

# Efetivação dos Jovens Aprendizizes nas Indústrias Moveleiras de Caxias do Sul

## RESUMO:

Diante da competitividade e globalização, as empresas buscam constantemente o aperfeiçoamento do seu capital humano, para que possam oferecer produtos com qualidade e preços competitivos. Este estudo teve como propósito mensurar a efetivação dos jovens aprendizes nas indústrias moveleiras de Caxias do Sul. O método utilizado na pesquisa possui abordagem quantitativa, de natureza aplicada, com objetivo exploratório e descritivo e como procedimento técnico utilizou-se o estudo de caso nas pequenas e médias empresas filiadas ao Sindicato das Indústrias Moveleiras de Caxias do Sul (SINDIMADEIRA), participaram os gestores e os aprendizes. O instrumento para coleta dos dados deu-se por meio de um questionário semiestruturado, assim, tomou-se conhecimento dos índices de efetivação após o período de qualificação dos jovens nos processos de aprendizagem formal. Os resultados, analisados por meio da estatística descritiva, apontam que empresas moveleiras não se beneficiam da contratação da mão de obra qualificada dos jovens por meio da aprendizagem formal.

**Palavras-chave:** Aprendizagem; Aprendizagem formal; Jovem aprendiz; Setor Moveleiro.

## ABSTRACT:

On competitiveness and globalization, the companies constantly seek the improvement of human capital, so that they can offer products with quality and competitive prices. This work had as purpose to measure the effectiveness of young apprentice in furniture companies from Caxias do Sul. The method used in the research has quantitative approach, from applied nature, with exploratory and descriptive objective and as technical procedure it was used case studies from small and medium businesses affiliated to the Union of Industrial Furniture Industries from Caxias do Sul (SINDIMADEIRA), manager and apprentices were participating. The instrument used to collect the data was through semi-structures questionnaire, thus, it became aware from the effective indexes after the qualification period of young people in the formal learning processes. The results, analyzed through descriptive statistics, show that furniture companies are no benefited from hiring qualified manpower from young people through formal learning.

**Keywords:** learning; formal learning; young apprentice; Furniture Sector.

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorreram nas organizações nos últimos anos provocaram transformações de ordem econômica, social e tecnológica. Diante dessas transformações, é inquestionável a qualquer empresa possuir indivíduos com conhecimentos, que serão diferenciais capazes de propiciar renovações contínuas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Com capacidade e qualificação para contribuir decisivamente para que as organizações superem os constantes desafios. A aprendizagem do indivíduo e da organização assumem papéis importantes neste cenário (MORGAN, 1996).

Essas mudanças relacionam-se em parte, a nova postura adotada em relação ao perfil profissional desejado e a necessidade de aprendizagem constante. De acordo com Pozo (2002) os indivíduos aprendem de maneira diferente em função de características pessoais (idade, habilidade, motivação, orientação para aprendizagem, etc.) e por características contextuais (conteúdo, metodologia, clima de aprendizagem, etc.). As escolas profissionalizantes também são influenciadas por esse processo, sendo protagonistas na formação profissional dos jovens que serão inseridos no mercado de trabalho.

No Brasil, as empresas podem se utilizar da contratação de jovens aprendizes como meio de desenvolver profissionais com qualificação, além de atender aos requisitos legais. Neste sentido, questiona-se como ocorre o aproveitamento da formação deste jovem, para atender as demandas de profissionais no segmento moveleiro.

O estudo foi desenvolvido com o objetivo de mensurar a efetivação, ou não, do jovem aprendiz nas empresas moveleiras de Caxias do Sul. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, quantitativa, e como instrumento de coleta de dados, um questionário com questões de caracterização dos entrevistados e de escala *Likert*.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, conceituaremos: Aprendizagem Organizacional (AO), Aprendizagem Individual Formal e a Aprendizagem dos Jovens Aprendizes, conforme legislação brasileira vigente.

### **2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Os conceitos de AO dividem opiniões de estudiosos, para Gherardi e Nicolini (2001) consideram que não existe separação entre os níveis. Que a aprendizagem ocorre individual, em grupo, organizacional, e interorganizacional, simultaneamente. Reforçando esta linha de pensamento Senge (2012), afirma que ocorre em todos os níveis e que estão interligados.

Outros estudiosos acreditam que ocorrem em níveis, considerando que tais níveis possam ser analisados empiricamente (EDMONDSON; MOINGEON, 1998; PAWLOWSKY, 2001; TRAVERSO & GODOY, 2013).

De acordo com Pawlowsky (2001) o fenômeno da aprendizagem pode ser estudado em seus diferentes níveis e possuem variáveis. Para este autor interessa examinar tanto os indivíduos, com suas capacidades de aprendizagem e possíveis defesas em relação a ambientes e situações novas, quanto os grupos de trabalho. Para Simon (1991) a aprendizagem organizacional ocorre de duas maneiras: a primeira quando seus próprios membros aprendem e, a segunda, pela contratação de pessoas que tragam conhecimentos novos à organização. Dessa maneira, a aprendizagem individual é compreendida como fator determinante que faz com que a organização aprenda e se modifique. É importante entender como ela ocorre especialmente entre indivíduos adultos, envolvidos em situações de trabalho. Entre os principais autores que se preocupam com essa questão, encontra-se Kolb (1984), Para ele, a aprendizagem é compreendida como o processo por meio do qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Sua proposta teórica parte do pressuposto de que as ideias não são elementos imutáveis do pensamento, ao contrário, elas são formadas e reformuladas pela experiência; nesse sentido, o processo de aprendizagem molda e atualiza o desenvolvimento das potencialidades humanas. Essas potencialidades não são unicamente pessoais, referem-se também às potencialidades decorrentes do processo de socialização vivenciado pelos indivíduos, o que leva a crer que o desenvolvimento individual é moldado não somente pelas características genéticas, mas também pelo sistema cultural em que o

indivíduo está inserido. Dessa forma, toda aprendizagem passa a ser vista como reaprendizagem já que, para ser considerada aprendizagem, os aprendizes estarão, na verdade, sempre reconstruindo e ressignificando as experiências que vivenciam.

## **2.2 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL FORMAL NAS ORGANIZAÇÕES**

A aprendizagem individual ocorre do resultado de um processo interno aos seres humanos, e varia distintamente de um indivíduo para outro, pois é influenciado por experiências prévias (SIMON 1991), Embora o processo ocorra internamente, a aprendizagem se dá pela interação entre si e o meio (BELNOSKI; DZIEDZIC, 2007; COELHO JUNIOR; BORGES; ANDRADE, 2008). Também acontece por fatores subjetivos como valores pessoais, objetivos e a motivação em aprender (PANTOJA et al, 2005). Considerando estes fatores pode-se observar que os processos de aprendizagem individual são influenciados tanto por características internas quanto por questões externas. Para que aconteça envolve processos como a capacidade de assimilar os conhecimentos para utilizar em situações diferentes a aquelas de aprendizagem (ZERBINI, 2008).

Crossam, Bontis e Hulland (2002), afirmam que aprendizagem individual é a obtenção de competência e motivação para realizar as funções esperadas em situações de trabalho e que não necessariamente vai gerar aprendizagem organizacional, A disseminação desta condição envolve também o quanto a empresa está receptiva para que ocorra a aprendizagem contínua (PANTOJA et al, 2009). Desta forma a capacidade dos indivíduos pode ser aproveitada no ambiente laboral. Ademais esta aprendizagem pode ser formal e informal paralelamente. Ocorre interna e externamente ao ambiente de trabalho (LOIOLA; PEREIRA; GONDIM, 2006).

Marsick e Watkins (1997), conceituam aprendizagem formal, aquela que ocorre em sala de aula, é estruturada, realizada por uma instituição de ensino. Pode ser conceituada como uma atividade em que o objetivo e o próprio processo de aprender são decorrentes de uma forma externa e/ ou estabelecidos pela própria organização (MALULI, 2013).

## **2.3 APRENDIZAGEM DE JOVENS E A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA**

O trabalho possibilita ao indivíduo a mudança seja na vida social, como familiar, assim como construir sua identidade (D' AGOSTINI, 2007). Desta forma, o trabalho está entre os principais meios de inserção social, Albornoz (2004), enfatiza que é uma ação consciente e intencional, podendo assumir distintos significados, dependendo das culturas. Designa esforço físico e intelectual. A autora acrescenta que o trabalho determina as relações entre os diferentes grupos e classes. É uma das bases fundadoras da economia de qualquer sociedade.

Manfredi (2002), afirma que o trabalho, ao longo da história das sociedades vai se construindo e reconstruindo, conforme as mudanças das organizações no sistema de produção. No início do capitalismo, surgiram as primeiras noções de profissões, que com as transformações no sistema econômico neste período e nos seguintes, o trabalho evoluiu, transformando-se em profissão. Diante destas transformações intensifica-se a necessidade de novas especializações profissionais e as escolas emergem como instrumento de aprendizagem formal (MARSICK E WATKINS, 1997).

No Brasil, a aprendizagem é regulamentada na década de 1940, com a formulação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), sendo atualizada pelas Leis 10.097, de 19 de dezembro de 2000, de 23 de setembro de 2005, e 11.788 de 25 de setembro de 2008. O direito a aprendizagem também faz parte do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), artigo 60 e 69, alinhado ao Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005. Também esta na

Constituição Brasileira de 1988, que garantiu o ingresso no mercado de trabalho os jovens a partir dos 14 anos, na condição de aprendiz, ao mesmo tempo em que proibiu o trabalho aos menores de 16 anos (BRASIL 2009).

Os cursos de aprendizagem modalidade profissional, foi definida pelo Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, que disciplina os artigos 39 a 41 pela Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação). Estes cursos devem ser constituídos de formação técnica profissional com atividades teóricas e práticas.

A legislação determina a contratação dos jovens por parte da empresa, desde que tenha pelo menos sete empregados, de um mínimo de 5% e no máximo 15%, calculado sobre o total de funcionários nas funções que demandem formação profissional. Conforme indicado na Classificação Brasileira de Ocupação (CBO). Com idade entre 14 e 24 anos incompleta.

No âmbito da Lei, o jovem assina um contrato especial, por tempo determinado, com no máximo dois anos. O empregador se compromete assegurar uma formação técnica profissional metódica, compatível com seu desenvolvimento físico, moral e psicológico. O Aprendiz se compromete a executar com zelo as tarefas para sua formação. Também, para que tenha validade legal, é necessário comprovar a matrícula e a frequência do aprendiz na escola.

### **3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

Neste capítulo, apresentaremos os procedimentos metodológicos aplicados na realização da pesquisa.

A pesquisa se classifica como quantitativa, de natureza aplicada, com objetivo exploratório e descritivo. Quanto aos procedimentos, a pesquisa utilizou o estudo de caso em indústrias do setor moveleiro.

Considerando a natureza da pesquisa, no que se refere à tipologia pode-se classificar como aplicada e exploratória, pois buscou maior familiaridade dos pesquisadores com o fenômeno estudado, tornando-o mais explícito por meio da análise das variáveis envolvidas (SELLTIZ et al., 1974; GIL, 2008).

No que diz respeito aos procedimentos, referem-se à forma pelo qual o estudo foi conduzido e os dados obtidos. Raupp e Beuren (2004, p.53), afirmam que nestas tipologias enquadram-se “o estudo de caso, a pesquisa de levantamento, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa participante e a pesquisa experimental”. Estas tipologias podem ser utilizadas em conjunto em uma pesquisa, observando o objetivo a ser alcançado. Nesse estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica para o construto teórico.

#### **3.1 AS EMPRESAS PESQUISADAS E A COLETA DE DADOS**

O estudo foi realizado em uma amostra das empresas de pequeno e médio porte do setor moveleiro de Caxias do Sul RS, participaram da pesquisa os gestores de RH, representando as empresas e os jovens aprendizes matriculados em instituições de ensino profissionalizantes. Primeiramente foi identificada a população das empresas filiadas ao Sindicato Patronal da Categoria (SINDIMADEIRA), totalizando 407 empresas. Estratificadas da seguinte forma: a) fabricação de móveis com predominância em madeira; b) classificação por porte, seguindo os critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), conforme quadro 1.

#### **Quadro 1 – Critérios para Designar o porte das Empresas**

Quantidade de funcionários	Porte empresas
De 1 a 19	Microempresa
De 20 a 99	Pequena empresa
De 100 a 499	Média empresa
De 500 a 1500	Grande empresa

**Fonte:** Adaptado de SEBRAE (2013)

No entanto, além de identificar o porte da empresa, a legislação prevê que, a contratação de jovens aprendizes deve ser de 5% e no máximo 15% dos funcionários com qualificação profissional. Com base nisso, o recorte das empresas foram aquelas com igual ou superior a 30 colaboradores.

### 3.1.1 AMOSTRA

Com a classificação do porte das empresas, e, com o embasamento da legislação de contratação dos jovens aprendizes, foi convidado 13 empresas e seus aprendizes (31) para responder a pesquisa. Dessa forma identificamos dois extratos, representando grupos homogêneos (RICHADSON, 1999).

A amostra obtida foi por acessibilidade, respondendo 8 gestores (61,5%) e 25 (80,5%) aprendizes. Foi enviado para os gestores e-mail com o questionário e texto explicativo do propósito da pesquisa e para agendar as datas das entrevistas. O objetivo do agendamento era abranger o maior número de jovens aprendizes que realizam os cursos externo as empresas pesquisadas, em escolas profissionalizantes. Os locais foram visitados pelos entrevistadores mais de uma vez, em dias e horários diferentes, durante o intervalo de tempo de 20 dias, no período de 03 de Setembro a 22 de Setembro de 2013.

Para mensurar a efetivação dos jovens qualificados por aprendizagem formal, foi delineado um estudo transversal, descritivo, com amostra para representar as empresas e os aprendizes que participam do programa de aprendizagem, conforme legislação vigente.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Das questões 1 a 3 do questionário tinham como objetivo identificar características dos gestores e aprendizes. A partir da questão quatro, mensurar indicadores de aprendizagem formal e efetividade (contratações). Os construtos destas perguntas foram apresentados como afirmações, buscando verificar o grau de concordância por meio da escala *Likert* de 5 pontos, variando de 1 para “discordo totalmente” até o 5 para “concordo totalmente”. Esta escala é utilizada para medir opiniões (BOTELHO; ZOUAIN, 2006).

Os dados foram tratados utilizando-se da estatística, apresentados em quadros e figuras, além de medidas de síntese e percentual. A Estatística Descritiva é utilizada para organizar, resumir e descrever características observadas e também comparar as características em conjunto (FÁVERO, 2009). Os resultados estatísticos apresentados neste estudo, foram obtidos por meio do *software Sphinx Léxica 4* e *microsoft excel 2010*. Foram apresentados os resultados pelos quadros gerados pelo *software* e as figuras obtidas pelo *microsoft excel 2010*.

Com a análise dos dados da questão 1, podemos apresentar as seguintes características dos gestores e aprendizes, respectivamente: 62,5% são do sexo masculino (5

respondentes), e 38,5% (3 respondentes) feminino. E os Aprendizes também têm predominância do sexo masculino com 56,00 % (14 respondentes) e 44,00% (11 respondentes) do sexo feminino. Neste estudo predominam-se os respondentes do sexo masculino nos dois extratos da amostra.

O quadro 2, indica a concentração de gestores na faixa etária de 31 a 35 anos, representando 37,5% do total dos respondentes:

**Quadro 2: Percentuais de gestores por idade**

<b>IDADE GESTOR</b>	<b>Qt. Cit.</b>	<b>Freq.</b>
Até 24 anos	0	0,0%
25 a 30	1	12,5%
31 a 35	3	37,5%
36 a 40	2	25,0%
Acima de 40 anos	2	25,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** dados da pesquisa (2013)

A maior concentração de aprendizes está na faixa etária de 17 a 18 anos, representando 40% da amostra. Conforme quadro 3:

**Quadro 3: Percentuais de aprendizes por idade**

<b>IDADE APRENDIZES</b>	<b>Qt. Cit.</b>	<b>Freq.</b>
14 a 16	4	16,0%
17 a 18	10	40,0%
19 a 20	7	28,0%
21 a 24	4	16,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** dados da pesquisa (2013)

O quadro 4 indica que as formações dos gestores são nas áreas da Administração (25%) e da Psicologia (25%) e os demais 50%, outras formações:

**Quadro 4: Percentuais de Gestores por área de formação**

<b>FORMAÇÃO</b>	<b>Qt. Cit.</b>	<b>Freq.</b>
Administrativo/Gestão	2	25,0%
Psicologia	2	25,0%
Engenharia	0	0,0%
Contabilidade	1	12,5%
Outros	3	37,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** dados da pesquisa (2013)

Pelo quadro 5, observa-se que 64% dos aprendizes frequentam cursos direcionado à indústria do segmento metal mecânico. E 36% estão fazendo cursos em outras áreas não

especificadas. Não apresentando nenhum jovem matriculado nos segmentos alimentício, moveleiro e plástico.

**Quadro 5: Percentuais de aprendizes por área de formação**

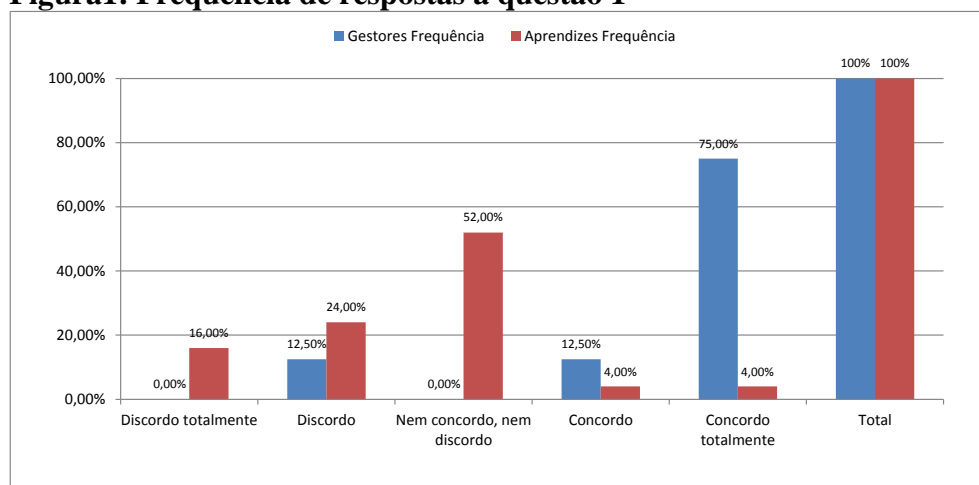
FORMAÇÃO APRENDIZ	Qt. Cit.	Freq.
Indústria segmento metal mecânico	16	64,0%
Indústria segmento alimentício	0	0,0%
Indústria segmento moveleiro	0	0,0%
Indústria segmento plástico	0	0,0%
Outros	9	36,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** dados da pesquisa (2013)

A partir da escala *Likert*, aplicada nas questões 4 a 16, foram obtidos os resultados dos gestores e jovens, foi analisado duas questões que podem nortear o objetivo da pesquisa. É a questão 4, “raramente um jovem aprendiz é efetivado na empresa após o término do contrato de aprendizagem” e a questão 13, “Caso não seja efetivado após o término do contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes que apresentam bom desempenho são convidados a participarem de futuras seleções na empresa”.

Na questão 4, os resultados apontam que 75% dos gestores concordam totalmente e 12,5% concordam, totalizando 87,5% de concordância que raramente ocorre a efetivação dos jovens. Enquanto que as respostas dos aprendizes totalizam 8%, conforme figura 1.

**Figura1: Frequência de respostas à questão 1**

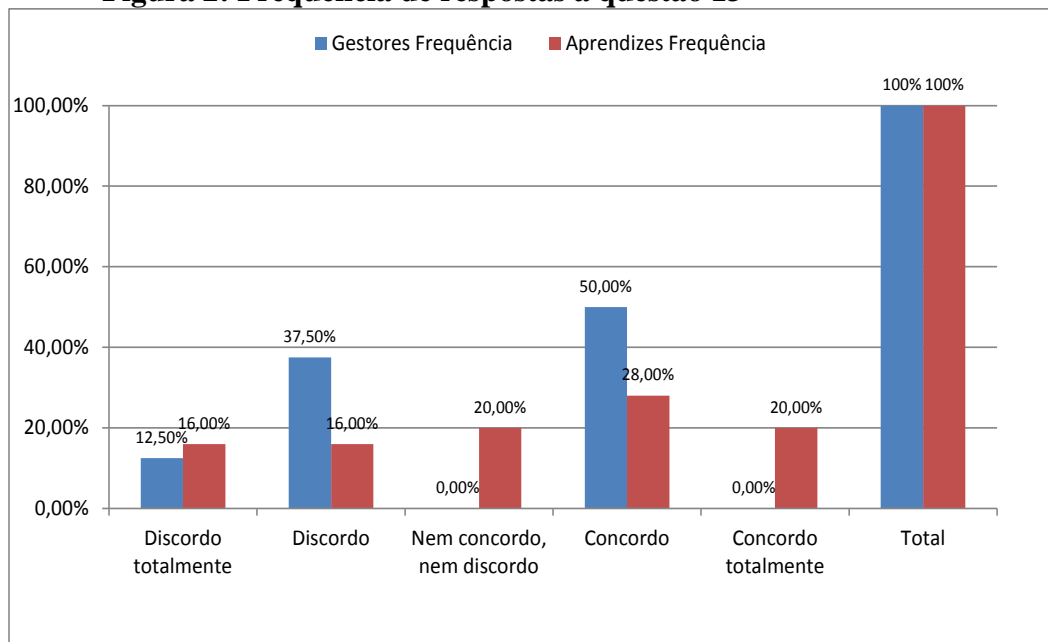


**Fonte:** dados da pesquisa (2013)

Observa-se que as respostas dos gestores apontam que não há efetivação dos profissionais com aprendizagem formal e pelos resultados dos aprendizes 40% acreditam que a contratação aconteça após o término do curso, no entanto a grande maioria 52% não sabe, nem concordando, nem discordando.

Na questão 13, que enuncia “caso não seja efetivado após o término do contrato de aprendizagem, os jovens aprendizes que apresentam bom desempenho são convidados a participarem de futuras seleções na empresa”. Mostram que 50% dos gestores discordam ou discordam totalmente que as empresas convidam os aprendizes a participarem de futuras seleções, e 50% concordam há o convite para o processo de seleção. Os aprendizes, 20% não sabem e 48% concordam e concordam totalmente que são convidados a participar das seleções após sua formação. Como pode ser observado pela figura 2.

**Figura 2: Frequência de respostas à questão 13**



**Fonte:** dados da pesquisa (2013)

Os resultados apontam que as empresas não efetivam os aprendizes, no entanto convidam os jovens a participarem de seleções futuras. Já os aprendizes em sua maioria, nem concordam, nem discordam indicando incertezas nas respostas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Estudo teve por objetivo mensurar estatisticamente a efetivação nas empresas moveleiras de Caxias do Sul, dos jovens aprendizes matriculados em escolas profissionalizantes. Os resultados indicaram que os jovens não realizam cursos direcionados ao segmento, o que poderia definir a ausência da efetivação. No entanto esses resultados não são definitivos para confirmar, pois as contratações poderão ocorrer nos processos seletivos subsequentes.

Uma possibilidade de extensão desta pesquisa seria um estudo dos admitidos e a sua formação profissional. Outras possíveis pesquisas quantitativas seria a continuação da coleta de dados em empresas de outros municípios.

Encerra-se o trabalho destacando a principal limitação, a amostra por apresentar dois extratos com número de respondentes diferentes, não permitiu fazer a correlação linear sobre as variáveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo. Brasiliense, 2004.

BELNOSKI, A. M; DZIEDZIC, M. O ciclo de aprendizagem na prática de sala de aula. **Athena – Revista Científica de Educação**, v. 8, n. 8, p. 43-53, jan./jun. 2007.



BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo. Atlas, 2006.

BRASIL. **Manual de aprendizagem**: o que é preciso saber para contratar o jovem aprendiz. 4. ed. Brasília: MTE, SIT, SPPE, ASCOM, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004** § 2º do art. 36 a os artigos 39 a 41 de Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília, 27 jul. 2004.

BRASIL. **Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005**. Regulamenta a contratação de aprendizes e dá providências. Brasília, 2 dez. 2005.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA e da outras providências, Brasília, 16 dez. 1990.

BRASIL. **Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000**. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20 dez. 2000.

BRASIL. **Lei nº 11.180, de 23 de setembro de 2005**. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943 e dá outras providências. Brasília, 20 set. 2005.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, 26 set. 2008.

COELHO JÚNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 12. n. 6, p. 224-253. 2009.

CROSSAN, M. M.; BONTIS, N.; HULLAND, J. Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 437-469. 2002.

D' AGOSTINI, F. **Posso escolher o meu futuro?** São Paulo, Cortez, 2007.

EDMONDSON, A. C.; MOINGEON, B. From organizational learning to the learning organization. **Management Learning**, v.29, n.1, p.5-20, 1998.

FÁVERO, L. P. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GARVIN, D., EDMONDSON, A. C., & GINO, F. 2008 “Is yours a learning organization?” **Harvard Business Review**, 86(3): 109-116.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**, New Jersey: Prentice Hall, 1994.

LOIOLA, E.; PEREIRA, M. E.; GONDIM, S. M. G. Aprendizagem e mecanismos de aprendizagem de trabalhadores em empresas da fruticultura irrigada do Baixo Médio São Francisco. **Gestão & Produção** (UFSCAR. Impresso), v. 18, p. 91-104, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. Ed. Porto Alegre**: Bookman, 2006.

MARSICK, V.J; WATKINS, K. E, Toword a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. **Journal of Workplace Learning**. v.21. n.14. p. 265-275. 2009.

MALULI, L. M. **Aprendizagem formal e informal dos funcionários administrativos de uma instituição Educacional. Dissertação. Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo**: 2013.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MANFREDI, S.M. **História da Educação**. São Paulo: Cortez, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: Como as empresa japonesas geram a dinâmica da inovação. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAZZOTTI A. J.; GEWANDZAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. Ed. Pioneira**. São Paulo, 1999.

PANTOJA , M. J. ; PORTO, J. ; MOURAO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Valores Individuais, Suporte Psicossocial e Impacto do Treinamento no Trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, v. 10, n. 02, p. 255-265. 2005.

PANTOJA, M. J.; BORGES, A.; J E. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes Ocupações Profissionais. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 41-62, Jan./Abr. 2009.

PAWLOWAKY, P. 2001 “The Treatment of Organizational Learning in Management Science”. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge** (pp. 61-88), New York: Oxford.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I.S, Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARDSON. R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo** Atlas, 1999.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4. ed. São Paulo: EPU, 1974.

SANTOS, C. **Estatística descritiva: manual de autoaprendizagem**. Lisboa, Edições Silabo, 2007.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 28.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012

SIMON, H. A. “Bounded rationality and organizational learning”, **Organization Science**, 2(1): 125- 134. 1991

TRAVERSO, L.D.; GODOY, A. S. Aprendizagem individual e grupal na recepção de um hotel: um estudo de caso **Revista de Turismo y Patrimônio Cultural**, v.11, n.2, p.421-442. 2013

ZERBINI, Thaís. **Avaliação da Transferência de Treinamento em Curso à Distância**. 321f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília – UNB, Brasília. 2007