



Aprendizagem Organizacional Transgeracional: Estudo em um Restaurante Familiar

Verena Alice Borelli, Susana Elisabeth Neumann, Fabiano Larentis

RESUMO

As empresas familiares de pequeno porte apresentam uma série de peculiaridades e desafios. O estudo da aprendizagem organizacional é uma resposta para as organizações que procuram melhorar seu desempenho e tornar-se mais competitivas. A aprendizagem organizacional transgeracional, é o resultado de um processo de aquisição, construção, armazenagem e/ou disseminação de saberes pelos membros da família e válidos à gestão de empresas familiares. Assim, o objetivo do estudo foi analisar de que forma ocorre a aprendizagem organizacional em um restaurante familiar. Para tanto, utilizou-se pesquisa qualitativa e exploratória-descritiva, viabilizada através de estudo de caso único. Os resultados mostram que a aprendizagem pela experiência e aprendizagem organizacional transgeracional tornam-se importantes nos processos de aprendizagem de um restaurante familiar, além disso, acontece de maneira formal e informal dentro de todos os processos organizacionais.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Aprendizagem transgeracional; Empresa familiar.

1 INTRODUÇÃO

O sucesso das empresas depende cada vez mais do melhor servir e satisfazer a seus clientes. Uma estratégia de sucesso atual pode não mais ser válida no futuro. As empresas precisam estar atentas para esse requisito, revendo continuamente seus processos e inovando sua gestão. A aprendizagem organizacional é uma ferramenta para que as mudanças se deem de forma contínua e sustentada no tempo. O estudo sobre a aprendizagem organizacional tem se destacado nos últimos tempos por pesquisas de autorias individuais em países como Espanha, Brasil, Estados Unidos e Inglaterra (TREVISOL; NODARI, 2014).

Abordar o tema Aprendizagem Organizacional implica procurar e compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades no trabalho, (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). O crescimento de estudos nesse campo tem chamado atenção dos acadêmicos e estrategistas de negócios, que tomaram consciência de que a habilidade de uma organização, sendo, “melhor” ou mais rápido do que seus concorrentes, pode ser a chave para o sucesso dos negócios em longo prazo (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Neste contexto, esta pode ser uma grande oportunidade de aprendizagem com os membros da família acumular experiência significativa ao longo de gerações e também, compartilhar lições aprendidas com os parentes mais jovens (Zahra, 2012). A aprendizagem transgeracional é o resultado de um processo de aquisição, construção, armazenagem e/ou disseminação de saberes pelos membros da família e válidos à gestão de empresas familiares. Além disso, as empresas familiares podem criar laços de confiança e históricos com várias partes interessadas sobre questões que não são necessariamente focada exclusivamente no negócio, mas oferecem a oportunidade para a aprendizagem mais ampla (HAUSWALD; HACK, 2013).

Este artigo tem por objetivo analisar de que forma ocorre a aprendizagem organizacional em um restaurante familiar. Para atender objetivo proposto, a pesquisa realizada foi de natureza aplicada, com abordagem exploratório-descritiva e de caráter qualitativo (GIL, 2012). A



estratégia será o estudo de caso único (Yin, 2010), onde o sujeito de pesquisa é o gestor do restaurante localizada na única universidade na cidade de Caxias do Sul - RS.

Além dessa seção introdutória, o artigo apresenta o referencial teórico acerca de aprendizagem organizacional e empresas familiares. Logo após, são descritos os procedimentos metodológicos, seguidos pela apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Na literatura há diversas definições do que é aprendizagem organizacional, porém, se destaca um ponto em comum dessas abordagens, o fato de ser um processo de aquisição, disseminação, interpretação, utilização e armazenamento de informações dentro de organizações ou entre elas, caracterizando, neste caso, a aprendizagem entre organizações (MOHR; SENGUPTA, 2002).

Adicionalmente, Frizzo (2016) destaca que a aprendizagem organizacional procura entender os meios pelos quais as organizações aprendem e como esse conhecimento é retido, perpetuado, difundido e entendido pelos agentes organizacionais.

Outra definição dada à aprendizagem organizacional dá-se pela forma com a qual as organizações constroem e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades, com a finalidade de utilizar as habilidades e a sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente (FERNANDES, 2002). Assim, a aprendizagem ocorre de forma cíclica, cujas rotinas de processos e produtos, com o tempo, permitem aos indivíduos se adequar, entender e reter o conhecimento.

As organizações utilizam estratégias para administrar o processo de desenvolvimento de pessoas, isto é, estão preocupadas com os novos desafios a serem enfrentados diariamente, sendo relevante o desenvolvimento de pessoas como diferenciais competitivos para agir eficientemente diante das mudanças organizacionais, as tornando mais competitivas (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; ABADDE; ZANINI; SOUZA, 2012). Esse processo de aprendizagem, no contexto organizacional, conforme destaca Pawlowsky (2001), pode ser compreendido com base em níveis.

O autor defende que um modelo de aprendizagem organizacional deveria considerar pelo menos quatro níveis de aprendizagem: i) aprendizagem individual, ii) aprendizagem do grupo ou interpessoal, iii) aprendizagem organizacional ou intraorganizacional e vi) aprendizagem interorganizacional. Também para Antonello e Godoy (2010), a aprendizagem organizacional recorre ao indivíduo e suas interações, sejam elas, grupal, intergruppal, organizacional e interorganizacional.

A aprendizagem individual refere-se à aprendizagem feita na organização por indivíduos-chave, cujo aprendizado individual resulta mudança organizacional (KOLB, 1984). Para Argyris e Schön (1996) os indivíduos aprendem quando estão envolvidos em atividades diárias que exigem interação com os outros e com o meio externo, gerando aprendizagem grupal. Ainda, essa aprendizagem coletiva, acontece quando os indivíduos cooperam para atingir objetivos da organização, em sua globalidade, tendo como resultado, aprendizagem organizacional (BIDO et al., 2011).

Ainda, a aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais (ANTONELLO, 2005).



2.2 APRENDIZAGEM FORMAL E INFORMAL

A aprendizagem dentro das organizações está fortemente associada aos processos de treinamento e desenvolvimento, entretanto nem todas as estratégias de aprendizagem podem ser consideradas ações formais, pois existem outras formas de aquisição de conhecimento usadas pelos indivíduos. Dessa forma, Pantoja (2004) afirma que a aprendizagem no ambiente de trabalho pode estar presente em conversas entre funcionários, por meio de pesquisas a materiais escritos disponibilizados pela empresa, na observação de comportamentos dos demais membros da equipe, através de instruções de superiores, consulta a colegas de trabalho mais experientes, entre outras.

Para complementar essa ideia, aprendizagem formal pode ser desenvolvida em situações, como: seminários, treinamentos, cursos de especialização e *workshops*. Já a aprendizagem informal acontece naturalmente no trabalho diário, como troca de críticas à efetividade no atingimento das metas que gera um ambiente estimulante, desafiador e desenvolvimento para todos os funcionários (ANTONELLO, 2011; RUAS, ANTONELLO; BOFF, 2005).

Nesse sentido, para Malcolm, Hodkinson e Colley (2003), é possível encontrar elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e aspectos de informalidade em situações formais, podendo-se considerar que os dois tipos de aprendizagem estão intrinsecamente inter-relacionados.

2.3 APRENDIZAGEM TRANSGERACIONAL

A aprendizagem organizacional transgeracional, é um tema que se refere aos estudos sobre a empresa familiar. A definição de aprendizagem transgeracional tem sua origem nas teorias da educação, onde aprendizagem é qualificada pela mudança de comportamentos anteriores em função de novos conhecimentos, e nas teorias da Psicologia. (GRZYBOVSKI, 2007; ROSCOE; VIEIRA; GRZYBOVSKI, 2015).

A aprendizagem transgeracional é o resultado de um processo de aquisição, construção, armazenagem e/ou disseminação de saberes pelos membros da família e válidos à gestão de empresas familiares. O tempo e o espaço são elementos centrais nesse processo, tendo em vista a necessidade de plataforma para a ocorrência de conversações, questionamentos, formação de laços familiares-empresariais, interações e práticas sociais entre os membros da empresa e da família proprietária. (GRZYBOVSKI, 2007).

Para Tillman e Gryzbovski (2005), a aprendizagem que se verifica ao longo de gerações é denominada por aprendizagem transgeracional. Por outro lado, a questão da aprendizagem propriamente dita é apresentada de modo superficial com uma necessidade de adequação das empresas familiares permanecerem competitivas e, ao mesmo tempo, buscarem por algum tipo de inovação (FORGES, HAMEL, 2000; OLIVEIRA, LEONE, SOUZA, 2009).

Esta aprendizagem acontece de forma individualizada, mas também acontece no nível coletivo e organizacional. Em nível individual o processo ocorre com armazenamento de conhecimento no cérebro e em nível organizacional são em arquivos físicos, sendo que estes arquivos físicos estão juntamente a memória dos envolvidos que absorvem os conhecimentos. (GRZYBOVSKI, 2007).

Em suma, a autora destaca ainda que tanto na forma individual como organizacional os conhecimentos são compartilhados pela consciência por meio dos processos de reflexão e interação. Desta forma, afirma-se, que os mesmos processos podem ocorrer entre pessoas de diferentes gerações.



2.3.1 Empresas familiares: modernidade e tradição

Na literatura existem diversas definições do que vem a ser uma empresa familiar. Para Floriani e Rodrigues (2000), uma das maiores diferenças entre uma empresa familiar e uma não-familiar é que, nesta última, a gestão é atribuída a quem de direito possui competência, merecimento e experiência. Entretanto, na empresa familiar, a gestão compete, inicialmente, ao fundador, que a passará a um herdeiro, independente de possuir ou não competência e experiência para assumir tal função.

No entendimento de Bornholdt (2005), a empresa familiar é controlada pelos administradores, mas também pelos laços familiares, de tal maneira como as crenças e valores da organização, identificam-se com os da família e desta mesma forma, os atos dos membros da família refletem na organização. Neste sentido Castro e Basques (2006) discutem o processo de mudança nas empresas familiares, que precisam se adaptar criando novas possibilidades de mercado em função do ambiente externo, estas mudanças podem ser denominadas como exógena e endógena.

Os autores destacam ainda que a mudança endógena é aquela que está relacionada com o ambiente interno da organização e envolve mudanças na estrutura formal, na hierarquia, na criação e/ou na extinção de funções; a exógena está vinculada ao ambiente externo, na medida em que surgem novas tecnologias e ações dos concorrentes. Esse conjunto de transformações em uma empresa familiar pode gerar uma instabilidade, no que era de tradição na empresa e o que a modernidade exige nas mudanças dos processos organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Efetivou-se uma pesquisa qualitativa e exploratória-descritiva, através de estudo de caso único. O estudo de caso segundo Merriam (1998, p.41) é utilizado: “para se obter um entendimento aprofundado da situação e do significado para aqueles envolvidos”. O estudo de caso propicia um relato rico e holístico, envolvendo múltiplas variáveis de potencial importância para avançar o conhecimento do fenômeno. Como se trata de um estudo de caso, um breve relato da organização estudada se faz necessário. O restaurante se dedica a mais de 35 anos na elaboração de pratos da cozinha regional servindo em média trezentos e cinquenta almoços e jantares dia.

A marca familiar está presente não só na organização da empresa, mas também na elaboração dos pratos oferecidos. Desde novembro de 1994 o restaurante ocupa um espaço no centro de convivência de uma universidade da Cidade de Caxias do Sul, onde avós, pais, filhos, netos e bisnetos preocupam-se em elaborar e servir os clientes em um ambiente familiar. Este foi o primeiro restaurante da cidade a servir refeições por peso (kg). Em março de 2012 após uma grande reforma, o restaurante reabriu suas portas com uma nova identidade, porém com a mesma cordialidade de uma família tradicionalmente italiana.

O processo de coleta de dados utilizou a lógica da triangulação (YIN, 2010). A coleta ocorreu por meio de análise documental e entrevista em profundidade pessoal. Foi realizada análise dos seguintes documentos: site e histórico e estrutura do restaurante. Participou da pesquisa o atual gestor (neto) da empresa para realização da entrevista em profundidade, mediante ao roteiro com abordagem semiestruturada, adaptada do estudo de Ferreira e Godoy (2015). A entrevista teve duração de 01 hora e 15 minutos, foi gravada e posteriormente transcrita.

Por fim, para análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Constitui-se num conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.



Como etapas de análise, consideraram-se as seguintes categorias de análise: aprendizagem organizacional, aprendizagem formal e informal e aprendizagem transgeracional. Com as entrevistas transcritas, elaboraram-se um quadro, com seis colunas: objetivos, categorias de análise, resumo da entrevista, relato selecionado, questionamentos dos pesquisadores pós-informações e autores de base.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 HISTÓRICO DO RESTAURANTE

A história do restaurante pode ser, por vezes, confundida com a própria história familiar. Na década de 1980, o patriarca da família possuía uma lanchonete, localizada ao lado de um dos maiores hotéis da cidade na época em questão. Assim, além do atendimento à comunidade em geral, esta lanchonete atendia também os clientes do hotel, servindo lanches prontos ou preparados na hora.

Nesta mesma época, influenciado pelos modelos de lanchonetes que já eram sucesso em cidades como São Paulo, por exemplo, o proprietário criou um sistema de pedidos de pratos à la carte, os quais possuíam nomes específicos. Assim, foram criados cerca de oito combinados de pratos quentes, inaugurando um modelo de negócio ainda tímido e praticamente inexistente na região, como destaca o atual gestor A do restaurante:

Na frente era lancheira, e atrás agente servia almoço e janta. Depois foi feito uma sociedade que abrimos um restaurante lá mesmo na galeria. Implantamos um sistema diferente que não tinha em Caxias ainda, cada prato tinha um nome, montamos algo semelhante o que em São Paulo já estava tendo. Por exemplo: “califórnia” servimos arroz, batata frita e frango. (GESTOR A, 2016)

Assim, a lanchonete da família prosperou e tornou-se conhecida na cidade. Poucos anos depois, o proprietário do negócio passou a gestão deste aos seus filhos, que decidiram pela mudança do modelo de negócio mais uma vez.

Com isto, a família passou a ser proprietária de um restaurante localizado em um bairro tradicional e voltado aos negócios da cidade. Este restaurante possuía amplo espaço no salão, com capacidade para atender mais de duas dezenas de pessoas, contudo, os proprietários continuaram prezando por uma comida com sabor caseiro e identidade ítalo-gaúcha.

Durante cerca de uma década, o restaurante prosperou e se estabeleceu no cenário considerado. Primando sempre pela inovação e imageabilidade, o restaurante construiu a sua cozinha fechada por vidros, permitindo aos clientes a visualização do alimento durante sua preparação, como conta o atual gestor A do restaurante:

O restaurante que fizemos a reforma na época, foi muito diferente do que já havia naquele tempo, foi a primeira cozinha que foi feita de vidro, que os clientes poderiam ver os preparos dos alimentos, lembro, o pessoal adorou, juntando a isso, o cardápio que havia comentado anteriormente. (GESTOR A, 2016).

Na década de 1990, buscando ocupar um espaço que fazia parte do patrimônio da família nas imediações da Universidade de Caxias do Sul, o restaurante foi instalado no interior da Universidade, transformando-se em referência para os alunos e professores da instituição. Após alguns anos de operação, realizou-se uma reforma no espaço físico do restaurante, transformando este em um espaço destinado também para eventos, como casamentos, formaturas e festas de aniversário.



4.2 ESTRUTURA FAMILIAR

De acordo com o gestor do restaurante, ainda que o modelo de negócio tenha se modificado algumas vezes, o empreendimento sempre possuiu uma característica e estrutura familiar. Desde o princípio, o restaurante foi dirigido pelos patriarcas da família, ainda que a verdadeira alma do negócio tenham sido as matriarcas.

A sociedade ítalo-gaúcha que se estabeleceu no Nordeste do Rio Grande do Sul, na região conhecida como Serra Gaúcha, a partir da imigração italiana ocorrida a partir de 1875, é essencialmente matriarcal. De acordo com Costa e DeBoni (1996) a mulher imigrante italiana sempre teve papel preponderante na organização da economia familiar, sendo elas as verdadeiras mandantes de um lar e ocupantes de uma posição verdadeiramente privilegiada dentro de casa.

No restaurante objeto deste estudo é possível perceber, de acordo com o gestor, essa máxima como verdadeira, visto que apesar de os homens serem os responsáveis pelo gerenciamento financeiro, as mulheres são as responsáveis pela cozinha do restaurante. Essa organização matriarcal pode ser observada nas falas do entrevistado:

Os meus vovôs por parte de mãe tinham um restaurante em São Paulo. Meus vovôs ficaram morando lá uns 25 anos, cansaram de ficar longe da família e voltaram para morar em Caxias. As minhas duas vovós (parte de mãe e parte de pai) trabalhavam na cozinha. A prática da cozinha, a experiência e conhecimento foi passado para minha mãe e mais uma funcionária que está com nós a 10 anos, porque já fazem uns três anos que minhas vovós não trabalham mais no restaurante. (GESTOR A, 2016).

Ademais, observa-se que a forma de gerenciar o restaurante é passada de geração para geração, conforme os excertos abaixo:

Tudo começou com o meu avô por parte de pai na lancheira, meu pai trabalhava com caminhão. Meu pai e meu tio compraram a lancheira do meu avô. Por um tempo o meu tio ficou trabalhando na lancheria e meu pai continuo na estrada, porem o mesmo cansou. Começou a trabalhar na lancheria meu pai, minha mãe e minha avo continuou trabalhando com meus pais. (GESTOR A, 2016).

Atualmente, trabalham no restaurante o proprietário e sua esposa, respectivamente responsáveis pelo gerenciamento geral e da cozinha do restaurante, seus dois filhos, e dois netos. A matriarca da família, a *nonna*, faz visitas esporádicas ao restaurante, ainda que tenha sido a responsável pelo gerenciamento da cozinha do restaurante até cerca de três anos atrás.

4.3 APRENDIZAGEM PELA MEMÓRIA E EXPERIÊNCIA ANTERIOR

De acordo com o entrevistado, a cozinha do restaurante sempre foi comandada pelas matriarcas da família. Estas seriam as responsáveis pela contratação dos funcionários, bem como por ensiná-los os padrões e o tempero da comida do restaurante. Quando a *nonna* decidiu não mais trabalhar no restaurante, a responsabilidade pela cozinha passou às mãos da mãe do atual gestor.

Assim, também foram contratadas novas funcionárias para atender às demandas da cozinha. Estas, também descendentes de italianos, possuem o mesmo sistema de trabalho que era utilizado pela *nonna*, ainda que tenham trabalhado pouco tempo com a matriarca. De acordo com o gestor A do restaurante, esse fato revela que os costumes italianos são preponderantes na forma de organização e de preparação dos alimentos, isto é, uma aprendizagem informal, transmitida pela memória de como suas mães e avós cozinhavam e pela experiência em crescer ao lado destas mulheres.



Foi contratada uma cozinheira que já tinha formação, com a mesma descendência, com os mesmos costumes italianos, o mesmo padrão que a gente procura manter, o padrão de uma comida mais caseira e não industrializada. Procuramos fazer tudo no restaurante, comprar somente o que é necessário, o que não conseguimos produzir mesmo. (GESTOR A, 2016).

Outro aspecto baseado na experiência é com relação à quantidade de alimentos a ser servida no restaurante. De acordo com o gestor, todos os dias uma quantidade básica de alimentos é preparada e uma outra quantidade de alimentos é pré-cozida, para que facilite a preparação em caso de emergência.

Assim, o aspecto mais importante neste ponto é que o buffet seja abastecido pelos responsáveis pela cozinha. De acordo com o gestor A são as cozinheiras que conseguem visualizar a quantidade de pessoas que está chegando no restaurante e, baseadas na sua experiência, conseguem fazer uma relação com a quantidade de comida que já foi preparada.

A quantidade básica é feita todos os dias, deixamos os alimentos pré-pronto, se der mais pessoas estão com as coisas de fácil acesso. Quem repõe o buffet é a Rose, ela é chefe de cozinha que avisa as auxiliares. A Rose observa as pessoas que estão entrando no restaurante, as pessoas que estão se direcionando no buffet, para poder avisar as auxiliares se está faltando batata, arroz, feijão, por isso dá importância da chefe de cozinha ser responsável por esse processo. (GESTOR A, 2016).

Ainda, o gestor do restaurante destaca a sua preferência pela contratação de pessoas que não possuem experiência anterior no ramo alimentício, em detrimento daquelas que são oriundas de outro restaurante. De acordo com ele, é mais fácil, nestes casos, adaptar o funcionário a forma de preparação da comida do restaurante, bem como os processos de gestão do mesmo.

Também, é importante que os funcionários, principalmente aqueles da família, tenham a oportunidade de trabalhar em todas as posições do restaurante, isto é, como garçom, assador, na manutenção, até que aprendam o suficiente para geri-lo. O gestor A conta a sua experiência pessoal no trecho abaixo.

Para mim é tudo diferente, eu já trabalhei em todos os processos. Já fui garçom, assador, sou o cara que concerta tudo, hoje eu faço mais a parte da gerência, a única função que não exerci aqui dentro foi a de cozinha. Já o meu pai fica na parte de compras e administrativo. (GESTOR A, 2016).

Por fim, a aprendizagem dentro do restaurante acontece de maneira formal e informal dentro de todos os processos organizacionais. Neste sentido reafirma o que os autores Malcolm, Hodkinson e Colley (2003) dizem, que é possível encontrar elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e aspectos de informalidade em situações formais, podendo-se considerar que os dois tipos de aprendizagem estão intrinsecamente inter-relacionados.

4.4 APRENDIZAGEM TRANSGERACIONAL

De acordo com o gestor do restaurante a aprendizagem sempre ocorreu seguindo-se a árvore genealógica da família. Assim, os mais velhos ensinavam aos mais novos as formas de gestão do negócio da família, e estes iam sendo moldados até que estivessem prontos para assumir a gestão do restaurante.



Contudo, com o passar dos anos, o restaurante precisou enfrentar um paradigma criado pela modernidade *versus* tradição. Ou seja, com o advindo da tecnologia, o restaurante precisou se modernizar, adotar sistemas informatizados e leitoras de cartão de crédito, sistema desconhecido e repudiado pelo patriarca da família.

De acordo com o atual gestor, muitas eram as reclamações pelo fato de o restaurante não aceitar cartões de crédito ou débito, visto que o patriarca da família era contrário a esta tecnologia. Após muito tempo de conversa com seus filhos, ficou claro que tal relutância devia-se ao fato de que o patriarca não saberia lidar com tal modernidade, precisando recorrer aos seus filhos para aprender.

Assim, dentro do próprio restaurante foi possível perceber o movimento de aprendizagem transgeracional, onde todas as gerações aprendem e ensinam entre si, criando um movimento onde os netos podem auxiliar o avô com a tecnologia, enquanto este pode lhes ensinar baseado em sua experiência. Diante do exposto é possível perceber que na literatura e na pesquisa realizada os aspectos transgeracionais corroboram com o que afirma Gzybovski (2007), que os processos podem ocorrer entre pessoas de diferentes gerações, na forma individual como organizacional os conhecimentos são compartilhados pela consciência por meio dos processos de reflexão e interação.

4.5 DIFICULDADES

Quando questionados acerca das principais dificuldades enfrentadas na gestão do restaurante, o entrevistado ressaltou a questão relativa aos colaboradores deste. De acordo com ele, o restaurante precisa manter um padrão com relação ao tempero e sabor da comida, caso contrário os clientes acabam optando pela alimentação em outro local. Assim, é preciso que os funcionários novos aprendam rapidamente e buscando uma excelência em seu trabalho, o que impedirá o acontecimento de erros.

Teve uma época que a rotatividade era muito grade, não conseguimos manter um padrão. É uma engrenagem aonde uma não está funcionando bem, interfere em todo o processo do restaurante. Hoje não posso me “queixar” estamos com o quadro estável até. Quando contratamos uma nova cozinheira primeiramente ela é auxiliar, para acompanhar todos os passos junto a cozinheira. (GESTOR A, 2016).

Além disso, como o restaurante está localizado no interior de uma universidade, o movimento acaba diminuindo consideravelmente no período de férias escolares, principalmente pelo fato de que a Instituição de Ensino proporciona férias coletivas aos seus funcionários. Assim, com o passar do tempo, o restaurante sentiu a necessidade de realizar férias coletivas no mesmo período da IES, como destaca o gestor do restaurante.

Uma época a universidade oferecia muitas disciplinas no período das férias, não interferia no restaurante, tinha os funcionários da universidade, o pessoal da manutenção e segurança. Agora que a universidade faz férias coletivas fica somente banco, farmácia e terceirizados, daí sim, sentimos muita diferença no movimento. Precisamos rever alguns processos, em função das férias coletivas da universidade no primeiro ano optamos em não fechar, mas foi muito fraco, mas fraco mesmo, a partir do segundo ano começamos a fazer as férias coletivas junto no período do verão e no de inverno permanecemos aberto. (GESTOR A, 2016).

E por fim, foi destacado também dificuldades enfrentadas nas compras, aumento dos preços todos os dias, e precisam manter o valor na balança e padrão do alimento fornecido. Empresas desse ramo vivem problemas com relação à falta de profissionalização dos seus fornecedores, não somente em termos de prazo de entrega como em termos de qualidade dos



produtos. Isto dificulta sobremaneira o processo de compra que, na verdade, ocupa uma posição importante na estrutura de custos da empresa, como destaca o gestor A do restaurante: “O cliente reclama que a carne está “dura”, perguntam se troquei de fornecedor, na verdade é o mesmo fornecedor, o problema está na fonte”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo analisar de que forma ocorre a aprendizagem organizacional em um restaurante familiar. Para atender o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, por meio da entrevista com o gestor do restaurante localizado na única universidade da cidade de Caxias do Sul - RS.

A entrevista realizada possibilitou o entendimento de que a aprendizagem pela experiência se torna fundamental nos processos ocorridos em empresas familiares, embasando, ainda, a aprendizagem transgeracional. No âmbito das empresas familiares, a aprendizagem ocorre, sobretudo, de maneira informal, visto que a convivência familiar permite o desenvolvimento de habilidades internas para lidar com as mudanças do ambiente, propiciando uma fonte de vantagem competitiva.

Ainda, foi possível entender a importância da aprendizagem pela memória e experiência anterior no contexto de um restaurante familiar. O segredo do tempero e da forma de preparo dos alimentos é herança da cultura ítalo-gaúcha dos proprietários do restaurante. Assim, mais importante do que a experiência no ramo alimentício, é a mesma forma de criação, o que cria uma aproximação psíquica entre os proprietários e funcionários do restaurante.

Informalidade, dedicação, compromisso com o cliente, valores morais e éticos e obtenção dos melhores resultados na atividade que exerce pode-se ser percebido ao longo da trajetória deste restaurante. Os novos conhecimentos organizacionais são gerados, armazenados e disseminados no restaurante familiar por uma dinâmica social interativa, num processo de aprendizagem que envolve um grupo de familiares e funcionários interagindo, refletindo e relatando as suas experiências na ação, onde a atuação de duas gerações acumula conhecimento e os disponibiliza aqueles que quiserem utiliza-los.

Ademais, no que tange à aprendizagem transgeracional, os autores puderam observar o movimento da aprendizagem ocorrendo entre as gerações e não somente dos mais velhos para os mais novos. Ou seja, a modernidade criou um novo sistema de gestão no âmbito das empresas familiares, onde novos elos de ligação precisaram ser criados por meio da adição das novas gerações. Todos aprendem e ensinam, o que facilita o movimento da aprendizagem informal e pela experiência.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 118-136, 2012.

ANTONELLO, C. S. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.p. 225-245.

ANTONELLO, C. S. A; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 310-332, 2010.



ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional e as Raízes da sua Polissemia. In.: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre, Bookman, 2011. p.31-50.

ANTONELLO, C. S. A Metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S. e BOFF, L. H. (Ed.). Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C. D.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: Theory, method, and practice**. Massachusetts: AddisonWesley, 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIDO, S. D. et al. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 58-85, 2011.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.

CASTRO, J. M.; BASQUES, P. V. Mudanças e inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa do cluster de biotecnologia em Minas Geras. **Revista de Administração Mackenzie**, São Pulo, v. 7, n. 1, p. 71-95, 2006.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative strategy: managing alliances, networks, and joint ventures**. 2. ed. New York: Oxford, 2005.

COSTA, Rovilio; DE BONI, Luis Alberto. (Org.) **A presença italiana no Brasil**. Volume III. Porto Alegre: EST/ Torino: Fondazione Giovanni Agnelli, 1996. P. 531-543.

FERNANDES, Caroline Brito. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, p. 81-93, 2002.

FORGES, E.; HAMEL, J. O papel da família no desenvolvimento da economia dos “francófonos” de Quebec. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.7, n. 18, p. 117-123, maio/ago. 2000.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. Anais do I EGEPE, p. 299-312, Londrina, out/2000.

FRIZZO, P. **Influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho organizacional de empresas do setor vinícola**. Dissertação FURB, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HAUSWALD, Hannes; HACK, Andreas. Impact of family control/influence on stakeholders' perceptions of benevolence. **Family Business Review**, v. 26, n. 4, p. 356-373, 2013.



GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimento e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras.

KOLB, D. A. **Experiential Learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

MALCOLM, J.; HODKINSON, P.; COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 7/8, p. 313-318, 2003.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOHR, J.; SENGUPTA, S. Managing the paradox of Inter-firm: the role of governance Mechanisms. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 4, p. 282-301, 2002.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; SOUZA, T. **Casos de ensino em administração: restaurante Sabor da Casa**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 154-166, jan./mar. 2009.

PANTOJA, M. J.; **Estratégias de Aprendizagem no Trabalho e percepções de suporte a aprendizagem** – uma análise multinível. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 211 pgs.

PAWLOWSKY, P. The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD J.; NONAKA I. (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge**, New York: Oxford, 2001, p.67-88.

ROSCOE, M. T. A.; VIEIRA, A.; GRZYBOVSKI, D. Capital social familiar, aprendizagem e empreendedorismo transgeracional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. Anais do XXXIX Encontro da Anpad, Belo Horizonte: Anpad, 2015.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, 12(32), 45-61, 2005.

TREVISOL, Débora Paula Belotto; NODARI, Tania Maria dos S. Análise de citação sobre aprendizagem organizacional em publicações nacionais e internacionais. **Unoesc & Ciência-ACSA**, v. 5, n. 1, p. 19-28, 2014.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHRA, S. A. Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. **Small Business Economics**, v. 38, p. 51–65, 2012.