

**Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**RELATÓRIO CIENTÍFICO DE PESQUISA
FINANCIADA PELO MACKPESQUISA**

**A RELAÇÃO ENTRE AS GERAÇÕES E OS PROCESSOS
DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES**

Líder do projeto:

Profa. Dra. Natacha Bertoia da Silva

Equipe:

Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido

Profa. Dra. Laura M. Zaccarelli

Prof. Dr. Arnaldo Turuo Ono

São Paulo

Agosto/2015

Agradecimentos

Ao Instituto Presbiteriano Mackenzie, entidade educacional voltada ao desenvolvimento científico e tecnológico, que, por intermédio do Fundo Mackenzie de Pesquisa (Mackpesquisa), forneceu recursos financeiros e materiais para a realização desta pesquisa.

Resumo

O objetivo do presente estudo foi analisar as implicações que as diferenças de gerações provocam no processo de aprendizagem formal e informal no contexto organizacional. Partindo da concepção de Karl Mannheim sobre gerações, enquanto um fenômeno social ligado não apenas à idade, mas aos eventos significativos vivenciados, realizou-se um estudo com abordagem mista, qualitativa e quantitativa, desenvolvido em três etapas distintas e consecutivas. Em um primeiro momento, utilizou-se um questionário com perguntas abertas para identificar os eventos que os indivíduos associam com a juventude. Ao todo foram 40 questionários respondidos, sendo que o conteúdo foi analisado e categorizado conforme a idade do indivíduo. A coleta de dados foi por conveniência, sendo a amostra não probabilística. A partir dos resultados obtidos na primeira etapa, construiu-se um questionário com o propósito de buscar identificar ou classificar algumas gerações, considerando a realidade brasileira. Nesta etapa foram 140 respostas válidas. Nesta etapa, a coleta de dados aconteceu exclusivamente com profissionais que atuam em uma Instituição de Ensino, que apresenta uma matriz central na capital de São Paulo e unidades independentes em diversas cidades do Estado. Utilizou-se a ferramenta do google docs para elaboração do questionário, bem como a coleta de dados, totalizando 108 respondentes. Para a análise dos resultados, utilizou-se a análise de correspondência, visto se caracterizar como técnica exploratória que pretende encontrar as relações existentes entre dois grupos de variáveis: o primeiro grupo consiste de variáveis dependentes múltiplas de interesse direto; e o segundo é composto de variáveis que supostamente influenciam as variáveis do primeiro grupo. Sendo que, os objetivos principais desejados são determinar quais variáveis dependentes, ou suas combinações, são mais influenciadas e estimar os efeitos das variáveis explanatórias, ou suas combinações, que mais influenciam o grupo de variáveis resultantes de interesse. Para avaliar a validade e confiabilidade dos construtos foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC), conectando todas as variáveis latentes entre si. Os resultados possibilitaram a visualização de gerações diferentes do modelo tradicional (baby boomers, geração X, geração Y) que retrata a realidade norteamericana, mas não o contexto brasileiro, corroborando com a teoria de Manheim, que considera que as pessoas da mesma geração são aquelas que, quando jovens, vivenciaram eventos similares que contribuíram para o seu desenvolvimento, bem como a forma de interação com o meio externo. Além disto, alguns indivíduos indicaram eventos não condizentes cronologicamente com suas idades, mas que de alguma maneira contribuíram ou impactaram nos seus comportamentos. No que se refere à aprendizagem, observa-se que, para a amostra estudada, a idade não apresentou correlação significativa com nenhuma estratégia de aprendizagem, seja formal ou informal. As estratégias de aprendizagem mais utilizadas pelos respondentes foram a ajuda interpessoal, reflexão intrínseca e aprendizagem formal. Constatou-se que as estratégias de aprendizagem não variam tanto em função do tempo de empresa, quanto em relação à formação. Em relação às estratégias de aprendizagem e as gerações, observa-se resultados semelhantes a de outros estudos que constataram que aspectos relacionados ao contexto do trabalho, bem como ao perfil do profissional devam ser considerados mais importantes para o processo de aprendizagem do que a idade, ou mesmo, a geração a que o indivíduo pertence.

Lista de Quadros

Quadro 1: Preferências de aprendizagem de cada geração.....	22
Quadro 2: Formulário de identificação dos eventos.....	25
Quadro 3: Eventos político-econômicos.....	30
Quadro 4: Eventos sociais e esportivos	31
Quadro 5: Música	31
Quadro 6: Eventos culturais	31
Quadro 7: Televisão.....	32
Quadro 8: Eventos tecnológicos	32
Quadro 9: Papel e influência dos pais	33

Lista de Figuras

Figura 1: Ciclo de Aprendizagem Individual	4
Figura 2: Distribuição das idades dos respondentes (n = 102).....	28
Figura 3: trecho da planilha de tratamento dos dados coletados	34
Figura 4: diagrama de dispersão dos eventos sinalizados pelos sujeitos participantes. .	35
Figura 5: Análise fatorial confirmatória	38
Figura 6: Discretizando a idade para incluí-la na ACM.....	41
Figura 7:Discretização mantendo as frequências iguais em cada faixa etária.....	43
Figura 8: ACM com todas as estratégias de aprendizagem e a faixa etária	44

Lista de Tabelas

Tabela 1: Estatísticas descritivas dos respondentes (n = 102).....	28
Tabela 2: Distribuição dos grupos configurados a partir do gráfico de dispersão	36
Tabela 3: Distribuição das gerações	36
Tabela 4: Matriz de cargas cruzadas.....	39
Tabela 5: Matriz de correlações entre as variáveis latentes.....	40
Tabela 6: Média das estratégias de aprendizagem.....	45
Tabela 7: Média das estratégias de aprendizagem.....	46

Sumário

1. Introdução.....	1
2. Referencial teórico	3
2.1 Aprendizagem	3
2.1.1 Aprendizagem Individual.....	3
2.1.2 Aprendizagem Formal e Informal	6
2.2 Gerações.....	9
2.2.1 - O resultado de estudos empíricos	11
2.2.2 – Classificação usual de gerações.....	14
2.2.3 Diferentes abordagens para gerações	19
2.3 Aprendizagem e gerações	20
3. Metodologia	24
3.1 – Identificação dos principais eventos	25
3.2 – Identificação das gerações	26
3.3 – Relação entre gerações e aprendizagem	27
4. Apresentação e Análise dos Resultados.....	30
4.1 - Identificação dos principais eventos.....	30
4.2 – Identificação das gerações	34
4.3 – Relação entre gerações e aprendizagem	37
Referências.....	50
APÊNDICES	54
APÊNDICE A.....	54
Apêndice B	55
Apêndice C.....	58
Apêndice D	68

1. Introdução

Uma das mudanças enfrentadas pelas empresas é a coexistência de grupos heterogêneos dentro de um mesmo ambiente, incluindo diferentes gerações, com distribuições etárias específicas, o que ocasiona comportamentos peculiares a cada uma delas (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

O termo gerações vem sendo muito estudado, especialmente nos últimos anos (GURSOY; MAIER; CHI, 2008; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; CARA, 2008; LOYOLA, 2009; DASH; PANDA, 2010). Seu conceito apresenta pequenas variações e, segundo Forquim (2003), vai além da divisão etária, pois inclui a influência política, cultural e social existentes durante os momentos históricos que cada geração presenciou.

Sendo assim, uma das formas mais usuais de separar as gerações no atual mercado de trabalho é por meio de sua classificação em quatro grupos: tradicionalistas, *baby boomers*, geração X e geração Y. Recentemente, alguns autores têm incluído a geração Z, que seria formada pelas pessoas nascidas após a década de noventa (SHAH, 2009 apud LADEIRA, 2010). No entanto, ainda não existem muitos estudos sobre essa nova categoria, especialmente no que se refere à maneira como se comportam no trabalho, já que apenas uma mínima parte começou a atuar profissionalmente.

No entanto, a interação entre indivíduos de diferentes gerações pode provocar impactos no âmbito da aprendizagem organizacional, pois as diferenças geracionais afetam a visão de mundo, perspectivas e estilos de aprendizagem de seus membros, exigindo que as organizações e seus gestores estejam preparados para lidar com estas mudanças, pois, caso contrário, podem surgir conflitos dentro do ambiente de trabalho, assim como insatisfações, queda na produtividade, redução do desempenho, além de outros problemas (BOLTON, 2009; MCDOWELL, 2010; STEVES, 2010).

Entretanto, existem poucos estudos que relacionam o tema de aprendizagem com as diferenças de gerações, sendo que os existentes são de âmbito internacional (BOLTON, 2009; MCDOWELL, 2010; STEVES, 2010). Além disso, a maioria dos estudos sobre gerações busca analisar as diferenças em termos de valores de trabalho, não ressaltando a forma como esses indivíduos preferem aprender (BOLTON, 2009; DASH; PANDA, 2010). No Brasil, ocorreu o mesmo fenômeno: os estudos se concentram em temas ligados à perfis motivacionais (CODEÇO; COSTA; BOUZADA, 2012), expectativas dos jovens (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012), motivações e desejos em relação à carreira

(LEMOS; MELLO; GUIMARÃES, 2013) entre outros. Além disso, existe uma grande quantidade de literatura de caráter pouco científico a respeito do assunto, o que acaba criando estereótipos em relação às gerações e suas características (DASH; PANDA, 2009).

Desta maneira, visto que apesar de existirem muitos estudos sobre aprendizagem organizacional e diferenças de gerações, poucos são aqueles que relacionam ambas as variáveis. Assim, com base nessas ponderações, o problema de pesquisa estudado foi o seguinte: Quais são as implicações das diferenças de gerações no processo de aprendizagem formal e informal no contexto organizacional?

O objetivo geral do estudo é analisar as implicações que as diferenças de gerações provocam no processo de aprendizagem formal e informal no contexto organizacional.

Neste sentido, para que o objetivo principal seja cumprido, os seguintes objetivos específicos deverão ser atendidos:

- Caracterizar as diferenças de gerações;
- Analisar as implicações das diferenças de gerações no processo de aprendizagem, nos níveis individual, grupal e organizacional.

Em termos metodológicos, realizou-se um estudo com abordagem mista, qualitativa e quantitativa, desenvolvido em três etapas consecutivas.

O estudo está estruturado em cinco seções principais, incluindo esta introdução. Na segunda parte, apresenta-se o referencial teórico, trazendo uma breve discussão sobre aprendizagem, as características das gerações e a relação entre os dois temas. Em seguida, são tratados os procedimentos metodológicos, onde estão descritos os métodos adotados para realizar esta pesquisa. Os resultados obtidos compõem a quarta parte e as considerações finais finalizam o estudo.

2. Referencial teórico

Esta seção apresenta uma breve revisão teórica sobre aprendizagem, destacando os conceitos de aprendizagem individual, bem como semelhanças e diferenças entre a formal e a informal. Na sequência, o conceito de geração é apresentado, bem como a classificação mais usual nos estudos acadêmicos mundiais. Por fim, apresentam-se os resultados obtidos em estudos anteriores sobre aprendizagem e gerações e questionamentos existentes.

2.1 Aprendizagem

2.1.1 Aprendizagem Individual

Sabendo que as bases de dados formais detêm apenas uma pequena parcela das informações existentes nas “bases de dados mentais” dos colaboradores, um dos maiores desafios para as organizações é fazer a gestão do processo de aprendizagem organizacional que tem origem na aprendizagem de cada um destes indivíduos (KIM, 1996).

Para alguns autores existe certa distinção entre o processo de aprendizagem que ocorre no organismo de quem aprende, e as respostas emitidas pelo indivíduo, as quais podem ser visíveis e mensuráveis. Sendo assim, os modelos de aprendizagem se sustentam basicamente em duas vertentes teóricas: Behaviorista e o Cognitivo. A Behaviorista tem como foco o comportamento que pode ser observado e mensurado. Neste caso, planeja-se o processo de aprendizagem através do condicionamento. O Cognitivo enfoca aspectos comportamentais, objetivos e subjetivos, considerando crenças e percepção do indivíduo, que influenciam no processo de apreensão da realidade (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2002).

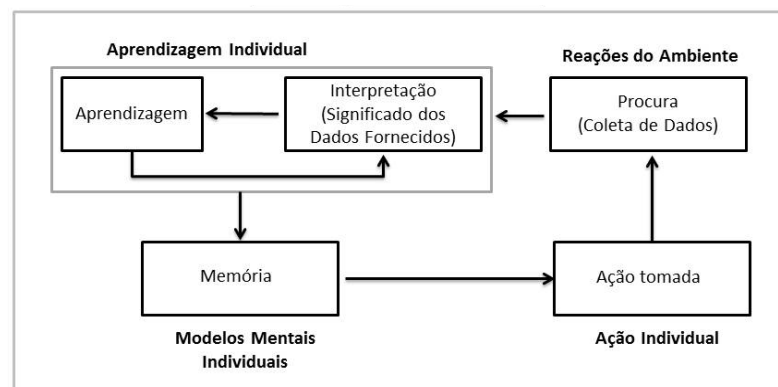
O processo de aprendizagem pode acontecer em três níveis: o primeiro nível é o individual, onde ocorre o processo de aprendizagem através de emoções positivas e negativas, levando em consideração os valores e crenças. O segundo nível é o grupal, onde a aprendizagem pode construir um processo social compartilhado pelas pessoas do grupo. E, por último, o nível organizacional, no qual a aprendizagem individual e a compreensão do grupo são institucionalizadas pela organização, ou seja, é incorporada

resultando em estruturas, regras, procedimentos e elementos simbólicos (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2002).

Para Fleury e Oliveira Jr. (2002), a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos, que é relativamente permanente e pode ou não modificar o comportamento da pessoa. Não é possível visualizar o processo de aprendizagem, apenas há conclusão de que a aprendizagem ocorre se o indivíduo se comporta em decorrência ao processo de mudança, de uma maneira diferente daquela em que ele se comportava anteriormente.

Segundo Antonello (2011), a aprendizagem é um processo que se estende ao longo da vida. É um fenômeno ligado ao ser humano que possibilita desempenhar seus diversos papéis no ambiente em que vive. O indivíduo aprende os conhecimentos do meio, consegue transformá-los e rever a si mesmo através de experiências. A revisão dos sucessos e fracassos possibilita a evolução contínua de aprendizagem. Um indivíduo ao assumir um novo papel exige dela novos conhecimentos, determinação, habilidades, disposição e condições emocionais.

Figura 1: Ciclo de Aprendizagem Individual



Fonte: Adaptado de Wardman (1996 apud KIM, 1996, p.67)

O estudo de Kim (1996) também apresenta o processo de aprendizagem como um ato contínuo. Conforme segue na figura 1, o ciclo de aprendizagem individual traça a sequência de assimilação das novas informações por meio do ambiente (reações do ambiente), considera as lembranças das experiências já passadas, resultando a algumas conclusões sobre as novas informações (aprendizado individual) e por fim as armazena (modelos mentais individuais). Após este ciclo cabe ao indivíduo escolher agir com bases neste aprendizado ou não (ação individual). O autor detalha ainda que este conceito de

‘modelos mentais individuais’ trata-se de um conceito mais amplo que a memória. Isso porque a memória tem a conotação de um conhecimento estagnado, depositado de forma estática, ao passo que o estágio de modelos mentais abrange percepções explícitas e implícitas proporcionando um contexto próprio para que se interpretem novas informações e como essas serão aplicadas em determinada situação.

Em consonância com as definições apresentadas anteriormente, Antonello (2005) define um processo de incorporação e transferência de novos conhecimentos e capacidades para operar modificações necessárias para resolver os problemas, apresentar novas estratégias e fazer com que as pessoas saiam do seu *status quo*. Diz respeito às mudanças nos processos mentais e atitudes que se refletem no comportamento, tornando-as capazes de agirem de maneiras díspares em conformidade com a realidade e com base nas experiências vividas.

Há ainda a concepção de que aprender significa confrontar uma nova situação ou resolvê-la de outra maneira, significa que, na trajetória da interação da pessoa com o ambiente, em circunstâncias específicas, se faz necessário se comportar ou agir de maneira diferente do habitual (D’AMELIO, 2007). Porém, para Godoy (2009), a aprendizagem não deve ser compreendida apenas como obtenção de competências, pois é de extrema valia identificar os principais usos do conceito de aprendizagem dentro de uma organização para que ele possa ser efetivamente desenvolvido em benefício desta e de seus membros.

Segundo D’Amelio (2007), as concepções tradicionais descrevem a aprendizagem como sendo um processo separado de qualquer atividade. De acordo com essas posições, as pessoas aprendem em determinados períodos e situações da vida, como a assistir a aulas na escola ou ler livros.

Quando observada sob o aspecto da aprendizagem gerencial, a teoria e a prática têm recebido, ao longo do tempo, contribuições de diferentes áreas do conhecimento. Uma das teorias muito utilizadas em programas de capacitação e desenvolvimento profissional, a andragogia, tornou-se uma referência na educação de adultos se fundamentando em perspectivas humanistas - como as de Carl Rogers ou Malcom. Inicialmente concebida por Knowles em 1975, a andragogia se refere a uma abordagem de aprendizagem na fase adulta onde o indivíduo é responsável pela realização do seu potencial. Seu principal conceito é a autodireção, onde o processo de aprendizagem

ocorre sem intervenção de instrutor e cabendo ao indivíduo a responsabilidade do planejamento, execução e avaliação de suas experiências (MORAES, SILVA E CUNHA, 2004).

Segundo Silva (2008) esse tipo de aprendizagem existe dentro e fora dos programas formais de aprendizagem, tornando-se parte da vida adulta. Os indivíduos autodirigidos têm como iniciativa descobrir o que precisam aprender a fim de que possam definir suas trajetórias de aprendizagem assumindo simultaneamente o papel de educador e aprendiz. Porém Silva (2008, p.49) ressalta que “aprender por si próprio não quer dizer aprender sozinho”, pois no ambiente organizacional há diversas oportunidades de aprendizado junto aos seus pares e subordinados.

2.1.2 Aprendizagem Formal e Informal

De acordo com a visão dominante da literatura, há interesse em buscar identificar atributos e características que dividam radicalmente a aprendizagem formal da informal. Este é um enfoque equivocado, pois o mais importante é identificar a integração das duas e, portanto, o desafio está mesmo em reconhecer e identificar atributos e entender suas implicações. Por haver intensa tendência em entender que aprendizagem formal e informal são apartadas, há autores na literatura que buscam denegrir a informal em relação à formal e vice-versa. É importante não levar em consideração que a aprendizagem formal ou informal são inerentes ou superiores uma a outra (ANTONELLO 2011).

No que se refere ao conceito de aprendizagem formal, Easterby-Smith (2001) menciona que a aprendizagem se assemelha a um processo técnico que supõe se tratar de um mecanismo eficaz de interpretação e resposta a informações internas e externas a organização. Já Antonello (2011) argumenta que o importante é descobrir a interação entre a aprendizagem formal e informal. Para a autora, trata-se de uma atividade única, porém em duas dimensões: aprendizagem formal é aquela que ocorre individualmente dentro do estabelecimento de ensino e, aprendizagem informal, ocorre por práticas presentes no cotidiano dos espaços educacionais.

Tanto a aprendizagem informal quanto a aprendizagem formal são essenciais e devem ser utilizadas conforme a demanda da organização pelo fato de ressaltarem a necessidade de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos. A aprendizagem

formal é importante para atender as necessidades dos trabalhadores e é embasada nas habilidades e nos conhecimentos que são transmitidos. Aprender formalmente pode proporcionar habilidades e/ou conhecimentos específicos, esperando que após o treinamento, o indivíduo se torne apto a desempenhá-los na rotina de trabalho. É composta por métodos, técnicas, locais e condições particulares criadas com o intuito de gerar ideias, conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos. Já a aprendizagem informal, incide de maneira natural ou não planejada no trabalho, é pautada na espontaneidade e tem diversas fontes como: tentativa e erro, imitação, autodidatismo e busca de ajuda interpessoal. Pode proporcionar resultados positivos, pelo fato de sua aplicabilidade e transferência ter efeito instantâneo para o indivíduo (COELHO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Antonello (2005) destaca que as aprendizagens formal e informal estarão sempre se inter-relacionando, visto que há elementos expressivos de aprendizagem formal em situações informais, assim como o contrário, ou seja, as situações de aprendizagem possuem características de formalidade e de informalidade, onde o equilíbrio entre elas varia expressivamente de situação para situação e está vinculado diretamente ao contexto organizacional, social, cultural, onde a aprendizagem acontece.

No estudo elaborado por Conlon (2003), o autor aprofunda o conceito de aprendizagem informal, fragmentando-o em três categorias: Situada, Informal e Incidental sendo também por Antonello analisada.

A aprendizagem situada se desempenha a partir do contexto, atividade e cultura no qual ocorre ou se situa e ressalta que é mais provável a mudança de comportamento como sendo resultado da reflexão em experiência. Já a aprendizagem informal ocorre fora dos programas educacionais, cursos ou workshops, valoriza a qualidade da aprendizagem e está comumente relacionada a algum grau de consciência de que a pessoa está aprendendo. Por fim, a aprendizagem incidental ocorre frequentemente no local de trabalho de forma não planejada no processo de concretizar tarefas. É não intencional e difere das outras por envolver pouca ou nenhuma reflexão (ANTONELLO, 2006).

Há semelhança entre a aprendizagem informal e a incidental, pois ambas ocorrem pela experiência e não são institucionalizadas. Além disso, tanto a aprendizagem informal quanto a incidental são consideradas autodirigidas. A diferença significativa entre a aprendizagem informal e incidental ocorre pelo fato da primeira ser intencional, apesar

de não estruturada, enquanto a segunda ocorre de maneira espontânea. A aprendizagem incidental ocorre por experiências no local de trabalho que surgem ao acaso, acidentalmente, como, por exemplo: realização de tarefas, observação, repetição, interação social e resolução de problemas dialogando com pares/chefes sobre qualquer assunto ou até mesmo ao cometer erros (ANTONELLO, 2006).

Outro componente essencial para analisar processos informais de aprendizagem incide no conceito de aprendizagem situada, ou seja, aquela que defende que os indivíduos aprendem por meio de observação e interação com outros do mesmo grupo social. É, portanto, fundamentada na situação e no contexto em que ocorre (MACHLES, 2003 apud ANTONELLO, 2010).

Pantoja e Borges-Andrade (2010) mencionam as estratégias de aprendizagem como fundamentais para o processo de desenvolvimento. Para os autores as estratégias de aprendizagem compreendem atividades de processamento de informações facilitadoras da aquisição, retenção, recuperação e uso posterior de novas informações. Além disso, constituem também os comportamentos adotados pelo indivíduo, direcionados à aprendizagem e utilização de novos conhecimentos e habilidades.

É importante destacar que o uso das Estratégias de Aprendizagem pode contribuir tanto para a aquisição, retenção e recuperação das novas informações, como também para sua aplicação em diferentes contextos (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2010).

As estratégias de aprendizagem para Warr e Allan (1998) são classificadas em cognitivas, comportamentais e auto-reguladoras. As estratégias de aprendizagem cognitivas são: repetição mental do material a ser aprendido pelo indivíduo; organização, definida como a identificação pelo indivíduo de questões-chave e criação de estruturas mentais com os elementos a serem aprendidos; elaboração, ou o uso pelo aprendiz de procedimentos para examinar implicações e criar conexões mentais com o material a ser aprendido e o conhecimento que já possui.

As Estratégias Comportamentais são classificadas em três tipos: procura de ajuda interpessoal, procura de ajuda de material escrito e aplicação prática. A procura de ajuda interpessoal caracteriza-se pela busca ativa de auxílio de outras pessoas para aumentar o seu entendimento sobre o material a ser aprendido, ultrapassando as orientações recebidas. A procura de ajuda de material escrito que representa a pesquisa de informações em documentos, manuais e outras fontes. E a aplicação prática que significa às tentativas do indivíduo de colocar em prática os conhecimentos enquanto aprende.

As estratégias auto-regulatórias subdividem-se em: controle emocional, controle motivacional e monitoramento da compreensão. O controle emocional é a estratégia utilizada pelo indivíduo para livrar-se da ansiedade e prevenir-se de falhas de concentração, enquanto o controle motivacional caracteriza-se pela atenção e motivação do indivíduo em relação à tarefa. O monitoramento da compreensão serve para verificar o quanto está aprendendo.

2.2 Gerações

O termo gerações vem sendo estudado por uma série de autores, especialmente nos últimos anos (GURSOY; MAIER; CHI, 2008; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; FOJA, 2009; VASCONCELOS et al., 2010). Esse fato justifica-se, pois, após a ocorrência de alguns eventos, como a Segunda Guerra Mundial e a Revolução Industrial, “formou-se uma sociedade organizativa, segmentada por grupos etários, a qual, de certa forma, atua como determinante das atividades e do comportamento dos indivíduos” (LIMA, 2007, p. 7).

De acordo com Roberts e Lang (1985), um dos primeiros estudiosos a tratar do assunto foi Karl Mannheim por meio de um trabalho publicado na década de vinte, que considerava que pessoas nascidas em determinadas datas, pertenciam à mesma geração, não apenas por terem passado pelos diversos períodos da vida (infância, juventude, velhice) em épocas coincidentes, mas também pelo fato de terem vivenciado momentos históricos que influenciaram sua consciência social e sua forma de enxergar os fatos.

Em especial, no final da década de sessenta, o termo geração foi empregado com o objetivo de distinguir o papel de cada um desses grupos nas transformações sociais (BENINCÁ; GOMES, 1998). Dessa forma, cada grupo etário apresenta peculiaridades importantes de serem entendidas, inclusive em relação à maneira como atuam dentro do ambiente organizacional (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

No crescente movimento de pesquisas e publicações sobre gerações, Weller (2010) e Tomizaki (2010) consideram que a contribuição de Mannheim pode ter sido simplificada e distorcida. Em dois ensaios distintos estas autoras resgatam o trabalho seminal “O problema sociológico das gerações”. A seguir, sem pretender refazer esta proposta de resgate, serão apresentadas algumas colocações-chave que apontam no sentido do uso criterioso deste conceito, como foi pensado nos anos 1920 por este autor.

A primeira constatação se refere ao fato de que a sociedade não existe sem gerações. Os fenômenos que resultam da simples existência das gerações, segundo Mannheim (1928 apud TOMIZAKI, 2010) são:

(i) o surgimento permanente de novos agentes culturais; (ii) o desaparecimento de agentes culturais anteriores, (iii) o fato de os agentes de um conjunto geracional participarem somente de um período limitado de tempo no processo histórico; (iv) a necessidade de transmissão permanente de bens culturais acumulados; (v) a continuidade “eterna” da substituição das gerações.

Dentro desta dinâmica inescapável do suceder de novas gerações, chama a atenção a definição não biológica da velhice proposta por Mannheim e descrita por Weller (2010, p.212):

Alguém é velho principalmente pelo fato de viver em um contexto de experiências específicas, autoadquiridas e pré-formativas, através das quais cada nova experiência é, até certo ponto, classificada de antemão quanto à sua forma e localização. Em contraposição, na nova vida as forças configuradoras estão se constituindo, as intenções primárias e a forte impressão de novas situações ainda precisam ser processadas.

Trabalhando o conceito, a primeira distinção frente a outras concepções deste tema, remete para o que uma geração não é. Nesta abordagem, ela não está associada aos ritmos históricos de sucessão de gerações delimitadas por intervalos regulares de tempo, mas sim, vai além disso, e vincula-se aos processos históricos de mudança social. Estas mudanças por sua vez, fornecem a potencialidade de criação de novos impulsos de geração.

Para Mannheim, falar do fenômeno geracional deve incluir a situação de classe, o conjunto significativo de experiências comuns ou compartilhadas, as relações intergeracionais (sucessoras e antecessoras) e a conjuntura histórica (social, econômica e política). Segundo Tomizaki (2010, p.332),

As gerações possuem, na sucessão biológica, sua condição de existência concreta. No entanto, elas não se efetivam como tal sem a constituição de uma situação material e simbólica capaz de criar o pertencimento a uma coletividade.

Nesta abordagem, conceito de gerações é dividido e detalhado em posição, conexão e unidade geracionais. Primeiramente, a posição geracional se refere, não a um “estoque de experiências comuns acumuladas de fato por um grupo de indivíduos, mas a possibilidade ou ‘potencialidade’ de poder vir a adquiri-las” (WELLER, 2010, p.214). A conexão geracional, por sua vez “pressupõe um vínculo concreto (...) como uma participação no destino comum desta unidade histórico-social.” (WELLER, 2010, p.214). Mas dentro dela cabe ainda outra distinção, que são as chamadas unidades geracionais,

ou unidades de geração. Segundo Weller (2010, p.215) ela “constitui uma adesão mais concreta em relação àquela estabelecida pela conexão geracional.” Assim exemplificando, “a forma como grupos de uma mesma conexão geracional lidam com os fatos históricos vividos por sua geração (por exemplo, a ditadura militar no Brasil), fará surgir distintas unidades geracionais no âmbito da mesma conexão geracional (WELLER, 2010, p.215). Esta autora ainda esclarece: “uma unidade de geração se caracteriza pelas intenções primárias documentadas nas ações e expressões destes grupos” (WELLER, 2010, p.215), mas não se confundem com os grupos concretos. Dito de outra maneira, “as experiências capazes de criar laços entre os indivíduos podem atingir os membros de uma geração com diferentes intensidades, portanto sendo algumas experiências concretas e outras simbólicas ou subjetivamente vivenciadas” (TOMIZAKI, 2010, p. 336).

2.2.1 - O resultado de estudos empíricos

A partir de um levantamento realizado junto às bases de dados do Portal Spell e Scielo, visando especificamente as publicações em periódicos ou congressos brasileiros e latinoamericanos, é possível perceber que as pesquisas no contexto organizacional sobre gerações e seu impacto nas organizações são recentes – concentrando-se nos últimos cinco anos – constituídas de iniciativas esparsas, dentro de poucos grupos definidos de pesquisadores.

Revedo os estudos brasileiros sobre gerações propõem-se apresentá-los aqui divididos em duas categorias amplas ou duas abordagens: os estudos que buscaram caracterizar gerações e compreendê-las a partir de contextos organizacionais específicos, mas sem qualquer tipologia pré-concebida e aqueles que o fizeram a partir das categorias estabelecidas a partir de um contexto norte americano, tradicionalmente chamadas de geração *baby boomers*, X e Y. Esta classificação será detalhada e discutida no próximo item.

No primeiro caso encontram-se três trabalhos, dois deles com metodologia qualitativa e outro quantitativo. Coelho e Rocha-de-Oliveira (2014) buscaram, em um estudo de caso qualitativo, analisar as características das principais gerações de servidores que atuam numa Instituição de Ensino Superior do Rio de Janeiro. Para estes autores, o lapso temporal de entrada na organização, que dividiu os servidores em duas gerações

que trabalham juntas, se constituiu em uma das características do serviço público, tornando a perspectiva geracional um ponto relevante para análise do mesmo. Assim,

servidores integrantes de cada unidade geracional são caracterizados não somente por uma diferença etária, mas também pela vivência de diferentes formas de ingresso no serviço público e de diferentes contextos sociais, culturais, tecnológicos, políticos e organizacionais, e devido às singularidades dos processos de subjetivação vivenciados, é possível que vejam o trabalho de maneira diferente e tenham expectativas também distintas para suas carreiras..(COELHO; ROCHA-OLIVEIRA, 2014, p.2)

Os resultados são contextualizados para esta realidade organizacional e refletem a história da organização.

Também de metodologia qualitativa, mas de inspiração fenomenológica, junto a uma linha de produção de uma indústria automobilística, Faria e Bruning (2013), delimitam, descrevem e analisam uma diferenciação entre trabalhadores mais novos e mais antigos que remetem às questões de gerações, configurando o que eles denominam de conflito de gerações nesta empresa. Os autores encontram oito tipos de manifestação que contrapõem mais velhos e mais novos, tais como o comprometimento com o trabalho (menor para os mais novos), a produtividade, a relação com autoridade, entre outros aspectos.

Outro estudo que buscou caracterizar gerações, mas usando uma abordagem quantitativa foi o de Linne (2014). Apesar de não utilizar o contexto organizacional, o estudo foi incluído aqui, pois se refere a preferências de uso tecnológico na comunicação, resultado esse que tem uma ligação com questões de aprendizagem. Segundo o autor, há suficiente evidência empírica para caracterizar e dividir o grupo denominado de nativos digitais (ND) em 1.0 e 2.0, nascidos entre 1980 e 1994 e entre 1995 e 2000 respectivamente. Apesar de ambos possuírem características comuns, os jovens 2.0 possuem aspectos particulares: são uma geração pós-email, muitas vezes crescendo em torno de ambientes digitais e tendem a compartilhar aspectos de intimidade em um modo *online*. Estas imagens e textos pessoais, que eles compartilham com o seu grupo de pares por meio de sites de redes sociais, expressam uma nova concepção de privacidade, que foi chamada pelo autor de “multimidade”. Os ND 2.0 foram também divididos de acordo com o seu nível de alfabetização digital, condicionada pelo seu ambiente tecnológico, o seu capital cultural e seu uso das tecnologias de informação e comunicação.

Em outra vertente, e já inspirados na classificação norteamericana conhecida como a de geração *baby boomers*, X e Y, mais especificamente, seis trabalhos investigam

a caracterização de aspectos das gerações dentro do contexto de organizações brasileiras. São pesquisados diversos aspectos, em particular da chamada geração Y, frente às outras gerações concentrando-se na investigação das motivações dos indivíduos para o trabalho: suas expectativas e ideais (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; GOLIK 2013), seus desejos em relação às carreiras (LEMOS; MELLO; GUIMARÃES, 2013) e percepção das mesmas (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012), seus perfis motivacionais (CODEÇO, COSTA; BOUZADA, 2012) e seu comprometimento organizacional (LEMOS; CAVAZOTTE; NOGUEIRA, 2012). Em outra vertente, com ênfase voltada para a investigação da gestão de pessoas à luz do conceito de gerações encontra-se o trabalho de Silva, Dutra e Veloso (2014).

Expressando resultados por vezes contraditórios, a expectativa por um equilíbrio maior entre vida privada e trabalho ou uma maior busca por prazer no ambiente de trabalho são encontradas convivendo com motivações iguais às das outras gerações, com busca por estabilidade, bons salários e crescimento profissional (LEMOS; MELLO; GUIMARÃES, 2013; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; CODEÇO, COSTA; BOUZADA, 2012).

Análises que impedem generalizações e que transcendem a questão das gerações, dada a complexidade dos fatores que determinam os perfis motivacionais são também encontrados (CODEÇO; COSTA; BOUZADA, 2012). Entretanto, é digno de nota que um resultado comum a estes estudos é o fato de encontrarem muitas semelhanças entre as gerações e algumas diferenças específicas de ênfase entre as mesmas, principalmente entre a geração Y frente às demais. Dito de outra maneira, os resultados não são tão expressivos ao ponto de se poder fazer afirmações contundentes. Cavazotte, Lemos e Viana (2012, p. 176) afirmam:

Apesar das diferenças entre as gerações apontadas em trabalhos jornalísticos, a análise das entrevistas sugere que há mais em comum entre os nossos *Yrs* e seus antecessores do que essa literatura nos faria crer (...) Contrariando as observações de alguns desses autores, a segurança no trabalho aparece como um elemento ainda importante e valorizado pelos jovens. As recompensas tangíveis, como salários e benefícios se apresentam nos discursos dos jovens como elementos motivacionais, aproximando-os das gerações passadas. Até o seu notável desejo por progressão na carreira, muito embora alinhado com as observações de outros estudos sobre a geração Y (WONG et al., 2008), se dá numa carreira idealizada em termos de vínculos de longa duração.

Outras diferenças empíricas entre as gerações convivem com achados que independem do aspecto geracional. Assim, para Veloso, Silva e Dutra (2012), a geração X, e, principalmente, a geração Y, percebem a rede de relacionamentos nas organizações

(*Knowing whom*) não como um meio para crescimento profissional, mas apenas como um aspecto importante para qualidade do ambiente de trabalho. Segundo os autores:

Embora a rede de relacionamentos seja essencial para construção das carreiras modernas (Arthur et al., 1995), tal aspecto parece estar distorcido na visão das gerações mais jovens, provavelmente, devido às suas experiências e observação de casos de promoção em favorecimento pessoal nas organizações em épocas anteriores (Meister & Willyerd, 2010). (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012, p.205)

Em outro caso, os resultados da pesquisa junto à aeronáutica, sugerem que os oficiais intendentos da Geração Y apresentam níveis mais baixos de comprometimento organizacional do que os da Geração X nas bases afetiva, obrigação normativa, obrigação por resultados, linha consistente de atividade e afiliação. Mas para as bases escassez de alternativas e falta de recompensas não foram observadas diferenças entre os dois grupos geracionais desse nicho ocupacional. (LEMOS; CAVAZOTTE, NOGUEIRA, 2012).

Atualmente, o conceito sobre geração apresenta pequenas variações e a maioria dos autores concorda que ele se refere a um conjunto de pessoas que estão dentro de uma determinada faixa etária e que compartilham de algumas características, visões e valores semelhantes (LOMBARDÍA; STEIN; PIN, 2008). Entretanto, para Forquim (2003), em consonância com Weller (2010) e Tomizaki (2010), o conceito de geração vai muito além do que simplesmente uma divisão relacionada à idade, pois engloba pessoas que presenciaram os mesmos períodos históricos, acarretando em vivências e experiências comuns. Por isso, cada geração sofre a influência política, cultural e social existentes durante os momentos históricos que presenciaram.

2.2.2 – Classificação usual de gerações

Diante do exposto na seção anterior, uma das formas mais usuais de separar diferentes gerações é por meio de sua classificação em quatro grupos: tradicionalistas, *baby boomers*, geração X e geração Y. Porém, existem autores que utilizam denominações distintas, principalmente em relação à geração Y, que também é conhecida como *echo boomers*, geração net, *millennials*, além de outras formas (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001). Recentemente, alguns autores têm incluído mais um grupo, referindo-se à geração Z, que seria formada pelas pessoas nascidas após a década de noventa (SHAH, 2009 apud LADEIRA, 2010). No entanto, ainda não existem muitos estudos sobre essa nova categoria, especialmente no que se refere à maneira como se comportam no ambiente de trabalho.

Outra divergência entre os autores diz respeito à separação das faixas etárias de cada uma das gerações (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; VASCONCELOS et al., 2010). Contudo, as variações apresentadas não são significativas e para efeito do presente trabalho, será considerada a divisão apresentada por McDowell (2010), que aponta os tradicionalistas como os nascidos até 1945, os *baby boomers* como nascidos de 1946 até 1964, a geração X que inclui os nascidos de 1965 até 1979 e a geração Y representada pelos nascidos de 1980 em diante. Apesar destas pequenas divergências, os autores costumam concordar em relação às características principais dos membros de cada uma dessas gerações (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008), que serão exploradas a seguir.

Os tradicionalistas, também conhecidos como veteranos, representam uma geração que presenciou o momento pós-guerra e que foi influenciada pela Grande Depressão ocorrida nos Estados Unidos e pela Segunda Guerra Mundial (KYLES, 2009 apud STEVES, 2010). Esse período foi marcado pela alta disponibilidade dos bens de consumo, assim como pelo maior poder de compra por parte da sociedade. Também houve um aumento nos empregos, incentivando os jovens a ingressarem no mercado de trabalho (DASH; PANDA, 2010).

Como resultado desse período histórico, os tradicionalistas costumam ser classificados como indivíduos que respeitam as tradições, onde os homens trabalhavam enquanto as mulheres cuidavam da casa. São conformistas e leais às posições hierárquicas, além de aceitarem as normas e regras que fazem parte do seu cotidiano. Por isso, tendem a apresentar maior resistência em relação às mudanças, como inovações tecnológicas, necessitando de um tempo maior para se adaptarem e as incorporarem em sua rotina. Essa geração também valoriza o lado financeiro como um importante indicador de seu sucesso na vida profissional (DASH; PANDA, 2010; BOLTON, 2009).

Os tradicionalistas se sentem mais motivados para o trabalho quando são reconhecidos, especialmente por meio de gratificações e prêmios em público, o que tende a aumentar o seu rendimento nas atividades que executa dentro da organização (KYLES, 2009 apud STEVES, 2010). Ainda em relação ao trabalho, essa geração tende a realizar suas tarefas com lealdade e sem apresentar resistência, pois está acostumada a uma disciplina dura, tendo em vista que conviveram com pais e familiares autoritários (BOLTON, 2009).

Autores como Kogan (2001) e Tolbize (2008) descrevem características e estilos de aprendizagem diferentes para cada geração. No ambiente de trabalho, os tradicionalistas são conservadores e disciplinados, preferem estruturas organizacionais

hierárquicas, pois nutrem grande respeito por autoridade e comando. No relacionamento são leais, dedicados e colaborativos. Bolton (2009) também afirma que os tradicionalistas gostam de ser respeitados por seus colegas de trabalho e se sentem satisfeitos quando são incluídos nas tomadas de decisão organizacionais. Essa geração costuma trabalhar duro, se sacrificando e se dedicando às suas tarefas e valorizando a lei e a ordem.

Outras características profissionais dessa geração são a conformidade, a paciência, o respeito à autoridade, a adesão as regras e a realização do dever antes da busca pelo prazer (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000).

O termo *baby boomers* foi apresentado pela primeira vez em 1980, no livro “*Great Expectations*”, escrito por Landon Jones (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008). Essa geração surgiu com o crescimento populacional do pós-guerra. Durante o período compreendido entre 1946 e 1964, a taxa de natalidade nos Estados Unidos alcançou níveis altíssimos, justificando o fato de que as crianças nascidas neste período passaram a ser denominadas *baby boomers* (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Segundo Cara (2008, p. 72), esta geração “foi marcada pela crise dos valores morais, por guerras e guerrilhas sangrentas, ditaduras militares e crises educacionais que a levou à revolta”. Tal pensamento não é compartilhado por outros autores, como Popcorn e Hanft (2002), Loyola (2009) e Ladeira (2010), que descrevem os *baby boomers* como otimistas e passíveis de buscar novas alternativas. “São os filhos do pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz” (LOYOLA, 2009, p. 5).

A geração anterior à dos *baby boomers*, segundo Popcorn e Hanft (2002) era considerada pertencente à geração do consumo. Entretanto, desde jovens, os *baby boomers* já alimentavam um não conformismo com o padrão de vida de seus pais e buscaram construir uma sociedade alternativa (POPCORN; HANFT, 2002).

Alguns dos acontecimentos marcantes como a explosão do *rock and roll*, a corrida espacial, o movimento *hippie*, a Revolução Sexual e a independência das mulheres no mercado trabalho, marcaram essa geração (LADEIRA, 2010). Todos estes eventos provocaram um clima de otimismo que influenciou a formação da personalidade dessas pessoas, que passaram a romper padrões e a pensar em boa educação e valores pessoais, ampliando a consciência individual de cada um de seus membros (LOYOLA, 2009; LADEIRA, 2010; IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008).

Os *baby boomers* valorizam o trabalho e a produtividade, tanto que diversos autores afirmam que eles foram responsáveis por jornadas de trabalho que iam além das quarenta horas semanais. Além disso, buscam ascensão profissional, mas são leais à

empresa na qual trabalham (BOLTON, 2009; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). O resultado desse compromisso e dedicação com o trabalho foi a conquista de uma maior segurança no emprego (GURSOY; MAIER; CHI, 2008).

Esta geração conseguiu uma maior igualdade entre homens e mulheres, tanto no lado pessoal como no profissional e se sentem mais motivados a permanecerem em seus empregos quando vislumbram oportunidades de crescimento na carreira, assim como quando recebem incentivos monetários (BOLTON, 2009). Os profissionais pertencentes a esta geração, assim como os tradicionalistas, apresentam poucos conhecimentos relacionados à tecnologia, porém os *baby boomers* tendem a aceitá-la com maior facilidade no seu cotidiano (MCDOWELL, 2010).

Em 1964, os britânicos Charles Hamblett e Jane Deverson foram os primeiros a mencionar esta geração em seu livro denominado Geração X (COUPLAND, 1991 apud LADEIRA, 2010). Porém, a difusão e a popularização dessa terminologia só ocorreram anos mais tarde, na década de noventa, com o autor canadense Douglas Coupland (LADEIRA, 2010).

As crianças desta geração, ao contrário da geração anterior, eram mais introspectivas, pois ao invés de aproveitarem a liberdade dos parques e praças, ficavam boa parte do tempo em seus quartos. Na maioria dos lares, tanto o pai quanto a mãe trabalhavam fora e as maiores fontes de entretenimento eram a televisão e o vídeo game, que por horas se tornavam suas únicas companhias (CARA, 2008).

O período compreendido por esta geração foi marcado pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação e, naquele momento, as condições permitiam pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações, além de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (LOYOLA, 2009). “Mas, como enfrentaram crises violentas, como a do desemprego na década de 80, também se tornaram céticos e superprotetores” (LOYOLA, 2009, p. 1).

A Geração X presenciou um momento histórico de mudanças sociais, como aparecimento da AIDS e quedas econômicas (como as crises do petróleo e períodos de inflação) e, ao contrário da geração anterior, viveu um período no qual as empresas estavam passando pelo *downsizing* (redução das estruturas organizacionais), que influenciou a instabilidade no emprego e incentivou os indivíduos a desenvolverem novas habilidades, buscando a manutenção de seus empregos (CAPELLI, 2008 apud STEVES, 2010; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Como consequência a esses fatos, os

membros dessa geração defendem um “ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa” (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008, p. 7).

Essa geração também apresenta maior preferência pela autonomia na realização de suas atividades, ao invés do trabalho em equipe, utilizando uma forma de comunicação mais impessoal. Outro ponto importante é a valorização do equilíbrio no que diz respeito à vida pessoal e profissional, assim como maior facilidade para aceitar as mudanças, principalmente no que diz respeito ao uso de computadores e tecnologias (BOLTON, 2009; MCDOWELL, 2010).

“O termo Geração Y ou *Generation Y* apareceu pela primeira vez em um artigo do periódico *Advertising Age* de agosto de 1993” (CARA, 2008, p. 75). Nascidos na era da informação, os filhos dos *baby boomers* e da geração X, possuem um estilo de vida considerado único (LADEIRA, 2010). A geração Y, concebida na “era digital, democrática e da ruptura da família tradicional está acostumada a pedir e ter o que quer” (LOYOLA, 2009, p. 1).

Essa geração cresceu em uma década onde a infância era intensamente valorizada e desfrutaram de benefícios que para as gerações anteriores eram inviáveis, como internet, computador e uma educação de melhor qualidade (LOYOLA, 2009).

Cara (2008) acredita que a principal característica desta geração é a facilidade de relacionamento com as novas mídias, pois estão cercados de tecnologia por toda parte e conectados ao mundo todo via internet desde pequenos. Para Loyola (2009), a prioridade é o aprendizado, a auto-realização e o relacionamento humano. Essa geração possui valores éticos muito fortes, priorizam as relações humanas e não gostam de encontrar atitudes antiéticas ao seu redor (LOYOLA, 2009).

A geração Y possui certa facilidade de adquirir conhecimento compatível com a vasta gama de informações disponíveis, porém seu nível cultural é bastante mutante, pois “vivem num planeta onde a informação transita a todo momento, 24 horas por dia e 7 dias por semana, através dos recursos crescentes de comunicação que estão à disposição” (CARA, 2008, p. 76).

Alguns autores, como Cara (2008) e Loyola (2009), descrevem os membros desta geração como insubordinados, superficiais e distraídos em qualquer ambiente que se encontrem. “Buscando agir de acordo com seus próprios interesses, os jovens estão levando a sociedade a um novo estágio, que será muito diferente do que conhecemos” (LOYOLA, 2009, p. 1). Nesse sentido, os membros da Geração Y “defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais” (VELOSO;

DUTRA; NAKATA, 2008, p. 7). Ou seja, buscam equilibrar vida pessoal e carreira e querem ser reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem (KYLES, 2009 apud STEVES, 2010). “Quando os jovens desta geração entram para a força de trabalho, trazem uma cultura muito diferente com eles, com visões diferentes de autoridade, hierarquia e inovação” (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001, p. 3).

Como características importantes, a Geração Y é constituída por indivíduos muito bem informados, que são criativos, inovadores e que se preocupam com as mais diversas questões sociais. Além disso, sabem como equilibrar a independência com a interdependência, conseguindo, por esse motivo, se dedicar à sua carreira individual, por meio do desenvolvimento de um trabalho significativo e, ao mesmo tempo, realizando trabalhos em equipe, o que exige um ambiente organizacional diferente, que permita aprendizado constante (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

Profissionalmente, esta geração é a que está mais familiarizada com o conceito de mudança e que, por isso, tende a ser menos resistente em relação ao que é novo, se adaptando com facilidade. Além disso, aceitam maior diversidade, tendem a ser otimistas, colaboradores e conscientes (MCDOWELL, 2010).

2.2.3 Diferentes abordagens para gerações

Segundo as teorias sobre gerações, pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais e essas vivências comuns poderiam afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, seus objetivos e aspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002).

Há, no entanto, questionamentos quanto à possibilidade de muitas dessas diferenças atribuídas à geração serem de fato um produto do amadurecimento, desenvolvimento na carreira e fase no ciclo de vida em que as pessoas se encontram (MACHY; GARDNER; FORSYTH, 2008).

O desejo por perenidade na relação de trabalho pode ser, também, um traço que ao aproximar as novas gerações das anteriores, revele que a segurança no emprego seja um valor atemporal, um anseio comum aos indivíduos, independente do momento em que vivam.

Ao mesmo tempo, no entanto, indicam que o novo parece coexistir com o tradicional, pois anseios contemporâneos combinam-se a desejos comuns às gerações anteriores, reforçando a percepção de que existem expectativas relacionadas ao trabalho que subsistem, a despeito de mudanças objetivas na esfera produtiva. Essa observação ajudaria a explicar a relativa ausência de diferenças tão marcantes entre as gerações nos estudos acadêmicos que investigam valores sobre o trabalho (MACHY; GARDNER; FORSYTH, 2008)

Observa-se assim que há uma lacuna a ser preenchida por perspectivas teóricas que melhor expliquem em que dimensões os novos profissionais são de fato distintos dos demais e por quê.

2.3 Aprendizagem e gerações

Dentre as diversas mudanças que as organizações têm enfrentado, é possível citar as transformações ocorridas com a força de trabalho, com destaque para a convivência de quatro diferentes gerações em um mesmo ambiente organizacional (MCDOWELL, 2010). Esta realidade representa um desafio para as empresas e seus gestores, que devem identificar a melhor maneira de lidar com as diferentes gerações, pois cada grupo etário apresenta algumas características específicas, conforme foi apresentado na seção anterior, e que acabam influenciando significativamente a maneira como vivem e realizam seu trabalho (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Os empregados são ativos de grande valor para a organização, mas eles diferem entre si, pois além de pertencerem a um grupo etário específico, são influenciados pela própria empresa na qual trabalham por meio de sua cultura, estrutura e processos (BUSCH; VENKITACHALAM; RICHARDS, 2008). Todos esses fatores permitem que os indivíduos desenvolvam um conhecimento que lhes é único e peculiar, mas que acaba afetando diretamente os resultados organizacionais e as pessoas que convivem com eles. É por causa disto que as “empresas devem desenvolver estratégias de transferência de conhecimento que as conduzam a uma força de trabalho multi-geracional dinâmica, levando em consideração a diversidade existente entre as gerações no local de trabalho” (STEVES, 2010, p. 80). Afinal, segundo Steves (2010), uma organização que se preocupa

com essa transferência e aprendizagem por parte de seus funcionários, consegue reter os conhecimentos necessários à sua sobrevivência, além de desenvolver sua força de trabalho.

Entre os trabalhos que relacionam o tema de gerações com aprendizagem, é possível citar os desenvolvidos por Bolton (2009), McDowell (2010) e Steves (2010). Entretanto, existem poucos estudos que buscam se aprofundar no tema em questão e revelar quais são os impactos provocados pela convivência de diferentes gerações em um mesmo local de trabalho ou identificar a maneira como ocorre a aprendizagem em um ambiente com grupos etários diversificados (BOLTON, 2009).

Além disso, existe muita literatura popular a respeito do assunto, o que acaba criando estereótipos em relação às gerações e suas características (DASH; PANDA, 2009). Por fim, a maioria dos estudos existentes concentra-se em relacionar as diferenças de gerações com seus respectivos valores de trabalho, não ressaltando a forma como os indivíduos aprendem e transferem esse conhecimento para toda a organização e para os demais grupos (DASH; PANDA, 2009).

Segundo McDowell (2010), muitos estudos apontam que as diferentes gerações tendem a apresentar variações em relação à forma de aprendizagem e à maneira como se comportam. Porém, também apontam que quando essas variações são identificadas e analisadas dentro do contexto na qual ocorrem, elas podem ser superadas. Dessa forma, o que antes poderia provocar problemas, pode vir a se tornar fonte de vantagem competitiva para as organizações em relação aos seus concorrentes. Os gestores devem lidar com as diversas formas de aprendizagem, buscando reter o máximo de conhecimento possível, especialmente dos indivíduos classificados como tradicionalistas, que por sua idade avançada, já estão na fase de se aposentarem, podendo levar consigo todo conhecimento individual que não foi repassado para os demais membros da empresa.

McDowell (2010) destaca ainda em seu trabalho, as preferências de aprendizagem de cada uma das gerações e realiza uma pesquisa para identificar se as diferenças afirmadas de fato ocorrem na prática. Nesse sentido, os tradicionalistas tendem a preferir os estilos mais conservadores de aprendizagem, por meio de atividades realizadas de forma presencial. Os *baby boomers*, assim como a geração anterior, preferem as formas tradicionais de aprendizagem, como por meio de palestras, mas também se interessam por atividades realizadas em grupo, que permitem a construção de relacionamentos. Os membros da geração X buscam aprender de maneira mais independente, incluindo a tecnologia nas suas atividades se for necessário e apresentando menor interesse pelos

meios convencionais. Por fim, os membros da geração Y aprendem especialmente através da tecnologia e seus diversos recursos, buscando observar e experimentar, preferindo atividades realizadas em equipe e ambientes flexíveis e criativos (MCDOWELL, 2010). Um resumo dessas preferências é apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Preferências de aprendizagem de cada geração

GERAÇÃO	PREFERÊNCIAS DE APRENDIZAGEM
Tradicionalistas	Preferência pelas formas convencionais de aprendizagem, como palestras e outras atividades presenciais. Maior interesse por atividades independentes e ambivalência em relação às que são menos estruturadas. Menor interesse por ensino à distância e outras formas que utilizam recursos tecnológicos.
<i>Baby Boomers</i>	Preferência pelas formas convencionais de aprendizagem, como palestras e outras atividades presenciais. Maior interesse por atividades realizadas em grupo, com interação face-a-face, como debates. Menor interesse por aprendizagem efetuada de maneira online.
Geração X	Preferência por atividades independentes que possam ser efetuadas no seu próprio ritmo. Esforçam-se para incluir a tecnologia na aprendizagem e não demonstram muito interesse pelos meios tradicionais, como palestras e trabalhos em grupo.
Geração Y	Maior interesse em papéis participativos, elevado uso da tecnologia na aprendizagem. Preferência por trabalhos que permitam a experimentação e que possam ser realizadas em equipe.

Fonte: Adaptado de McDowell (2010).

No entanto, apesar dessas diferenças serem apontadas por diversos autores, os resultados de algumas pesquisas indicam que nem sempre ocorrem diferenças significativas na maneira como cada geração prefere aprender. Entretanto, existem algumas situações em que isso se revela de maneira mais evidente (MCDOWELL, 2010; BOLTON, 2009). Em contraposição, Wagner (2009 apud STEVES, 2010) sugere que existem diferenças nos estilos de aprendizagem que variam conforme as gerações e que, por isso, as organizações devem possuir diversos métodos de transmissão de conhecimento que consigam atingir cada grupo de maneira efetiva. Neste sentido, devem estar presentes métodos que vão desde a educação formal até as formas menos

convencionais, como jogos e recursos tecnológicos. Dessa forma, os indivíduos mais velhos conseguirão conviver e auxiliar os mais jovens, assim como os mais jovens poderão contribuir com os mais velhos, assegurando uma gestão de conhecimento adequada.

Um dos recursos mais importantes das organizações é o conhecimento que os trabalhadores mais maduros possuem, devido a sua experiência e a vivência empresarial ao longo do tempo (CALO, 2008; STEVES, 2010). Tal motivo justifica o fato de as empresas estarem desenvolvendo estratégias para manter o conhecimento explícito e tácito adquirido pelos trabalhadores mais velhos de forma a compartilhá-lo, não somente com os membros de sua geração, mas também com todos os outros de gerações distintas (CALO, 2008).

Como benefício da existência de diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, é possível destacar a criatividade, pois diferentes perspectivas podem gerar diversos pensamentos e ideias para resolução de problemas (RAINES, 2003 apud GURSOY; MAIER; CHI, 2008). Além de ser um benefício, a criatividade é uma das implicações resultante da aprendizagem, pois ela deixa de fazer parte de um universo individual, passando para o organizacional quando estas diferentes gerações convivem e aprendem em conjunto.

Além de conhecimento e ideias, valores de trabalho também são compartilhados entre funcionários de uma mesma geração, podendo influenciar, positiva ou negativamente, a forma como se motivam e se envolvem com as tarefas cotidianas. Segundo Gursoy; Maier; Chi (2008, p. 450), “funcionários da mesma geração irão compartilhar normas semelhantes, e é provável que seus valores e suas atitudes em relação ao trabalho sejam susceptíveis de serem influenciados pela geração a que pertencerem”. Segundo Calo (2008), a geração e a transferência de conhecimento quando unidos ao alinhamento entre valores pessoais e organizacionais geram vantagem competitiva.

Outro benefício que as organizações podem obter com a convivência de diferentes gerações dentro de um mesmo ambiente de trabalho é a integração de esforços. Pois, segundo Tolbize (2008), as primeiras gerações (tradicionalistas e *baby boomers*) são caracterizadas como sendo orientadas para processos e as gerações mais jovens (X e Y) são voltadas para resultados. Em relação às atividades e tarefas executadas, as primeiras gerações tendem a ser mais lentas, pois se esforçam em obter o máximo de informações para fazer o trabalho direito de acordo com o especificado (KOGAN, 2001; TOLBIZE,

2008). Enquanto que os trabalhadores mais jovens se concentram em alta produtividade e rapidez. Para tanto, precisam ter flexibilidade de tempo, pois são mais produtivos quando podem “concluir uma tarefa em seu próprio ritmo e gerenciar seu próprio tempo” (TOLBIZE, 2008, p. 5). Dessa forma, quando as organizações conseguem administrar as diferenças de modo de trabalho de cada geração, elas tendem a ganhar produtividade em relação ao tempo e à qualidade.

Com a transição do mercado de trabalho pós-industrial para o mercado de trabalho de informações centralizadas, indivíduos de diferentes gerações passaram a desenvolver as mesmas tarefas e a concorrer pelos mesmos cargos (GURSOY; MAIER; CHI, 2008). Embora a maioria dos tradicionalistas já tenham se aposentado, os que ainda permanecem trabalhando ocupam cargos de liderança devido aos anos de experiência adquirida (TOLBIZE, 2008). Porém, segundo Kogan (2001), este cenário está mudando, pois a geração Y começou a se preparar para futuramente ocupar o lugar dos *baby boomers* quando estes se aposentarem. Além disso, segundo Gursoy, Maier e Chi (2008) é comum as pessoas mais jovens exercerem cargos de maior autoridade do que as pessoas das gerações anteriores por possuírem familiaridade com as novas ferramentas de trabalho e facilmente desenvolverem habilidades singulares.

Contudo, apesar de todos esses aspectos apresentados, outras implicações provocadas pelas diferenças de gerações precisam ser identificadas e é nesse sentido que o tema precisa ser mais explorado, pois, quando se busca analisar como as diferenças etárias afetam o processo de aprendizagem no que diz respeito à aquisição, uso e transmissão do conhecimento individual para o organizacional, poucos estudos são encontrados (BUSCH; VENKITACHALAM; RICHARDS, 2008).

3. Metodologia

Neste estudo, adotou-se abordagem de métodos mistos, com estratégia sequencial exploratória, caracterizada pela coleta e análise de dados qualitativos seguida pela coleta e análise de dados quantitativos, cujo propósito é utilizar os resultados qualitativos para construção do instrumento de coleta de dados quantitativo para a segunda fase do estudo (CRESWELL, 2003).

De uma maneira geral, este estudo caracterizou-se por três momentos distintos e consecutivos, os quais serão detalhados a seguir.

3.1 – Identificação dos principais eventos

Considerando-se o conceito de Manheim para caracterizar as gerações, elaborou-se sete perguntas abertas que constituíram o questionário exploratório (Apêndice A), com abordagem qualitativa.

Esta abordagem tem como objetivo a “coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 5). Neste sentido, uma pesquisa que utiliza a abordagem qualitativa é aquela que busca levantar informações em um determinado contexto ou situação, por meio da participação efetiva do pesquisador e de sua interação com o pesquisado.

A coleta de dados ocorreu via e-mail, sendo utilizada a técnica de bola de neve, ou seja, solicitava-se ao respondente que encaminhasse as perguntas para os seus contatos, objetivando um maior número de respostas.

Para a análise dos resultados coletados, a partir da idade do respondente, buscou-se identificar e classificar os eventos, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Formulário de identificação dos eventos

Evento		54 a 63 anos	44 a 53 anos	33 a 43 anos	23 a 34 anos	Menos de 23	
	DÉCADA 40 -50	DÉCADA 50-60	DÉCADA 60-70	DÉCADA 70-80	DÉCADA 80-90	DÉCADA 90-2000	DÉCADA 2000
Político- econômico							
Social / Esporte							
Cultural – música							
Culturais - marcantes							
TV							
Tecnológico							

Papel / influência dos pais							
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pelos autores

Nessa primeira fase, foram 33 questionários respondidos e devolvidos; o que permitiu o levantamento dos principais eventos de cada década.

3.2 – Identificação das gerações

A partir dos resultados obtidos na primeira etapa, construiu-se um questionário (Apêndice B) com o propósito de buscar identificar ou classificar algumas gerações, considerando a realidade brasileira.

A coleta de dados foi por conveniência, sendo a amostra não probabilística.

Nesta etapa foram 140 respostas válidas, sendo as respostas categorizadas em 0 ou 1, este último usado no caso do evento ser indicado pelo indivíduo.

Utilizou-se a análise de correspondência, visto se caracterizar como técnica exploratória que pretendem encontrar as relações existentes entre dois grupos de variáveis: o primeiro grupo consiste de variáveis dependentes múltiplas de interesse direto; e o segundo é composto de variáveis que supostamente influenciam as variáveis do primeiro grupo. Sendo que, os objetivos principais desejados são determinar quais variáveis dependentes, ou suas combinações, são mais influenciadas e estimar os efeitos das variáveis explanatórias, ou suas combinações, que mais influenciam o grupo de variáveis resultantes de interesse.

Enquanto os modelos lineares multivariáveis (regressão multivariada, ou análise de variância múltipla – MANOVA) podem obter o segundo objetivo, mas não o primeiro, os métodos multivariados que não consideram as relações assimétricas entre os grupos de variáveis explanatórias e resultantes, tais como análise de correlações canônicas, não podem obter o segundo objetivo. Assim, para se alcançar os dois objetivos simultaneamente pode-se utilizar a análise de correspondência canônica - CCA.

3.3 – Relação entre gerações e aprendizagem

Na terceira e última etapa da pesquisa, realizada em janeiro de 2015, a abordagem quantitativa foi utilizada, pois, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 5) “utiliza a coleta e a análise de dados para responder às questões de pesquisa e frequentemente no uso de estatística para estabelecer com exatidão os padrões de comportamento de uma população”.

O instrumento de coleta de dados que foi aplicado corresponde ao questionário (Apêndice C), estruturado em três partes. A primeira parte é formada por afirmativas referentes às dimensões de aprendizagem individual, relacionadas às estratégias formais ou informais de aprendizagem, cujas questões foram adaptadas do modelo desenvolvido por Ushiro (2014).

Nessa primeira parte do questionário, o respondente deveria atribuir uma nota de 0 a 10 para cada uma das afirmativas propostas, considerando o ambiente de trabalho no qual está inserido, para executar uma tarefa ou resolver um problema.

A segunda seção do questionário buscou identificar novamente os aspectos da juventude de cada respondente, com o objetivo de replicar a etapa anterior da pesquisa e, posteriormente, caracterizar a geração.

A terceira seção do questionário apresentou perguntas demográfica, com o intuito de caracterizar o respondente, tanto em relação à idade, quanto em relação a outros aspectos.

É interessante salientar que nesta etapa, a coleta de dados aconteceu exclusivamente com profissionais que atuam em uma Instituição de Ensino, que apresenta uma matriz central na capital de São Paulo e unidades independentes em diversas cidades do Estado.

Utilizou-se a ferramenta do google docs para elaboração do questionário, bem como a coleta de dados, totalizando 108 respondentes.

Para realizar a análise dos dados coletados com os questionários foram utilizadas técnicas estatísticas, pois permitem a quantificação das informações com precisão, garantindo o estabelecimento de conclusões confiáveis e sem distorções (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Na etapa inicial de preparação do banco de dados, 6 casos foram eliminados por serem casos atípicos, ou seja, os respondentes atribuíram a mesma resposta para mais de

90% dos itens relativos às estratégias de aprendizagem informal e formal (36 itens) (ESS EduNet, 2013).

A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta a distribuição da amostra considerando o local de trabalho: administração central ou escola; a função (docência ou administrativa); a formação e o tempo de empresa.

Observa-se a predominância de funcionários que atuam em Escola (88%), no entanto 51% do total atuam em funções administrativas. Em relação à formação, 71% possuem pós-graduação.

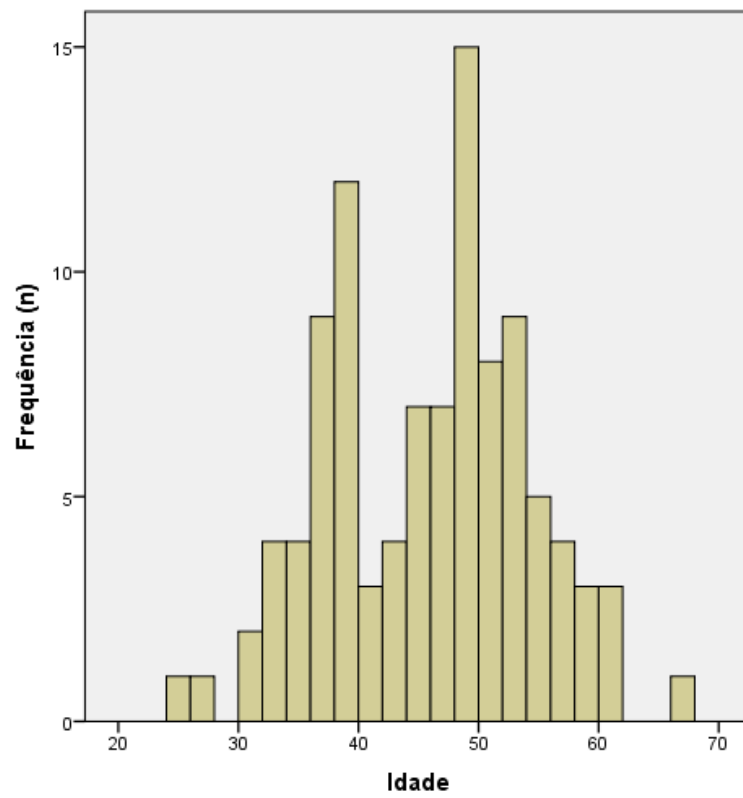
Destaca-se que apenas 11% são funcionários na Organização há menos de 5 anos; sendo predominante na amostra, aqueles com mais de 11 anos de atuação.

Tabela 1: Estatísticas descritivas dos respondentes (n = 102)

		n	%	% Acumulada
Local de Trabalho	Administração Central	12	12%	12%
	Escola	90	88%	100%
Função	Docência	50	49%	49%
	Administração	52	51%	100%
Formação	Ensino médio	5	5%	5%
	Superior	25	25%	29%
	Pós-graduação	72	71%	100%
Tempo de empresa	5 anos ou menos	11	11%	11%
	6 a 10 anos	22	22%	32%
	11 a 15 anos	20	20%	52%
	16 a 20 anos	18	18%	70%
	Mais de 20 anos	31	30%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 2: Distribuição das idades dos respondentes (n = 102)



Fonte: Elaborado pelos autores

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 - Identificação dos principais eventos

Na primeira fase do estudo, conforme exposto na metodologia, utilizou-se um questionário com perguntas abertas para identificar os eventos que os indivíduos associam com a juventude.

Ao todo foram 40 questionários respondidos, sendo que o conteúdo foi analisado e categorizado conforme a idade do indivíduo. Como a maioria dos respondentes nasceu entre as décadas de 70 e 90, os eventos foram alocados nestas colunas.

No **Erro! Fonte de referência não encontrada.**³, observa-se os eventos políticos principalmente o impeachment do Collor e a crise mundial como aspectos principais.

Quadro 3: Eventos político-econômicos

	54 a 63 anos	44 a 53 anos	33 a 43 anos	23 a 34 anos
DÉCADA 40-50	DÉCADA 50-60	DÉCADA 60-70	DÉCADA 70-80	DÉCADA 80-90
			(36) Impeachment Collor; (33) Impeachment Collor caras pintadas	(23) impeachment Collor, Eco Rio; (29) 1º mandato de lula; (31) Impeachment Collor; (23) mensalão; (28) troca de moeda para real, saída do Collor; (28) crise mundial; (24) golpe do Collor, crise mundial, mulher presidente;

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre os eventos esportivos e sociais, destacou-se a Copa de 1994.

Quadro 4: Eventos sociais e esportivos

	54 a 63 anos	44 a 53 anos	33 a 43 anos	23 a 34 anos
DÉCADA 40 - 50	DÉCADA 50-60	DÉCADA 60-70	DÉCADA 70-80	DÉCADA 80-90
			Penta Brasil; Copa 2002,	Copa 94 Pan Copa 94; Rio +20, conferência nações unidas; Visita papa, rio +20; Copa 94; Copa 94 e Senna; Copa mundo 2002, libertadores 1999, ouro cesar cielo, copa 2010.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 5: Música

	54 a 63 anos	44 a 53 anos	33 a 43 anos	23 a 34 anos
DÉCADA 40 - 50	DÉCADA 50-60	DÉCADA 60-70	DÉCADA 70-80	DÉCADA 80-90
			Beatles, TV pirata; Dance music;	Mamonas; Samba; Bossa nova; Sertaneja, CPC; Rock, Pop rock; Sertanejo, pop rock, MPB;

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 6: Eventos culturais

	54 a 63 anos	44 a 53 anos	33 a 43 anos	23 a 34 anos
DÉCADA 40 - 50	DÉCADA 50-60	DÉCADA 60-70	DÉCADA 70-80	DÉCADA 80-90
			Pirituba City; Economizadas, Juca, Viagem EUA, europa;	Visita do papa; Virada cultural; Rio + 20, desenvolvimento sustentável; Eventos da igreja, passeios acadêmicos, intercâmbio, Bin Laden, Torres gêmeas, morte Senna, morte Mamonas, João Paulo II

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 7: Televisão

	54 a 63 anos	44 a 53 anos	33 a 43 anos	23 a 34 anos
DÉCADA 40 - 50	DÉCADA 50-60	DÉCADA 60-70	DÉCADA 70-80	DÉCADA 80-90
			TV Pirata; Armação Ilimitada; trapalhões, Chaves, Praça e nossa;	Xuxa; Globo esporte; TV pirata, armação ilimitada; Esportes, telejornais, Friends, TV colosso; Desenho dragon ball, cavaleiros do zodíaco, programas de esporte;

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 8: Eventos tecnológicos

	54 a 63 anos	44 a 53 anos	33 a 43 anos	23 a 34 anos
DÉCADA 40 - 50	DÉCADA 50-60	DÉCADA 60-70	DÉCADA 70-80	DÉCADA 80-90
			Máquina de escrever – curso de datilografia; celular analógico (tijolo) Computador era luxo, notebooks eram poucos, celular só ligava e recebia, morte do Senna;	Gravar em disquetes, Acesso à internet; nano tecnologia, transplante de órgãos, computador, celular, smartphones, tablets; sondas espaciais; Bip, babá eletrônica; Computador, notebook, celular;

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 9: Papel e influência dos pais

	54 a 63 anos	44 a 53 anos	33 a 43 anos	23 a 34 anos
DÉCADA 40 - 50	DÉCADA 50-60	DÉCADA 60-70	DÉCADA 70-80	DÉCADA 80-90
			<p>Estrutura familiar tradicional, conceito de certo e errado, brincava na rua, estudou em escola pública</p> <p>Pais casados, pai e mãe trabalhavam, 2 irmãs universitárias, Exemplo, Cobrança, Presença;</p>	<p>Pais casados, mãe do lar; Pais separados, morando com a avó; não tive influência de meus pais em nada; Pais casados, irmãos separados, nasci e fui criado dentro de uma empresa familiar;</p> <p>Pais separados, padrasto aposentado, mãe trabalha, papel da mãe e avó fundamentais na formação;</p> <p>Pais separados, pai militar e mãe professora, medo do pai e respeito e admiração pela mãe;</p> <p>Pais separados, ambos aposentados, bons exemplos, rigidez na educação, alicerce;</p> <p>Pais casados, mãe do lar, pai autônomo, espelho, educação, castigo, amigo.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 – Identificação das gerações

Os dados coletados foram inseridos em planilha Excel, como mostra trecho na figura 3. Os eventos posicionados nas colunas e os apontamentos dos sujeitos participantes, listados nas linhas dos respectivos eventos.

Quando o sujeito indicava que um evento teve influencia, este era marcado com o número 1, consequentemente, as células vazias indicavam que determinado evento não era significativo para o sujeito.

WTC	G Golfo	G Fria	P Cruza	Constit	Gov JK	A Mercado	Ditadura	Tetra	M Senna	O Moscou	O Barça	Sel 82	J Pulo
			1							1		1	1
	1	1	1				1	1	1		1		1
		1		1						1		1	1
1	1			1		1		1	1			1	
		1					1			1			1
1	1		1	1		1			1	1			1
	1	1	1					1	1				1
1	1		1	1				1	1				1
				1						1			
	1							1	1			1	1
				1				1					1
1			1					1	1				
1	1	1	1						1				
1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	
		1		1			1						1
		1							1				
		1	1	1		1	1	1	1	1		1	1
	1	1		1			1			1	1	1	1
	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1
1	1							1	1				
						1			1				
1			1				1	1	1		1		
1	1		1	1		1		1	1		1		
			1					1	1				1

Figura 3: trecho da planilha de tratamento dos dados coletados

Fonte: elaborado pelos autores

Por meio do ambiente estatístico R¹, os dados foram analisados. Como resultado, a partir da Análise de Correspondência Canônica (CCA), um diagrama de dispersão foi obtido (figura 4).

¹ O “R” é uma linguagem e ambiente para computação estatística e elaboração de gráficos. Consiste de uma linguagem orientada a objetos mais um ambiente gráfico, disponível como uma biblioteca compartilhada, Pode processar programas armazenados em arquivos. Disponível em: http://www.ufscar.br/~des/docente/josemar/152056/05082008/tutoport-apostilaR_monitoria.pdf Acesso em 18/09/2014.

Ambos os grupos (4 e 5) compartilham eventos (ex. plano real, mortes de Ayrton Senna e Michael Jackson) e se mostram muito próximos um do outro.

Os sujeitos que compõem o grupo 6 são nascidos a partir de 1990 em diante. A dispersão horizontal deste grupo é próxima a 0,7 e a vertical de -0,5.

O evento, Rock Nacional e Internacional, foi compartilhado pelos grupos 1, 5 e 6. Como esse pode ser considerado como atemporal, a ocorrência é considerada normal.

A partir do gráfico foi elaborada a tabela 2,

Tabela 2: Distribuição dos grupos configurados a partir do gráfico de dispersão

Grupo	Como figurou nos mapas	Tinha 20 anos	Idade Hoje	Ano base para cálculo
1	70 - antes	1990	44	1970
2	71 - 75	1991	43	1971
3	76 - 80	1996	38	1976
4	81 - 84	2001	33	1981
5	85 - 89	2005	29	1985
6	90 - depois	2010	24	1990
4-5	comum para grupos 4 e 5			
5-6	comum para grupos 5 e 6			
99	Não figurou nos grupos			

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 3: Distribuição das gerações

Tradicionalistas	1946 - antes
Baby Boomers	1946 - 1964
Geração X	1965 - 1981
Geração Y	1982 - 2000

Adaptado de Lancaster e Stillman (2011, p. 18)

Considerando que a amostra analisada não é representativa da população brasileira, esta etapa do estudo permitiu a visualização de gerações diferentes do modelo tradicional (baby boomers, geração X, geração Y) que retrata a realidade norteamericana, mas não o contexto brasileiro.

O estudo corroborou com a teoria de Mannheim, que considera que as pessoas da mesma geração são aquelas que, quando jovens, vivenciaram eventos similares que contribuíram para o seu desenvolvimento, bem como a forma de interação com o meio externo.

Por outro lado, as ideias de Machy, Gardner e Forsyth (2008) de que os “anseios contemporâneos combinam-se a desejos comuns às gerações anteriores” também puderam ser percebidas, visto que alguns indivíduos indicaram eventos não condizentes cronologicamente com suas idades, mas que de alguma maneira contribuíram ou impactaram nos seus comportamentos.

4.3 – Relação entre gerações e aprendizagem

Buscando atender o objetivo geral do estudo, ou seja, de verificar a existência de relação entre as gerações e as estratégias de aprendizagem, inicialmente buscou-se verificar a validade do modelo de mensuração.

Para avaliar a validade e confiabilidade dos construtos foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC), conectando todas as variáveis latentes entre si (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**5) como é recomendado por Brown (2006).

A estimação dos parâmetros foi feita por meio de mínimos quadrados parciais (PLS-PM – *Partial Least Squares Path Modeling*), que permite trabalhar com modelos complexos, dados não normais e o tamanho da amostra requerido é inferior àquele que seria necessário para estimação por LISREL, AMOS, EQS ou outros, baseados na reprodução da matriz de covariâncias (HAIR JR. et al., 2014).

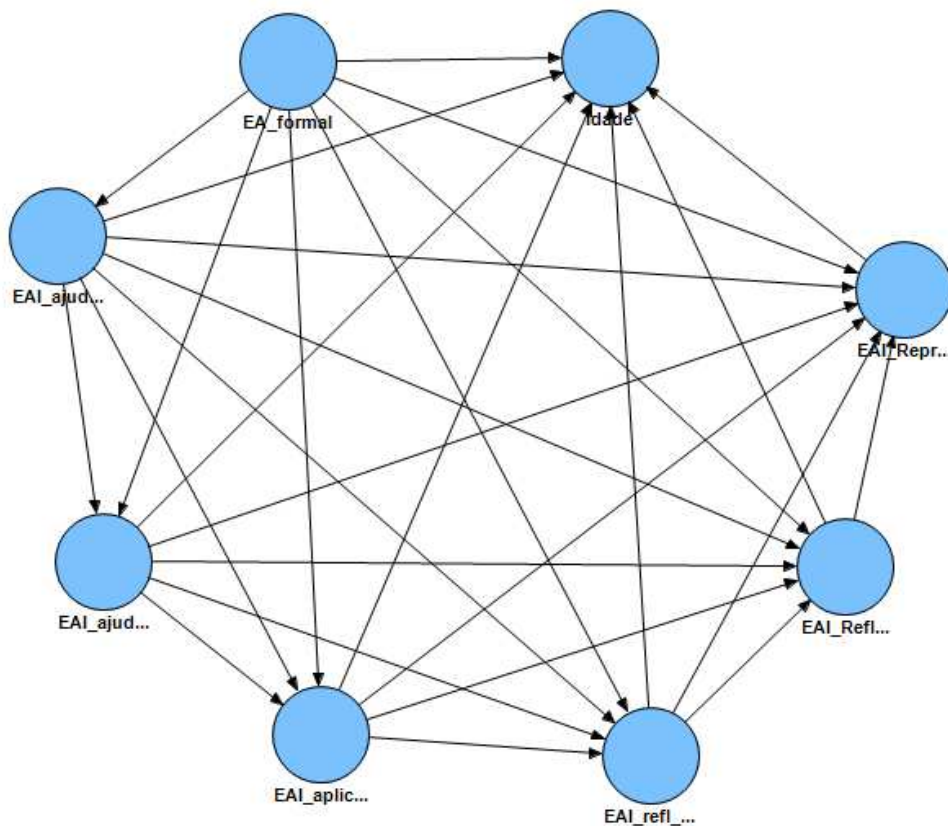


Figura 5: Análise fatorial confirmatória

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota: A estimação foi realizada no software SmartPLS 3.2 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015) com o esquema de ponderação “factor”.

A validade convergente pode ser observada na **Erro! Fonte de referência não encontrada**. Tabela 4: Matriz de cargas cruzadas

4. Observa-se que as cargas fatoriais são significantes ($p < 0,01$) e, de um modo geral, são superiores a 0,7, o que indica que há validade convergente no nível dos itens. Os itens com cargas mais baixas foram mantidos no modelo porque não prejudicaram a validade convergente no nível das variáveis latentes, ou seja, na Tabela 3 observa-se que todas as variâncias médias extraídas estão acima de 0,5 (HAIR JR. et al., 2014). A manutenção do máximo de itens possíveis no modelo tem dois objetivos: (i) manter a validade de conteúdo e (ii) não prejudicar a replicabilidade futura da escala, ou seja, não a diminuindo a cada aplicação (DEVELLIS, 2003).

Tabela 4: Matriz de cargas cruzadas

Itens	Ajuda Interpessoal	Ajuda em Material Escrito	Aplicação Prática	Reflexão Extrínseca	Reflexão Intrínseca	Reprodução	Aprendizagem Formal	Idade
EAI_AJUDA_INTERPES_1	0,859	0,079	0,206	0,092	0,165	0,213	0,127	-0,077
EAI_AJUDA_INTERPES_2	0,874	0,163	0,189	0,103	0,134	0,359	0,118	-0,076
EAI_AJUDA_INTERPES_3	0,722	-0,063	0,172	0,165	0,116	0,197	0,149	-0,245
EAI_AJUDA_INTERPES_4	0,874	0,026	0,125	0,077	0,083	0,237	0,048	-0,073
EAI_AJUDA_MAT_ESCRIT_1	0,064	0,727	0,091	0,444	0,424	0,193	0,233	0,061
EAI_AJUDA_MAT_ESCRIT_2	0,053	0,825	0,237	0,531	0,519	0,226	0,448	0,085
EAI_AJUDA_MAT_ESCRIT_3	-0,017	0,812	0,199	0,603	0,571	0,284	0,491	0,127
EAI_AJUDA_MAT_ESCRIT_4	0,035	0,849	0,245	0,430	0,565	0,313	0,517	0,251
EAI_AJUDA_MAT_ESCRIT_5	0,095	0,599	0,312	0,244	0,446	0,161	0,516	0,037
EAI_AJUDA_MAT_ESCRIT_6	0,105	0,521	0,287	0,292	0,449	0,300	0,412	-0,024
EAI_APLIC_PRAT_1	0,154	0,244	0,799	0,099	0,263	0,199	0,487	0,134
EAI_APLIC_PRAT_2	-0,058	0,251	0,449	0,152	0,182	0,126	0,251	0,080
EAI_APLIC_PRAT_3	0,253	0,232	0,749	0,302	0,383	0,277	0,356	0,117
EAI_APLIC_PRAT_4	0,222	0,207	0,845	0,108	0,301	0,303	0,377	-0,072
EAI_APLIC_PRAT_5	0,125	0,238	0,760	0,076	0,239	0,230	0,490	-0,063
EAI_REFLEX_EXTR_1	-0,005	0,314	0,316	0,573	0,554	0,267	0,312	0,076
EAI_REFLEX_EXTR_2	0,110	0,571	0,252	0,872	0,638	0,234	0,392	0,070
EAI_REFLEX_EXTR_3	0,086	0,558	0,146	0,882	0,563	0,212	0,384	0,075
EAI_REFLEX_EXTR_4	0,153	0,567	0,147	0,894	0,575	0,210	0,352	0,121
EAI_REFLEX_EXTR_5	0,130	0,398	0,147	0,780	0,591	0,149	0,318	0,064
EAI_REFLEX_EXTR_6	0,171	0,379	-0,083	0,758	0,489	0,204	0,224	0,026
EAI_REFLEX_intrins_1	0,139	0,640	0,211	0,589	0,684	0,269	0,402	0,182
EAI_REFLEX_intrins_2	0,120	0,586	0,374	0,499	0,846	0,239	0,546	-0,075
EAI_REFLEX_intrins_3	0,134	0,312	0,122	0,541	0,649	0,014	0,272	0,005
EAI_REFLEX_intrins_4	0,090	0,604	0,323	0,569	0,850	0,222	0,651	0,019
EAI_REFLEX_intrins_5	0,121	0,440	0,394	0,577	0,806	0,250	0,464	-0,146
EAI_REPROD_1	0,186	0,132	0,224	0,118	0,134	0,754	0,183	-0,201
EAI_REPROD_2	0,320	0,264	0,192	0,256	0,207	0,796	0,099	0,054
EAI_REPROD_3	0,151	0,101	0,162	0,045	0,095	0,703	0,102	-0,052
EAI_REPROD_4	0,252	0,059	0,096	-0,001	-0,024	0,722	-0,052	-0,187
EAI_REPROD_5	0,227	0,304	0,319	0,228	0,270	0,823	0,284	-0,153
EAI_REPROD_6	0,272	0,422	0,311	0,315	0,313	0,819	0,312	0,005
EA_formal_1	0,108	0,536	0,438	0,369	0,540	0,222	0,892	-0,039
EA_formal_2	0,093	0,515	0,546	0,299	0,521	0,253	0,909	-0,097
EA_formal_3	0,190	0,516	0,504	0,366	0,521	0,223	0,852	-0,055
EA_formal_4	0,095	0,572	0,422	0,440	0,612	0,216	0,865	0,056
Idade	-0,143	0,134	0,053	0,093	-0,003	-0,089	-0,037	1,000

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota: Todas as cargas fatoriais são significantes a 1%, estimada por *bootstrap* com 1000 reamostras e opção "*no sign changes*", como é recomendado por Hair Jr. et al. (2014).

A validade discriminante foi verificada no nível dos itens e das variáveis latentes. No nível dos itens (Tabela 4: Matriz de cargas cruzadas

4) todos os itens possuem carga fatorial mais alta na sua respectiva variável latente do que em qualquer outra. No nível das variáveis latentes, observa-se na Tabela 5: Matriz de correlações entre as variáveis latentes

5 que todas as correlações são menores que a raiz quadrada da variância média extraída (HAIR JR. et al., 2014).

Tabela 5: Matriz de correlações entre as variáveis latentes

	Dimensões	1	2	3	4	5	6	7	8
Estratégias de Aprendizagem Informal	1 - Reflexão Intrínseca	0,772							
	2 - Reprodução	0,273	0,771						
	3 - Ajuda em Material Escrito	0,687	0,342	0,732					
	4 - Ajuda Interpessoal	0,153	0,310	0,070	0,835				
	5 - Aplicação Prática	0,382	0,318	0,314	0,212	0,734			
	6 - Reflexão Extrínseca	0,715	0,266	0,593	0,133	0,204	0,801		
	7 - Estratégia de Aprendizagem Formal	0,625	0,259	0,608	0,138	0,542	0,420	0,880	
	8 - Idade	-0,003	-0,089	0,134	-0,143	0,053	0,093	-0,037	1,000
	Variância média extraída =	0,595	0,594	0,536	0,697	0,538	0,641	0,774	1,000
	Confiabilidade composta =	0,879	0,897	0,871	0,901	0,849	0,913	0,932	1,000
	Alfa de Cronbach =	0,827	0,873	0,818	0,853	0,773	0,883	0,903	1,000

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota 1: Os valores na diagonal são a raiz quadrada da variância média extraída, como estes valores são maiores do que os valores fora da diagonal (correlações), há validade discriminante (HAIR JR. et al., 2014)

Nota 2: Correlações superiores a |0,19| são significantes a 5%, e correlações superiores a |0,25| são significantes a 1%.

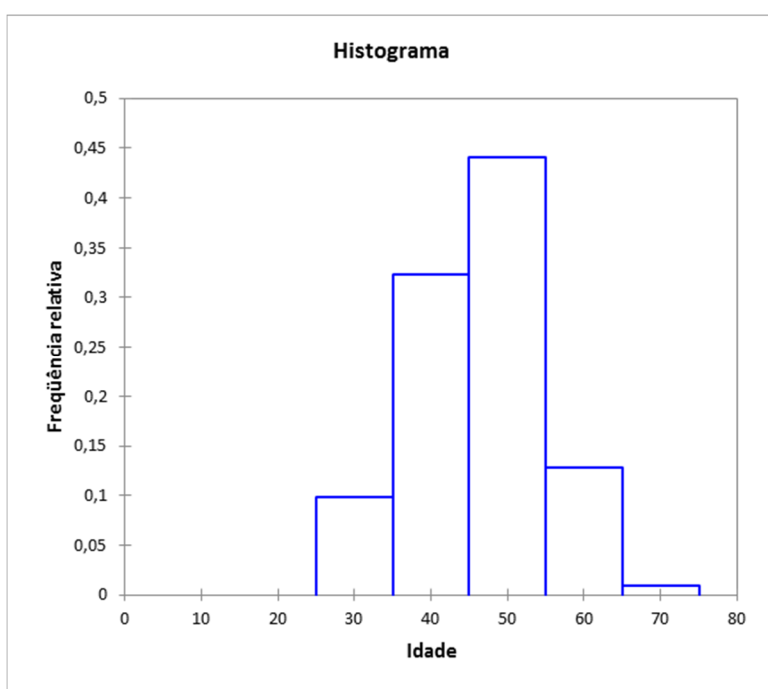
Na Tabela 5: Matriz de correlações entre as variáveis latentes

observa-se que tanto a confiabilidade composta, quanto os valores de alfa de Cronbach estão acima de 0,7 (HAIR JR., et al, 2014), o que indica que há confiabilidade na mensuração de todos os construtos.

Observa-se que, para a amostra estudada, a idade não apresentou correlação significativa ($p > 0,10$) com nenhuma estratégia de aprendizagem, seja formal ou informal (Tabela 5: Matriz de correlações entre as variáveis latentes

05).

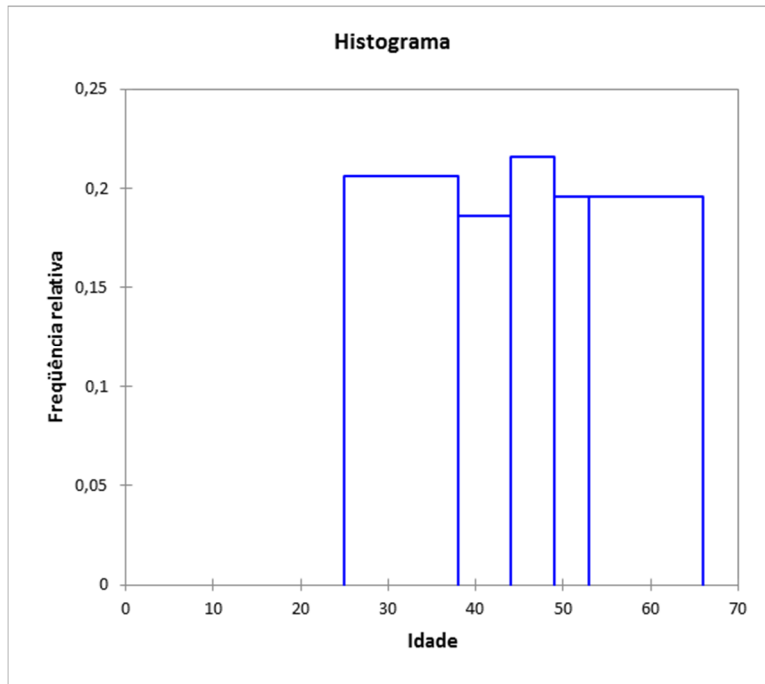
Visto que a amostra não foi homogênea numérica em relação à faixa etária dos respondentes (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**6), optou-se pela discretização mantendo cada faixa etária com a mesma quantidade de pessoas.



Limite inferior	Limite superior	Frequência	Frequência relativa
[25;	35[10	0,098
[35;	45[33	0,324
[45;	55[45	0,441
[55;	65[13	0,127
[65;	75]	1	0,010

Figura 6: Discretizando a idade para incluí-la na ACM

Fonte: Elaborado pelos autores



limite inferior	limite superior	Frequência	Frequência relativa
[25;	38[21	0,206
[38;	44[19	0,186
[44;	49[22	0,216
[49;	53[20	0,196
[53;	66[20	0,196

Figura 7: Discretização mantendo as frequências iguais em cada faixa etária

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da nova configuração das faixas, utilizou-se a técnica de análise de correspondência, relacionando as faixas etárias com as estratégias de aprendizagem, conforme ilustrado na **Erro! Fonte de referência não encontrada.8.**

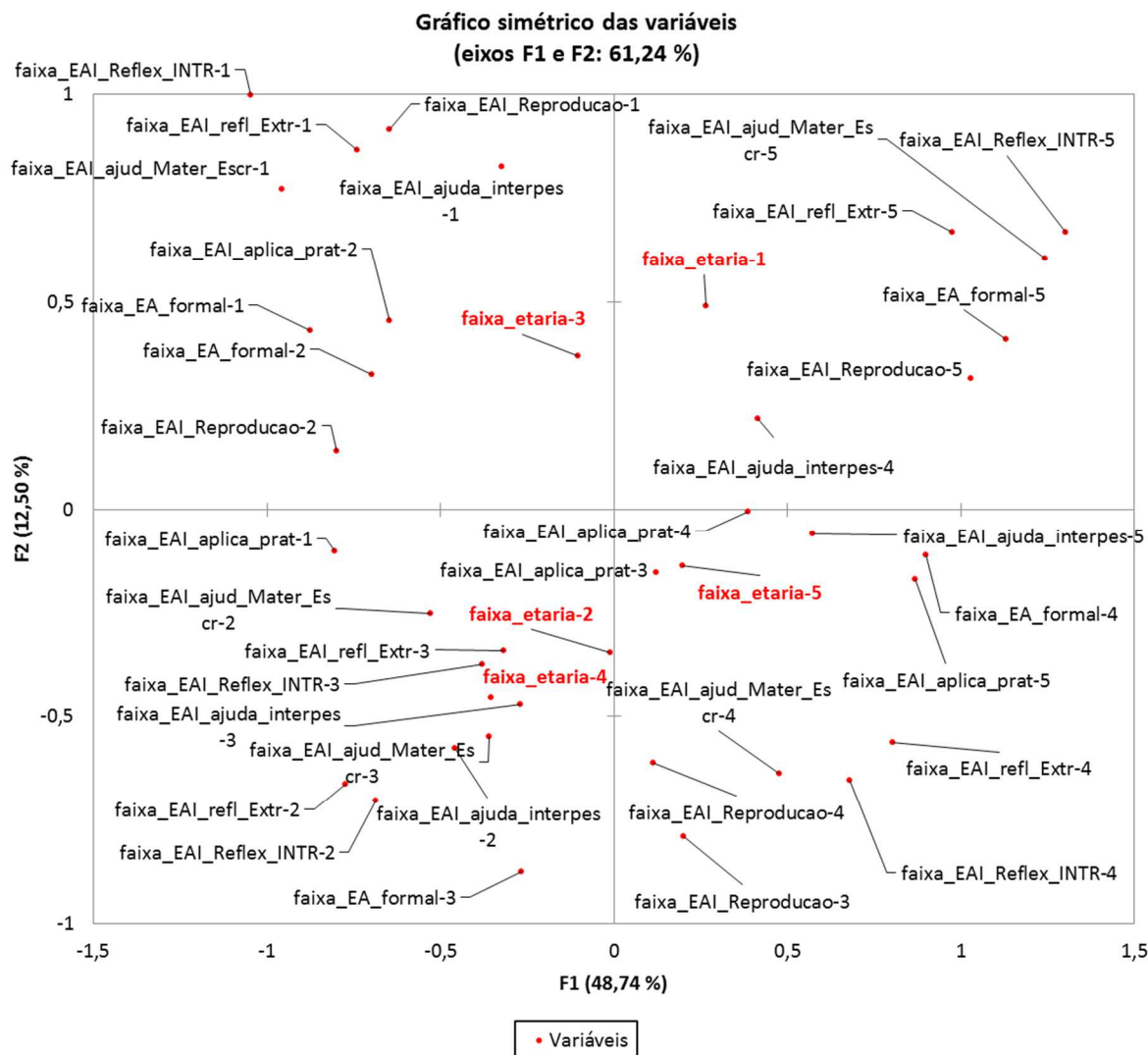


Figura 8: ACM com todas as estratégias de aprendizagem e a faixa etária

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota: Para estas análises, os escores fatoriais padronizados das estratégias de aprendizagem (informais e formal) foram discretizados em 5 faixas com a mesma frequência cada, assim como foi feito com a idade.

Para cada estratégia de aprendizagem (reflexão intrínseca, reprodução, ajuda em material, ajuda com pessoas, aplicação prática e reflexão extrínseca), verificou-se se há ou não diferença entre as faixas etárias (APÊNDICE D).

Na Tabela 6: Média das estratégias de aprendizagem

, apresenta-se, para a amostra analisada, as médias obtidas para cada estratégia de aprendizagem.

Tabela 6: Média das estratégias de aprendizagem

Descriptive Statistics								
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25th	50th (Median)	75th
EAI_aplic_prat_MEDIA	102	8,2314	1,09716	4,80	10,00	7,6000	8,4000	9,0000
EAI_ajuda_interpes_MEDIA	102	8,6569	1,22521	3,75	10,00	8,0000	9,0000	9,7500
EAI_ajuda_mater_escrito_MEDIA	102	8,1830	1,33797	4,00	10,00	7,4583	8,3333	9,0417
EAI_refelx_EXtrins_MEDIA	102	8,2778	1,14761	5,33	10,00	7,6667	8,5000	9,1667
EAI_refelx_INTRins_MEDIA	102	8,5882	,99497	5,00	10,00	8,0000	8,8000	9,4000
EAI_reproducao_MEDIA	102	8,0507	1,35984	3,00	10,00	7,3333	8,3333	9,0000
EA_formal_MEDIA	102	8,5833	1,19370	4,75	10,00	8,0000	8,7500	9,7500

Ranks

	Mean Rank
EAI_aplic_prat_MEDIA	3,48
EAI_ajuda_interpes_MEDIA	4,83
EAI_ajuda_mater_escrito_MEDIA	3,61
EAI_refelx_EXtrins_MEDIA	3,69
EAI_refelx_INTRins_MEDIA	4,52
EAI_reproducao_MEDIA	3,25
EA_formal_MEDIA	4,62

Test Statistics^a

N	102
Chi-Square	54,356
df	6
Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar do ponto de vista estatístico indicar diferença significativa entre as medianas; pela Tabela 7: Média das estratégias de aprendizagem

7, constata-se que, do ponto de vista prático, o valor mínimo foi de 8,3 e o máximo 9,0. É interessante destacar que a ajuda interpessoal, a reflexão intrínseca e a aprendizagem formal tiveram a mesma mediana, mas sem diferenças significantes.

Tabela 7: Média das estratégias de aprendizagem

	50th (Median)
EAI_aplic_prat_MEDIA	8,4
EAI_ajuda_interpes_MEDIA	9,0
EAI_ajuda_mater_escrito_MEDIA	8,3
EAI_refelx_EXtrins_MEDIA	8,5
EAI_refelx_INtrins_MEDIA	8,8
EAI_reproducao_MEDIA	8,3
EA_formal_MEDIA	8,8

Fonte: elaborado pelos autores

Logo, percebeu-se que as estratégias de aprendizagem mais utilizadas pelos respondentes são: ajuda interpessoal, reflexão intrínseca e aprendizagem formal (medianas entre 8,8 e 9,0, em uma escala de 1 a 10).

As estratégias de aprendizagem que foram mais citadas pelos respondentes podem ser compreendidas quando se considera o contexto do estudo, ou seja, profissionais de uma Instituição de Ensino. Acredita-se que a relação interpessoal entre os profissionais de uma Instituição de Ensino seja muito intensa, principalmente as redes constituídas por docentes. Por outro lado, o profissional de educação, principalmente o docente, possui um momento de reflexão sobre as suas práticas pedagógicas e possíveis aprimoramentos. Por fim, a aprendizagem formal que representa treinamentos presenciais ou à distancia é considerada como uma ação importante no contexto educacional.

Em segundo lugar, o grupo de estratégias de aprendizagem que são mais utilizadas são: aplicação prática, ajuda em material escrito, reflexão extrínseca e reprodução (medianas entre 8,3 e 9,5, em uma escala de 1 a 10).

As estratégias pertencentes a cada grupo tiveram a mesma mediana ($p > 0,5$ no teste de Friedman) e estratégias de grupos diferentes tinham medianas diferentes ($p < 0,001$).

Buscando finalizar as análises, relacionou-se as estratégias de aprendizagem com as características demográficas da amostra (Apêndice E).

Constatou-se que as estratégias de aprendizagem não variam tanto em função do tempo de empresa, quanto em relação à formação.

Quando comparada a atuação dos respondentes, observou-se que os docentes utilizam um pouco mais a **aplicação prática** do que os funcionários administrativos (medianas iguais a 8,9 e 7,9, respectivamente). Provavelmente, a atuação docente permite a possibilidade de transferência de aprendizagem mais imediata do que as atividades administrativas.

Outro aspecto evidenciado é que os docentes usam um pouco mais a **ajuda em material escrito** do que pessoal da Administração (medianas iguais a 8,8 e 8,0, respectivamente). Também, entende-se que ao preparar uma disciplina ou mesmo uma aula, o docente precisará consultar livros e outras fontes de conhecimento.

Por fim, como já constatado anteriormente, os docentes usam um pouco mais a **aprendizagem formal** do que pessoal da administração (medianas iguais a 8,9 e 8,0, respectivamente).

Desta maneira, assim como outros estudos, não foi possível identificar relações entre as gerações e estratégias de aprendizagem. Uma explicação para tal acontecimento é que o processo de aprendizagem dos indivíduos, principalmente no contexto do trabalho, esteja muito mais relacionado a sua atividade profissional do que a idade. Além disso, outros aspectos, tais como estilo de aprendizagem, talvez sejam mais expressivos para a escolha do que as gerações.

5 - Considerações Finais

Este estudo, de caráter exploratório, teve como objetivo analisar as implicações que as diferenças de gerações provocam no processo de aprendizagem formal e informal no contexto organizacional.

Em relação aos aspectos metodológicos, foram três fases distintas de coleta e análise dos dados: eventos importantes para os indivíduos brasileiros; busca pela identificação de gerações do Brasil e, por fim, a análise, a partir de dados dos funcionários de uma Instituição de Ensino, das possíveis relações entre as gerações e as estratégias de aprendizagem.

Entende-se que uma das contribuições do estudo, talvez a principal, seja em relação às gerações no Brasil. Atualmente, utiliza-se em diversos contextos, inclusive do ambiente organizacional, a classificação clássica de gerações. No entanto, assim como questionada por outros pesquisadores, este estudo, mesmo com uma pequena amostra, evidenciou que, provavelmente a classificação das gerações no país seja distinta e particular, visto que os eventos vivenciados pelos brasileiros nas últimas décadas.

Assim, sugere-se que a etapa qualitativa de estudos futuros seja ampliada e conduzida com o uso de entrevistas em profundidade, quando o entrevistador poderá explorar nuances relacionadas a eventuais características entre as gerações. Esse aprofundamento permitirá a construção de um instrumento de coleta de dados que, uma vez validado, possibilitará a aplicação em massa, construindo assim uma base de dados nacional, que servirá de alicerce para diferentes estudos relacionados a gerações brasileiras.

Em relação às estratégias de aprendizagem e as gerações, pela amostra analisada, observa-se resultados semelhantes a de outros estudos que constataram que aspectos relacionados ao contexto do trabalho, bem como ao perfil do profissional devam ser considerados mais importantes para o processo de aprendizagem do que a idade, ou mesmo, a geração que o indivíduo pertence.

Referências

- ARGYRIS, Chris. D.; SCHÖN Donald A. **Organizational learning II: Theory, method, and practice**. Reading, MA: Addison Wesley, 1996.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BAHRY, Carla Patricia; TOLFO, Suzana da Rosa. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, ano 5, n. 2, p. 37-54, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004.
- BIDO, Diógenes de Souza; GODOY, Arilda Schimdt; FERREIRA, Jorge Flavio; KENSKI, Julia Moreira; SCARTEZINI, Vivian Neri. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. In: ENANPAD 2008. Rio de Janeiro – Rio de Janeiro. **Anais do XXXII Encontro da ANPAD**.
- _____; ARAUJO, Bruno Felix Von Borell de. Comparação de três escalas para a mensuração da aprendizagem organizacional. In: ENANPAD 2011. Rio de Janeiro – Rio de Janeiro. **Anais do XXXV Encontro da ANPAD**.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 44, n. 1, p. 58-69, jan./mar. 2004.
- BOLTON, Shantay. **Career motivation theory: generational differences and their impact on organizations**. 2009, 93 p. Tese (Doutorado em Psicologia). Alabama A&M University. Alabama.
- BUSCH, Peter; VENKITACHALAM, Krishna; RICHARDS, Debbie. Generational differences in soft knowledge situations: status, need for recognition, workplace commitment and idealism. **Knowledge & Process Management**. V. 15, p. 45-58, jan./mar. 2008.
- CARA, Mariane. Gerações juvenis e a moda: Das subculturas à materialização da imagem virtual. **Moda palavra e-periódico**. Ano 1, n. 2, p. 69-81, ago./dez. 2008.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.

CHAN, Christopher C. A.; LIM, Lynn; KEASBERRY, Siew Kuan. Examining the linkages between team learning behaviors and team performance. **The Learning Organization**, v. 10, n. 4, p. 228- 236, 2003.

CODEÇO, P. V. Q. D.; COSTA, I. S. A.; BOUZADA, M. A. C. Perfis motivacionais das gerações X e Y: um estudo junto aos funcionários de um banco estatal na cidade do Rio de Janeiro. **Desafio Online**, v. 1, n. 3, p. 1-21, 2013.

COIMBRA, Rosângela Gamba Crédico de; SCHIKMANN, Rosane. A geração net. In: ENANPAD 2001. Campinas – São Paulo. **Anais do XXV da ANPAD**.

CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 2ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2003.

DASH, Manoj Kumar; PANDA, Bijaya Kumar. Comparative empirical analysis of occupational and motivational differences of different generations in Indian workforce. **International Journal of Business Research**. V. 10, n. 6, p. 103-119, 2010.

EDMONDSON, Amy. **Psychological safety and learning behavior in work teams**. Administrative Science. Quaterbly. P. 350-383, jun., 1999.

FARIA, J.H.; BRUNING, C. O problema dos mais novos: um estudo de caso sobre o conflito de gerações na linha de produção de uma montadora automotiva da Região Metropolitana de Curitiba. **RECADM**, v. 12, n. 3 p. 353-365, 2013.

FIOL, Marlene C.; LYLES, Marjorie A. Organizational learning. **Academy of Management Review**. V. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FORQUIM, Jean-Claude. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. **Congresso Internacional Co-Educação de Gerações**, SESC, 2003..

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOLIK, M. N. Las expectativas de equilibrio entre la vida laboral y privada de las nuevas generaciones. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 29-51, 2013.

GURSOY, Dogan; MAIER, Thomas A.; CHI, Christina G. Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. **International Journal of Hospitality Management**. v. 27, p. 448-458, 2008.

HAIR JR. Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. (Org.). **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92.

KOGAN, Marcela. Human resources management: bridging the gap. **Government Executive.com**. Set./2001. Matéria on-line. Disponível em: <<http://www.govexec.com/features/0901/0901s1.htm>> Acesso em: 27 agosto 2011.

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

LADEIRA, Wagner Junior. Estilos de tomada de decisão: uma investigação em gerações diferentes. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, p. 184-206, n. 3, jan./abr. 2010.

LEMOS, A. H. C.; MELLO, G. R.; GUIMARÃES, M. F. Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da Geração Y querem?. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 1, p. 135-152, 2014.

LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; NOGUEIRA, A. S. Gerações produtivas e comprometimento organizacional: um estudo comparativo com oficiais da aeronáutica. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 3, p. 694-711, 2012.

LINNE, J. Dos generaciones de nativos digitales. **Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comum**, v. 37, n.2, p. 203-221; 2014.

LOMBARDIA, Pílar García; STEIN, Guido; PIN, José Ramón. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales**: motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em: <<http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>> Acesso em: 23 abril 2011.

LOYOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu**. São Paulo, ed. 219, out. 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>> Acesso em: 14 agosto 2011.

LYLES, Marjorie A. Aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento em joint ventures internacionais. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

MANNHEIM ,K. O problema sociológico das gerações. In: FORACCHI, M.M. (Org) **Grandes cientistas sociais**, São Paulo: Ática, 1982.

MCDOWELL, Lorena. Generational preferences for knowledge transfer. In: **Knowledge Work**, p. 83-96, 2010. Disponível em: <<http://knowledgeinstitute.rutgers.edu/KWFull.pdf#page=94>> Acesso em: 20 agosto 2011.

OLIVEIRA, Elton Parente de; SILVA, Genilda Alves da; TADUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. Desenvolvimento do processo decisório através da aprendizagem organizacional. In: **XLIV Assembléia Anual do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração**. 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2006.

STEVES, Roxanne Helm. Managing human capital: how to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. **International Business Research**, vol. 3, n. 3, julho 2010. Disponível em: <<http://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/6507/5123>> Acesso em: 15 agosto 2011.

SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N. As gerações em distintos contextos organizacionais. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 89, p. 128-141, 2014.

TOMIZAKI, K. Transmitir e herdar: o estudo dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional. **Educação & Sociedade**, v.31, n.111, p. 327-346, 2010.

TOLBIZE, Anick. Generational differences in the workplace. **Research and Training Center on Community Living**. Manuscrito. University of Minnesota. Ago./2008. Disponível em: <http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf> Acesso em: 27 agosto 2011.

USHIRO, E. J. **Estratégias de aprendizagem em função da finalidade para o aprendizado**: Um estudo com trabalhadores de linha de produção do ramo automotivo. Dissertação de Mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2014.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENANPAD 2008. Rio de Janeiro – Rio de Janeiro. **Anais do XXXII Encontro da ANPAD**.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Revista Sociedade e Estado**, v.25, n.2 p.205-224, 2010.

Zemke, Ron et al. **Generations at work**: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. American Management Association, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Perguntas

Considerando a sua juventude (aproximadamente até os 20 anos de idade), por gentileza, comente:

- 1 – Eventos políticos e econômicos no Brasil que marcaram a sua juventude.
- 2 – Evento social ou algum marco importante no esporte.
- 3 - Tipo de música da época e programas de televisão.
- 4 – Eventos culturais marcantes.
- 5 – Características da tecnologia no cotidiano da vida e no ambiente de trabalho (ex: máquina de datilografia, computador, celular) e acontecimentos marcantes (ex: Homem na Lua)
- 6 – Características da estrutura familiar (pais casados/separados; mãe trabalha etc.). Papel e influência dos seus pais na sua infância e juventude.
- 7 – Outras ideias, movimentos, dúvidas e questionamentos que marcaram você e as pessoas dessa época (amigos, conhecidos, etc)
- 8 – Idade

Apêndice B

Levando em conta sua forma de viver e de pensar, relacione os fatos que considera marcantes, vivenciados por você nos seus primeiros 20 anos de vida, e que contribuíram para formar sua visão de mundo.

Evento político-econômico

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Governo JK | <input type="checkbox"/> Guerra Fria | <input type="checkbox"/> Ditadura |
| <input type="checkbox"/> Constituição | <input type="checkbox"/> Queda do Muro de Berlim | <input type="checkbox"/> Plano Cruzado |
| <input type="checkbox"/> Abertura do Mercado | <input type="checkbox"/> Confisco poupanças (Collor) | <input type="checkbox"/> Guerra do Golfo |
| <input type="checkbox"/> Impeachment do Collor | <input type="checkbox"/> Plano Real | <input type="checkbox"/> World Trade Center |
| <input type="checkbox"/> Diretas Já | | |

Evento esportivo

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Brasil tri campeão no futebol | <input type="checkbox"/> seleção de futebol de 82 |
| <input type="checkbox"/> democracia corintiana | <input type="checkbox"/> Joaquim Cruz |
| <input type="checkbox"/> morte do Ayrton Senna | <input type="checkbox"/> Brasil tetra campeão no futebol |
| <input type="checkbox"/> Olimpíadas de Barcelona | <input type="checkbox"/> Olimpíadas de Moscou |

Evento social

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> lei do divorcio | <input type="checkbox"/> desemprego | <input type="checkbox"/> visita do Papa João Paulo |
| <input type="checkbox"/> Popularização da pílula anticoncepcional | <input type="checkbox"/> Caso PC Farias | |
| <input type="checkbox"/> reconhecimento internacional do Nelson Mandela | | |

Estrutura familiar e educação

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> não há pudor em bater nos filhos | <input type="checkbox"/> preocupação com ascensão social |
| <input type="checkbox"/> preocupação com a formação intelectual e moral dos filhos | |
| <input type="checkbox"/> preconceito em relação à separação | <input type="checkbox"/> ter pais separados é mais comum |
| <input type="checkbox"/> pais são exemplos, grande influencia na vida dos indivíduos | |

maior atuação das mães no mercado de trabalho

Música

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bossa Nova | <input type="checkbox"/> Tropicália | <input type="checkbox"/> Woodstock |
| <input type="checkbox"/> Jovem Guarda | <input type="checkbox"/> John Travolta | <input type="checkbox"/> Rock and Roll |
| <input type="checkbox"/> Raul Seixas | <input type="checkbox"/> Michael Jackson | <input type="checkbox"/> Rock in Rio – 1ª edição |
| <input type="checkbox"/> Bandas de Brasília | <input type="checkbox"/> Música eletrônica | <input type="checkbox"/> Rock in Rio – 2ª edição |
| <input type="checkbox"/> Movimento Grunge | <input type="checkbox"/> Morte dos Mamonas | <input type="checkbox"/> MTV |
| <input type="checkbox"/> Rock nacional e internacional | <input type="checkbox"/> Funk e rap | <input type="checkbox"/> Sertanejo universitário |
| <input type="checkbox"/> Legião Urbana, Blitz, Paralamas do Sucesso e Titãs | | |
| <input type="checkbox"/> Raimundos, Charle Brown, Pato Fu, Skank | | |

Televisão

- | | | |
|---|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sítio do Pica Pau Amarelo | <input type="checkbox"/> Viva o Gordo | <input type="checkbox"/> As Panteras |
| <input type="checkbox"/> Carga pesada | <input type="checkbox"/> Malu Mulher | <input type="checkbox"/> TV Pirata |
| <input type="checkbox"/> Perdidos na noite | <input type="checkbox"/> Altas horas | <input type="checkbox"/> Friends |
| <input type="checkbox"/> Desenhos japoneses: Jaspion, Changeman e Pokemon | | |

Evento tecnológico

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Homem na Lua | <input type="checkbox"/> TV colorida | <input type="checkbox"/> Lotus 123 |
| <input type="checkbox"/> Máquina elétrica | <input type="checkbox"/> primeiros computadores | <input type="checkbox"/> Page |
| <input type="checkbox"/> walkman | <input type="checkbox"/> gravador fita K7 | <input type="checkbox"/> fac símile (fax) |
| <input type="checkbox"/> internet discada | <input type="checkbox"/> primeiros celulares | <input type="checkbox"/> Cometa Halley |
| <input type="checkbox"/> Word Star | <input type="checkbox"/> 1º bebê de profeta | <input type="checkbox"/> tecnologia armamentista |
| <input type="checkbox"/> Windows e Office | <input type="checkbox"/> Linux | <input type="checkbox"/> redes sociais (MSN, facebook) |
| <input type="checkbox"/> computação em nuvem | <input type="checkbox"/> site de compra coletiva | <input type="checkbox"/> smartphone |

IDADE _____

Apêndice C

Prezado(a),

Estou realizando um estudo sobre aprendizagem no ambiente de trabalho, como projeto de pesquisa do Mackenzie. Desta maneira, gostaria de contar com a sua colaboração de 15 minutos para responder as questões abaixo. Saliento que não é necessário se identificar e que as respostas serão tratadas na totalidade, garantindo o anonimato. Agradeço antecipadamente,

Natacha Bertoia
natacha@mackenzie.br

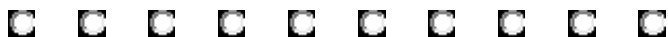
* Required

PARTE 1

Considerando o ambiente de trabalho no qual está inserido, para executar uma tarefa ou resolver um problema, atribua uma nota de 0 a 10 para cada uma das afirmativas:

• **aplico novos conhecimentos e habilidades ***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• **aplico novos conhecimentos à prática, ao invés de ler ou pedir orientação para outras pessoas. ***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• **coloco em prática os conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho. ***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• **pratico novos conhecimentos adquiridos ***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• **testo novos conhecimentos aplicando-os na prática ***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• busco ajuda de meus colegas para obter informações mais detalhadas. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• tiro dúvidas com colegas mais experientes. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• busco trocar informações e conhecimentos com meus colegas. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• peço ajuda aos meus colegas. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• consulto catálogos referentes às novas tecnologias e procedimentos, junto aos fornecedores ou via Internet. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• leio instruções, artigos técnicos e normas das organizações concorrentes. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



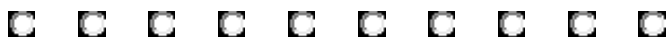
• estudo documentos ou materiais importantes sobre o assunto. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• busco ajuda em manuais técnicos e na legislação vigente. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• busco livros, manuais, apostilas e documentos para complementar meu conhecimento. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• busco ajuda na internet, para obter informações mais atualizadas. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• busco relacionar a execução com os valores adotados na organização. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• procuro conhecer como o problema está relacionado aos resultados obtidos nas diferentes áreas da organização. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• procuro entender como o desempenho das diferentes áreas da organização poderia ser melhorado. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• penso em como ele está relacionado ao negócio e estratégia da organização. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• tento compreender como os resultados obtidos nas diferentes áreas da organização influenciam o problema. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• tento conhece a tarefa melhor através de uma análise crítica. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• busco associar novas informações e conhecimentos as minhas atividades. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• busco entender como as diferentes partes estão relacionadas entre si. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• procuro compreender como novos conhecimentos e habilidades podem ser integrados. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• procuro compreender o máximo possível de cada uma das partes. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• repito ações automaticamente até a execução correta do trabalho. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• tento usar o mesmo procedimento aplicado por outras pessoas. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



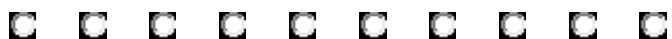
• busco utilizar instruções, normas e procedimentos que memorizei. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• repito uma solução que vi em outro caso. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• executo as tarefas conforme o padrão vigente. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• procuro repetir mentalmente informações e conhecimentos recém-adquiridos. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• Busco programas de capacitação e formação. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• **Participo de programas para desenvolver novas habilidades.***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• **Participo de treinamentos que aumentam meu conhecimento e melhoram meu desempenho.***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



• **Procuo algum curso que forneça o aprendizado necessário.***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



PARTE 2 - ASPECTOS DA JUVENTUDE

Levando em conta sua forma de viver e de pensar, relacione os fatos que considera marcantes, vivenciados por você nos seus primeiros 20 anos de vida, e que contribuíram para formar sua visão de mundo.

Evento político-econômico

Marque quantos itens você quiser desde que sejam representativos dos seus primeiros 20 anos de vida!

- Governo JK
- Constituição
- Abertura de Mercado
- Impeachment do Collor
- Diretas Já
- Guerra Fria
- Queda do Muro de Berlim
- Confisco da poupança (Collor)
- Plano Real
- Ditadura
- Plano Cruzado

- Guerra do Golfo
- World Trade Center

Evento social

Marque quantos itens você quiser desde que sejam representativos dos seus primeiros 20 anos de vida!

- Lei do divorcio
- Popularização da pílula anticoncepcional
- Desemprego
- Reconhecimento internacional do Mandela
- Primeira Visita do Papa João Paulo II
- Caso PC Farias

Estrutura familiar e educação

Marque quantos itens você quiser desde que sejam representativos dos seus primeiros 20 anos de vida!

- Não há pudor em bater nos filhos
- Preocupação com a formação intelectual e moral dos filhos
- Preconceito em relação à separação
- Pais são exemplos, grande influência na vida dos indivíduos
- Maior atuação das mães no mercado de trabalho
- Preocupação dos indivíduos com ascensão social
- Ter pais separados é mais comum

Evento esportivo

Marque quantos itens você quiser desde que sejam representativos dos seus primeiros 20 anos de vida!

- Brasil tri campeão no futebol
- Brasil tetra campeão no futebol
- Democracia corintiana
- Morte do Ayrton Senna
- Olimpíadas de Barcelona
- Olimpíadas de Moscou
- Seleção de futebol de 82
- Joaquim Cruz
- João do Pulo

Televisão

Marque quantos itens você quiser desde que sejam representativos dos seus primeiros 20 anos de vida!

- Sítio do Pica Pau Amarelo - primeira edição
- Sítio do Pica Pau Amarelo - segunda edição
- Carga Pesada

- Perdidos na Noite
- Desenhos japoneses: Jaspion, Changeman e Pokemon
- Viva o Gordo
- Malu Mulher
- Altas Horas
- As Panteras
- TV Pirata
- Friends
- Casal 20

Música

Marque quantos itens você quiser desde que sejam representativos dos seus primeiros 20 anos de vida!

- Bossa Nova
- Jovem Guarda
- Raul Seixas
- Bandas de Brasília
- Movimento Grunge
- Rock Nacional e Internacional
- Legião Urbana, Blitz, Paralamas do Sucesso e Titãs
- Raimundos, Chale Brown, Pato Fu e Skank
- Tropicália
- John Travolta
- Michael Jackson
- Música eletrônica
- Morte dos Mamonas Assassinas
- Funk e rap
- Woodstock
- Rock and Roll
- Rock in Rio - 1ª edição
- Rock in Rio - 2ª edição
- MTV
- Sertanejo universitário

Evento tecnológico

Marque quantos itens você quiser desde que sejam representativos dos seus primeiros 20 anos de vida!

- Homem na Lua
- Máquina de datilografar elétrica

- Walkman
- Internet discada
- Internet banda larga
- Word star
- Windows e Office
- Computação nas nuvens
- TV colorida
- Primeiros computadores
- Gravador de fita K7
- Pager
- Primeiros celulares
- Smartphone
- Primeiro bebê de proveta
- Linux
- Lotus 123
- Site de compra coletiva
- fac símile (fax)
- Cometa Halley
- Tecnologia armamentista
- Redes sociais (MSN, facebook)

PARTE 3 - PERFIL DO RESPONDENTE

Você trabalha no SENAI? *

- SIM
- NÃO

Qual é o seu local de trabalho? *

- Administração Central
- Escola

A sua atual função é *

- Administrativa
- Docência

Qual é a sua formação escolar? *

- ensino médio
- superior incompleto

superior completo

pós-graduação

Há quanto tempo trabalha na empresa? *

menos de 5 anos

entre 6 a 10 anos

entre 11 e 15 anos

entre 16 e 20 anos

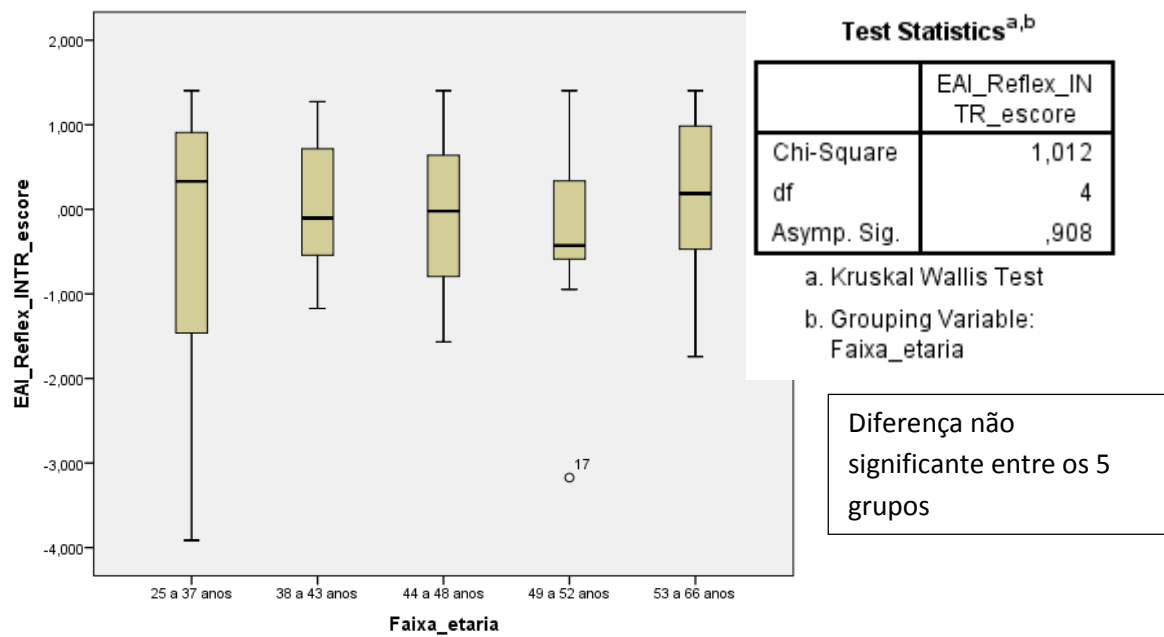
mais do que 20 anos

QUAL É A SUA IDADE? *

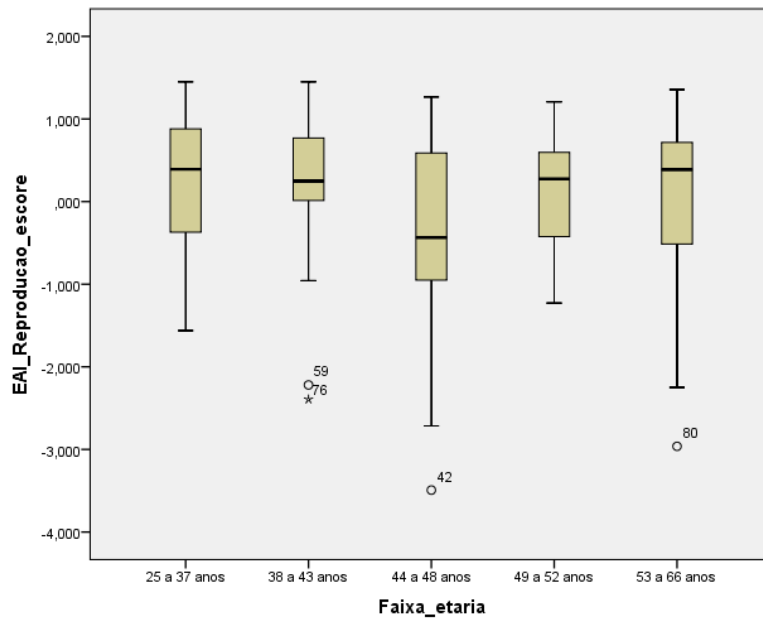
Se quiser receber o relatório desta pesquisa, por favor, deixe o seu email.

Apêndice D

REFLEXÃO INTRÍNSECA



REPRODUÇÃO



Test Statistics^{a,b}

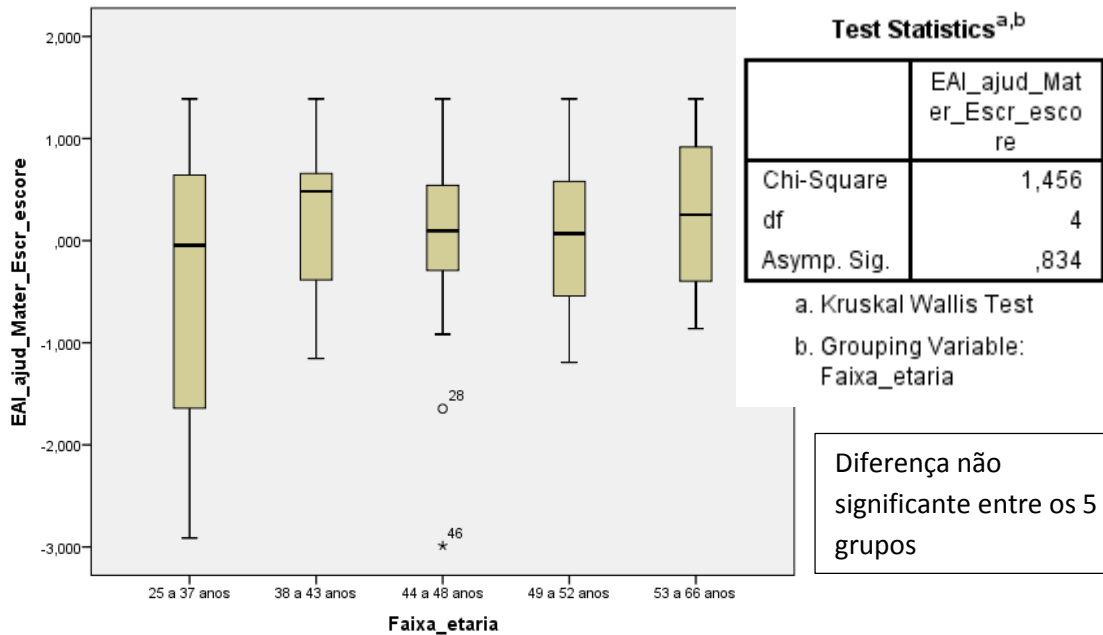
	EAI_Reproducao_escore
Chi-Square	4,513
df	4
Asymp. Sig.	,341

a. Kruskal Wallis Test

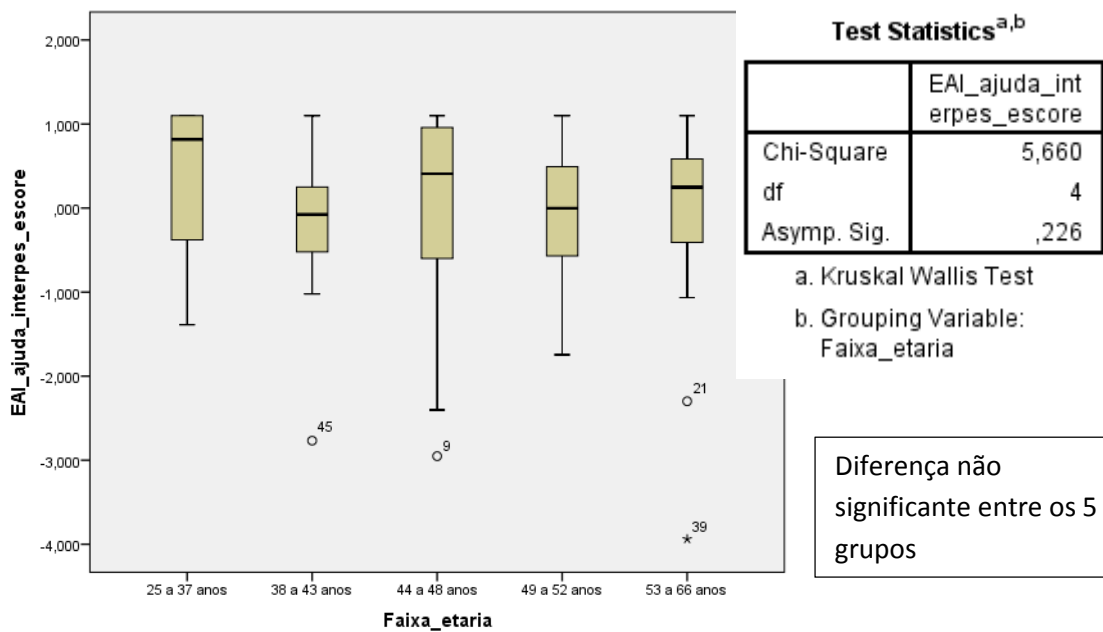
b. Grouping Variable:
Faixa_etaria

Diferença não
significante entre os 5
grupos

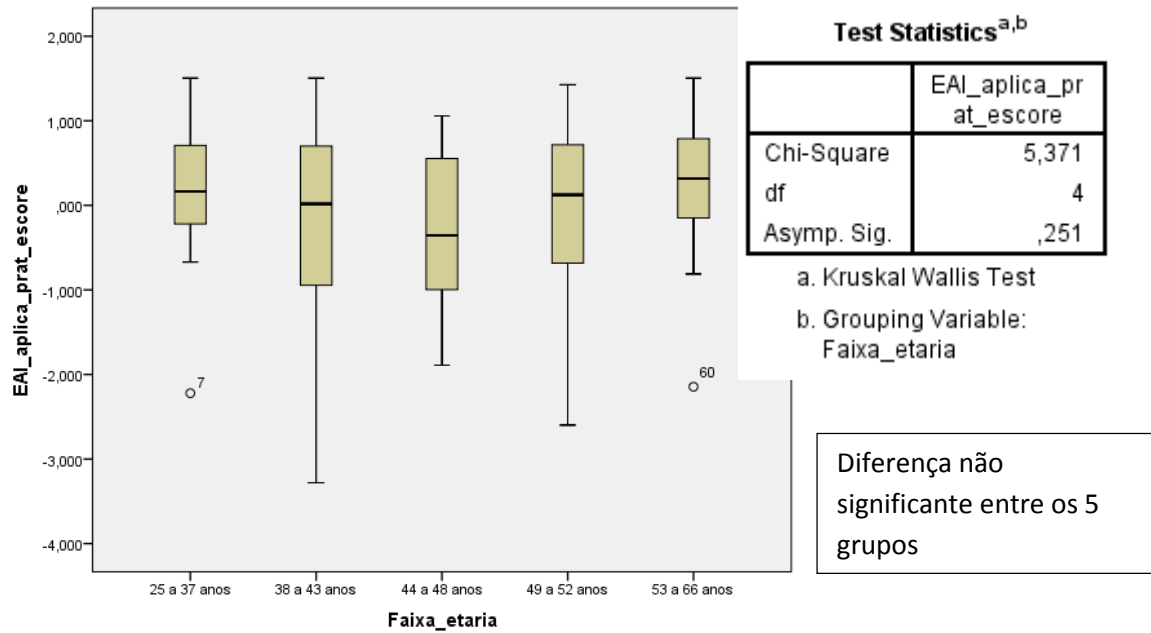
AJUDA EM MATERIAL ESCRITO



AJUDA INTERPESSOAL

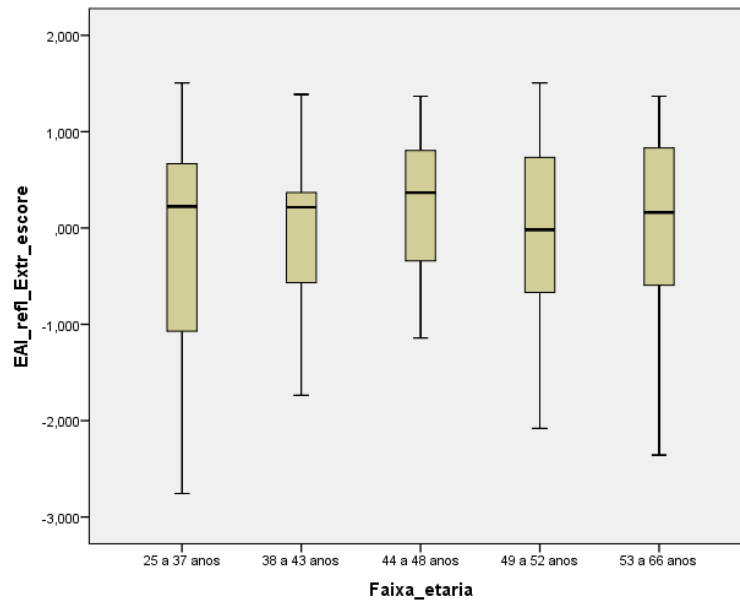


APLICAÇÃO PRÁTICA



Nota: Na faixa etária superior (65 anos ou mais) só havia uma pessoa.

REFLEXÃO EXTRÍNSECA



Test Statistics^{a,b}

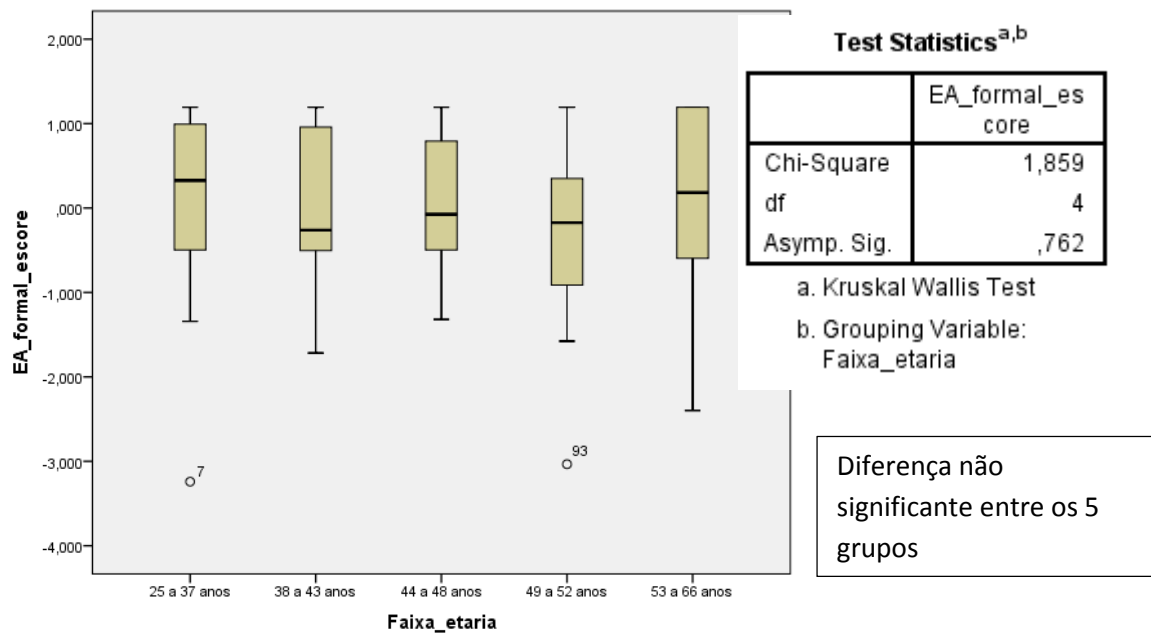
	EAI_refl_Extra_score
Chi-Square	1,791
df	4
Asymp. Sig.	,774

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Faixa_etaria

Diferença não
significante entre os 4
primeiros grupos

FORMAL



Nota: Na faixa etária superior (65 anos ou mais) só havia uma pessoa.

Apêndice E

Análises exploratórias: TEMPO DE EMPRESA

Kruskal-Wallis Test**Ranks**

	Tempo empresa	N	Mean Rank
EA_formal_MEDIA	5 anos ou menos	11	56,41
	6 a 10 anos	22	56,73
	11 a 15 anos	20	56,85
	16 a 20 anos	18	50,50
	Mais de 20 anos	31	43,18
	Total	102	

Test Statistics^{a,b}

	EA_formal_MEDIA
Chi-Square	4,187
df	4
Asymp. Sig.	,381

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Tempo_empresa**Test Statistics^{a,b}**

	EAI_aplic_pra t_MEDIA	EAI_ajuda_int erpes_MEDIA	EAI_ajuda_m ater_escrito_ MEDIA	EAI_refelx_EX trins_MEDIA	EAI_refelx_Int rins_MEDIA	EAI_reproduc ao_MEDIA
Chi-Square	4,456	2,579	1,433	,221	2,591	1,824
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,348	,631	,838	,994	,628	,768

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tempo_empresa

Análises exploratórias: FORMAÇÃO

Test Statistics^{a,b}

	EAI_aplic_pra t_MEDIA	EAI_ajuda_int erpes_MEDIA	EAI_ajuda_m ater_escrito_ MEDIA	EAI_refelx_EX trins_MEDIA	EAI_refelx_Int rins_MEDIA	EAI_reproduc ao_MEDIA	EA_formal_M EDIA
Chi-Square	,312	,861	3,971	7,598	4,861	1,152	3,235
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,856	,650	,137	,022	,088	,562	,198

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Formacao_posgradu

=====

Análises exploratórias: FUNÇÃO (docência e administração)

Test Statistics^{a,b}

	EAI_aplic_pra t_MEDIA	EAI_ajuda_int erpes_MEDIA	EAI_ajuda_m ater_escrito_ MEDIA	EAI_refelx_EX trins_MEDIA	EAI_refelx_Int rins_MEDIA	EAI_reproduc ao_MEDIA	EA_formal_M EDIA
Chi-Square	13,203	,295	7,591	1,308	1,494	2,116	9,560
df	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,000	,587	,006	,253	,222	,146	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Funcao_Administr

