



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

FELIPE PEIXOTO SARMENTO COSTA

**FORMAS DE APRENDIZAGEM EM UM RESTAURANTE
ITALIANO NO DISTRITO FEDERAL - DF**

Brasília – DF
2018

FELIPE PEIXOTO SARMENTO COSTA

**FORMAS DE APRENDIZAGEM EM UM RESTAURANTE
ITALIANO NO DISTRITO FEDERAL - DF**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof^a, Olinda Maria Gomes Lesses

FELIPE PEIXOTO SARMENTO COSTA

**FORMAS DE APRENDIZAGEM EM UM RESTAURANTE
ITALIANO NO DISTRITO FEDERAL - DF**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Felipe Peixoto Sarmiento Costa

Prof^a, Olinda Maria Gomes Lesses
Professor Orientador

Prof.^o, Roque Magno de Oliveira
Professor-Examinador

Prof.^o, Marcos Alberto Dantas
Professor-Examinador

Brasília, 07 de dezembro de 2018

Dedico este trabalho de conclusão de curso de Bacharel em Administração as
pessoas que sempre estiveram ao meu lado nessa longa caminhada.
Aos meus pais pelo apoio incondicional em toda a minha vida e todo o suporte
necessário para eu conseguir concluir essa etapa da minha vida.
Aos amigos que fiz nessa trajetória.
A Gabrielle Tavares, minha namorada que tanto me ajudou para alcançar esse
objetivo.
Sou grato a cada um de vocês.
Muito obrigado

Agradecimentos

Obrigado a essa Universidade que me deu a possibilidade de enriquecer meu modelo de mundo, e me tornar uma pessoa melhor hoje do que fui outrora.
Obrigado a Prof^a, Olinda Maria Gomes Lesses, pelas ultimas orientações e condução do meu trabalho final.
Muito obrigado.

RESUMO

Esse estudo trata de uma pesquisa exploratória feita em um restaurante italiano localizado na cidade de Brasília, através de entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas com todos os funcionários, em que procurou identificar como se dá o processo de aprendizagem nessa organização e como o ambiente de trabalho influencia nesse desenvolvimento das referidas competências necessárias para o desenvolvimento da organização. Com a análise das entrevistas realizadas com todos os funcionários do restaurante, foi possível identificar algumas situações de aprendizagens presentes nesse ambiente, no qual eu destaco que foi identificado uma correlação positiva entre um ambiente de trabalho amistoso em que as pessoas têm um bom trato uma com as outras com o desenvolvimento de novas competências, bem como a presença de pessoas mais experientes em um exercício de Mentoria/Tutoria como principais fatores de aprendizagem nessa organização. Expandir esse tipo de pesquisa sobre aprendizagem organizacional pode ser importante para o avanço do entendimento da aprendizagem nesse setor de alimentação, e assim ser possível melhorar e otimizar os processos de aprendizagem nele presente.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional, Restaurante, Mentoria.

Abstract

This study deals with an exploratory research done in an Italian restaurant located in the city of Brasília, through semi-structured interviews with open questions with all employees, in which it sought to identify how the learning process in this organization occurs and how the work environment influences development of the necessary skills for the development of the organization. With the analysis of interviews with all

restaurant staff, it was possible to identify some learning situations present in this environment, in which I emphasize that a positive correlation was identified between a friendly work environment in which people have a good deal one with the others with the development of new skills, as well as the presence of more experienced people in a Mentoring / Tutoring exercise as the main learning factors in this organization. Expanding this type of research on organizational learning may be important for advancing the understanding of learning in this food sector, and thus be possible to improve and optimize the learning processes in it.

Keywords: Organization Learning, Restaurant, Mentoring

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização.....	8
1.2	Formulação do problema	9
1.3	Objetivo Geral	10
1.4	Objetivos Específicos.....	10
1.5	Justificativa	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Aprendizagem organizacional.....	13
2.2	Aprendizagem informal	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	25
3.2	Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo	25
3.3	Participantes da pesquisa	26
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	26
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	27
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS.....	34
	Apêndice – Roteiro de entrevista	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A alimentação é um bem essencial e mesmo em tempos de crise sempre estará presente em nossas vidas, de tal forma que, o setor de alimentação está em contínua expansão, acompanhando o crescimento contínuo da população mundial.

A ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), cujo a missão é “representar e desenvolver o setor de alimentação fora do lar, contribuindo para facilitar o empreender e melhorar a qualidade de vida no Brasil”, informa em seu site (www.abrasel.com.br) que pesquisa realizada em 2015 registra que este é o setor da economia que representa atualmente 2,7% do PIB brasileiro, e também que o hábito de alimentação fora de casa é cada vez mais crescente, chegando a corresponder a 30% dos gastos dos brasileiros com alimentos. Além de também ser um setor com enorme potencial na geração de trabalho, principalmente no que se refere a oportunidades de primeiro emprego, absorção de mão-de-obra não especializada (candidata permanente à exclusão), melhoria da qualificação profissional e desenvolvimento de novas carreiras.

É importante ressaltar que uma parte significativa dos rendimentos dos Brasileiros é gasto com alimentação, e que mesmo em tempos de crise no qual temos vividos nos últimos anos, o relato de quem atua nessa área é de que o brasileiro continua consumindo em restaurantes e bares, apesar de uma menor frequência, e que existe uma perspectiva de nos próximos anos o consumo em bares e restaurantes possa aumentar, segundo a visão dos próprios donos de restaurantes e bares no DF.

Tendo em vista essa expectativa de crescimento do consumo em bares e restaurantes, bem como a necessidade de se ter pessoas capacitadas para exercer cada uma das funções nesses estabelecimentos comerciais, e também a preocupação dos estabelecimentos em servir um alimento de qualidade e com

responsabilidade para que se posicionem de maneira sustentável no mercado é que surgiu o interesse de estudar as formas de aprendizagens presentes nesse tipo de ambiente.

Para isso vamos executar um estudo de caso em um restaurante italiano no Distrito Federal – DF, de tal forma a tentar compreender melhor como e quais tipos de aprendizagem estão presentes nesse ambiente. A escolha desse restaurante foi pela adequação dele aos interesses do estudo e também pela facilidade de acesso a informações, o que nos possibilitou uma análise mais fidedigna do seu ambiente.

1.2 Formulação do problema

No início dessa pesquisa procurou-se entender quais estudos estavam sendo desenvolvidos e quais avanços já tinham sido alcançados no estudo da aprendizagem organizacional em empresas do ramo alimentícios. E ficou claro a falta de estudos sobre esse tema da aprendizagem organizacional em organizações do ramo alimentício, aguçando ainda mais a curiosidade do autor para o estudo nesse campo.

A possibilidade de ampliar os estudos nessa área ao tentar compreendendo melhor como se dão as relações de aprendizagem dos indivíduos e organização nesse ambiente de trabalho tão presente na vida de todos e podendo assim contribuir para que esses tipos de organizações possam entender melhor como se dá o processo de aprendizagem, bem como a partir desse ponto ter a possibilidade de melhorar os seus processos de aprendizagem e alcançar uma maior eficiência e eficácia operacional, foi o ponto de partida para o presente estudo.

Dado a amplitude do tema e as diversas temáticas que poderiam ser abordadas, o presente estudo procura alinhar a teoria existente sobre o assunto (aprendizagem organizacional) com um estudo de caso real, avaliando o processo de aprendizagem em um restaurante italiano em pleno funcionamento na cidade Brasília.

1.3 Objetivo Geral

Sendo assim o presente trabalho tem por objetivo geral elucidar a seguinte questão:

“Identificar quais são e como ocorrem processos de aprendizagem no ambiente de trabalho de restaurantes (Cozinha e salão).” Com base em uma perspectiva da aprendizagem organizacional como um processo social, adotando o indivíduo como a parte mais importante nesse processo.

1.4 Objetivos Específicos

E para que possamos responder ao objetivo geral, delimitamos em dois objetivos específicos para responder essa pergunta de pesquisa:

- 1) Identificar como os funcionários do restaurante (Cozinha e salão) aprenderam e desenvolveram as suas habilidades necessárias para realizar o trabalho?**
- 2) Analisar como o ambiente de trabalho influencia como facilitador ou não da aprendizagem dos seus funcionários?**

1.5 Justificativa

É claro ao se pesquisar sobre o tema exposto em artigos científicos de que não temos uma quantidade significativa de estudos sobre o assunto de aprendizagem organizacional no ambiente de restaurantes, e sendo o ramo alimentício um fator essencial para a sobrevivência da nossa espécie, ampliar e aprofundar os estudos sobre o tema é de fundamental importância para que possamos cada vez mais aprimorar os nossos processos produtivos no ramo alimentício, bem como a entrega para o consumidor final de um serviço de maior qualidade.

Em um dos principais estudos que envolvem aprendizagem e restaurante, mais especificamente cozinha, Fonseca (2013, pág.54) diz: “A cozinha de um restaurante...é constituída por ambiente em que profissionais experientes e aprendizes convivem realizando constantes trocas, que tornam possíveis tanto a aprendizagem dos entrantes quanto os processos de reflexão dos novatos e daqueles mais experientes na profissão”. Eu amplio esse entendimento não só para a cozinha, mas também para todos os ambiente de um restaurante (Cozinha e Salão), visto que essa interação entre novatos e mais experientes ocorre em qualquer ambiente de aprendizagem.

Assim o presente estudo visa contribuir, nem que seja com uma mínima parte, para o avanço dessa área de estudo ao levantar o questionamento de como ocorre o processo de aprendizagem dentro do ambiente de um restaurante (cozinha e salão) e ajudar na compreensão de como esses processos de aprendizagem ocorrem e influenciam na rotina do trabalhador e consumidor desses restaurantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Foi feito um levantamento da base teórica que estuda o fenômeno de como se dá a aprendizagem de funcionários no âmbito das organizações do ramo alimentícios entre os anos de Jan/2010 a Mai/2018, e poucos estudos foram encontrados.

A pesquisa foi feita nas bases de dados Spell.org.br e scielo.br e foram selecionados inicialmente 69 artigos para embasamento desse estudo. As palavras chaves pesquisadas em cada uma das bases foram: 1. Aprendizagem organizacional; 2. Restaurantes; 3. Aprendizagem informal; 4. Aprendizagem baseada em práticas; 5. Organizações de aprendizagem; 6. Comida de rua; 7. Alimentação; 8. Aprendizagem no ambiente de trabalho; 9. Prestação de serviços. Com a leitura dos artigos previamente selecionados, foram selecionados mais alguns artigos que também entraram na referência bibliográfica desse estudo.

Em um dos poucos artigos encontrados que tratam exatamente dessa mesma temática proposta, Ferreira e Godoy (2015) trazem uma abordagem sobre a necessidade de se estudar sobre gestão nesse espaço de trabalho, prevalecendo o entendimento de que a aprendizagem organizacional ocorre por meio da aprendizagem individual em ambientes organizacionais, e compreendida na perspectiva da aprendizagem como um processo social.

Os principais resultados encontrados por Ferreira e Godoy (2015) corroboram com a ideia de que as pessoas aprendem de modo informal e que a percepção e a interpretação têm um papel especial nesses processos. As principais categorias de aprendizagem encontradas pelos autores foram nomeadas como: 1) Aprender por etapas; 2) Aprender a partir de erros, acertos e feedback; 3) Aprender pela repetição, memória, experiência anterior e analogia; 4) Aprender pela percepção e pelo uso dos sentidos; 5) Aprender pela expertise e experiência de outro; 6) Aprender com as medidas, o ritmo e a rotação; 7) Aprender por meio do conflito, estresse e pressão no trabalho; 8) Aprender a partir dos valores e da automotivação. Sendo importante ressaltar que essas categorias conversam entre si como foi possível perceber nas entrevistas e coleta de dados realizada.

Outro estudo que aborda o tema em questão é Fonseca, Sergio Ademar et al (2013), no artigo intitulado de “Ingredientes da aprendizagem social: um estudo na cozinha de um restaurante da grande São Paulo”. No qual o autor procurou elucidar como ocorre a aprendizagem de profissionais de cozinha de um restaurante e quais os elementos que a caracterizam como aprendizagem social. E no estudo desenvolvido percebeu-se que as aprendizagens dos profissionais de cozinha ocorrem em função de sua presença e do compartilhamento de objetivos comuns no mundo social que pertencem. Sendo como resultado das experiências, das reflexões, dos hábitos e das transações nas quais esses profissionais de cozinha se envolvem no seu dia a dia.

Importante ressaltar que para Fonseca et al (2013), foi preciso inicialmente entender, através da observação em campo e de relatos dos participantes, o funcionamento do local de trabalho, sua dinâmica, as atividades nele realizadas, a divisão por praças e as diferentes profissões que nele atuam, visando a cumprir o primeiro objetivo específico: “descrever o local de trabalho e elucidar as atividades realizadas pelos profissionais de cozinha do restaurante”

E ao identificar e analisar os processos de trabalho e aprendizagem junto a profissionais de cozinha de um restaurante da Grande São Paulo Fonseca et al (2013) classificou os processos de aprendizagem observados no campo em iniciais (A), intermediários (B) e avançados (C), pois, segundo o autor, representam uma sucessão caracterizada por diferentes momentos, mas que não se trata de níveis de importâncias diferentes ou que uma esteja acima da outra, essa classificação foi feita para separar os tipos presentes em todas as atividades (A) e os tipos presentes em algumas delas (B e C). Vamos explorar mais esse estudo de Fonseca et al (2013) no tópico a seguir de Aprendizagem Organizacional.

2.1 Aprendizagem organizacional

O entendimento da importância da Aprendizagem Organizacional (AO) passa pelo entendimento de que a AO é um conjunto de características organizacionais e

gerenciais que facilitam a aprendizagem em todos os níveis organizacionais, e que permitem, portanto, que a organização aprenda (CHIVA, ALEGRE e LAPIEDRA, 2007). Gonçalves, Andressa et al (2016), remete ao significado etimológico da palavra aprendizagem (do latim *prehendere* que significa capturar, levar a reter) para ressaltar a importância do estudo no cenário mundial atual em que a globalização e o avanço da tecnologia, propiciam um ambiente altamente competitivo, especialmente no âmbito organizacional.

Na crescente literatura referente a aprendizagem organizacional existe muita discordância em relação ao que é e como ocorre a Aprendizagem Organizacional (AO). Um dos principais desafios para encontrar essa convergência conceitual de AO é o volume de informações elaboradas, por diferentes autores e suas formas de pensar distintas (JACOMOSSI e DEMAJOROVIC, 2017). Dentre as mais aceitas identifica-se a existência de duas linhas de trabalho, uma dita pragmática e outra processual (CAMILLIS e ANTONELLO, 2010). Já na revisão de literatura feita por Takahashi (2009), os autores também definem que os estudos de aprendizagem possuem dois focos classificatórios: 1) Aprendizagem Organizacional (AO) que possui o foco acadêmico, orientada para a descrição, análise e crítica dos processos de aprendizagem organizacional; 2) Organizações de Aprendizagem (OA) que possuem um foco gerencial, e orientada para a prescrição e aplicação de ferramentas.

Nos estudos de Camillis e Antonello (2009), a linha pragmática normalmente é tratada como Organizações que Aprendem (OA) e essa linha de pensamento possui uma preocupação que enfatiza intervenções baseadas na mensuração e na crença de que é possível definir processos normativos. Essa vertente é originária de correntes da área de conhecimento da administração inspiradas na economia, em sistemas de informações e na psicologia aplicada. A vertente processual encara a questão da aprendizagem organizacional como modelos cíclicos de aprendizagem, considerando um processo contínuo em que melhorias são criadas e que sempre devem ser conscientemente planejadas. Essa literatura promove forte relação entre aprender e mudar (ANTONELLO e GODOY, 2009).

É relevante ressaltar a observação feita por Antonello e Godoy (2009) de que diante à heterogeneidade e à dispersão conceitual que se apresentam para a compreensão da AO, qualquer tentativa de mapear esse território implica em fazer escolhas ou tomar decisões que revelam perspectivas, dimensões, e o 'olhar' do pesquisador e estudioso do tema. Assim, seria esperado que fossem identificadas múltiplas dimensões e abordagens nos esforços investidos para 'organizar' a natural dispersão observada nos estudos sobre AO.

A AO entendida como construção social tem orientado o trabalho de diversos autores, que atribuem relevância aos aspectos sociais atrelados ao processo de aprender e focam em especial o desenvolvimento de significados subjetivos pelos atores neles envolvidos (ANTONELLO e GODOY, 2011).

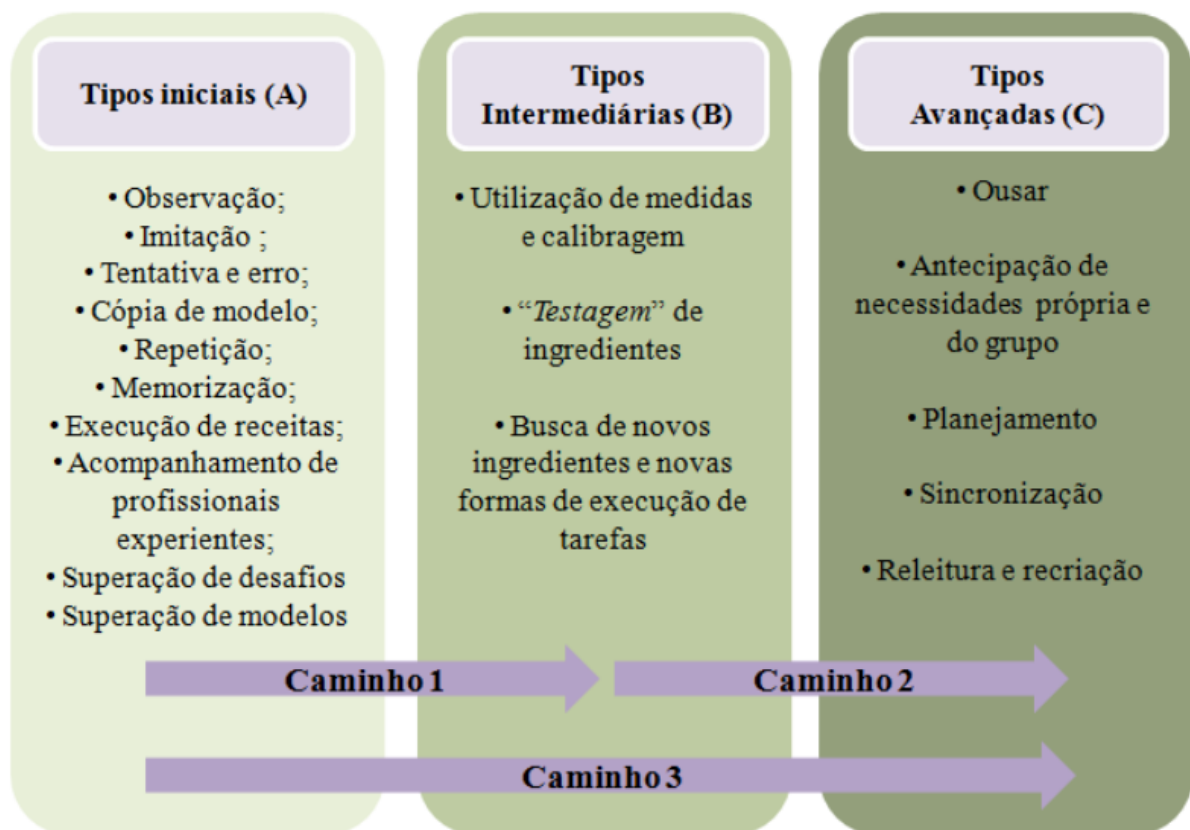
No estudo de Camillis e Antonello (2010) é relatado que existem diversos pesquisadores que consideram a AO como socialmente construída, como um processo político e estando entrelaçada na cultura de uma organização. As perspectivas políticas e culturais de uma organização na perspectiva antropológica cultural apontam a cultura organizacional como condição decisiva em vários processos e as relações que serão firmadas por meio da cultura vigente naquela organização uma vez que a cultura representa uma sociedade e os grupos sociais (NEDER e DE SOUZA BIDO, 2017)

Sendo que a perspectiva social reconhece que os dados não têm significado por si mesmos, até que as pessoas determinem o que esses dados representam, e essa perspectiva social também acredita ser uma ingenuidade querer eliminar a política na organização, pois a política é um aspecto natural e inevitável de qualquer processo social e da realidade organizacional, sendo encarado como um problema persistente, necessitando ser transposto e anulado, para que a aprendizagem ocorra (CAMILLIS e ANTONELLO, 2010)

Também nessa perspectiva da AO como socialmente construída, o propósito do processo de aprendizagem é desenvolver a capacidade de pensamento sistêmico. Para que seja desenvolvido esse pensamento sistêmico dentro da organização é visto como necessário expandir a inteligência, as capacidades e habilidades de cada

indivíduo na organização de tal forma a se ajustarem aos propósitos da organização (CAMILLIS e ANTONELLO, 2010).

Com uma visão processual Fonseca (2013) coloca que inicialmente, aprende-se por estar presente no local de trabalho, por observar os colegas na realização de suas tarefas, levando à curiosidade de saber mais, tentar fazer, oferecer ajuda, lançar-se na tentativa de novas aprendizagens, novos desafios, repetir, imitar, buscar a memorização, executar com perfeição, ter aprovação dos demais e assumir novas responsabilidades. Sendo esse “caminho de aprendizagem” observado e relatados nas diversas áreas dessa pesquisa. E com o estudo dos tipos de aprendizagem adotados nas atividades pesquisadas e os processos a eles atrelados, Fonseca (2013) gerou um quadro resumo para demonstrar que existem caminhos e tipos de aprendizagem distintos.



Tipos de aprendizagem adotados nas atividades pesquisadas e os caminhos a elas atrelados, Fonseca et Al (2013)

Para poder transferir a Aprendizagem Organizacional (AO) para o cotidiano das empresas, é imprescindível, contudo, que sejam compreendidos alguns de seus

processos e abordagens. Há, portanto, uma necessidade de se revisitar a literatura existente para explicar o que se entende por definições e práticas da Aprendizagem Organizacional (ANTONELLO e GODOY, 2009).

Na revisão teórica realizada por Antonello e Godoy (2009) os estudos e as teorias propostas para a AO falham por não levarem em conta as lições oriundas da experiência e dos diversos estudos já desenvolvidos na área de conhecimento em aprendizagem. Faltando uma continuidade no estudo desenvolvido ao longo dos anos, assim propondo Antonello e Godoy (2009) uma agenda de estudos a serem desenvolvidos para diminuir as lacunas existentes.

Em função da evolução das teorias, dos resultados encontrados no estudo de Antonello e Godoy (2009) e pela adoção de um olhar capaz de acomodar diversas representações dessa temática por parte desses autores, foram identificadas cinco características da Aprendizagem Organizacional que precisam ser mais discutidas, incorporadas e/ou resgatadas para a compreensão desse fenômeno e para que exista um melhor delineamento do conceito de AO, e assim sejam fundamentados os estudos empíricos. As cinco características são:

1. Nível de aprendizagem;
2. Neutralidade da meta: a aprendizagem pode ser vista como algo positivo ou negativo.
3. Noção de mudança: nem toda a aprendizagem se manifesta como uma mudança no comportamento.
4. Natureza processual da aprendizagem: aprendizagem é um processo e como tal deveria ser estudada.
5. Natureza política da aprendizagem: considerar as relações de poder que perpassam os processos de aprendizagem nas organizações.

No avanço dos estudos feitos na área da Aprendizagem organizacional, Jacomossi e Demajorovic (2017) elaboraram a tabela abaixo que reúne as principais ideias de autores da áreas mostrando a aprendizagem organizacional com um caráter

interdisciplinar e as características organizacionais e individuais que podem instigar esse processo.

Elementos e Características da Aprendizagem Organizacional

Elementos	Características	Autores
Formação de memórias	O indivíduo possui a capacidade de construir um pensamento crítico e reflexivo e, em seguida, reinterpretar seu mundo.	Walsh e Ungson (1991); Argyris e Schön (1978); Bandura (1977); Soparnot (2011); Becker (2010); Kuntz e Gomes (2012), Ferreira e Godoy (2015); Castañeda (2015).
Metas	Mecanismos de reflexão, autorregulação e de capacidade de agência, em que os indivíduos se direcionam aos seus objetivos por intermédio de processos de avaliação.	Bandura (1977); Argyris e Schön (1991).
Redes de interação com ambiente externo	A organização interage com o ambiente externo, propiciando um ambiente de aprendizagem.	Ichijo e Nonaka (2007); Kuntz e Gomes (2012); Nogueira e Odelius (2015); Santos e Sampaio (2016); Ayres e Popadiuk (2016).
Papel do gerente	O gerente age como disseminador de um clima propício para a aprendizagem, além de agir como facilitador nesse processo.	Argyris e Schön (1991); Fiol e Lyles (1985); Ichijo e Nonaka (2007); Bandura (1977).
Fatores motivacionais	O processo de aprendizagem é impulsionado por fatores motivacionais ligados à cognição, à afetividade e à sociabilidade.	Piaget (1978); Santos e Sampaio (2016).

Fonte: Tabela: Elementos e Características da Aprendizagem Organizacional (Jacomossi, Rafael Ricardo; Demajorovic, Jacques. 2017)

Para Camillis e Antonello (2010) os indivíduos têm fundamental importância nos processos de AO, considerando-se que, entre outros aspectos, as condições organizacionais também poderão apresentar forças impulsoras ou restritivas à expressão da criatividade, à troca de informações, de conhecimento e à consolidação dessa aprendizagem socialmente construída no ambiente organizacional. A identificação do indivíduo como sujeito do processo social de aprendizagem, desse modo, é base para a formação e o compartilhamento de conhecimento e para a compreensão dos processos de aprendizagem nas organizações.

De acordo com Nogueira e Odelius (2015), o estudo do processo pelo qual ocorre a aprendizagem organizacional possui muitos desafios, principalmente por causa da

multiplicidade de dimensões e variáveis existentes. E o aprendizado informal emerge como uma variável de estudo que no entendimento da aprendizagem organizacional em restaurantes deve ser melhor entendido para alcançar o objetivo desse estudo.

2.2 Aprendizagem informal

Com o cenário atual de globalização que permite cada vez mais acesso a informação, a capacitação e desenvolvimento de novos modos mais eficientes de se gerir um restaurante, é importante entender como ocorre a aprendizagem nesse ambiente de trabalho, sejam elas, formais ou informais. Existem diversos significados que são atribuídos ao conceito de aprendizagem informal, bem com as suas distinções da aprendizagem formal e não formal. A discussão que se segue não busca entrar nesses detalhes conceituais que procuram criar essa linha de separação entre formal e informal e sim possui um foco mais prático do que os principais autores estão dizendo sobre a aprendizagem informal e como a aprendizagem ocorre dentro das organizações em meio ou não a aprendizagem formal. (ANTONELLO, 2005). A autora afirma que os atributos da formalidade e informalidade também são relacionados de modos diferentes em situações de aprendizagem diferentes. Sendo que essas inter-relações e seus efeitos só podem ser corretamente compreendidos se a aprendizagem for examinada em relação aos contextos mais amplos nos quais acontece.

A visão dominante na literatura atual consiste na busca de identificar atributos e características que possam definir claramente a diferença e o campo de atuação da aprendizagem formal e informal (ANTONELLO, 2005), conforme definição: (A) Formal – aprendizagem é individual, conhecimento vertical e intencional; dentro de estabelecimentos de ensino e treinamentos, e (B) Informal – Aprendizagem por práticas presentes no cotidiano; conhecimento horizontal; espaços não-educacionais. Sendo essa uma abordagem de separação equivocada, uma vez que identificar a integração entre as aprendizagens formais e informais e como ela acontece no ambiente da organização como um todo, tem uma relevância maior

para as organizações. Assim é importante reconhecer como essa aprendizagem informal acontece e suas implicações nas organizações ao invés dessa distinção tênue entre aprendizagem formal e não formal, pois na prática não seria possível delinear as diferenças entre os dois tipos de aprendizagem formal e informal (ANTONELLO, 2005).

Corroborando com a ideia de Antonello (2005), o estudo de Jacobs e Park (2013) mostram que a aprendizagem informal tem como gatilho uma situação problema que necessita de alguma solução, e que o principal objetivo é a solução do problema inesperado e não a aprendizagem que acontece com esse processo para a solução.

O estudo de Antonello (2005) adota a definição usada por Malcolm (apud ANTONELLO, 2005, pág.186) em que os modos de entender a informalidade e formalidade da aprendizagem de acordo com as suas características, têm vantagens em relação aos argumentos de abordagens mais convencionais que propõe a simples separação de informal e formal. As vantagens são:

- (a) Evitar a afirmação de que a aprendizagem formal ou informal é inerentemente superior, uma em relação a outra;
- (b) Supor que teorias diferentes de aprendizagem só se aplicam à aprendizagem informal ou à formal;
- (c) Para a compreensão das diferenças entre os tipos de aprendizagem é necessário considerar aspectos do contexto no qual essa aprendizagem ocorre e analisar a natureza da aprendizagem em muitas situações.

Essa visão em que a organização deve encontrar o equilíbrio entre a aprendizagem formal e informal também é encontrada nos estudos de Moura e Bitencourt (2006) em que os autores analisaram as articulações entre as estratégias e o desenvolvimento de competências gerenciais, no qual verificou-se que uma visão de aprendizagem não deve ser privilegiada em relação a outra.

A visão da aprendizagem formal que é praticada nas organizações também é criticada por Flach e Antonello (2010) em que os autores afirmam que as novas formas de organizar os processos de trabalho e a literatura que aponta para a

necessidade de superação das formas de organização tayloristas, oportunizam questionar o modelo de racionalidade técnica da formação – caracterizado pelo seu caráter linear e cumulativo – mas que, na prática, ainda parece predominar nos programas de formação e desenvolvimento adotados pelas organizações.

Os estudos de Ellström (2001) também partem do pressuposto e da ideia de que somente a ação não garante conhecimento e é necessário que a aprendizagem informal assuma um grande papel de importância no processo de desenvolvimento dos indivíduos e grupos de trabalho, mas para que a aprendizagem informal ocorra é necessário o suporte da aprendizagem formal.

Estando as formas de aprendizagem formais e informais intimamente ligadas, a forma como o indivíduo percebe e reage a um conjunto de ações e estímulos ou em determinada situação ao qual é exposto está relacionado com a aprendizagem informal, sendo que esse contexto de aprendizagem pode ocorrer também por meio de um processo formal de aprendizagem em grupo.

Apesar de estarem intrinsicamente conectados é importante ressaltar algumas das diferenças das aprendizagens formais e informais. O Quadro 1 indica algumas das distinções feitas por Flach e Antonello (2010) na caracterização da aprendizagem formal e informal.

Indicadores	Aprendizagem formal	Aprendizagem informal
Oportunidade para o aprendizado	Surge em cursos formais de ensino-aprendizagem, como Universidade, especializações, cursos, programas de instrução e treinamento	Pode surgir de maneira não planejada, não controlada, às vezes de maneira acidental ou mesmo como resultado de uma tarefa diferente realizada
Controle	Realizado pelo instrutor, mediador ou professor.	Parte do próprio indivíduo
Forma de conhecimento desenvolvido	Predominantemente teórico	Predominantemente prático
Influência institucional	Sim	Não
Elementos teóricos de análise	Aprendizagem gerencial, ciclos de aprendizagem.	Comunidades de prática, participação periférica legitimada, schemas, aprendizagem situada
Processo	Individual e coletivo.	Predominantemente individual, pois depende de fatores como situação, contexto, conhecimentos prévios de cada indivíduo.

Fatores que exercem influência	Habilidades, conhecimentos e competências do instrutor ou mediador; Trabalhos em equipe; Comprometimento; Engajamento; Qualidade do grupo onde o processo formal de aprendizagem ocorre.	Conhecimentos prévios do indivíduo; Realização de tarefas artísticas; Interesse; Comprometimento; Coaching; Networking; Unlearning; Suporte; Coesão do grupo; Características e qualidades individuais; Estímulos e atividades que não estejam diretamente relacionadas a tarefa do cotidiano.
---------------------------------------	--	--

Fonte: Quadro 1: Comparação entre características da aprendizagem formal e informal (FLACH E ANTONELLO, 2010, p196-197)

No estudo de Antonello (2005) foram identificados e analisados os processos formais e informais de aprendizagem: A análise sugere 12 tipos gerais de formas de aprendizagem: 1) Experiência anterior e transferência extraprofissional. 2) Experienciar. 3) Reflexão. 4) Autoanálise e Autoconhecimento. 5) Observação-Modelos. 6) Feedback. 7) Mudança de perspectiva. 8) Mentoria e Tutoria. 9) Interação e colaboração. 10) Treinamentos. 11) Informal 12) Aprendizagem pela articulação entre Teoria e Prática.

A aprendizagem informal tem papel essencial no cotidiano de trabalho, no entanto, deve ficar claro que não pode ser considerada a única forma de aprendizagem, (FLACH e ANTONELLO, 2010). Para entender a aprendizagem informal é necessário partir da premissa que a realidade e o conhecimento são socialmente construídos.

Essa visão do socialmente construída nos remete a perspectiva social da aprendizagem no qual parte-se do pressuposto de que é a pessoa e não a organização que aprende, preocupando-se, assim, em entender e auxiliar a aprendizagem dos indivíduos nas organizações. Dessa forma, há forte ligação entre aprendizagem e prática do trabalho. A perspectiva social focaliza o processo de participação e interação (CAMILLIS e ANTONELLO, 2010). Sendo o local de trabalho um fator crucial para o desenvolvimento ou não da aprendizagem informal.

Utilizando um conceito geral, a aprendizagem no local de trabalho (LE CLUS, 2011, p. 357):

Pode ser descrita como situada no contexto da prática social (Lave e Wagner, 1991), na qual o cenário do trabalho fornece uma oportunidade de trabalhadores adquirirem conhecimento que conectem teoria e prática de uma forma realista e eficiente (Billet, 1996). Aprendizagem no local de trabalho inclui aprendizagem baseada na experiência, aprendizagem informal e incidental (Marsick e Watkins 2001, Marsick e Volpe 1999; Foley, 1999; Hager e Halliday, 2006), aprendizagem autodirigida (Foley, 1999) bem como aprendizagem organizacional (Senge, 1990)

Um outro tipo de aprendizagem que é comumente citado por diversos autores e que é ligeiramente diferente da aprendizagem informal é a aprendizagem incidental que é possível entender ao fazer a comparação com a aprendizagem informal, a qual pode ser frequentemente intencional enquanto a incidental não. Ambas, porém, ocorrem, por meio da experiência e não são institucionalizadas (CAMILLIS e ANTONELLO, 2010).

A aprendizagem incidental ocorre por intermédio de experiências no local de trabalho – no processo de realizar tarefas; por observação, repetição, interação social e resolução de problema; ao falar com colegas ou experts sobre qualquer tema; quando se cometem erros ou deduzem-se suposições; em um processo de adaptação/aceitação de situações – porém essa aprendizagem somente é percebida como aprendizado depois de ocorrida a situação, ou seja, não há a intenção do aprender, mas, por fim, há aumento de conhecimento e habilidades. Esse modo “não intencional” de aprender é situado, contextual e social. Tanto a aprendizagem informal quanto a incidental são consideradas altamente autodirigidas, cujo controle está dentro da esfera da aprendizagem individual (ANTONELLO, 2006, p. 12).

O Conceito de aprendizagem Informal é comumente relacionado a conceitos como aprendizagem incidental e não formal, aprendizagem experiencial, aprendizagem autodirigida, aprendizagem na ação, reflexão na ação, reflexão crítica e aprendizagem transformativa, conhecimento tácito e aprendizagem situada (REATTO E GODOY, 2015). A qual Antonello (2011) ressalta que por mais que esses tópicos estejam relacionados, não necessariamente são sinônimos de

Aprendizagem Informal. E não é do escopo do atual estudo aprofundar as diferenças e semelhanças entre as diferentes abordagens da Aprendizagem Informal.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Dado a natureza da pesquisa a ser desenvolvida este trabalho vai utilizar um estudo de caso qualitativo, com enfoque descritivo e interpretativo (GODOY, 2006). Uma vez que entendido que a construção do conhecimento é resultado das relações, investigações e interpretações que cada indivíduo constrói ao longo de suas interações nos grupos e ambientes onde circula (FONSECA, 2013). Com a utilização de dados primários coletados através de entrevistas semiestruturadas, a fim de que os participantes relatassem as suas experiências da forma mais personalista possível.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo

A pesquisa foi desenvolvida em um restaurante Italiano localizado na Asa Norte, bairro de Brasília - DF. O local acomoda até 70 pessoas e possui dois ambientes, um externo e um interno na parte inferior do estabelecimento, além de também ter um serviço de entrega de pratos através de aplicativos como Ifood e SpoonRocket.

O estabelecimento foi inaugurado em 2013 por dois primos que se consideram irmãos.

Essa é a única casa do gênero em Brasília, servindo pratos tradicionais e adaptações da gastronomia italiana.

3.3 Participantes da pesquisa

Devido ao tamanho do estabelecimento e disponibilidade de tempo dos funcionários, foram entrevistados (entrevista semiestruturada) todos os funcionários do restaurante, incluindo o dono do restaurante que também possui um papel ativo nas atividades do dia-a-dia da empresa. No total de 07 pessoas.

Todas as entrevistas tiveram o áudio gravado (Anexo B – Entrevistas) e delas foram extraídas as informações para a realização desse trabalho.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Foram realizadas as entrevistas no dia 01/09/2018 de forma presencial, com gravação de áudio de todos os funcionários da empresa, começando pelo Dono do restaurante que tem uma função de gestão geral da empresa, chegando até as auxiliares de cozinha que estão no nível mais baixo dentro da empresa.

Totalizando os 07 funcionários da empresa e passando por todos os ambientes de trabalho (salão e cozinha).

Durante a entrevista foram sendo anotados os tópicos relevantes para o objetivo da pesquisa e após a coleta as gravações foram ouvidas novamente com o objetivo de extrair mais dados relevantes para a pesquisa abaixo desenvolvida.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas (Anexo A) com todos os funcionários do restaurante a fim de identificar como se deu o processo de aprendizagem de suas competências até o presente momento e qual a influência do restaurante em que trabalham na construção dessas habilidades.

A fim de preservar a identidade dos participantes, os mesmos foram identificados como Dono, Gerente, Garçom, Caixa, Cozinheira, Auxiliar de cozinha 1 e Auxiliar de cozinha 2. Dispostos na seguinte hierarquia dentro da empresa.

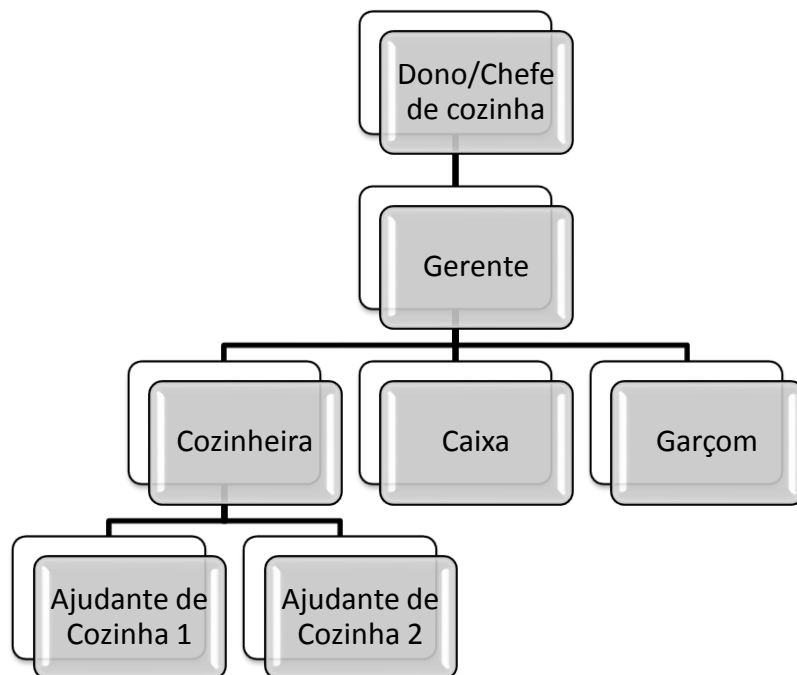


Figura 1 - Organograma da empresa feita pelo autor da pesquisa

Abaixo segue a análise e o relato de cada um deles.

A empresa possui um rol de funcionários constituído de pessoas com pouco tempo de experiência no ramo de restaurantes, a exemplo do Dono e da Cozinheira, menos de 5 anos (tempo de funcionamento do restaurante em questão), até pessoas com mais de 10 anos de experiência, a exemplo do gerente e do garçom. Diversificação essa que nos ajuda a compreender o processo de aprendizagem em vários níveis de maturidade dentro dos funcionários.

Como relatado pelo Dono, que além da parte Administrativa do restaurante também é responsável pela montagem e aprovação do cardápio, elaborando novos pratos em conjunto com a cozinha. além da motivação inicial em ter um negócio próprio para poder ganhar dinheiro, o ramo alimentício sempre foi algo que o chamou a atenção, principalmente por ser amigos de diversos donos de bares e restaurantes pela cidade.

E essa proximidade com quem já era do ramo o auxiliou muito no processo de aprendizagem para desenvolver o seu próprio negócio, algo que o surpreendeu à época foi a disponibilidade de outros restaurantes em lhe mostrar como tudo funcionava, sob a perspectiva de que se “se todos os restaurantes conseguirem ir bem, melhor será para o meu restaurante”, pois isso influenciaria de forma positiva todo o seguimento de restaurantes, uma vez que motivaria mais as pessoas a saírem de casa quando possuem mais opções de boa qualidade. Essa abertura de pessoas já consolidadas no mercado se deu através de visitas e conversas para entendimento dos principais pontos de atenção dentro de um restaurante e também das principais dificuldades que poderia encontrar e como tentar minimizar essas dificuldades foi fundamental para a sua também consolidação no mercado.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) também foi e continua sendo fundamental na construção das competências dos envolvidos no restaurante, através de cursos e palestras nos quais o Dono, o Gerente, o Caixa e o Garçom são participantes frequentes, para aperfeiçoamento das suas habilidades bem como para entender as novas demandas do mercado.

O Dono também é responsável pela motivação e mediação de eventuais conflitos, estes que demonstraram ser um fator negativo para o ambiente de trabalho bem como para o desenvolvimento de trabalho. Foram poucos os relatos de conflitos na empresa, mas quando tiveram os que estavam presentes à época (Dono, Gerente, Garçom e Caixa) relataram que era muito mais difícil desenvolver as suas atividades quando o ambiente de trabalho tem um clima “hostil”, que os desmotivava em suas tarefas e na também na vontade de aprender e evoluir. Porém motivação não é o foco de nossa pesquisa, por isso não nos aprofundaremos nesse tema.

Quando perguntados sobre os momentos em que mais aprendiam, foram unânimes em responder “quando o restaurante está cheio”, pois era necessário resolver todas

as diligências da forma mais rápida e eficaz possível, gerando a todo momento diversas novas situações de aprendizagem para todo mundo. E nesses momentos o papel dos líderes na organização (Dono e Gerente) eram fundamentais para o bom andamento do restaurante no que tange ao Salão e da Cozinha relativo as atividades da Cozinha. Em dias mais calmos, com pouca movimentação é quando os funcionários executam atividades meramente administrativas e rotineiras afim da manutenção do negócio, mas que não envolve um desenvolvimento de competências no relato dos mesmos.

Ao entrevistar o Gerente, temos na sua história alguém que começou como garçom e ao longo do tempo, devido a sua vontade de aprender novas habilidades, bem como a sua iniciativa e curiosidade em perguntar e estar atento a ouvir foram fundamentais para o desenvolvimento de suas habilidades hoje executadas como Gerente e no treinamento de novos funcionários. No seu relato, onde ele mais aprendeu foi com o Gerente anterior a ele, no qual foi repassando para ele como se realizava a função de garçom (sua atribuição no início) e a de gerente. Apesar de considerar que ele já está no “nível máximo” dentro da empresa segundo suas próprias palavras, ainda procura meios para melhorar, seja através de um curso de cursos do SEBRAE ou através de um curso de línguas (Inglês e Espanhol) no qual ele pretende começar em breve. Essas são as formas que ele considera que poderá melhorar ainda mais o seu trabalho.

O Garçom encontra-se a menos tempo na casa, como relato do Dono a rotatividade na função de garçom é muito grande, característica essa inerente ao próprio mercado de restaurantes mesmo. Em seu relato, começou no ramo por influência de um tio que trabalhava na cozinha de um outro restaurante e lhe ofereceu a oportunidade. Tendo aprendido as suas funções com o seu gerente à época e com outros garçons com quem dividia as suas funções. Ao chegar no restaurante atual ele disse ter aprendido muito, devido as peculiaridades do próprio restaurante, com um público selecionado interessado em comida italiana, em que ele teve que aprender sobre os pratos, a cultura e modos de servir característicos desse tipo de ambiente. Foi algo “desafiador e muito motivador ter que servir com tanta beleza” segundo relato do mesmo. E esse processo de aprendizado aconteceu e continua acontecendo principalmente com na interação e ensinamentos com o Gerente.

Destacando que as principais habilidades necessárias para o seu crescimento é saber ouvir e conseguir executar as instruções repassadas pelo gerente. Atribui que um curso de línguas (Inglês e espanhol) no futuro pode colaborar para um melhor atendimento.

Outro elemento unanime foi a integração da equipe para o pleno funcionamento do restaurante e para que cada um pudesse desenvolver as suas competências, de tal forma que a empresa funcione perfeitamente é preciso que cada um seja uma engrenagem em perfeita harmonia.

Ainda no salão nós temos a figura do caixa que além das atribuições de cuidar das finanças, desenvolvidas com o gerente e com o dono, também ajuda na integração entre cozinha e salão, ao enviar os pedidos para a cozinha (que fica no andar inferior), bem como receber os pedidos online (via aplicativos – Ifood e SpoonRocket). Ela relata que o seu trabalho tem pouco a desenvolver uma vez que é uma atividade mecânica e repetitiva a medida que aparecem.

Quando vamos a cozinha, hoje o restaurante não conta mais com a figura de um chefe de cozinha, sendo a cozinheira a principal pessoa nesse ambiente em que conta com o auxílio de duas auxiliares de cozinha.

A cozinheira relata que começou as suas atividades na cozinha como auxiliar de cozinha quando o restaurante ainda contava com a presença do chef de cozinha, e que ele foi o principal responsável por ensinar a ela todas as funções que desenvolve hoje. No seu relato ele diz que foi bem difícil no começo devido a grande quantidade de informações novas que ela tinha que lidar diariamente e também da pressão de tempo em que as coisas deveriam ser feitas. Mas ao longo de 2 anos ela foi aprendendo até o momento em que o chef de cozinha foi embora e ela acabou assumindo a cozinha. Para o seu aprendizado ela relata que foi fundamental saber ouvir o que o chef estava lhe repassando, bem como executar as tarefas, pois era executando que ela ia aprendendo de verdade as suas funções.

A experiência anterior da cozinheira pouco ajudou segundo seus relatos, pois ela trabalhava em uma casa de família e quase nunca cozinhava. Hoje ela não se vê em outra profissão que não seja na cozinha.

Quanto as auxiliares de cozinha, assim como o garçom é uma atividade de muita rotatividade nesse meio de trabalho, por se tratar de um muito esforço físico com pouca remuneração. As que estão nesse momento no restaurante estão a pouco tempo na casa, e relatam que estão aprendendo muito com a figura da cozinheira que diariamente as ensina as melhores formas de executar os serviços de auxiliares e também aos poucos vai mostrando as atribuições da cozinheira, de preparo e montagem dos pratos.

As três funcionárias que estão hoje na cozinha relataram que para o aprendizado delas é fundamental o ambiente tranquilo e colaborativo, em que elas se ajudam constantemente em todas as tarefas. A cozinha funcionando bem é fundamental para a integração com o salão e conseqüentemente o pleno funcionamento da organização.

Formas de Aprendizagem - Antonello (2005)	Identificadas na pesquisa do restaurante italiano
1. <i>Experiência Anterior e transferência extraprofissional</i>	***
2. <i>Experenciar</i>	***
3. <i>Reflexão</i>	*
4. <i>Autoanálise – Autoconhecimento</i>	**
5. <i>Observação – Modelos</i>	***
6. <i>Feedback</i>	***
7. <i>Mudança de perspectiva</i>	/
8. <i>Mentoria e Tutoria</i>	***
9. <i>Interação e colaboração (em grupo)</i>	***
10. <i>Treinamentos</i>	**
11. <i>Informal</i>	***
12. <i>Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática</i>	/
Legenda *** - forma de aprendizagem relatada como extremamente importante no processo de formação profissional ** - forma de aprendizagem relatada como elevado grau de importância * - forma de aprendizagem relatada como importante, mas secundária no processo de formação profissional / - Não identificada através das entrevistas	

Dado os relatos acima dos respectivos funcionários e fazendo o paralelo com o que a literatura diz sobre a aprendizagem organizacional e aprendizagem informal, temos que as principais categorias extraídas da referida pesquisa foram consoantes com o exposto por Antonello (2005) em que foram identificados 12 tipos gerais, no qual se destacaram no presente estudo: 1) Experiência Anterior e transferência

extraprofissional. 2) Experienciar. 5) Observação-Modelos 6) Feedback. 8) Mentoria e Tutoria. 9) Interação e colaboração e 11) Informal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma sociedade cada vez maior em número de pessoas e menor em número de recursos disponíveis, a preocupação com o entendimento das relações de aprendizagem no ramo de alimentação pode nos conduzir para grandes avanços no sentido de termos uma sociedade mais sustentável ao invés de puramente usurpadora dos recursos naturais disponíveis.

Foi possível extrair do referido estudo, que os processos de aprendizagem em uma organização de trabalho com as peculiaridades de um restaurante italiano localizado no Distrito Federal, é possível ver a teoria e a prática da aprendizagem organizacional em pleno funcionamento.

O presente estudo de caso pode contribuir para o meio acadêmico ao ampliar os estudos de aprendizagem organizacional no ambiente de restaurantes ou vindo de forma mais ampla no ramo alimentício.

O ambiente de trabalho com pessoas qualificadas para ensinar as competências necessárias para a correta execução do trabalho e a cordialidade nas relações entre os funcionários foram características marcantes nos discursos apresentados pelos funcionários para que pudessem estar satisfeitos como a sua rotina de trabalho e de aprendizagem. E por parte de quem ensina, o bom trato e a capacidade de ouvir e executar as novas instruções por parte do aprendiz são fundamentais para essa evolução.

Para que a organização se desenvolva, aprenda e funcione da melhor maneira possível é preciso que cada um funcione como uma engrenagem em perfeito funcionamento, o defeito em qualquer uma dessas engrenagens pode ter efeitos muito danosos para toda a organização.

Como sugestão de estudos futuros, podemos ter o a análise de outros restaurantes, de diferentes tamanhos e complexidades, bem como o estudo em outros setores dentro do ramo de alimentação, como as feiras, trabalhadores informais e até mesmo dentro dos nossos lares.

REFERÊNCIAS

- ANTONELLO, Cláudia Simone. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. *Revista Alcance*, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005.
- ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. Uma agenda brasileira para estudos em aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. Sao Paulo. vol. 49, n. 3 (jul./set. 2009), p. 266-281, 2009.
- BISPO, Marcelo De Souza. Aprendizagem Organizacional baseada no conceito de prática: Contribuições de Silvia Gherardi. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 6, p. 132, 2013.
- CAMILLIS, Patricia Kinast de; ANTONELLO, Claudia Simone. um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 2, 2010.
- CHIVA, Ricardo; ALEGRE, Joaquin; LAPIEDRA, Rafael. Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, v. 28, n. 3/4, p. 224-242, 2007
- ELLSTRÖM, Per-Erik. Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human resource development quarterly*, v. 12, n. 4, p. 421-435, 2001.
- FERREIRA, Jorge Flavio; GODOY, Arilda Schmidt. Processos de Aprendizagem: Um Estudo em Três Restaurantes de um Clube Étnico Alemão de Negócios, Gastronomia e Cultura. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 2, p. 15, 2015.
- FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 8, n. 2, 2010.
- FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. *Cadernos EBAPE*, v. 9, n. 1, p. 155-175, 2011.
- FONSECA, Sergio Ademar (et al.) Ingredientes da aprendizagem social: um estudo na cozinha de um restaurante da grande São Paulo. 2013.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GONÇALVES, Andressa (et al.) capacidade de aprendizagem organizacional: estudo realizado em uma indústria têxtil. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 9, n. 2, p. 166-191, 2016.

GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 2, p. 33-63, 2001.

GUERRA, Mariana; GOMES, Adalmir de Oliveira; ODELIUS, Catarina Cecília. aprendizagem em organizações: reflexões a respeito da produção acadêmica nacional. DOI: 10.15600/1679-5350/rau. v13n3p101-124. Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal, v. 13, n. 3, p. 101-124, 2015.

JACOBS, Ronald L.; PARK, Yoonhee. A Proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in Human Resource Development. Human Resource Development Review, v. 8, n. 2, p.133-150, 2013

JACOMOSSI, Rafael Ricardo; DEMAJOROVIC, Jacques. Fatores determinantes da aprendizagem organizacional para a inovação ambiental: um estudo multicaso. RAC-Revista de Administração Contemporânea, v. 21, n. 5, 2017.

LE CLUS, Megan A. Informal Learning in the workplace: a review of the literature. Australian Journal of Adult Learning, v. 51, n. 2, p.355-373, 2011

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, 2006.

NEDER, Renato; BIDO, Diógenes de Souza. Tendências de pesquisa em Aprendizagem Organizacional. Revista Organizações em Contexto, v. 13, n. 25, p. 323-344, 2017

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; ODELIUS, Catarina Cecília. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. Cadernos Ebape. BR, v. 13, n. 1, 2015.

REATTO, Diogo; GODOY, Arilda Schmidt. a produção sobre aprendizagem informal nas organizações no brasil: mapeando o terreno e rastreando possibilidades futuras. Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 1, p. 57-88, 2015.

SOUZA, Yeda Swirski de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. Fundação Getúlio Vargas, SP Brasil, 2004.

SOUZA-SILVA, Jader C de; DAVEL, Eduardo. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. Revista de Administração de empresas, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch et al. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online), v. 10, n. 5, p. 53-76, 2009.

VERSIANI, Angela França; ORIBE, Claudemir Yoschihiro; RREZENDE, Sergio Fernando Loureiro. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. Revista de Administração Mackenzie, v. 14, n. 4, 2013.

Apêndice – Roteiro de entrevista

1. **“Quais são e como ocorrem processos de aprendizagem no ambiente de trabalho de um restaurante (Cozinha e salão).”**
 - a. **Como os funcionários do restaurante (Cozinha e salão) aprenderam e desenvolveram as suas habilidades necessárias para a realização do seu serviço?**
 - b. **Como o ambiente de trabalho influencia como facilitador ou não da aprendizagem dos seus funcionários?**

Nome:

Data / Local de nascimento:

1. Se fora de Brasília, em BSB desde quando?
2. Quantidade de membros na Família?
3. Outros membros da família estão no mesmo ramo profissional?
4. Como foi realizada a formação escolar?
 - a. Que tipo de escola?
 - b. Quantos anos de educação?
 - c. Quanto tempo fora da escola?
 - d. Qual a importância da sua formação escolar para a atividade neste ramo?
 - e. Pretende continuar estudando? O que? Por que?
5. Como você vê o crescente oferecimento de cursos de gastronomia pelas faculdades?
6. Como você vê a exibição de vários programas de televisão que falam de cozinha e cozinhar, de grandes chefs, e muitos assuntos relacionados a gastronomia?
7. Trabalhou em que tipo de empresa e qual tipo de atividade antes de trabalhar nesse ramo? Quanto tempo?
8. Qual a importância dos seus trabalhos anteriores não relacionados a este ramo para o seu trabalho atual?
9. **Como entrou neste ramo?**
10. **Qual o seu cargo exercido atualmente?**
11. Se tivesse que explicar para alguém que não sabe exatamente o que você faz, como você explicaria?
 - a. Como você via este ramo antes de começar a trabalhar com esta atividade? Essa visão mudou?
 - b. Houve influência de alguém para que você entrasse neste ramo? De que? Que tipo de influência?
 - c. Como foi o início nesta atividade?
 - d. O que te motivou e o que mais te interessou quando você decidiu entrar neste ramo?
 - e. O que mudou em você tanto positivamente quanto negativamente depois que você começou a trabalhar neste tipo de atividade?
 - f. O que você faz em seu dia-a-dia? Descreva um dia calmo e um dia agitado no trabalho

- g. Como você faz as suas atividades no dia-a-dia?
- h. Existe uma sequência na qual os processos de trabalho devem ser realizados no seu dia-a-dia? Por que? Ela é indicada por alguém?

12. Como você foi ensinado a fazer estas atividades?

- a. Quem te ensinou as bases?
- b. Foi fácil/difícil aprender?
- c. **Como você foi ensinado (a)?** Descreva situações de aprendizagem que foram marcantes para você. – Positivamente e negativamente.
- d. Como você tem certeza que está aprendendo?
- e. Você mostra o que você faz para alguém?
- f. Que coisas você acha que são importantes para você ter sucesso neste ramo?
- g. Que atividades você ainda não realiza neste ramo e quer aprender? Por que quer aprender?
- h. Como você imagina que pode aprender estas novas atividades? Com quem?
- i. Que resultado você obtém a partir de cada atividade que aprende?
- j. O que te motiva mais/menos a continuar aprendendo neste ramo?

13. Que fatores você crê que possam contribuir para o seu crescimento dentro deste ramo?

- a. Que características dos seus sentidos você mais usa para fazer o seu trabalho?
- b. Como as desenvolveu?
- c. Você acredita que qualquer pessoa pode aprender a fazer o seu trabalho? Por que?
- d. Como saber se um prato está bom?
- e. É importante fazer os pratos sempre da mesma forma, com os mesmos sabores/formas/padrões/ e etc.? Se sim, como você aprende a repetir sempre da mesma forma? Se não, como você consegue oferecer para o cliente sempre o mesmo prato?
- f. Você decora as receitas?
- g. Você trabalha com medidas?

14. Qual a importância dos companheiros de trabalho para a realização do seu trabalho na cozinha?

- a. Eles te ajudam? Eles podem também atrapalhar? Você poderia contar situações que ocorreram com tanto que te ajudaram quanto que te atrapalharam?

15. Que tipo de trabalho realizado neste ramo de atividade você classifica como sendo de atividade mais individual ou mais de grupo? Por que?

16. Como é a relação entre os profissionais de cozinha e salão?

17. Riscos, perigos, situações de estresse:

- a. Existem riscos ou perigos nesta atividade?
- b. Existem situações estressantes? Que tipo? Quando acontecem?

18. Qual o papel que você exerce nos processos na integração dos novatos?

- a. Que características precisa ter um novato para aprender a trabalhar neste ramo?
- b. Como você ensina um novato?
- c. Como você ensina uma pessoa que tem mais experiência que você?
- d. O que mais te motiva na atividade de ensinar?
- e. O que te desmotiva na atividade de ensinar?

19. Qual é o papel / o que faz o chef de cozinha? Descrever....

- a. Qual é o papel e a importância do Chef para a realização das tarefas da cozinha?
- b. Que tipo de atividade você aprendeu com o(s) Chef(es) que você teve até hoje?
- c. Você aplica tudo aquilo que o chef te ensina? Se não, quando e por que?

- d. Que atividade você aprendeu com colegas de trabalho e não com o chef?
- e. Você aplica tudo o que os colegas te ensinam? Se não, quando e por que?
- f. O chef pode ser um elemento “descartável” dentro da cozinha?
- g. Você deseja ser chef de cozinha no futuro? Por que?

20. Diversos

- a. Você quer continuar neste ramo de atividade? Por que?
- b. Se pudesse o que você mudaria na profissão?
- c. O que não mudaria? .

