de disciplinas práticas de uma faculdade de gastronomia na cidade. Com o pré-teste foi possível realizar pequenas alterações como a formulação das questões de forma mais clara e objetiva, para um aperfeiçoamento do instrumento da coleta de dados, conforme as observações analisadas após a aplicação dos questionários. Após o pré-teste foram feitas algumas alterações, como reformulação das questões, inclusões e exclusões de perguntas.

Os aspectos a serem considerados no pré-teste são: a clareza e precisão dos termos utilizados, a quantidade de perguntas para evitar o cansaço do entrevistado, a maneira de perguntar e a ordem das perguntas para que uma não contage a outra, prejudicando assim os resultados do estudo (GIL, 2008).

De acordo com Chizzotti (2000) os questionários são geralmente testados para se identificar problemas de linguagem, estrutura e demais circunstâncias que podem prejudicar o instrumento de coleta de dados.

Para Gil (2008) o pré teste está centrado na avaliação dos instrumentos, visando garantir que meçam exatamente o que se pretende medir, ou seja, responder claramente o que se pede sem margens a novas interpretações. Segundo ainda o autor o indivíduo que participa do pré teste tem que ser típico do universo

estudado, e necessita de mais tempo para responder as questões dos que os que serão escolhidos para o levantamento.

Para a coleta de dados foi realizado primeiramente um contato por telefone com os entrevistados, onde a pesquisadora relatou sobre o trabalho solicitando a colaboração de todos respondendo via e-mail um questionário estruturado com sessenta e sete (67) questões fechadas para a definição das competências mais importantes dos *chefs* e sete (7) questões abertas. Foram enviados quinze (15) e-mails, (3) três *chefs* solicitaram a presença da pesquisadora para aplicação dos questionários e seis (6) *chefs* responderam ao questionário e encaminharam via e-mail no prazo determinado.

A pesquisa ocorreu a princípio no período de 17 de abril a 22 de abril, mas, devido ao pequeno retorno dos questionários (apenas quatro (4), sendo dois aplicado pessoalmente). Desta forma, no dia 23 de abril foi realizado um novo contato via telefone, com os outros *chefs* que ainda não haviam respondido o questionário e a pesquisadora percebeu a necessidade de prorrogar o prazo da entrega dos questionários até o dia 27 de abril, pois desta forma, poderia contar com um maior número de respostas e, conseqüentemente, um maior enriquecimento e certeza para os dados estatísticos. Totalizaram assim, um percentual de 60%, ou seja, nove (9) questionários respondidos, sendo três (3) pessoalmente.

Um dos questionários respondido via-email não pode ser utilizado nesta pesquisa por conter respostas incompletas e não respeitar o enunciado das questões.

Após a análise das sessões procurou inferir sobre as competências que compõem este profissional, buscando uma relação entre os questionários e a definição de competência adotada por Fleury e Fleury (2004).

No quadro a seguir segue uma relação entre as questões formuladas e utilizadas nos questionários aplicados aos *chefs* de cozinha e toda a parte bibliográfica da pesquisa.

Quadro 12 - A dissertação e o questionário	
Questão	Localização na dissertação
Seção I – Dados pessoais	
1) Sexo:	CAPÍTULO 4 – A PESQUISA
Feminino ()	
Masculino ()	
2) Qual a sua formação?	CAPÍTULO 4 – A PESQUISA
()Primeiro grau incompleto	
()Primeiro grau completo	
()Segundo grau incompleto	
()Segundo grau completo	
()Superior. Em que curso?	
3) Cargo que ocupa no restaurante:	CAPÍTULO 4 – A PESQUISA
() <i>Chef</i> e Proprietário do restaurante	
() Apenas funcionário do restaurante	
4) Há quantos anos você trabalha?	CAPÍTULO 4 – A PESQUISA
5) Há quantos anos você trabalha nessa área?	CAPÍTULO 4 – A PESQUISA
Seção II – Identificação das competências do <i>chef</i> de cozinha	
A) Competências do conhecimento	
1 () Conhecer as normas de higiene e manipulação dos alimentos	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
2 () Saber o valor nutricional dos alimentos	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
3 () Saber enologia	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
4 () Conhecer administração financeira	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor

5 () Saber a missão e objetivos do restaurante	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
6 () Conhecer todas as funções a serem desenvolvidas pelos funcionários e preparações culinárias da cozinha	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
7 () Saber primeiros socorros	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
8 () Conhecer todas as funções a serem executadas no salão	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
9 () Saber etiquetas e boas maneiras	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
10 () Conhecer a gastronomia internacional	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
11 () Saber matemática	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
12 () Conhecer treinamento de pessoal	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
13 () Conhecer a gastronomia brasileira	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
14 () Saber liderar	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
15 () Saber técnicas culinárias e conservação dos alimentos	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor

16 () Conhecer a legislação trabalhista	CAPÍTULO 3 — COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
17 () Conhecer os diversos tipos de ingredientes e sazonalidade	CAPÍTULO 3 — COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
18 () Gerenciar restaurantes	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
19 () Saber outra língua estrangeira	CAPÍTULO 3 — COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
20 () Conhecer o perfil dos clientes que frequentam o restaurante	CAPÍTULO 3 — COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
21 () Saber apurar os custos das preparações	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
22 () Saber recrutar pessoal	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
23 () Outro. Qual? _____	
24 - Justificativa das (10) dez opções assinaladas anteriormente:	
B) Competências de habilidade	
1 () Comunicar de forma adequada com a brigada	CAPÍTULO 3 — COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
2 () Identificar problemas no funcionamento da cozinha e procurar soluções	CAPÍTULO 3 — COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
3 () Usar a criatividade na produção de novos pratos	CAPÍTULO 3 — COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor

4 () Calcular o valor nutricional dos alimentos	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
5 () Treinar a equipe do salão	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
6 () Comunicar de forma adequada com o cliente	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
7 () Orientar e supervisionar cozinheiros e auxiliares	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
8 () Receber as compras do restaurante	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
9 () Desenvolver o trabalho em equipe	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
10 () Indicar pratos aos clientes	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.3 <i>Chef</i> , comensalidade e hospitalidade
11 () Calcular os custo final das preparações	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
12 () Atender o cliente	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
13 () Preparar o mise en place	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
14 () Gerenciar pessoas e conflitos	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
15 () Organizar o estoque de alimentos da cozinha	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
16 () Coordenar, orientar e estabelecer critérios de funcionamento e operação em todos os setores da cozinha	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.3 Funções do <i>chef</i>

17 () Higienizar folhas	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
18 () Planejar cardápio	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
19 () Promover e manter um bom relacionamento com a equipe e com os clientes	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.3 <i>Chef</i> , comensalidade e hospitalidade
20 () Higienizar louças e utensílios da cozinha	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
21 () Comprar bebidas	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
22 () Controlar, orientar e disciplinar procedimentos em relação ao manuseio de produtos e alimentos	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
23 () Manter um ambiente harmônico e propício ao desenvolvimento de todas as tarefas	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.4 <i>Chef</i> , comensalidade e hospitalidade
24 () Checar reservas do salão	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
25 () Comprar ingredientes de qualidade	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
26 () Recrutar funcionário da cozinha	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
27 () Cozinhar	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
28 () Ensinar os processos e as técnicas de cocção a equipe	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>

29 () Liderança com a equipe de trabalho	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
30 () Recrutar funcionários do salão	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
31 () Desenvolver fichas técnicas	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
32 () Indicar vinhos	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
33 () Reconhecer se o produto esta apto ou não para o consumo	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
34 () Outra. Qual? _____	
35 – Justificativa das (10) dez opções assinaladas anteriormente:	
C) Competências de atitude	
1 () Ser justo com a equipe	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
2 () Respeitar o cliente	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.3 <i>Chef</i> , comensalidade e hospitalidade
3 () Estimular a equipe	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
4 () Ser autoritário	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
5 () Ser humilde	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
6 () Respeitar a equipe	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
7 () Ter postura de superioridade	CAPÍTULO 3 – COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor

8 () Solucionar problemas	CAPÍTULO 3 — COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
9 () Aceitar críticas	CAPÍTULO 3 — COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.2 Os conhecimentos, habilidades e atitudes do chef de cozinha na versão de profissionais do setor
10 () Proporcionar um bom relacionamento com o cliente interno (funcionários) e externo (o próprio cliente)	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.3 <i>Chef</i> , comensalidade e hospitalidade
11 () Ser líder, educador e motivador	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.2 Funções do <i>chef</i>
12 () Acolher o cliente	CAPÍTULO 1 – O CHEF DE COZINHA 1.3 <i>Chef</i> , comensalidade e hospitalidade
13. () Outra. Qual? _____	
14 – Justificativa das (10) dez opções assinaladas anteriormente:	
Seção III – Valoração da definição das competências do <i>chef</i> de cozinha	
1) Em sua opinião qual a importância da definição das competências (conhecimento, habilidade e atitude) do <i>chef</i> de cozinha ? A) Para o restaurante? B) Para os funcionários do restaurante? C) Para o próprio <i>chef</i> de cozinha?	CAPÍTULO 3 — COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.4 Enquadramento das atribuições do chef ao conceito de competência
2) Como as SUAS competências de <i>chef</i> de cozinha foram adquiridas? Pela sua experiência na prática? Pela sua formação acadêmica? Justifique a resposta:	CAPÍTULO 3 — COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.4 Enquadramento das atribuições do chef ao conceito de competência
3) Na sua opinião, como os cursos de gastronomia podem contribuir para a formação de um <i>chef</i> de cozinha? Quais são os assuntos que devem ser tratados nas aulas?	CAPÍTULO 2 – GASTRONOMIA E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
4) Quais são as exigências do mercado para um <i>chef</i> de cozinha? O que é esperado?	CAPÍTULO 3 — COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DE RESTAURANTES 3.4 Enquadramento das atribuições do chef ao conceito de competência

Este capítulo descreveu os procedimentos metodológicos utilizados no estudo das competências do *chef* de cozinha nos restaurantes em destaque localizados em bairro nobre na cidade de São Paulo.

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo sobre as competências do *chef* de cozinha foi desenvolvido por meio de pesquisa exploratória, com análise quantitativa e qualitativa. Os resultados foram analisados após categorização das respostas obtidas nos questionários, considerando as variáveis sexo, formação e experiência profissional dos entrevistados à luz da teoria formulada por Fleury e Fleury (2004) que associa competência a conhecimentos, habilidades e atitudes, o que vai de acordo com os afazeres desempenhados pelos *chefs* de cozinha nos restaurantes em que se encontram.

A amostra foi composta por oito (8) *chefs* de cozinha, sendo três (3) do sexo feminino e cinco (5) do sexo masculino. Dos oito *chefs* entrevistados três (3) são apenas funcionários do restaurante enquanto que os demais entrevistados, cinco (5), além de *chefs*, são os proprietários dos restaurantes.

Todos os entrevistados possuem formação superior, sendo cinco (5) *chefs* em cursos de gastronomia e os demais em cursos de administração de empresa, administração hoteleira, comunicação social e pedagogia, o que esta diretamente ligado ao mercado e suas exigências por mão de obra cada vez mais qualificada. Percebe-se que apenas três (3) profissionais iniciaram a carreira em outro setor que não o da gastronomia, tendo atuado por um período variado de seis a onze anos quando desenvolviam outro tipo de atividade.

O tempo de trabalho de cada *chef* no setor variou de seis a vinte cinco anos, fato que demonstra uma ampla experiência destes profissionais com a arte de preparar alimentos.

Os resultados advindos do estudo identificaram vinte e quatro (24) competências como sendo as mais importantes para o *chef* de cozinha, tendo sido consideradas apenas as competências que obtiveram no mínimo 60% de aceitação entre os pesquisados. As competências foram agrupadas da seguinte forma:

- Competências de conhecimento (8) – relacionadas com questões como a higiene e conservação dos alimentos e das produções culinárias, missão e objetivos do estabelecimento, as funções e tarefas a serem desempenhadas por toda a brigada dentro da cozinha, liderança, os tipos de ingredientes trabalhados e sua oferta perante o mercado, o tipo de cliente deste estabelecimento (sexo, idade, nível cultural e econômico) e o valor final do

prato - cálculo relacionado com o custo bruto do prato para o restaurante e seu preço de venda, buscando o lucro;

- Competências de habilidade (7) - relacionadas com a criatividade na elaboração de novas receitas, o bom funcionamento e as relações (entre funcionários) satisfatórias na cozinha, o controle e a orientação nas atividades e produções a serem desenvolvidas, o planejamento do cardápio de forma adequada com o público alvo, e;
- Competências de atitude (9) - relacionadas com a humildade, a demonstração de respeito perante os outros (clientes e funcionários), a motivação da equipe e a iniciativa na busca da solução de problemas.

Das sessenta e sete (67) competências definidas pela pesquisadora apenas onze (11) não foram assinaladas. São elas: saber o valor nutricional dos alimentos; calcular o valor nutricional dos alimentos; indicar pratos aos clientes; preparar o *mise en place*; organizar o estoque de alimentos da cozinha; higienizar folhas; higienizar louças e utensílios da cozinha; comprar bebidas; checar reservas do salão; recrutar funcionários do salão; indicar vinhos.

Dos vinte e dois (22) conhecimentos, apenas um (1), saber o valor nutricional dos alimentos, não foi votado;

Das trinta e três (33) habilidades, apenas dez (10) não foram votadas.

Todas as competências de atitude foram assinaladas e foram acrescidas, pelos entrevistados, de quatro (4) atitudes importantes, quais foram: referência para equipe; ser proativo; fazer parte da equipe; ser exemplo, ou seja, competências totalmente ligadas à liderança e ao papel do *chef* que, conforme Maricato (2004) é o exercer do papel de líder nato, onde todos confiam e obedecem cegamente. Ainda, de acordo com Chon (2003), é uma das funções do *chef* relacionar-se bem com as pessoas no ambiente de trabalho.

Apenas sete (7) competências foram votadas por todos os *chefs* e estão concentradas nas competências de conhecimento e atitude, que se encontram em destaque no quadro 13 – em negrito e sublinhadas, sendo relacionadas com aspectos da manipulação e higienização dos alimentos, as funções a serem desenvolvidas na cozinha pelo subchef, cozinheiros e ajudantes, a motivação da equipe – tendo o *chef* como principal motivador, a postura de liderança e respeito para com a equipe e os frequentadores do restaurante. É importante ainda ressaltar que quando se trata de habilidade - a maneira de executar tarefas e aplicar

conhecimentos (RESENDE, 2000) - as repostas divergem; o conhecimento pode ser o mesmo, mas a forma de agir é pessoal e esta diretamente ligada à vivência profissional de cada um.

Quadro 13 - Competências fundamentais para o <i>chef</i> de cozinha
Competências do conhecimento:
<p><u>Conhecer as normas de higiene e manipulação dos alimentos;</u></p> <p>Saber a missão e objetivos do restaurante;</p> <p><u>Conhecer todas as funções a serem desenvolvidas pelos funcionários e preparações culinárias da cozinha;</u></p> <p>Saber liderar;</p> <p>Saber técnicas culinárias e conservação dos alimentos;</p> <p>Conhecer os diversos tipos de ingredientes e sazonalidade;</p> <p>Conhecer o perfil dos clientes que frequentam o restaurante;</p> <p>Saber apurar os custos das preparações;</p>
Competências de habilidade:
<p>Identificar problemas no funcionamento da cozinha e procurar soluções;</p> <p>Usar a criatividade na produção de novos pratos;</p> <p>Orientar e supervisionar cozinheiros e auxiliares;</p> <p>Gerenciar pessoas e conflitos;</p> <p>Coordenar, orientar e estabelecer critérios de funcionamento e operação em todos os setores da cozinha;</p> <p>Planejar cardápio;</p> <p>Controlar, orientar e disciplinar procedimentos em relação ao manuseio de produtos e alimentos;</p>
Competências de atitude:
<p><u>Ser justo com a equipe;</u></p> <p><u>Respeitar o cliente;</u></p>

Estimular a equipe;

Ser autoritário;

Ser humilde;

Respeitar a equipe;

Solucionar problemas;

Aceitar críticas;

Ser líder, educador e motivador;

Fonte: A autora (2009)

Das vinte e quatro (24) competências fundamentais para os *chefs* de cozinha podemos classificá-las em:

técnicas (questões relacionadas à gastronomia): conhecer as normas de higiene e manipulação dos alimentos; conhecer todas as funções a serem desenvolvidas pelos funcionários e preparações culinárias da cozinha; saber técnicas culinárias e conservação dos alimentos; conhecer os diversos tipos de ingredientes e sazonalidade; identificar problemas no funcionamento da cozinha e procurar soluções; usar a criatividade na produção de novos pratos;

administrativas: saber a missão e objetivos do restaurante; saber liderar; orientar e supervisionar cozinheiros e auxiliares; coordenar, orientar e estabelecer critérios de funcionamento e operação em todos os setores da cozinha; planejar cardápio; controlar, orientar e disciplinar procedimentos em relação ao manuseio de produtos e alimentos; solucionar problemas;

de gestão de pessoal: estimular a equipe; ser autoritário; ser humilde; respeitar a equipe; aceitar críticas; ser líder, educador e motivador; ser justo com a equipe; gerenciar pessoas e conflitos;

de administração contábil-financeira: saber apurar os custos das preparações;

ligadas ao atendimento ao cliente: conhecer o perfil dos clientes que frequentam o restaurante; respeitar o cliente.

Ao analisar aspectos ligados a hospitalidade, o *chef* de cozinha em seu papel de anfitrião no restaurante observa-se nas competências selecionadas como mais

relevantes pelos entrevistados aspectos diretamente ligados ao acolhimento, a relação estabelecida de forma positiva entre *chef* x funcionários e *chef* x cliente. Em relação ao *chef* x funcionários podemos destacar as competências: identificar problemas no funcionamento da cozinha e procurar soluções; gerenciar pessoas e conflitos; ser justo com a equipe; estimular a equipe; respeitar a equipe, ou seja, habilidades e atitudes que proporcionem um ambiente propício ao desenvolvimento de todas as tarefas de forma satisfatória para todos, já em relação *chef* x cliente temos: conhecer o perfil dos clientes que frequentam o restaurante; respeitar o cliente, conhecimentos e atitudes que buscam o acolhimento, a satisfação na relação entre ambas as partes.

Conforme os pressupostos ou questões de pesquisa, a noção de competência varia de acordo com o sexo, a formação profissional e tempo de experiência, no qual as mulheres se comunicam, comprometem e levam mais a sério suas responsabilidades do que os homens; já eles seriam mais ágeis e possuem mais visão estratégica para o futuro do que elas. Por se tratar de uma amostra desigual o critério adotado para análise destes dados foi à predominância em uma variável, sendo considerados também as que obtiveram índice numérico igual a um e as que apresentaram no mínimo 60% de aceitação em uma única competência, observa-se que os entrevistados do sexo feminino se preocupam mais com questões como manter um ambiente harmônico e propício ao desenvolvimento de todas as tarefas, recrutamento de pessoal, legislação trabalhista, custo das preparações, comunicação e acolhimento do cliente. Já os entrevistados do sexo masculino são mais preocupados com questões ligadas à administração financeira, gerenciamento de restaurantes, liderança, trabalho em equipe e o reconhecimento se o produto está apto ou não para o consumo.

As questões referentes a postura de superioridade, ao treinamento da equipe do salão, ao conhecimento sobre enologia, à gastronomia brasileira e à gastronomia internacional são competências vinculadas às atividades dos *chefs* e proprietários do restaurante, que muitas vezes possuem uma postura um pouco mais rígida e controladora devido a sua posição.

Já, os *chefs* que são apenas funcionários do restaurante apresentam competências ligadas ao atendimento do cliente, gerenciamento de pessoas, de conflitos, liderança, de conhecimentos em outra língua estrangeira e de primeiros socorros.

Em relação às competências predominantes aos *chefs* de cozinha com formação em gastronomia, destacam-se: o atendimento e a comunicação de forma adequada ao cliente; o desenvolvimento do trabalho em equipe; o saber cozinhar e planejar cardápio; ter conhecimentos sobre enologia, etiquetas e boas maneiras, a promoção e manutenção de um bom relacionamento com a equipe e com os clientes, e o controle, orientação e disciplina de procedimentos em relação ao manuseio de produtos e alimentos. Os *chefs* com formação em outros cursos apontaram as seguintes competências: treinamento da equipe do salão, recrutamento de funcionários, liderança com a equipe de trabalho, desenvolvimento de fichas técnicas, conhecimento para apuração dos custos das preparações, conhecimento sobre a gastronomia internacional; conhecimento para a compra de ingredientes de qualidade e, conhecimento das técnicas de recebimento das mercadorias do restaurante.

Na definição das competências fundamentais pelos entrevistados não se observou nenhuma relevância em relação às opções assinaladas e o tempo de experiência de cada *chef*. A princípio pensou-se em analisar a variável idade, mas tendo em vista que muitos *chefs* iniciam sua vida profissional em outro setor que o gastronômico considerou-se, para este estudo, esta análise irrelevante.

No quadro que segue foi estabelecida uma relação entre os verbos definidos como noção de competência pelos autores Fleury e Fleury (2006) - pois agregam valor econômico para a organização (restaurante) e valor social para o indivíduo (*chef*) - e as vinte e quatro (24) competências definidas como mais importantes (fundamentais) nesta pesquisa para a função de *chef* de cozinha.

Quadro 14 – Verbos associados à noção de competência relacionados com as competências fundamentais do *chef* de cozinha

Verbos	Competências fundamentais para o <i>chef</i> de cozinha
Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> - Saber técnicas culinárias e conservação dos alimentos; - Planejar cardápio; - Ser justo com a equipe; - Respeitar o cliente; - Estimular a equipe; - Ser autoritário; - Ser humilde; - Respeitar a equipe;
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar, orientar e disciplinar procedimentos em relação ao manuseio de produtos e alimentos; - Ser líder, educador e motivador;
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar e supervisionar cozinheiros e auxiliares; - Gerenciar pessoas e conflitos; - Coordenar, orientar e estabelecer critérios de funcionamento e operação em todos os setores da cozinha;
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> - Saber apurar os custos das preparações; - Usar a criatividade na produção de novos pratos; - Conhecer os diversos tipos de ingredientes e sazonalidade;
Saber comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> - Solucionar problemas;
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Saber liderar; - Identificar problemas no funcionamento da cozinha e procurar soluções; - Aceitar críticas;
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as normas de higiene e manipulação dos alimentos; - Saber a missão e objetivos do restaurante; - Conhecer todas as funções a serem desenvolvidas pelos funcionários e preparações culinárias da cozinha; - Conhecer o perfil dos clientes que frequentam o restaurante;

Fonte: A autora (2009) com base nos estudos de Fleury e Fleury (2006, p. 31)

Os verbos adotados pelos autores estão diretamente ligados ao *chef* de cozinha e suas competências no exercer de sua atividade prática perante o estabelecimento inserido e na busca pelo seu sucesso profissional.

As justificativas dos oito (8) *chefs* pelas opções assinaladas nas competências do conhecimento foram unânimes, ou seja, são os conhecimentos mais relevantes para o exercer deste cargo.

São as opções que considero mais importantes para o trabalho de uma pessoa que quer seguir a carreira de *chef* de cozinha e o trabalho principal de um *chef* não é necessariamente cozinhar, mas sim gerenciar toda a operação do restaurante. Desde a formação e manutenção das equipes de cozinha e salão, até as fichas técnicas e controle de preços e gastos.

Cinco (5) dos entrevistados justificam suas escolhas pelas opções assinaladas nas competências de habilidades como sendo as habilidades que melhor descrevem as atribuições de um *chef*, “Habilidades básicas e importantes para a função de um *chef*”. Para os outros três (3) entrevistados as opções escolhidas são fundamentais na relação estabelecida entre o *chef* e sua equipe na busca pelo resultado perfeito. “É imprescindível manter uma equipe sólida e coesa no ambiente de trabalho. É preciso saber aplicar os conhecimentos; é preciso fazer a equipe caminhar na mesma sintonia deste profissional”.

Justificando seus votos, dois (2) dos entrevistados enxergam nas competências de atitude a base para o exercício de liderança dentro da cozinha: “um *chef* sem estas atitudes não consegue chefiar uma cozinha”. Para os outros seis (6) entrevistados estas são atitudes de referência para o sucesso do restaurante, através do relacionamento baseado no respeito com sua equipe e com seu cliente: “com isso em mãos ele tem condições de administrar uma equipe com muito mais competência e harmonia proporcionando ao cliente o melhor serviço e experiência gastronômica”.

Mostrar aos funcionários como é o padrão e não sair deste padrão para não haver discordâncias. Outra atitude imprescindível, é o respeito e relacionamento ao cliente. O *chef* de cozinha trabalha com serviços. Serviços dependem de clientes, eles são nosso parâmetro para desenvolver o trabalho desejado.

Na opinião dos entrevistados a importância da definição das competências (conhecimento, habilidade e atitude) do *chef* de cozinha seria:

Para o restaurante: Satisfação do cliente interno (funcionários) e do cliente externo (o próprio cliente). “Definir a linha, o conceito do estabelecimento. Uma equipe mais coesa – sem rescisão, cliente satisfeito e resultado financeiro melhor”. E o sucesso do estabelecimento em todos os sentidos. “O crescimento do estabelecimento em qualidade e competência”.

Para os funcionários do restaurante: A satisfação pelo trabalho realizado e a fonte de inspiração na busca do sucesso profissional. “Propicia um ambiente mais satisfatório e o crescimento pessoal junto à empresa e satisfação de trabalhar naquele estabelecimento”.

Para o próprio *chef de cozinha*: “Define sua carreira, sua consistência, sua imagem no mercado de trabalho”. O seu próprio sucesso, um caminho a ser traçado visando o reconhecimento do trabalho a ser desenvolvido. “Satisfação por desempenhar o seu papel de maneira adequada”.

O chef deve tomar essas definições como um guia para executar suas funções. É muito importante ter o conhecimento destas definições para poder utilizar esse artifício como um “manual de boas praticas” das ações e atitudes a serem tomadas nas mais diferentes situações.

O que acaba confirmando os pressupostos desta pesquisa de que a importância da definição das competências, ou seja, o papel do *chef de cozinha* dentro do restaurante é evitar condições de estresse e conflitos de papéis, que causariam insatisfações e posteriormente prejuízos para o estabelecimento e uma melhoria na qualidade de vida, tanto no aspecto pessoal, quanto no trabalho em equipe.

Questionados como suas competências foram adquiridas, os *chefs* entrevistados relataram que a formação acadêmica (cursos de gastronomia) ajudaram bastante, mas a prática profissional foi o fator mais importante. “A vida acadêmica não condiz com a realidade de um restaurante. Enquanto em cinco horas de aula fazemos dois ou três pratos, no restaurante tem que se fazer oitenta”.

As minhas competências de *chef de cozinha* foram adquiridas em parte enquanto estava nos estudos, sendo a maior parte quando estava já formado, e no mercado de trabalho. Dentro do mercado é onde nos conseguimos praticar as habilidades e aparecer diante de situações de risco ou inusitadas, e essa foi a minha maior escola quanto a ser realmente um *chef de cozinha*. Sem a vivência prática dificilmente conseguiria ser um líder de equipe e poder desenvolver um bom trabalho, transparecendo confiança e sabendo como exigir respeito do local de trabalho.

Em relação aos cursos de gastronomia os oito (8) entrevistados acreditam totalmente que eles possam contribuir com a formação das competências dos futuros *chefs de cozinha* desde que fossem esclarecidos aspectos como a formação profissional, “se estuda para se ter uma profissão, que no nosso caso é a de cozinheiro”.

Chef de cozinha é um cargo que um cozinheiro possa a vir ocupar, acredito a apresentação da profissão para o aluno é falha, ou seja, o curso não forma *chefs de cozinha* e sim cozinheiros, aprendiz, o cargo de *chef de cozinha* é a extensão de um trabalho, longo e duro.

Para quatro (4) dos entrevistados os cursos deveriam abordar mais questões como: gerenciamento, administração de equipe, gestão de pessoas, administração de custos, liderança e demonstrar a realidade profissional. Para os outros

entrevistados os cursos deveriam abordar a importância de estudar continuamente e se manter atualizado sempre; também deveria haver o enfoque no *chef* no seu papel de motivador da equipe; sobre as responsabilidades do cargo e também como atingir a meta dos resultados positivos para a empresa e para si mesmo.

Os entrevistados informaram que o mercado de trabalho exige deles prática e conhecimento. Para chegar ao topo é preciso que ele “tenha uma longa carreira de cozinheiro, com vários *chefs* e anos de experiência”.

Além disso, liderança, criatividade, higiene, organização, educação, responsabilidade e profissionalismo, ou seja, trabalho, muita dedicação e criatividade tanto na hora de se criar pratos, mas também para resolver problemas.

Hoje o mercado espera que o *chef* seja um profissional que consiga administrar muito bem a cozinha - tanto a equipe quanto a parte financeira do restaurante, ou seja: que ele domine funções técnicas e administrativas.

Procura-se pessoas com conhecimento para poder liderar a equipe e ainda com conhecimento de fornecedores e padrões de qualidade para poder oferecer o melhor produto pelo menor preço. Portanto o que mais se espera do *chef* de hoje é uma postura de liderança, com comprometimento ao estabelecimento, e ótimos relacionamentos.

Os resultados da pesquisa demonstraram que as competências do *chef* de cozinha são baseadas nas experiências acadêmicas e principalmente na vivência profissional de cada um, apresentando uma pequena diferenciação quanto à valorização de alguns conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desempenhados por este profissional, o que vai de acordo com Le Boterf apud Fleury e Fleury (2006), que define a competência como o resultado do cruzamento de três eixos, formação da pessoa, formação educacional e experiência profissional.

O resultado dessa pesquisa, ao ser comparado com os resultados obtidos por Oliva e Santolia (2007) no artigo sobre as competências necessárias aos gestores de negócios de alimentação na cidade de São Paulo, mostrou como as mais importantes nas seguintes categorias definidas pelos autores: categoria técnico profissional: controle da qualidade alimentar, categoria social: gestão de pessoas e na categoria negócio: orientação para o cliente e conhecimento do negócio, o que confirma também algumas das competências levantadas neste estudo tendo como foco o *chef* de cozinha. De acordo com as categorias definidas pelos autores citados anteriormente baseados em um modelo proposto por Fleury e Fleury (2004), temos:

como categoria técnico profissional as seguintes competências: conhecer as normas de higiene e manipulação dos alimentos; conhecer todas as funções a serem desenvolvidas pelos funcionários e preparações culinárias da cozinha; saber técnicas culinárias e conservação dos alimentos; orientar e supervisionar cozinheiros e auxiliares; controlar, orientar e disciplinar procedimentos em relação ao manuseio de produtos e alimentos; na categoria social: saber liderar; gerenciar pessoas e conflitos; ser justo com a equipe; estimular a equipe; ser autoritário; ser humilde; respeitar a equipe; ser líder, educador e motivador; e na categoria do negócio: saber a missão e objetivos do restaurante; conhecer o perfil dos clientes que frequentam o restaurante; respeitar o cliente.

O presente capítulo tratou da apresentação e análise dos dados coletados nas entrevistas, realizadas com os *chefs* de cozinha.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa piloto foi identificar e analisar as competências mais necessárias para a formação de um *chef* de cozinha, a partir da prática e dos saberes adquiridos pelos profissionais em atuação nos restaurantes de luxo na capital de São Paulo.

O estudo das competências mais importantes requeridas para o *chef* de cozinha foi desenvolvido por meio da pesquisa exploratória, com análise qualitativa e quantitativa, que objetivou identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes mais importantes para exercer esta profissão.

Através da pesquisa foi possível a identificação de vinte e quatro (24) competências, sendo oito (8) competências de conhecimento, sete (7) competências de habilidade e nove (9) competências de atitude.

Sendo assim, a pesquisa apontou as competências fundamentais para os *chefs* de cozinha classificadas como: técnicas (questões relacionadas à gastronomia): conhecer as normas de higiene e manipulação dos alimentos; conhecer todas as funções a serem desenvolvidas pelos funcionários e preparações culinárias da cozinha; saber técnicas culinárias e conservação dos alimentos; conhecer os diversos tipos de ingredientes e sazonalidade; identificar problemas no funcionamento da cozinha e procurar soluções; usar a criatividade na produção de novos pratos. Como questões administrativas: saber a missão e objetivos do restaurante; saber liderar; orientar e supervisionar cozinheiros e auxiliares; coordenar, orientar e estabelecer critérios de funcionamento e operação em todos os setores da cozinha; planejar cardápio; controlar, orientar e disciplinar procedimentos em relação ao manuseio de produtos e alimentos; solucionar problemas. Como questões de gestão de pessoal: estimular a equipe; ser autoritário; ser humilde; respeitar a equipe; aceitar críticas; ser líder, educador e motivador; ser justo com a equipe; gerenciar pessoas e conflitos. Como questões de administração contábil-financeira: saber apurar os custos das preparações. Questões ligadas ao atendimento ao cliente: conhecer o perfil dos clientes que frequentam o restaurante; respeitar o cliente. Desta forma, a pesquisa respondeu à questão: quais são as competências do *chef* de cozinha? Ou seja, as competências mais relevantes para que um *chef* de cozinha consiga realmente contribuir para viabilizar o

empreendimento de forma a garantir a sobrevivência e qualidade nas realizações dos serviços oferecidos.

Os resultados da pesquisa demonstraram que as competências do *chef* de cozinha estão baseadas nas experiências acadêmicas e principalmente na vivência profissional de cada um, apresentando uma pequena diferenciação quanto à valorização de alguns conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desempenhados por esse profissional. O mercado também cada vez mais exigente e espera por um profissional mais qualificado, não apenas com competências técnicas, mas administrativas, de gestão e contábeis.

Por se tratar de um trabalho inovador não foram identificados até o momento trabalhos anteriores ligados ao exercer da profissão de *chef* de cozinha e suas competências. Devido à rotina profissional dos entrevistados tornou-se difícil um resultado mais amplo da pesquisa, onde fosse possível a entrevista face a face, com um questionário semi-estruturado, o que proporcionaria melhor retorno e um resultado objetivo, com o esclarecimento das respostas e aprofundamento de novas questões.

Os resultados poderão contribuir para a definição das competências desse profissional, a serem desenvolvidas e ou complementadas durante sua formação acadêmica, bem como na definição de sua inserção no mercado gastronômico garantindo do ponto de vista de gestão adequação do homem ao cargo, ou seja, o homem certo no lugar certo, e também contribuir com o reconhecimento desta profissão, perante o mercado de trabalho, tendo em vista que não há sindicato que a represente tampouco piso salarial estipulado para a categoria.

Finalmente, na abordagem do tema “As competências do *chef* de cozinha” aponta-se para possíveis estudos e pesquisas com maior profundidade com outros métodos que não o via e-mail para coleta de dados, buscando questões como: quais as competências de um subchefe? quais as competências de um cozinheiro? quais as competências do ajudante de cozinha? quais as competências mais importantes para um garçom? quais competências são mais importantes para um *maître* de restaurante a *la carte*?

Outra possibilidade é o estudo das competências dos *chefs* de cozinha em bares e restaurantes de portes diferentes, como *self-service*, *fast food*, comida caseira e localizados em outras áreas e com poder aquisitivo diferente.

Poderiam ser realizados estudos comparativos sobre as competências com estudantes de gastronomia (último período), coordenadores de cursos de gastronomia e clientes.

Há ainda a busca de caráter quantitativo envolvendo outras áreas do restaurante e a possibilidade de se esmiuçar as competências dos *chefs* em outras cidades e estados, buscando uma comparação entre os resultados.

Ao final deste trabalho percebe-se que há muito mais a ser considerado em relação à importância da definição das competências do *chef* de cozinha levando-se em conta o número de alunos ingressantes no curso de gastronomia frente a outros profissionais que também têm o alimento como objeto de trabalho.

Acredita-se que este estudo, de alguma forma, contribui na formação de profissionais mais qualificados e preparados para o mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Flávia Oliveira de. *Flexibilidade da Oferta de Cursos em Nível Superior, Cursos Superiores de Tecnologias e Cursos Seqüenciais*. Disponível em: <<http://www.uff.br/trabalhonecessario/Flavia%20TN3.htm>>. Acesso em: 4 nov. 2007.
- ALMEIDA, Joaquim Saraiva. In: FERRAZ, Ciça. *Alimentação fora do lar cresce 15% ao ano*. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/3579/>>. Acesso em 13 de jan. 2009.
- ARAUJO, Celso Arnaldo. Dom Alex. *Go Where? SP Gastronomia*. São Paulo: United Magazines, ano III, n. 12, p. 16-20, abr/mai, 2006.
- ATALA, Alex; DÓRIA, Carlos Alberto. *Com unhas, dentes & cuca: prática culinária e papo-cabeça ao alcance de todos*. São Paulo: Senac, 2008.
- BARRETO, Ronaldo Lopes Pontes. *Passaporte para o sabor: tecnologias para a elaboração de cardápios*. 3. ed. São Paulo: Senac, 2002.
- _____. *O profissional nordestino na gastronomia em São Paulo*. 2006. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade)-Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo, 2006.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Projeto de pesquisa: propostas metodológicas*. 16. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.
- BOLAFFI, Gabriel. A saga da comida. In: ARAÚJO, Wilma Maria Coelho; TENSER, Carla Márcia Rodrigues. (orgs.) *Gastronomia: cortes e recortes*. Brasília: Senac, 2006.
- BOULUD, Daniel. *Conselhos a um jovem chef*. Tradução: Luiz Horta. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2004.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti.; BUENO, Marielys Siqueira (Orgs.). *Hospitalidade: Cenários e Oportunidades*. São Paulo : Thomson, 2003.
- CÂNDIDO, Índio; ZANELLA, Luiz Carlos. *Restaurante: técnica e processos de administração e operação*. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.

CARVALHO, Luiz Gonzaga Assumpção. *Do fogão a lenha ao microondas: uma incursão pela comensalidade de três gerações de famílias paulistanas*. 2004. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade)-Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo, 2004.

CASCUDO, Luís da Câmara. *História da alimentação no Brasil*. 3. ed. São Paulo: Global, 2004.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CHON, Kye – Sung; SPARROWE, Raymond T.. *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. São Paulo: Afiliada, 2003.

CORONA, Jane; QUARESMA, Flávia. *Saboreando mudanças: o poder terapêutico dos alimentos – dicas e receitas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Senac, 2005.

DIAS, Gisele B.; BECKER, Grace Vieira; DUTRA, Joel Souza; RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Orgs.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos. Cresce a participação da mulher no mercado de trabalho. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/es2mai97.xml>> Acesso em: 18 de mai. 2009.

DIPIETRO, Robin B.; PIZAM Abraham. Employee alienation em the quick service restaurant industry. *Journal of hospitality & tourism research*. v. 32, n. 1, p. 22-39, february, 2008.

DONNA, Enzo. In: FERRAZ, Ciça. Alimentação fora do lar cresce 15% ao ano. *InvestNews*, 2008. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/3579/>>. Acesso em 13 de Jan. 2009.

DUMAS, Alexandre. *Memórias Gastrônomicas: Seguido de Pequena História da culinária*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Mini Aurélio: O Dicionário da Língua Portuguesa*. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Orgs). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresa*. Rio de Janeiro, vol. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar., 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCO, Ariovaldo. *De caçador a gourmet: uma história da gastronomia*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2001.

FREUND, Francisco Tommy. *Festas e recepções: gastronomia, organização e cerimonial*. Rio de Janeiro: Senac, 2002.

_____. *Alimentos e bebidas: uma visão gerencial*. Rio de Janeiro: Senac, 2005.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Schmidt Arilda; FORTE, Denis. Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formados de um curso de administração de empresas. *Gestão & Regionalidade*, São Paulo, v. 23, n. 68, p. 56-69, set/dez, 2007.

GOELDNER, C. R. et al Tourism: principles, practices, philosophies. New York: John, Wiley & Sons Inc., 2000 In: LACANAU, G C.; NORRILD, J.A (Coords.). *Gastronomía y turismo: cultura al plato*. Buenos Aires, Argentina: CIET, 2003.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. *Institucional: apresentação*. Disponível em: <<http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/>> Acesso em: 18 de mai. 2009.

ISHIGE, Naomichi. O homem, o comensal. *O correio*, Rio de Janeiro, ano 15, n. 07, p. 18-22, jul, 1987.

KELLY, Ian. *Carême: cozinheiro dos reis*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

LASHLEY, Conrad. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (Orgs.). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. Tradução de Carlos David Szlak. Barueri, SP: Manole, 2004.

LAZZAROTTO, Elizabeth Maria. *Competências essenciais requeridas para o gerenciamento de unidades básicas de saúde*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LEAL, Maria Leonor de Macedo. *A história da gastronomia*. Rio de Janeiro: Senac, 1998.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Tradução: Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARICATO, Percival. *Como montar e administrar bares e restaurantes*. 5. ed. São Paulo: Senac, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTORO, Tânia Siqueira. A construção de imagens da gastronomia nos cadernos de turismo dos jornais brasileiros. In: ARAÚJO, Wilma Maria Coelho; TENSER, Carla Márcia Rodrigues. (orgs.) *Gastronomia: cortes e recortes*. Brasília: Senac, 2006.

OLIVA, Eduardo de Camargo; SANTOLIA, Filippo. Valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, ano IV, n. 2, p. 11-34, 2. sem. 2007.

PARRY, Scott B.. In: WOOD JÚNIOR, Thomaz. *Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. Coordenação do projeto: Vicente Picarelli Filho. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PAULA, Nilma Morcerf. Planejamento e gestão da hospitalidade em restaurantes. In: DENCKER, Ada. Freitas Maneti. *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Pioneira, 2004.

PAULA, Nilma Morcerf; FURTADO, Silvana Mello; SCHWAN, Thaina Pacheco. *Formação profissional para o turismo: análise do crescimento dos cursos de gastronomia e sua contribuição para o setor*. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO. 2008. Belo Horizonte: UNA, 2008. Anais... São Paulo: Aleph, 2008. 1 CD. ROM.

QUINN, Robert E.; THOMPSON, Michael P.; FAERMAN Sue R.; MCGRATH, Michael; tradução de Cristina de Assis Serra. *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. 4. re. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RESENDE, Enio. *O livro das competências: desenvolvimento das competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RUHLMAN, Michael. *A alma de um chef: viagem para a perfeição*. São Paulo: Senac, 2007.

SALLES, Célio. In: *Abrasel está presente em todos os estados*. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/4670/>>. Acesso em 13 de Jan. 2009.

SELTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. *Metódos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa*. v. 1. São Paulo: EPU, 1987.

_____. *Metódos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social*. v. 2. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, Marcia Maria. Gastronomia carece de gestores qualificados. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/4660/>>. Acesso em 13 de Jan. 2009.

SPANG, Rebecca L. . *A invenção do restaurante*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SUAUDEAU, Laurent. *Cartas a um jovem chef: caminhos no mundo da cozinha*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; AMORIM, Wilson Aparecido Costa. Reformulação e expansão dos cursos superiores de tecnologia no Brasil: as dificuldades da retomada da educação profissional. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 59, p. 207-228, abr./jun., 2008.

TANKE, Mary L. *Administração de recursos humanos em hospitalidade*. Tradução Roberto Galman. Revisão técnica: Celia Maria de Moraes Dias. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TEIXEIRA, Zuleide Araújo. As mulheres e o mercado de trabalho. *Universia*, set. 2005. Disponível em: < <http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=3010> />. Acesso em 01 de Abr. 2009.

THIS, Hervé. *Um cientista na cozinha*. Tradução de Marcos Bagno. 4. ed. São Paulo: Ática, 2003.

WALKER, John R.; LUNDBERG, Donald E.. *O restaurante: conceito e operação*. Tradução: Sônia Kahl. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOSSÁRIO

Alienado – Indivíduo desligado dos problemas sociais ou políticos. Alheio aos acontecimentos.

Aptidão – Talento natural da pessoa que pode ser aprimorado.

Atitude – Reação ou maneira de agir em determinada situação.

Brigada – Equipe de trabalho da cozinha do restaurante.

Buffet – Possui características de self-service com maior expressão ou requinte. Consiste na montagem dos pratos em uma mesa, carro ou balcão térmico, onde os clientes se servem pessoalmente e ocupam mesas para a degustação.

Cambuza – Local específico da cozinha onde ocorre a preparação do couvert, bebidas e higienização da louça.

Cargo – Posição a ser desempenhada na organização, composto de tarefas e obrigações.

Catering – Refeições servidas aos usuários dos transportes aéreos, marítimos, ferroviários e terrestres.

Chef – Aquele que comanda uma equipe e possui qualidades e competências, autoridade e poder de decisão.

Comensal – Cada indivíduo que come em conjunto.

Comensalidade – O ato de comer em conjunto que permite a formação de um elo entre as pessoas.

Competência – Somatório dos conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa.

Conhecimento – Informações necessárias para desempenhar uma tarefa.

Cozinha clássica – Cozinha tradicional, de raiz – enfoque nas tradições culinárias de cada país.

Cozinha contemporânea – Cozinha moderna – em constante modificação, valorização de novos produtos.

Creme chantilly – Creme à base de creme de leite fresco, muito utilizado na confeitaria.

Fast-food – Refeições que podem ser preparadas e servidas em um intervalo pequeno de tempo, como sanduíches, pizzas entre outros.

Ficha técnica – Fichas com a descrição do prato, ingredientes, quantidades e modo de preparo. Uniformiza a quantidade e a qualidade dos ingredientes usados e controle dos custos.

Função – Atividade ou ação importante que é exigida pelo cargo.

Gastronomia – A arte de preparar alimentos, proporcionando prazer.

Habilidade – Capacidade para realizar algo.

Hospitalidade - Uma relação positiva estabelecida entre mais de uma pessoa.

Indústria de restaurante – Entendida como os seguimentos comerciais e institucionais que desenvolvem serviços de alimentação.

Maître – Responsável pelo planejamento, organização e supervisão dos serviços de atendimento aos clientes nos restaurantes.

Mise en place – Pré preparo de todas as produções a serem realizadas na cozinha.

Patissier – Profissional que trabalha na confeitaria, produção de doces.

Setor de alimentação – Compreende os estabelecimentos (bares, restaurantes, cafés, padarias, hotéis) que prestam serviços de alimentação.

Sommelier – Especialista em vinhos e responsável pelos serviços relacionados com este.

Tarefa – Parte do trabalho que é requerida pela função.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos *chefs* de cozinha

QUESTIONÁRIO

*** Observação: Leia com atenção as perguntas a seguir.**

Seção I – Dados pessoais

1) Sexo:

Feminino ()

Masculino ()

2) Qual a sua formação?

() Primeiro grau incompleto

() Primeiro grau completo

() Segundo grau incompleto

() Segundo grau completo

() Superior. Em que curso? _____

3) Cargo que ocupa no restaurante:

() *Chef* e Proprietário do restaurante

() Apenas funcionário do restaurante

4) Há quantos anos você trabalha? Resp. _____

5) Há quantos anos você trabalha nessa área? Resp. _____

Seção II – Identificação das competências do *chef* de cozinha

Selecione e assinale apenas dez (10) competências que você considera imprescindíveis para o seu exercício profissional. Em seguida, justifique as opções assinaladas.

A) Competências do conhecimento

(entende-se por competências do conhecimento, nesta pesquisa, as informações, idéias e noções necessárias ao desenvolvimento das atividades de um chef de cozinha)

O chef de cozinha deve:

1 () Conhecer as normas de higiene e manipulação dos alimentos

2 () Saber o valor nutricional dos alimentos

3 () Saber enologia

- 4 () Conhecer administração financeira
- 5 () Saber a missão e objetivos do restaurante
- 6 () Conhecer todas as funções a serem desenvolvidas pelos funcionários e preparações culinárias da cozinha
- 7 () Saber primeiros socorros
- 8 () Conhecer todas as funções a serem executadas no salão
- 9 () Saber etiquetas e boas maneiras
- 10 () Conhecer a gastronomia internacional
- 11 () Saber matemática
- 12 () Conhecer treinamento de pessoal
- 13 () Conhecer a gastronomia brasileira
- 14 () Saber liderar
- 15 () Saber técnicas culinárias e conservação dos alimentos
- 16 () Conhecer a legislação trabalhista
- 17 () Conhecer os diversos tipos de ingredientes e sazonalidade
- 18 () Gerenciar restaurantes
- 19 () Saber outra língua estrangeira
- 20 () Conhecer o perfil dos clientes que frequentam o restaurante
- 21 () Saber apurar os custos das preparações
- 22 () Saber recrutar pessoal
- 23 () Outro. Qual? _____
- 24 - Justificativa das (10) dez opções assinaladas anteriormente:

B) Competências de habilidade

(entende-se por habilidade nesta pesquisa a maneira de executar tarefas, aplicar conhecimentos, agir e pensar)

O chef de cozinha deve possuir habilidades para:

- 1 () Comunicar de forma adequada com a brigada
- 2 () Identificar problemas no funcionamento da cozinha e procurar soluções
- 3 () Usar a criatividade na produção de novos pratos
- 4 () Calcular o valor nutricional dos alimentos
- 5 () Treinar a equipe do salão
- 6 () Comunicar de forma adequada com o cliente
- 7 () Orientar e supervisionar cozinheiros e auxiliares
- 8 () Receber as compras do restaurante
- 9 () Desenvolver o trabalho em equipe
- 10 () Indicar pratos aos clientes
- 11 () Calcular os custo final das preparações
- 12 () Atender o cliente
- 13 () Preparar o mise en place
- 14 () Gerenciar pessoas e conflitos
- 15 () Organizar o estoque de alimentos da cozinha
- 16 () Coordenar, orientar e estabelecer critérios de funcionamento e operação em todos os setores da cozinha
- 17 () Higienizar folhas
- 18 () Planejar cardápio

- 19 () Promover e manter um bom relacionamento com a equipe e com os clientes
 20 () Higienizar louças e utensílios da cozinha
 21 () Comprar bebidas
 22 () Controlar, orientar e disciplinar procedimentos em relação ao manuseio de produtos e alimentos
 23 () Manter um ambiente harmônico e propício ao desenvolvimento de todas as tarefas
 24 () Checar reservas do salão
 25 () Comprar ingredientes de qualidade
 26 () Recrutar funcionário da cozinha
 27 () Cozinhar
 28 () Ensinar os processos e as técnicas de cocção a equipe
 29 () Liderança com a equipe de trabalho
 30 () Recrutar funcionários do salão
 31 () Desenvolver fichas técnicas
 32 () Indicar vinhos
 33 () Reconhecer se o produto está apto ou não para o consumo
 34 () Outra. Qual? Resp. _____

35 – Justificativa das (10) dez opções assinaladas anteriormente:

C) Competências de atitude

(entende-se por atitude, nesta pesquisa o conhecimento e a habilidade em ação)

O chef de cozinha deve apresentar atitudes de:

- 1 () Ser justo com a equipe
 2 () Respeitar o cliente
 3 () Estimular a equipe
 4 () Ser autoritário
 5 () Ser humilde
 6 () Respeitar a equipe
 7 () Ter postura de superioridade
 8 () Solucionar problemas
 9 () Aceitar críticas
 10 () Proporcionar um bom relacionamento com o cliente interno (funcionários) e externo (o próprio cliente)
 11 () Ser líder, educador e motivador
 12 () Acolher o cliente
 13. () Outra. Qual? _____

14 – Justificativa das (10) dez opções assinaladas anteriormente:

Seção III – Valoração da definição das competências do *chef* de cozinha

1) Em sua opinião qual a importância da definição das competências (conhecimento, habilidade e atitude) do *chef* de cozinha ?

A) Para o restaurante? _____

B) Para os funcionários do restaurante? _____

C) Para o próprio *chef* de cozinha? _____

2) Como as SUAS competências de *chef* de cozinha foram adquiridas? Pela sua experiência na prática? Pela sua formação acadêmica? Justifique a resposta:

3) Na sua opinião, como os cursos de gastronomia podem contribuir para a formação de um *chef* de cozinha? Quais são os assuntos que devem ser tratados nas aulas?

Resp.

4) Quais são as exigências do mercado para um *chef* de cozinha? O que é esperado?

Resp.

Muito Obrigada por você ter colaborado com esta pesquisa!

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido



São Paulo, 17 de abril de 2009.

Sou aluna do Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi – São Paulo.

Venho desenvolvendo, em cumprimento a um dos requisitos exigidos para a obtenção do título de mestre, a pesquisa: “**As competências do chef de cozinha**”, que tem por objetivo identificar suas competências no trabalho, geradas a partir de suas vivências prática e profissional.

Para isso, foi elaborado um questionário (ANEXO) compreendido com questões objetivas e subjetivas que deverão ser **respondidas com a máxima ATENÇÃO e devolvidas por este mesmo e-mail, thaina20@hotmail.com até o dia 22 de abril.**

Cabe-me ressaltar e garantir o anonimato dos respondentes em todo processo da pesquisa bem como quando da divulgação dos resultados em publicações de caráter exclusivamente acadêmico.

As informações a seguir visam a sua participação voluntária neste estudo entendendo que, ao devolver o questionário respondido, estará de acordo com os termos do Consentimento Livre e Esclarecido a seguir.

Muito obrigada!

_____#_____#_____#_____#_____

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esclarecidos o propósito do estudo e os procedimentos a serem realizados e, tendo a mim, pesquisado, a garantia de ausência de custo e do anonimato das informações, acredito ter sido suficientemente informado a respeito do estudo e concordo voluntariamente em participar do mesmo.

CIENTE:

Nome do (a) respondente

Data: ____/____/____

APÊNDICE C – Resultados (porcentagem) das opções assinaladas pelos *chefs*

Seção II – Identificação das competências do *chef* de cozinha

A) Competências do conhecimento

O chef de cozinha deve:

- 1 Conhecer as normas de higiene e manipulação dos alimentos **100%**
- 2 Saber o valor nutricional dos alimentos **0%**
- 3 Saber enologia **12,5%**
- 4 Conhecer administração financeira **37,5%**
- 5 Saber a missão e objetivos do restaurante **87,5**
- 6 Conhecer todas as funções a serem desenvolvidas pelos funcionários e preparações culinárias da cozinha **100%**
- 7 Saber primeiros socorros **25%**
- 8 Conhecer todas as funções a serem executadas no salão **37,5%**
- 9 Saber etiquetas e boas maneiras **12,5%**
- 10 Conhecer a gastronomia internacional **50%**
- 11 Saber matemática **25%**
- 12 Conhecer treinamento de pessoal **50%**
- 13 Conhecer a gastronomia brasileira **25%**
- 14 Saber liderar **87,5%**
- 15 Saber técnicas culinárias e conservação dos alimentos **87,5%**
- 16 Conhecer a legislação trabalhista **12,5%**
- 17 Conhecer os diversos tipos de ingredientes e sazonalidade **62,5%**
- 18 Gerenciar restaurantes **25%**
- 19 Saber outra língua estrangeira **12,5%**
- 20 Conhecer o perfil dos clientes que frequentam o restaurante **62,5%**
- 21 Saber apurar os custos das preparações **62,5%**
- 22 Saber recrutar pessoal **37,5%**
- 23 () Outro. Qual? _____

B) Competências de habilidade

O chef de cozinha deve possuir habilidades para:

- 1 Comunicar de forma adequada com a brigada **50%**
- 2 Identificar problemas no funcionamento da cozinha e procurar soluções **62,5%**
- 3 Usar a criatividade na produção de novos pratos **62,5%**
- 4 Calcular o valor nutricional dos alimentos **0%**
- 5 Treinar a equipe do salão **12,5%**
- 6 Comunicar de forma adequada com o cliente **25%**
- 7 Orientar e supervisionar cozinheiros e auxiliares **87,5%**
- 8 Receber as compras do restaurante **12,5%**
- 9 Desenvolver o trabalho em equipe **50%**
- 10 Indicar pratos aos clientes **0%**
- 11 Calcular os custo final das preparações **37,5%**
- 12 Atender o cliente **12,5%**
- 13 Preparar o mise en place **0%**

- 14 Gerenciar pessoas e conflitos **62,5%**
- 15 Organizar o estoque de alimentos da cozinha **0%**
- 16 Coordenar, orientar e estabelecer critérios de funcionamento e operação em todos os setores da cozinha **87,5%**
- 17 Higienizar folhas **0%**
- 18 Planejar cardápio **75%**
- 19 Promover e manter um bom relacionamento com a equipe e com os clientes **12,5%**
- 20 Higienizar louças e utensílios da cozinha **0%**
- 21 Comprar bebidas **0%**
- 22 Controlar, orientar e disciplinar procedimentos em relação ao manuseio de produtos e alimentos **62,5%**
- 23 Manter um ambiente harmônico e propício ao desenvolvimento de todas as tarefas **12,5%**
- 24 Checar reservas do salão **0%**
- 25 Comprar ingredientes de qualidade **37,5%**
- 26 Recrutar funcionário da cozinha **50%**
- 27 Cozinhar **50%**
- 28 Ensinar os processos e as técnicas de cocção a equipe **50%**
- 29 Liderança com a equipe de trabalho **50%**
- 30 Recrutar funcionários do salão **0%**
- 31 Desenvolver fichas técnicas **25%**
- 32 Indicar vinhos **0%**
- 33 Reconhecer se o produto esta apto ou não para o consumo **12,5%**
- 34 () Outra. Qual? _____

C) Competências de atitude

O chef de cozinha deve apresentar atitudes de:

- 1 Ser justo com a equipe **100%**
- 2 Respeitar o cliente **100%**
- 3 Estimular a equipe **100%**
- 4 Ser autoritário **75%**
- 5 Ser humilde **87,5%**
- 6 Respeitar a equipe **87,5%**
- 7 Ter postura de superioridade **37,5%**
- 8 Solucionar problemas **100%**
- 9 Aceitar críticas **75%**
- 10 Proporcionar um bom relacionamento com o cliente interno (funcionários) e externo (o próprio cliente) **50%**
- 11 Ser líder, educador e motivador **100%**
- 12 Acolher o cliente **37,5%**

13. Outra opção **50%**

Qual?

Referência para equipe

Ser proativo

Fazer parte da equipe

Ser exemplo

