



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADEMICA DE
ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

EDNA SORAIA PEREIRA SILVA

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DAS
GERAÇÕES DE FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPREITEIRA DO SETOR
ELÉTRICO DE CAMPINA GRANDE/PB**

CAMPINA GRANDE - PB
2018

EDNA SORAIA PEREIRA SILVA

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DAS
GERAÇÕES DE FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPREITEIRA DO SETOR ELÉTRICO DE
CAMPINA GRANDE/PB

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado a Unidade Acadêmica de
Administração e Contábeis da Universidade
Federal de Campina Grande como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração.

Orientado: Prof^a Msc. Marielza
Barbosa Alves.

Membros

Edna Soraia Pereira Silva
Aluno (a)

Marielza Barbosa Alves, Mestre
Professora Orientadora

Lúcia Silva Albuquerque, Doutora
Coordenadora de Estágio Supervisionado

EDNA SORAIA PEREIRA SILVA

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DAS
GERAÇÕES DE FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPREITEIRA DO SETOR ELÉTRICO DE
CAMPINA GRANDE/PB

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado a Unidade Acadêmica de
Administração e Contábeis da Universidade
Federal de Campina Grande como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração.

Aprovado em 16 de março de 2018

BANCA EXAMINADORA

Marielza Barbosa Alves, Mestre - UFCG

Lúcia Santana de Freitas, Doutora - UFCG

Luciene Alencar Firmo, Mestre - UFCG

Dedico este trabalho a Deus, por ser essencial em minha vida, e me fortalecer nas horas de angústia e dificuldades.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe Socorro, meu pai Edilson e minha irmã Vitória que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida;

A minha avó Maria e meu avô Pedro por sempre estarem do meu lado e por todo amor e carinho;

As minhas tias Josete e Eliane, e toda a minha família por estarem sempre torcendo e vibrando por minhas conquistas;

A todos os meus amigos por todo apoio e por estarem sempre comigo;

A esta universidade, a Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade, e a todos os seus docentes e funcionários que fizeram parte da minha formação;

A minha orientadora Marielza Barbosa Alves, pelo suporte, pelos conselhos, pelas conversas e por me ajudar em tudo que foi possível;

E a todos que direto ou indiretamente fizeram parte dessa etapa de minha vida.

“O conhecimento era um bem privado, associado ao verbo saber. Agora, é um bem público, ligado ao verbo fazer.”

(Peter Durcker)

RESUMO

A aprendizagem organizacional tem ganhado cada vez mais notoriedade e tem se transformado em um diferencial competitivo importantíssimo para as organizações que buscam se destacar em sua área de atuação. Uma das dificuldades enfrentadas nesse processo de aprendizagem é a relação com as diferentes gerações atuantes no mercado. Os estudos envolvendo a aprendizagem organizacional juntamente com a questão das gerações ainda é bastante escasso, logo, essa pesquisa teve como objetivo analisar a aprendizagem organizacional na percepção das diferentes gerações de funcionários de uma empreiteira do setor elétrico, identificando características de gerações encontradas, processos de aprendizagem na perspectiva das gerações e preferência de aprendizagem das mesmas. Através de uma abordagem quantitativa, e caráter descritivo foi realizado um estudo de caso em uma empreiteira do setor elétrico da cidade de Campina Grande – PB. Para a pesquisa utilizou-se de um questionário adaptado de McDowell (2010, apud Collistochi et al 2012), em sua estrutura dividida em perfil dos respondentes e afirmações sobre aprendizagem organizacional, grupal e individual, de acordo com suas dimensões de compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mentalidade aberta e preferências de aprendizagem dessas gerações. Os dados foram analisados com o auxílio da estatística básica e de excel para calcular a porcentagem de concordância para cada afirmativas. Identificou-se que na organização existem três gerações, a baby boomers a X e a Y e que elas não tem percepção muito distintas entre si em relação ao processo de aprendizagem em seus níveis individual, grupal e organizacional, e do mesmo modo apresentaram poucas divergências entre si em relação as preferências de aprendizagem na organização. Pode-se ainda constatar que os funcionários independentes das gerações valorizam e preferem atividades em equipe que incluem uma interação mais efetiva entre todos.

Palavras-chave: Geração; Aprendizagem; Perspectiva; Organizações;

ABSTRACTE

Organizational learning has gained more and more notoriety and has become a very important competitive differential for organizations that seek to excel in their area of expertise. One of the difficulties faced in this learning process is the relationship with the different generations working in the market. The studies involving organizational learning along with the question of the generations are still very scarce, so this research aimed at analyzing the organizational learning in the perception of the different generations of employees of a contractor in the electric sector, identifying characteristics of found generations, learning from the perspective of the generations and learning preference of the generations. Through a quantitative approach, and a descriptive character was carried out a case study in a contractor of the electrical sector of the city of Campina Grande - PB. For the research, a questionnaire adapted from McDowell (2010, apud Collistochi et al. 2012) was used, in its structure divided into respondents profile and affirmations about organizational, group and individual learning, according to their dimensions of commitment to learning , shared vision and open mentality and learning preferences of these generations. The data were analyzed with the aid of basic statistics and excel to calculate the percentage of agreement for each statement. It was identified that in the organization there are three generations, the baby boomers to X and Y and that they do not have many perceptions of each other in relation to the learning process in their individual, group and organizational levels, and likewise presented few divergences between each other in relation to the learning preferences in the organization. It can also be seen that the generational employees value and prefer team activities that include a more effective interaction among all.

Keywords: Generation; Learning; Perspective; Organizations.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Características das gerações	28
QUADRO 2: Preferências de aprendizagem de cada geração	33
QUADRO 3: Identificação do perfil.....	38
QUADRO 4: Afirmativas que serão analisadas em relação ao processo aprendizagem na organização.....	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Percentual de cada geração encontrada.....	41
TABELA 2: Percentual de concordância das afirmações relacionada a aprendizagem individual.....	42.
TABELA 3: Percentual de concordância das afirmações relacionadas a aprendizagem grupal.....	43
TABELA 4: Percentual de concordância das afirmações relacionadas a aprendizagem organizacional.....	45
TABELA 5: percentual de concordância das afirmações relacionadas as preferências de aprendizagem.....	46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.2 Objetivo.....	17
1.2.1 Objetivos Específicos.....	17
1.2.2 Justificativa.....	18.
2. REFERENCIAL TÉORICO.....	20
2.1 Gestão De Pessoas.....	20
2.2 Aprendizagem Organizacional.....	22
2.2.1 Níveis de Aprendizagem.....	24
2.2.1.1 Aprendizagem Individual.....	24
2.2.1.2. Aprendizagem Grupal.....	25
2.2.1.3 Circuitos de aprendizagem e a Aprendizagem Organizacional.....	26
2.3 Gerações.....	27
2.3.1 Geração Tradicionalista.....	29
2.3.2 Geração Baby Boomers.....	29
2.3.3 Geração X.....	30
2.3.4 Geração Y.....	31
2.4 Gerações Do Mercado De Trabalho.....	31
2.5 Aprendizagem E Gerações.....	32
3. METODOLOGIA.....	36
3.1 Caracterizações da Pesquisa.....	36
3.2 Universo e Amostra.....	37
3.3 Coleta de Dados.....	37
3.4 Análises dos Dados.....	39
4. ANALISE DOS RESULTADOS.....	41
4.1 Parte I - Caracterizações das Gerações.....	41
4.2 Parte II - Processos de Aprendizagem.....	42
4.3 Parte III - Preferências de Aprendizagem.....	46
5. CONCLUSÃO.....	50
6. BIBLIOGRAFIA.....	53

Capítulo 1 - Introdução

1. INTRODUÇÃO

Aprendizagem de forma geral é fundamental para a vida humana, desde o nascimento em qualquer época, o ser humano passa por processo de aprendizagem, primeiro aprendendo a falar, depois a andar e assim sucessivamente, não importa o âmbito da aprendizagem ela sempre esteve e sempre vai está presente na vida de qualquer pessoa.

No âmbito das organizações desenvolver essa aprendizagem se torna cada vez mais necessária e essencial, Nos últimos anos uma série de mudanças no mundo organizacional vem ocorrendo, e pode-se observar um movimento crescente de envolvimento das pessoas no seu trabalho e nas atividades de sua organização. A forma com que o capitalismo avança para um modelo liberal, propaga a abertura de mercado e conseqüentemente o aumento da competitividade.

Diante disso, é de grande importância os modelos administrativos evoluírem para posturas mais estratégicas e participativas, que buscam envolver, engajar e agregar valor entre empresa e colaboradores.

A gestão estratégica de pessoas precisa está alinhada as estratégias da organização e os objetivos e metas que a mesma busca alcançar, essa visão estratégica facilitou a criação de políticas e diretrizes que guiam e ajuda a empresa a tornar pessoas mais participativas no seu trabalho, e aprendizagem organizacional atualmente tornou-se um dos pontos relevantes e essenciais para ultrapassar um mercado conturbado, exigente e cheios de incerteza. “O planejamento estratégico de gestão de pessoas, nada mais é do que a maneira como a área de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais”. (CHIAVENATO 2010, apud MOZER 2017, p. 315).

Um das dificuldades no processo de aprendizagem é a diversidade de características pessoais e a influencia destas nesse processo. Uma dessas diversidades é o contexto no qual nasceram, o que se define conforme o dicionário Aurélio (2017) como gerações. Segundo Carvalho (2017) atualmente existem 4 gerações: as tradicionais, as baby boomers, a X e a Y atuando juntas nesse mercado de trabalho, o que pode impactar diretamente no desenvolvimento da aprendizagem e de novas competências, pois cada uma dessas gerações possuem sua particularidade e características peculiares.

Continuando com o assunto gerações, Abreu, Fortunato e Bastos (2016) destaca ainda outra geração chamada de “Z”, e segundo os mesmos essa geração ainda ascende no mercado de trabalho, e não atingiram ainda uma maturidade suficiente dentro do ambiente

organizacional para fazer uma comparação com as outras gerações já estabelecidas. Essa geração se assemelha com a Y, ambas são influenciadas pela evolução das tecnologias.

Por ultimo vale destacar que já existe outra geração chamada de Alfa, mas que ainda estão em formação, são pessoas nascidas a partir de 2010. “O mercado está um pouco assustado com as características de diversas gerações juntas e é observado o despreparo de alguns gestores e de empresas em promover as mudanças que se tornam extremamente necessárias e urgentes”. (LINHARES, 2011, p.29).

Conhecer as características gerais dessas gerações é essencial para ajustar atitudes, trazer para o centro das discussões essa abordagem e mostrar como ela pode impactar na melhoria dos processos de aprendizagem individual, grupal e organizacional, é importante para que se tenha um conhecimento prévio e um maior entendimento sobre o assunto, a identificação das preferências de aprendizagem que cada geração se adapta também é de grande importância para que possa chegar a um equilíbrio nas práticas e processos de aprendizagem e para que sejam sanadas ou reduzidas as diferenças existentes.

O mercado onde a empresa estudada está inserida é um ambiente bastante importante e complexo por se tratar de um setor ligado a uns dos bem de consumo essenciais para o desenvolvimento da sociedade, além disso, é um ambiente bastante propenso a inovações constantes e mudanças diárias.

A empreiteira estudada exporta mão de obra para o setor elétrico e mais do que nunca precisam que essa mão de obra esteja bastante preparada para atuar nesse mercado, por isso o estudo da aprendizagem organização é fundamental para a organização, principalmente levando em consideração as gerações e esse grupo heterogêneo dentro da dela.

Sendo assim, tem-se como problemática deste estudo: Como se desenvolve o processo de aprendizagem organizacional na percepção das diferentes gerações de funcionários e quais suas preferências de aprendizagem?

O trabalho de pesquisa está estruturado em cinco seções principais, A primeira esta introdução, a segunda parte apresenta-se o referencial teórico, trazendo uma breve discussão sobre aprendizagem e características das gerações e a relação entre esses temas. Em seguida são expostos procedimentos metodológicos, descrevendo os métodos usados para a realização da análise de pesquisa, logo depois vem a análise dos resultados que foram obtidos e as considerações finais, fecham o estudo.

1.2 OBJETIVO

Analisar a aprendizagem organizacional na percepção das diferentes gerações de funcionários de uma empreiteira do setor elétrico.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral dessa pesquisa, foram estabelecidos os objetivos específicos abaixo:

- Caracterizar os tipos de gerações encontrados;
- Identificar os processos de aprendizagem em nível individual, grupal e organizacional vivenciadas pelas diferentes gerações;
- Comparar as preferências de aprendizagem entre as gerações.

1.2.2 JUSTIFICATIVA

O estudo da aprendizagem organizacional não é tão recente, mas vem despertado interesse crescente entre gestores e pesquisadores, por sua tendência na valorização de pessoal e pela possibilidade de em meio há tempos turbulentos e competitivos, capacitar e desenvolver colaboradores.

Trazer para discussão esse tema é importante para entender e conduzir a dinâmica do ambiente organizacional e buscar as mudanças na mentalidade dentro delas, além de procurar soluções mais criativas, flexíveis e adaptáveis para se passar pelos desafios organizacionais.

A aprendizagem organizacional é um tema bastante complexo sujeito a inúmeras interpretações o que pode provocar dúvidas sobre seus reais benefícios e aplicabilidade. Por conta dessa dificuldade é importante que se estude e se pesquise sobre o tema para que possa encontrar formas de reduzir falhas e dúvidas, além de enriquecer os conhecimentos sobre a abordagem e suas implicações.

Uma das dificuldades que podem ser encontrado no ambiente organizacional e que pode ser uma barreira é a questão das diversas gerações que hoje são encontradas no mercado de trabalho. Estudos alinhando e atrelando essas duas abordagens, aprendizagem organizacional e gerações ainda são escassas e a pesquisa será uma oportunidade para se aprofundar nessas variáveis.

No setor elétrico é ainda mais relevante e necessário o estudo, pois se trata de uma área onde inovações e tecnologias de informação e comunicação surgem a todo o momento e as empresas que prestam esse serviço precisam está atualizadas por se tratar de um setor que fornece um dos bens de consumo mais importante para a vida do ser humano.

Como a pesquisa tem como intuito apropriar-se da realidade para melhor analisá-la, e com isso promover transformações a cerca das discussões sobre o impacto das diferentes gerações nos processos de aprendizagem nas organizações, a abordagem é de grande importância para o meio acadêmico. Se aprofundar nos estudos desse tema pode ser um inicio de transformações ainda mais relevantes para o âmbito acadêmico, para realidade social e para o meio organizacional.

Em relação a área da administração e da gestão estratégica de pessoas, trabalhos e pesquisas sobre aprendizagem organizacional alinhada a diversidade de gerações se tornam cada vez mais necessários e pertinentes em meio aos desafios e as mudanças constantes do mercado.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas esta direcionada para gerir os funcionários, de forma que, através de um conjunto de técnicas, métodos, habilidades e políticas possa se chegar ao grande objetivo de gerir com competência e habilidade o capital humano e seus comportamentos internos, além de orientar e coordenar as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é uma área sensível a mentalidade que predomina nas organizações, pois depende de vários aspectos tais como a cultura e a estrutura organizacional adotada, do contexto ambiental, dos processos internos das tecnologias utilizadas e de outras variáveis importantes.

Dentro da organização a gestão de pessoas é fundamental para criar um bom relacionamento entre colaboradores e empresa e isso ao longo do tempo tem sido essencial para o alinhamento em conjunto do planejamento estratégico de pessoas com o planejamento estratégico da empresa e alta direção, proporcionando a tomada de decisão certa e na hora certa.

(...) as palavras de ordem para todas as organizações passam a ser: produtividade, qualidade, eficiência e competitividade. Neste novo contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações e passam a solucioná-los, deixam de ser o desafio para se tornar à vantagem. (SILVA, 2009).

Ainda segundo Silva (2009) a moderna gestão de pessoas passa a buscar a participação eficaz de seus colaboradores e para isso é preciso tratá-los como peça fundamental desse novo sistema. As organizações hoje se preocupam não apenas em administrar recursos humanos e sim administrar junto com as pessoas na chamada administração participativa, de modo que as pessoas com sua inteligência, criatividade e habilidades passem fazer a diferença no processo competitivo no mundo empresarial.

Para que o trabalho da gestão de pessoas tenha eficácia é preciso contar com algumas políticas e diretrizes que se tornam um verdadeiro guia para o planejamento estratégico dos recursos humanos, baseado nessas ferramentas é possível conduzir e alinhar colaboradores e metas da empresa. Tais práticas políticas como a melhoria do clima organizacional, a criação de um plano estratégico, assertividade nos processos de seleção e recrutamento, avaliação de

desempenho e treinamento e desenvolvimento profissional são fundamentais para se chegar a uma gestão estratégica de pessoas bem-sucedida.

O treinamento e desenvolvimento profissional dos colaboradores pode se tornar uma grande aliada para conseguir os objetivos e resultados almejados da empresa, treinar e desenvolver seu pessoal é um investimento importante em um ambiente de mudanças freqüentes que as organizações enfrentam. Essa área de desenvolvimento se ampliou e passou a abordar outras políticas que pudesse favorecer esse papel estratégico, como Gestão do Conhecimento, Gestão por Competências e Aprendizagem Organizacional.

Conforme Silveira, Miranda (2011) a gestão de pessoas impulsionada pelas pressões competitivas nas últimas décadas começou a ser considerada como um elemento estratégico relevante, e assumiu papéis e práticas mais relacionadas à esfera estratégica da organização com essa visão precisa gerir pessoas a atuarem com um nível mais elevado de desempenho.

Segundo Albuquerque e Leite (2009) é possível fazer uma separação entre a Era Industrial, onde se caracteriza a divisão do trabalho com a fragmentação e programação da produção, otimização dos recursos e fatores de produções voltadas para a eficiência e produtividade; e a Era Pós-industrial caracterizada pela flexibilização da produção, o trabalho começando a ser intelectual, o surgimento das equipes de trabalho e indivíduos reconhecidos como seres capazes de trabalhar em grupo.

A gestão do conhecimento permite a criação de processos que possam criar, identificar, integrar e compartilhar conhecimento, sendo utilizado na organização com objetivo de aumentar a aprendizagem individual e grupal criando competências que pode diferenciar a empresa no mercado em que está inserida.

Através da gestão dessas competências é possível desenvolver as habilidades e conhecimentos, modificando o comportamento e atitudes das pessoas a partir da criação de processos e atividades cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva e intelectual do ser humano.

Atualmente um grande número de empresas tanto multinacionais quanto brasileiras já considera o desenvolvimento de pessoal via ações de aprendizagem fator decisivo para o seu futuro, motivo pelo qual introduziram em seu planejamento estratégico a intenção de investir em programas que lhes propiciem um bom clima organizacional e a garantia de retorno financeiro. (TACHIZAWA 2006, apud PAIZ et al 2011, p 4.).

Apostar na aprendizagem organizacional é uma alternativa para se enfrentar essas mudanças, buscar desenvolver a capacidade das pessoas aprenderem continuamente com as experiências organizacionais e transformar esse conhecimento em praticas de melhoria de desempenho torna a empresa mais competitiva.

2.2 Aprendizagens Organizacionais

Todo conhecimento do ser humano é adquirido de alguma forma e construindo de acordo com a interação com o meio que estão inseridos, assim podemos dizer que esse conhecimento é construído socialmente à medida que o homem em suas atividades cotidianas se depara com alguma dificuldade ou problema, então, só há aprendizagem quando esses desafios são superados e transformados em soluções e realidade.

Levando essa abordagem para dentro das organizações, a forma como lidar com os colaboradores foi evoluindo à medida que, modelos antigos de gestão de pessoas se tornavam insuficientes para atender um mercado exigente tomado de mudanças e incertezas, tudo isso causado com o fenômeno das tecnologias de informação e comunicação. Alcançar e obter capital financeiro já não era mais suficiente, o foco começou a ser modificado e a gestão voltada para o conhecimento se tornou cada vez mais necessário e eficaz.

A partir do momento que se começou a adotar um modelo de gestão de pessoas que valorizasse o conhecimento e acreditasse na capacidade de aprendizagem dos indivíduos, aumentou-se o número de pessoas que começaram a pensar na organização, de forma que, quanto mais desenvolvesse e valorizasse a capacidade de reflexão e processamento das informações do individuo, conseqüentemente aumentaria a capacidade do processamento de informações de todo o sistema organizacional.

“Nos primeiros estágios da existência de uma organização, a aprendizagem organizacional é freqüentemente sinônimo de aprendizagem individual”. (BAHIA, 2005, p. 48)

Com a capacidade do individuo de refletir e processar informações, ou seja, autônomo para analisar, dar sentido e encontrar soluções, levando em conta suas experiências e pensamentos, surge os desafios com os múltiplos elementos da realidade em si, fazendo com que aprendam a lidar e evoluir junto com a organização.

Com o modelo de gestão estratégica de pessoas juntamente com a gestão do conhecimento, veio à idéia da valorização do pessoal e de suas habilidades de inovação e

criatividade, o capital humano começou a ser visto não como apenas um recurso da organização, mas sim, como uma grande fonte para o melhor desempenho de suas atividades. “É de suma importância enfatizar para cada gestor que é fundamental valorizar cada colaborador na empresa, pois através do desempenho e habilidade do mesmo, que a empresa alcança resultado mais produtivo, inovador e atinge excelentes resultados”. (SOUZA, 2016, p. 5).

Uma parcela da aprendizagem organizacional é obtida de maneira informal, através de exemplos de líderes, pela troca e acúmulo de experiência e do aprendizado retirado dos erros, não significando que cursos e treinamentos não sejam capazes de efetivamente dar resultados, mas é a junção dessas duas vertentes, formal e informal que permite a organização a criar um modelo de gestão que sejam coerentes com as necessidades existentes.

Flach e Antonello (2010) fala que é preciso entender o contexto que a aprendizagem informal está inserida, ela não se restringe em um processo com início, meio e fim sem que seja relacionado com outras atividades, e sim se baseia na cultura, nas práticas dos individuais e na socialização.

Colaboradores conseguem melhorar seu rendimento quando estão em aprendizagem constante, tornam-se mais engajados, motivados e produtivos. Cada empresa tem através de sua cultura organizacional a capacidade de criar o seu próprio modelo de aprendizagem

Há algum tempo atrás as empresas competiam com relação à tecnologia, capacidade instalada, atributos relacionados à produção, conhecimentos técnicos. Atualmente com as constantes transformações que vem ocorrendo se fez necessária uma mudança organizacional, o capital humano e a liderança intelectual da empresa passaram a ser prioridades organizacionais. ”Por intermédio do processo de aprendizagem a organização pode desenvolver as competências essenciais ao seu posicionamento estratégico e o processo de aprendizagem está intimamente ligado a gestão do conhecimento nas empresas”. (FLEURY; JUNIOR, 2002, p.138)

Diferentemente do modelo da Era Industrial onde havia uma limitação para o desenvolvimento de habilidade dos indivíduos, os modelos de aprendizagem atual tem como principal foco essa prática, pois as mudanças constantes, as inovações tecnológicas em grande crescente e a alta competitividade do mercado, fazem com que as organizações estejam engajadas a promover em seu ambiente, processos de aprendizagem.

Uma preocupação quanto a esses processos é como ele pode ser feito e passado de forma que possa agregar valor ao indivíduo e a organização, é preciso um entendimento de

como essa aprendizagem ocorre e alguns níveis devem ser levados em consideração para que isso possa ser possível.

2.2.1 Níveis de Aprendizagem

Segundo Fleury e Fleury (2001) uma preocupação dos estudiosos da aprendizagem é a forma como esse processo passa de individual para organizacional, e para entender e distinguir, destacam três níveis que pode explicar como esse processo ocorre, são eles:

- Nível individual: Esse nível sendo o primeiro carrega-se de emoções positivas e negativas através de diversos caminhos;
- Nível do grupo: Ocorre em um processo social e coletivo é necessário entender como o grupo aprende e como suas crenças e conhecimentos individuais combinam e se integram em esquemas coletivos partilhados;
- Nível organização: É quando a interpretação e compreensão do indivíduo é partilhada para os grupos e se tornam institucionalizados e expressos nos artefatos organizacionais.

O grande começo para esse processo é a questão da aprendizagem individual, é o funcionário enquanto indivíduo cheios de suas crenças, valores, gostos, modo de pensamento, que precisam de estímulos para obter resposta e mudanças em seu comportamento individual. Segundo Reis (1975) pode parecer, na fase inicial de aprendizagem, são mudanças sistemáticas no comportamento individual ocorrido ao longo de certo período de tempo e é completado quando apresentam um padrão estável de comportamento.

2.2.1.1 Aprendizagem Individual

Os psicólogos enfatizam que é preciso distinguir como ocorre a aprendizagem dentro do organismo do indivíduo que aprende, e como as respostas são retornadas por esses indivíduos e quais podem ser mensuráveis e observáveis. Para isso existem modelos e visões quanto a aprendizagem individual que podem ajudar esse entendimento, mas as duas principais visões são: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo.

O modelo behaviorista, que se baseia na teoria do condicionamento de Pavlov, nos trás um modelo de aprendizagem individual, que ocorre através de estímulos naturais e estímulos ambientais, onde cada ação provoca uma reação, é uma resposta ao estímulo. “A eficiência da aprendizagem é influenciada pelas leis do reforço e pela existência de uma situação em que o controle sobre os estímulos seja maior possível” (THOPE, SCHUMULLER 1965, apud MOTTA, VASCONCELOS 2008).

O modelo cognitivo levanta-se a hipótese que os comportamentos e emoções, advêm da percepção e interpretações que as pessoas têm sobre cada situação, considerando suas crenças e o processo de apreensão da realidade, assim a aprendizagem dar-se pela capacidade do individuo de adquirir conhecimento através da armazenagem de informação que é captada e organizada na mente, levando em consideração suas experiências, crenças e culturas.

Segundo Bastos, Gondin, Loiola (2004) são os indivíduos que age e aprende na organização, são eles a primeira fonte do processo de aprendizagem, e inclusive eles que criam as formas ou estruturas organizacionais que permitem a aprendizagem. A aprendizagem individual tem muita importância no processo e isso fica bem obvio e sutil, pois as organizações são formadas por pessoas, porém, aprendem independente de qualquer individuo específico, mas não independente de todos os membros, e eles aprendem com a dinâmica organizacional e a interações entre si.

Pode-se aliar o conceito de aprendizagem ao da teoria organizacional, onde a forma com que a organização estrutura a interação e a experiências dos indivíduos sociais, influencia como eles percebem a realidade, formulam julgamentos, e seleciona experiências cotidianas construindo assim sua identidade.

2.2.1.2. Aprendizagem Grupal

O desenvolvimento do nível de aprendizagem grupal é um pouco limitado, mas um grupo aprende quando existe cooperação dos mesmos, levando em consideração objetivos em comum a serem alcançados. Na aprendizagem grupal as pessoas devem refletir e agir, buscando sempre um feedback de suas atividades, discutindo assim quais pontos precisam serem melhorados e o que ocorreu fora do esperado.

De acordo com Silva (2009), a compreensão e disseminação da aprendizagem no nível grupal fazem com que as pessoas iniciem a interpretação e integração de idéias partilhadas

contribuindo para um pensamento sistêmico, facilitando a institucionalização de novos processos, procedimentos e comportamentos.

Ressaltando que os membros de um grupo ou equipe são diferentes uns dos outros, cada um com suas habilidades, conhecimento e comportamentos e isso pode existir de acordo com a variedade de gerações e experiências de cada um, então isso deve ser observado e trabalhado ao longo das atividades rotineiras, para isso as organizações devem estar atentas para que possa promover a aprendizagem de todo um conjunto.

Pena e Martins (2015) o esforço conjunto tende a fortalecer a organização em meio as inconstâncias do ambiente empresarial. Uma boa convivência dos profissionais de diferentes gerações e a cooperação entre todos, deve ser vista como uma vantagem competitiva, pois ao integrar as equipes e grupos é possível extrair as potencialidades de cada um, e as limitações podem ser compensadas com força dos demais.

Nos estudos a tendência é que a aprendizagem leva sempre consigo benefícios, sempre enfatizando a capacidade de adaptarem-se melhor as mudanças, reduzir gradativamente o nível de estresse, melhorar a tomada de decisão, diminuir erros, e aumentar assim a eficiência e o desempenho de todos, elevar o aumento na eficácia das estratégias organizacionais e ampliar o potencial das mudanças comportamentais.

2.2.1.3 Circuitos de aprendizagem e a aprendizagem organizacional

Apesar dos inúmeros benefícios, barreiras são encontradas no desenvolvimento da aprendizagem organizacional, como a capacidade de agir diante de excessos de prioridade, alguns objetivos que estejam confusos, a falta do poder de decisões, o medo de correr riscos, a punição para os erros e os mais importantes que é o não-reconhecimento quando se alcança o sucesso e os resultados positivos, a comunicação interna e a disseminação das informações adquiridas.

Segundo Fleury e Junior (2002) os estudos sobre aprendizagem nas organizações de Argyrys e Schon (1974,1978), abordam uma temática de circuitos de aprendizagem, e trata-se de como um processo de aprendizagem organizacional pode ser alterado de acordo com as orientações de comportamento dos indivíduos e dos grupos, podendo ser uma aprendizagem de circuito simples ou de circuito duplo.

Conforme Motta d Vasconcelos (2008), a aprendizagem de circuito simples baseia-se na detecção e correção do erro, refere-se a melhoria continua de processos, o individuo ele

incorpora novas práticas sem que isso altere seus valores e práticas anteriores. É detectado o erro na estratégia de ação, mas não as normas que sustentam essa ação. Enquanto na aprendizagem de circuito duplo é permitido haver mudanças das práticas, valores ou processos antigos, o indivíduo ele tem acesso a novas informações, compara com as normas de funcionamento e questiona a pertinência das mesmas.

O questionamento dos padrões existentes, com base em informações novas, permite a correção do curso da ação e a invenção e implantação de novos padrões e normas de referência em uma perspectiva evolutiva. Dessa forma, as organizações podem adaptar-se rapidamente as mudanças que ocorrem em seu setor produtivo e conquistar vantagem competitiva. (MOTTA, VASCONCELOS, 2008, p.335)

Podemos afirmar que indivíduos aprendem quando estão envolvidos em atividades que exigem interações com outras pessoas e com todo o meio que estão inseridos, eles aprendem na organização e isso pode contribuir ou não para a aprendizagem organizacional. Os grupos aprendem quando todos os seus membros compartilham informações e cooperem em pro do alcance dos objetivos em comum. Entretanto a aprendizagem passa a ser organizacional quando é realizada para fins organizacionais, quando os resultados do processo de aprendizagem passam a serem incorporados na estratégia, estrutura e cultura da organização.

Diversos fatores devem ser levados em consideração na criação das estratégias de gestão de pessoas, além de alinhar com a cultura e objetivos da organização, a gestão precisa entender bem do perfil dos seus funcionários e de sua diversidade, elementos devem ser levado em consideração, como caso da idade, do gênero, escolaridade, crenças, objetivos pessoais entre outros. “A falta de um foco organizacional compreendido de modo geral e compartilhado por todos gera uma redução na motivação para aprender”. (TOBIN 1993, apud VIZZOTTO, NORO 2011).

Um desses importantes elementos que se pode levar em consideração são as diversas gerações encontradas no ambiente organizacional, pois cada geração tem seus hábitos, crenças e modos de pensar, é preciso um conhecimento prévio sobre, para poder chegar a um equilíbrio e obter um melhor aproveitamento nas práticas de aprendizagem organizacional.

2.3 Gerações

Seguindo a definição encontrada no dicionário Aurélio (2017), a palavra geração significa entre outros um conjunto de homens de uma mesma época, ou tempo médio de

duração humana, poderia ser também descendência ou raça, uma nação, linhagem geológica, família. Segundo Hallmann (2012) as Gerações podem ser definidas como um grupo de indivíduos da mesma época de nascimento, influenciados por um contexto histórico e que impacta à sociedade no que diz respeito à evolução.

A sociedade historicamente foi desenvolvida a partir de critérios de idade e gênero sendo fundamentais para uma organização e integração social. Motta (2010, p.226) afirma que “a geração, em um sentido amplo, representa a posição e atuação do indivíduo em seu grupo de idade e/ou de socialização no tempo”.

Cada geração possui características próprias que advém de seus costumes, crenças, personalidades, valores, posição política, social e cultural e fatos históricos que cada uma delas presenciou tudo isso precisa ser analisado e compreendido. Podemos verificar no quadro 1 abaixo um modelo adaptado de McDowell (2010, apud Collistochi et al 2012) as características de cada uma dessas gerações.

Quadro 1 – Características das gerações

Geração	Características principais
Tradicionalistas (nascidos até 1945)	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizam as tradições, são disciplinados e mais resistentes às mudanças; - São leais às posições hierárquicas e se sentem mais motivados para o trabalho quando são reconhecidos, especialmente por meio de prêmios em público; - Costumam trabalhar com muito esforço, se sacrificando e se dedicando às suas tarefas e valorizando a lei e a ordem.
Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964)	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizam o trabalho e a produtividade, buscam ascensão profissional, mas são leais à empresa na qual trabalham; - Se sentem mais motivados quando vislumbram oportunidades de crescimento na carreira, assim como quando recebem incentivos monetários; - Apesar de possuírem poucos conhecimentos relacionados à tecnologia, tendem a aceitá-la com maior facilidade no seu cotidiano.
Geração X (nascidos de 1965 a 1979)	<ul style="list-style-type: none"> - Presenciaram um momento histórico de mudanças sociais, quedas econômicas e instabilidade no emprego, promovendo o desenvolvimento de novas habilidades; - Preferem um ambiente de trabalho menos formal e valorizam a autonomia na realização de suas atividades; - Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e apresentam maior facilidade para aceitar as mudanças, principalmente no que diz respeito ao uso de computadores e tecnologias.

Geração Y (a partir de 1980)	- Apresentam facilidade para lidar com uma vasta gama de informações, se sentem familiarizados com novas mídias, são criativos e inovadores. - São mais acostumados com o conceito de mudança, sendo menos resistente em relação ao que é novo e se adaptando com facilidade; - Aceitam maior diversidade, tendem a ser otimistas, colaboradores e conscientes; - Buscam equilibrar vida pessoal e carreira e querem ser reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem.
------------------------------	--

Fonte: Adaptado de McDowell (2010, apud Collistochi et al 2012)

Na atual conjuntura do mercado encontramos diversas gerações trabalhando, interagindo e compartilhando informações e experiências a todo o momento, mostrando que as organizações elas precisam está preparadas para resolver os conflitos gerados pelo choque de personalidades que coabitam no ambiente organizacional.

Dessa forma tomando como base o quadro 1, temos a divisão de gerações como as tradicionais (nascido até 1945), os Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964), a geração X (nascido entre 1965 a 1979) e a geração Y (nascidos a partir 1980), cada uma dessas com suas características principais.

2.3.1 Geração Tradicionalista

Nascidos até 1945 vivenciaram a 2ª Guerra Mundial e foram marcados por grandes crises econômicas, a maioria dessa geração já estão fora do mercado de trabalho, mas eram de características muito rígidas, disciplinados, valorizam as leis e as ordens, são resistentes a mudanças e prezam estabilidade. Por ter presenciado muitas catástrofes climáticas, ambientes caóticos de crise desenvolveram um alto grau de solidariedade, presença pela família tradicional e são fieis ao trabalho.

“São caracterizado por sua lealdade a organização, seu respeito a hierarquia, seu modo burocrático e formal e que condenam o prazer antes do dever”. (AGUIAR, 2014, p. 7)

2.3.2 Geração Baby Boomers

Esses nascidos entre 1946 e 1964, são filhos da segunda guerra mundial já que depois da guerra ocorreu-se uma explosão populacional. É uma geração que foi criada na era da rebeldia e do Rock and Roll, como afirma Hallmann (2012) os principais acontecimentos

históricos que essa geração presenciou foi os movimentos a favor dos negros e homossexuais, o surgimento do feminismo, e os ideais de liberdade, no Brasil época da grande repressão limitar com a ditadura surgiam vários festivais que propunham demonstrar o descontentamento com a censura.

Os Baby Boomers costumam valorizar o trabalho, buscam ascensão profissional, se sentem motivados com as possibilidades de crescimento e detêm de pouco conhecimento tecnológico, mas os aceitam com facilidade no seu cotidiano.

Pena e Martins (2015) afirma que são pessoas que se dedicam ao trabalho e buscam reconhecimento por suas ações e prezam pelo respeito da hierarquia entre os colaboradores. Ainda segundo o mesmo autor essa geração é resistente a questionamentos e principalmente quando esse vem de gerações mais novas.

2.3.3 Geração X

Nascidos entre 1965 e 1979, é a geração que começou a ter um preparo acadêmico maior com isso buscando direitos iguais, tiveram contato com a grande evolução tecnológica, as mulheres começam a dotar papéis sociais mais autônomos, famílias sendo influenciadas totalmente pela televisão que transformavam assim sua rotina familiar.

Segundo Andrade et al (2012) essa geração promoveu grandes mudanças dentro de casa tornaram-se donos de seus quartos e tomaram conta de suas individualidades. São influenciados pelo marketing e publicidade, tanto no entretenimento, quanto no universo corporativo.

Em relação ao trabalho essa geração busca autônoma na realização das suas atividades, buscam equilíbrio profissional e pessoal, aceitam as mudanças com maior facilidade e são adeptos ao uso de tecnologias e computadores na execução de suas tarefas, outra característica é o espírito empreendedor, ambicioso e imediatista.

Conforme Pena e Martins (2015) pessoas dessa geração são independentes, autoconfiantes e comprometidos com os objetivos da empresa, costumam valorizar conhecimentos e habilidades que estruturam suas competências.

Para Aguiar (2014) a geração X quando encontra estabilidade deixa de querer crescer e fica apenas na “zona de conforto”, sua maior preocupação se torna muitas vezes, ter uma vida confortável e estável para sua família. Ou seja, é uma geração que precisa ser motivada para continuar aprendendo e crescendo tanto individualmente como dentro da própria organização.

2.3.4 Geração Y

A partir de 1980 surge essa geração conforme especialistas acompanharam a revolução da tecnologia, é a geração da internet dos conectados, acompanharam os grandes acontecimentos terroristas e teve acesso a equipamentos eletrônicos como os modernos videogames da época, são bem individualistas, competitivos e flexíveis, contam com uma grande capacidade criativa e adoram desafios.

No âmbito profissional apresentam facilidade para lidar com muitas informações, são criativos e inovadores, são bem acostumados com conceitos de mudanças, aceitam maior diversidade, são colaboradores e conscientes, gostam bastante de serem reconhecidos tendem a serem otimistas, além de buscar constantemente equilíbrio entre vida pessoal e profissional. “Essa geração é formada pelos nativos digitais, e vem crescendo com grande acesso a tecnologias, além de possuem muita habilidade no uso dessas”. (XAVIER, 2011; MARQUES, 2016).

Knob e Goergen (2016) aborda que essa geração possui uma dificuldade maior para trabalhar em equipe por serem mais individualistas e imediatistas, e gostam de ver rápido os resultados do seu trabalho.

2.4 Gerações no mercado de trabalho

Como um dos desafios para os gestores atuais, um deles é conviver e trabalhar com as diferentes gerações existentes dentro de uma organização tem que haver uma preocupação na preparação de uma gestão que precisa lidar com essa diversidade, levando em consideração aspectos econômicos, sociais e culturais, com valores familiares que moldam a identidade de cada indivíduo.

Afirma Andrade et al (2012) que as três últimas gerações, atuantes no mercado de trabalho (Baby Boomers, X e Y), são bem diferentes na forma de agir e pensar, mas vivem parcialmente. O relacionamento das mesmas na organização pode propiciar muitos conflitos, mas também infinitas oportunidades e idéias.

Com a velocidade com que as mudanças ocorrem no mercado, afirma Martins e Flink (2013) “quem não estiver engajado e atento, pode-se considerar que está em desvantagem competitiva no mercado. Por isso os gestores e líderes devem procurar mesclar as habilidades

e competências de cada geração e até mesmo de cada indivíduo”. Já Hallmann (2012) afirma que “É importante que a empresa saiba retirar o melhor de cada geração, pois não há como classificar uma geração como sendo boas ou ruins todas possuem valores que somados podem ser de grande valia para a empresa”.

Os indivíduos e as organizações estão em constante interação, mas para manter essa conectividade, os indivíduos precisam acreditar que sua participação pessoal está relacionada às necessidades da organização, gerando uma série de características que podem ser adquiridas para trazer, tanto o valor social para eles, quanto o valor econômico para sua organização. (CASTRO et al 2014, p. 9)

Para o mesmo autor ainda é pequeno o número de empresa que tem se adequado para entender todas essas gerações, porém as gerações mais novas detêm de uma gama de características e habilidades inovadoras que sendo desenvolvidas da melhor maneira, agregam importantes valores e conhecimentos não apenas para a empresa como também pra gerações mais antigas de forma compartilhada.

É necessário um bom gestor nas organizações, para situações complexas, tirando das desvantagens sempre que possível uma vantagem, mostrando a todos que em uma organização, todos são um elo, um depende do outro. E que todos trabalham para o mesmo objetivo final, que é o crescimento organizacional, através da obtenção de lucros. (PEREIRA, BLANES, 2014, p. 24)

A partir do momento que cada geração percebe as diferenças de valores de cada uma, seu convívio fica muito amigável. É preciso trabalhar o tema através de comunicações internas, onde estimular o respeito entre todos é fundamental para que haja uma compreensão mútua de que todos fazem parte de um mesmo objetivo e podem aprender entre si.

2.5 Aprendizagem e Gerações

O processo de aprendizagem ele funciona de forma plena quando se existe uma colaboração conjunta, destaca-se que a criatividade e a iniciativa são fundamentais nesse processo e o conhecimento deve ser construído por todos. As diferentes gerações elas apresentam variações na forma com que elas aprendem, mas quando isso é observado e analisado dentro de seu contexto elas podem ser facilmente superadas.

É necessário então entender a diversidade no estilo de trabalho e de captação da aprendizagem, levando em considerações os comportamentos distintos de cada um,

compartilhando percepções valorizando cada perfil, buscando pontos em comum entre as gerações e promovendo constantemente o respeito e a aprendizagem durante todo o ciclo.

Dessa forma o que parecia aparentemente ter potencialidade para ocasionar conflitos e problemas pode se tornar uma vantagem competitiva para as organizações, quanto mais os líderes conhecerem seu pessoal e suas diferenças e com isso se antecipar ao problema, mais vantagens terão sobre seus concorrentes.

As diferentes gerações apresentam diferentes preferências de aprendizagem, com isso a organização deve estar atenta e proporcionar métodos de transmissão de conhecimento que possam atingir todos de maneira efetiva, é recomendável que possuam diversos métodos e maneiras de transportar o conhecimento e as informações.

MacDowell (2010, apud Collistochiet al 2012) destaca as preferências de aprendizagem de cada geração no quadro 2.

Quadro 2 - 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
Baby Boomers	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 e no 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, apud Collistochi et al 2012)

Diferentes perspectivas geram diversos pensamentos e idéias que podem solucionar problemas, com as constantes mudanças no mercado e no meio social a soma de competências é fundamental para isso. Valores compartilhados entre membros de uma mesma geração podem influenciar a forma como se envolve e se motivam nas atividades cotidianas.

Os membros das gerações tradicionalistas e Baby Boomers buscam a obtenção do máximo de informações e são orientadas para processos, já as gerações X e Y são voltadas para resultados, flexibilização, autonomia e reconhecimento para serem efetivamente mais produtivos, se as organizações se atentarem para essas informações e características ela poderá administrar o modo com que cada geração trabalha obtendo qualidade nos processo e reduzindo tempo.

É importante que os gestores sejam hábeis para identificar as vantagens e desvantagens de cada geração, e administrar as relações entre elas visando gerar um clima organizacional melhor possível, é essencial que todos se sintam motivados reconhecidos e seguros para trocar informações e experiências entre si, assim trarão benefícios á empresa e aos próprios colaboradores.

Capítulo 3 - Metodología

3. METODOLOGIA

Para que possa se tornar um conhecimento é preciso determinar um método que possibilite chegar a esse, e esse método nada mais é que um caminho para se chegar a um objetivo. Segundo Gil (2008) pode-se definir método como o caminho para se chegar a um fim, e método científico, como técnicas e procedimentos intelectuais que possam atingir o conhecimento.

A metodologia é o estudo desses métodos, é através dela que regras e procedimentos são definidos para a realização de uma pesquisa, por sua vez a pesquisa é a busca de resposta para alguma coisa.

É importante salientar a diferença entre metodologia e métodos. A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa; portanto, não deve ser confundida com o conteúdo (teoria) nem com os procedimentos (métodos e técnicas). Dessa forma, a metodologia vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo. (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 13)

O presente projeto de pesquisa foi realizado com colaboradores de uma empreiteira que terceiriza serviços no setor elétrico, situada na cidade de Campina Grande – PB, e tem como objetivo analisar a aprendizagem organizacional na percepção das diferentes gerações de funcionários de uma empreiteira do setor elétrico.

A importância do processo de aprendizagem em empresas terceirizadas desse setor é fundamental, pois o ambiente é de mudanças e inovações contínuas, alinhar preferências de aprendizagem dos colaboradores de acordo com suas gerações pode ser uma grande vantagem.

3.1 Caracterizações da pesquisa

A pesquisa será com uma abordagem quantitativa que conforme afirma Fonseca (2002) é uma abordagem que é influenciada pelo positivismo e a compreensão da realidade é feita através da análise dos dados recolhidos através de um instrumento padronizado.

Segundo Vergara apud Araújo (2010) pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins à pesquisa é descritiva, “tem como objetivo primordial descrever características de uma determinada população ou fenômeno através da utilização de técnicas padronizadas ou coletas de dados”. (GIL, 2008, p.28).

Quanto aos meios será um estudo de caso que segundo Fonseca (2002) pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes.

3.2 Universo e Amostra

Gerhardt e Silveira (2009) afirma que universo é o total de indivíduos que possuem as mesmas características e é definido para pesquisar um determinado problema, na pesquisa é sinônimo de população.

Para Gil (2008) universo ou população é um conjunto definido de elementos que podem conter mesmas características, fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar.

O universo da pesquisa é composto por 207 funcionários da empresa estudada, foram enviados os questionários, entretanto apenas 57 questionários voltaram respondidos, desta forma a amostra da pesquisa se constituiu de 57 questionários, caracterizando assim uma amostra não probabilística por acessibilidade. Segundo Uchoa (2015) os indivíduos empregados na pesquisa não foram selecionados por meio de um critério estatístico e sim porque estavam prontamente disponíveis.

Essa amostra segundo Fonseca (2002) é a menor representação de um todo maior, as conclusões a respeito do todo será feito através da amostra. Já Gil (2008) fala que a amostra é um subconjunto do universo, por meio do qual se estabelecem características do universo estudado. A amostra da pesquisa então ficou definida com 57 funcionários representando 28,53% do total do universo da empresa estudada.

3.3 Coleta de dados

Nessa fase recolheram-se os dados para análise dos mesmos “A coleta de dados compreende o conjunto de operações por meio das quais o modelo de análise é confrontado

aos dados coletados, e ao longo dessa etapa varias informações serão coletadas e sistematicamente analisadas nas etapas posteriores”. (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p.56)

Segundo afirma Fonseca (2002) o pesquisador procura obter informações com o auxilio de algum instrumento de pesquisa que devem ser selecionados de acordo com o que pretende coletar e verificar.

A coleta de dados foi feita entre o período de janeiro de 2018 á Fevereiro de 2018 por meio de um questionário estruturado, com sua primeira parte designada para identificação do perfil dos colaboradores, e a segunda parte constituída por 13 afirmativas.

O quadro 3 demonstra como foi feita a identificação das gerações;

Quadro 3 – Identificação de perfil

PERFIL DO ENTREVISTADO
Sexo: () Masculino () Feminino
Idade: () até 38 anos () 39 a 52 () 53 a 72 () mais de 73
Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental (incompleto) <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental (completo) <input type="checkbox"/> Ensino Médio (incompleto) <input type="checkbox"/> Ensino Médio (completo) <input type="checkbox"/> Ensino Superior (incompleto) <input type="checkbox"/> Ensino Superior (completo)

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 4 abaixo explana as variáveis, as dimensões e as afirmações consideradas no questionário.

Quadro 4 - Afirmativas que serão analisadas em relação ao processo de aprendizagem na organização.

Dimensões	Variáveis	Afirmativas
Individual		Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho.
		Eu passo grande parte do tempo aprendendo novas abordagens no trabalho.
		Algumas vezes eu dedico muito esforço para aprender algo novo.

Grupal		Costumo trocar conversas com minha equipe com o objetivo de corrigir possíveis erros e melhorar processos.
		Sempre procuro interagir com pessoas de outras equipes/setores com o objetivo de levantar novas informações e alcançar os objetivos da empresa;
Organizacional	Compromisso com a aprendizagem	A aprendizagem na minha organização é vista como uma mercadoria-chave necessária para garantir a sobrevivência organizacional. O sentido aqui é que a aprendizagem do empregado é um investimento, não uma despesa.
	Visão compartilhada	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos dessa empresa.
	Mentalidade aberta	Os gerentes/supervisores encorajam os funcionários a “pensar de forma ampliada”.
Preferências de aprendizagem	Debates e atividades em grupo	Prefiro aprender através de debates e atividades em grupo, que tenham interação face-a-face
	Atividades participativas	Tenho maior interesse por atividades participativas, que envolvam investigação, observação e experimentação.
	Atividades Independentes	Prefiro aprender através de atividades independentes, que possam ser realizadas individualmente e no meu próprio ritmo, ao invés do trabalho em equipe.
	Palestras e atividade presenciais	Prefiro aprender através dos meios convencionais, como palestras e atividades presenciais, que envolvam menor uso de novas tecnologias.

Fonte: Adaptado de McDowell (2010, apud Collistochi et al 2012)

Como exposto no tópico acima esse modelo foi extraído de um estudo conforme mostra o quadro 1 e o quadro 2 exposto no referencial teórico desenvolvido por Chan, Lim e Keasberry (2003), traduzido e aplicado por Bido et al. (2008) e utilizado por Collistochiet et al (2012), com escala Likert de sete pontos que iam desde “discordo fortemente” (1) até “concordo fortemente” (7) e que foi adaptada para a realização desta pesquisa com escala de 5 pontos, que vão desde “discordo plenamente” (1) até “discordo plenamente” (5).

3.4 Análises dos dados

Buscando identificar analisar a aprendizagem organizacional na percepção das diferentes gerações de funcionários de uma empreiteira do setor elétrico, foram deixados os questionários na empresa e em um período de duas semanas foram devolvidos 57 respondidos.

Após reunir os questionários e como os dados são quantitativos, foi utilizado o Software Microsoft Excel para tratamento dos mesmos. Na tabulação, foram organizados os dados de acordo com a seqüência do questionário, e usado da estatística básica como a porcentagem para quantificá-los.

Com a ajuda de tabela dinâmica foi possível separar e quantificar cada geração existente na empresa e em seguida utilizar porcentagem para demonstrar os resultados. Depois dessa parte, foi separado de acordo com o grau de concordância o total para cada geração da determinada afirmação e assim fazendo o percentual em cima da quantidade de concordância, sob o total de pessoas que existiam na empresa de cada geração.

Após identificar o percentual de concordância de todas as afirmações, foram criadas tabelas para a demonstração dos resultados, essas tabelas contêm a afirmação de cada abordagem de aprendizagem, e logo em seguida o percentual que foi encontrado de cada geração e por fim o percentual total geral.

Capítulo 4 – Análise dos Resultados

4. ANALISE DOS RESULTADOS

O estudo de caso foi feito em uma empreiteira, fundada em 13 de abril de 1999 na cidade de Marília, interior do estado de São Paulo ela atua no mercado de prestação de serviços de engenharia elétrica. Desde o ano de 2005 presta serviço a distribuidora de energia da Paraíba, e sua sede nesse estado é composto por 207 funcionários no total.

Para melhor compreensão e exploração dos resultados a demonstração e análise dos dados será dividida em três partes: Caracterização das gerações encontradas na pesquisa, processo de aprendizagem individual, grupal e organizacional na percepção das gerações, preferências de aprendizagem e comparação entre as gerações e suas implicações. Salientando que foram explorados os resultados através da pesquisa quantitativa e pelos questionários aplicados.

4.1 Parte I - Caracterizações das gerações

Os resultados desse tópico apresentam a caracterização de cada geração encontrada na amostra estudada, de acordo com suas seguintes faixas-etárias: Geração baby boomers entre 54 a 72 anos; geração X entre 39 a 53 anos; e geração Y que são as pessoas que tem idade até 38 anos.

Podemos identificar por meio dos questionários que as mais identificadas foram as pessoas da geração Y com (56,14%), seguindo da geração X com (40,35%), e a ultima a geração baby boomers com (3,51%). A tabela 1 demonstra esses resultados.

Tabela 1 - Percentual de cada geração encontrada

Geração	Baby boomers	X	Y
%	3,51%	40,35%	56,14%

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se concluir com esses resultados que atualmente a geração mais encontrada na organização estudada é a geração Y. Conforme o quadro 1 modelo de McDowell (2010, apud Collistochi et al 2012) essa geração apresenta facilidade para lidar com uma vasta gama de informações, são super criativos e inovadores, adaptam melhor a mudança, aceitam maior a diversidade e querem ser reconhecidos pelo que desenvolvem no trabalho.

Identificou-se também que existe um grande percentual de pessoas da geração X, geração essa que segundo o quadro 1 modelo de McDowell (2010, apud Collistochi et al 2012) conviveu com momentos históricos e presenciou mudanças sociais, enfrentou instabilidade no emprego, em relação ao trabalho valorizam a autonomia na realizações de suas atividades, preferem um ambiente menos formal e assim como a geração Y tem facilidade de enfrentar as mudanças, principalmente em relação a tecnologias.

Foi encontrado uma pequena porcentagem de colaboradores da geração baby boomers e esses segundo o mesmo modelo citado acima, são aqueles que valorizam muito o trabalho e a produtividade, são totalmente leais a empresa que trabalham, buscam crescimento profissional e também tendem a ter facilidade para aceitar as tecnologias em seu cotidiano.

Com isso, torna-se interessante a empresa refletir e agir conforme essa diversidade de gerações, para que possam promover o crescimento intelectual, profissional e pessoal de seus colaboradores, além de orientar processos de aprendizagem que melhor atenda de alguma forma todas as gerações e suas diferenças.

4.2 Parte II - Processos de aprendizagem

Os resultados aqui expostos estão relacionados à identificação de como ocorre o processo de aprendizagem em seus níveis e dimensões na percepção das gerações. Em relação aos resultados do nível de aprendizagem individual observou-se por meio dos questionários que, independente da geração, estão sempre aprendendo algo novo em seu trabalho. A tabela 2 resume o nível de concordância das afirmações relacionadas a aprendizagem individual.

Tabela 2 - Percentual de concordância das afirmações relacionadas á aprendizagem individual

Afirmações	Baby Boomers	X	Y
Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho.	100,00%	95,65%	87,50%
Eu passo grande parte do tempo aprendendo novas abordagens no trabalho.	50,00%	69,00%	71,88%
Algumas vezes eu dedico muito esforço para aprender algo novo.	50,00%	82,61%	81,25%

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme demonstrado na tabela 2 a geração baby boomers está sempre aprendendo algo novo no trabalho (100,00%) de concordância foi encontrado para essa afirmação. Em relação a passar grande parte do tempo aprendendo novas abordagens e algumas vezes dedicar muito esforço para aprender algo novo a porcentagem de concordância de reduziu a (50,00%), indicando assim que apesar de sempre está aprendendo algo novo, não necessariamente estão passando muito tempo se dedicando a isso.

Já a geração X e Y estão sempre aprendendo e dedicando esforço para aprender algo novo no trabalho com percentual de X de (95,65%) e (82,61%) e de Y (87,50%) e (81,25%) respectivamente, em relação a passar grande parte do tempo aprendendo novas abordagens a concordância para essa afirmação foi menor para as duas gerações (69,00%) para X e (71,88%) para Y, ou seja, dedicar grande parte do tempo para aprender novas abordagens não é muito possível, mas ainda é significativo o resultado.

Com os resultados é possível confirmar o pensamento Bastos, Gondin, Loiola (2004) que afirma que os indivíduos aprendem na organização e são eles a fonte primária da aprendizagem e que inclusive criam as formas ou estruturas organizacionais que permitem a aprendizagem.

No que se refere a aprendizagem grupal identificou-se que os colaboradores procuram está aprendendo por meios de conversas intra-equipas e inter-equipas Independente da geração, todos procuram um bom relacionamento com sua equipe de trabalho e com as outras, (92,98%) afirmam que costumam trocar conversa com sua própria equipe com objetivo de corrigir possíveis erros e melhorar processos, e (94,74%) costumam trocar conversas com outras equipas e pessoas de outras setores para que possam ser trocadas informações com a finalidade de alcançar objetivos da empresa.

A tabela 3 demonstra o nível de concordância relacionadas a aprendizagem grupal

Tabela 3 - Percentual de concordância das afirmações relacionadas á aprendizagem grupal

Afirmações	Baby Boomers	X	Y
Costumo trocar conversas com minha equipe com o objetivo de corrigir possíveis erros e melhorar processos.	100,00%	95,65%	90,63%

Sempre procuro interagir com pessoas de outras equipes/setores com o objetivo de levantar novas informações e alcançar os objetivos da empresa;	100,00%	95,65%	93,75%
---	---------	--------	--------

Fonte: Elaborado pela autora

Avaliando a tabela 3 o grau de concordância das afirmativas em nível de aprendizagem grupal é bastante significativo na empresa tendo em vista o grande percentual em todas as gerações. Dessa forma pode-se afirmar que a percepção dessas gerações com relação ao trabalho em equipe é de que o grupo é unido e buscam melhorar e aprender continuamente e juntos, identificando assim um ambiente organizacional em harmonia e sintonizados para melhoria do grupo e da empresa como um todo.

Com isso o resultado dessa etapa vai de acordo com pensamento de Pena, Martins (2015) que o esforço conjunto tende a fortalecer a organização em meio as inconstâncias do ambiente empresarial. Uma boa convivência dos profissionais de diferentes gerações e a cooperação entre todos, deve ser vista como uma vantagem competitiva.

A ultima etapa desse tópico que envolve a aprendizagem organizacional, foi dividida no questionário de acordo com a percepção das gerações sobre três dimensões: compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mentalidade aberta. A primeira enfoca em como os gestores vêem a aprendizagem dentro da empresa, se ver de forma valiosa ou apenas como uma despesa. A visão compartilhada analisa se os funcionários sabem quais resultados a empresa pretende alcançar e a mentalidade aberta que se refere ao nível de abertura a novas visões e pensamentos dentro da empresa. CHAN; LIM; KEASBERRY (2003, apud COLLISTOCHI 2012).

De acordo com uns dados oriundos dos questionários identificou um nível de concordância com percentuais mais baixos que os outros níveis de aprendizagem, mas ainda sim, a maioria com mais de 60%. Algumas divergências foram encontradas entre as gerações, e vale ressaltar que houve uma diminuição na porcentagem de concordância no que se refere a visão compartilhada e por esse motivo a empresa poderia trabalhar nesse aspecto incentivando maior comprometimento dos seus colaboradores em relação aos objetivos da empresa e aumentar a divulgação sobre os resultados pretendidos independente da hierarquia de seus empregados.

A tabela 4 mostra os percentuais de concordância referente a aprendizagem organizacional.

Tabela 4 - Percentual de concordância das afirmações relacionadas á aprendizagem organizacional

Afirmações		Baby Boomers	X	Y
Compromisso com a aprendizagem	A aprendizagem na minha organização é vista como uma mercadoria-chave necessária para garantir a sobrevivência organizacional.	100,00%	65,22%	78,13%
	O sentido aqui é que a aprendizagem do empregado é um investimento, não uma despesa.	100,00%	73,91%	71,88%
Visão compartilhada	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos dessa empresa.	100,00%	56,52%	59,38%
Mentalidade aberta	Os gerentes/supervisores encorajam os funcionários a “pensar de forma ampliada”.	50,00%	78,26%	81,25%

Fonte: Elaborado pela autora

Identifica-se que os níveis mais baixos de concordância foram em relação a visão compartilhada entre a maioria das gerações, apenas a geração baby boomers tem a visão que todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da empresa. O fato de essa geração serem profissionais leais à empresa na qual trabalham, como afirma o quadro 1 modelo de McDowell (2010, apud Collistochi et al 2012) exposto no referencial teórico, pode influenciá-los a terem essa visão de que todos também estão comprometidos com os objetivos da organização.

No mesmo sentido a geração X e Y em relação à dimensão de visão compartilhada foi a que demonstrou um nível de concordância mais baixo. Conforme Pena, Martins (2015) pessoas da geração X são independentes, autoconfiantes e comprometidos com os objetivos da empresa. Conforme exposto na tabela 4 apenas (56,52%) afirmam que todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da empresa, ou seja, na percepção dessa geração ainda tem muito funcionário que não está alinhado e comprometido com o que a empresa propõe.

Da geração Y (59,38%) concordaram com essa afirmação de comprometimento com os objetivos, o fato de serem pessoas que tem a facilidade de identificar de forma mais clara tudo que está acontecendo ao seu redor e de serem bastante atentos, pode facilitá-los a ter essa percepção. Como a geração X e Y são os que mais foram encontrados na empresa, podemos afirmar que a empresa precisa divulgar melhor quais são os resultados pretendidos, e motivar o funcionário a se comprometer independente do seu nível hierárquico.

Em relação a percepção das gerações sobre o compromisso com a aprendizagem da empresa, os percentuais de concordância das duas perguntas referente ao tema de forma geral passaram dos 70%, ou seja, um percentual considerável, então responde o que fala Chan; Lim; Keasberry citado por Collistochi (2012) sobre o compromisso com a aprendizagem, na percepção de todas as gerações os gestores da empresa vêem a aprendizagem de forma valiosa e não como uma despesa.

O percentual de concordância sobre a dimensão de mentalidade aberta na organização foi bastante significativo também, a grande maioria afirmaram que os gerentes/supervisores na percepção de todas as gerações encorajam os funcionários a pensar de forma ampliada.

No nível organizacional foi possível identificar percentuais de concordância mais baixos do que dos demais níveis, o individual e o grupal. Então, orienta-se a empresa a se dedicar a propagar uma aprendizagem organizacional mais eficaz, incentivando o funcionário a pensar ainda mais de forma ampliada junto com a organização e motivando-o a se sentir parte dela.

4.3 Parte III - Preferências de aprendizagem

A partir dos resultados dos questionários aplicados, esse tópico detalha as preferências de aprendizagem de cada geração. Ao confrontar as respostas percebe-se que não há divergência significativa em relação a forma que preferem aprender, no total geral (80,70%) opta por atividades que tenha uma interação com debates face-a-face e mesmo percentual para atividades participativas que envolva investigação, observação e experimentação.

A Tabela 5 consolida o nível de concordância das afirmações relacionadas às preferências de aprendizagem de cada geração.

Tabela 5 - Percentual de concordância das afirmações relacionadas às preferências de aprendizagem organizacional

Afirmarões	Baby Boomers	X	Y
Prefiro aprender através de debates e atividades em grupo, que tenham interação face-a-face	100,00%	86,96%	75,00%
Tenho maior interesse por atividades participativas, que envolvam investigação, observação e experimentação.	100,00%	82,61%	78,13%

Prefiro aprender através de atividades independentes, que possam ser realizadas individualmente e no meu próprio ritmo, ao invés do trabalho em equipe.	50,00%	52,17%	31,25%
Prefiro aprender através dos meios convencionais, como palestras e atividades presenciais, que envolvam menor uso de novas tecnologias.	100,00%	47,83%	43,75%

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os respondentes dos questionários, seja de qual geração for, a maioria preferem aprender por meios convencionais e com menor uso da tecnologia. Dentre esses a geração baby foi a que obteve o percentual de concordância mais alto, confirmando assim o estudo no Quadro 2 modelo de McDowell (2010, apud Collistochi et al 2012) de que essa geração opta aprender por métodos convencionais e tem Menor interesse por aprendizagem efetuada de maneira online.

No mesmo sentido, o que já era esperado a geração Y obteve o menor percentual (43,75%) de afirmação em relação ao menor uso das tecnologias, afirmando o modelo do quadro 2 modelo de McDowell (2010, apud Collistochi et al 2012) que expões que essa geração tem maior interesse em papéis participativos e no elevado uso da tecnologia na aprendizagem. Podemos observar nesse ponto que apesar dessa geração ser a mais atendida em relação a tecnologia, a porcentagem ainda foi um pouco alta, pois quase metade dos que pertencem a geração afirmaram que preferem aprender por meios convencionais e menos uso da tecnologia.

Em relação à afirmação da preferência de atividades feitas independentes e realizadas individualmente e no seu próprio ritmo ao invés de trabalho em equipe a geração baby boomers obteve um percentual de concordância nos 50% nessa afirmação acima citada, de acordo com o quadro 2 modelo de McDowell (2010, apud Collistochi et al 2012) , estes tem maior interesse por atividades realizadas em grupo, mas metade desse pessoal opta por fazer atividades independentes e individualmente, então seria de grande importância que a empresa trabalhasse nessa questão do trabalho de equipe e na integração de seus membros.

Já os resultados para a geração X de certo modo contrariou o estudo no quadro 2 modelo de McDowell (2010, apud Collistochi et al 2012) que afirma que essa geração não demonstra muito interesse na realização de tarefas em grupo, praticamente metade desse pessoal (52,17%) tem um maior interesse por atividades em grupo. Mesma questão da baby

boomers acima descrito, estão divididos em relação ao trabalho em equipe e a empresa precisa tomar alguns cuidados em relação a isso, até pelo fato de muita gente na empresa necessariamente precisar trabalhar em equipe.

É interessante destacar que a geração Y obteve um percentual de (31,25%) para essa afirmação o que é bastante baixo, confirmando assim o que é exposto no quadro 2 modelo de McDowell (2010, apud Collistochi et al 2012) que essa geração tem preferência por trabalhos que permitam a experimentação e que possam ser realizadas em equipe. Mas, por outro lado contraria o pensamento citado no referencial teórico de Knob, Goergen (2016) que identifica que essa geração possui uma dificuldade maior de trabalhar em equipe por serem mais individualistas e imediatistas.

Sendo assim com os resultados dessa pesquisa pode-se afirmar que a aprendizagem em seu nível individual na perspectiva das gerações é significativa, os percentuais em relação as afirmativas desse nível foram acima dos 60% em quase sua totalidade. Em relação ao nível de grupos foram ainda os mais significativos, todas as gerações alcançaram percentuais de mais de 90% para as afirmações, com isso pode-se afirma que os funcionários valorizam bastante o trabalho em grupo dentro da organização.

No nível organizacional os percentuais continuaram significativos todos acima dos 70%, apenas na dimensão de visão compartilhada foi identificado divergências entre as percepções das gerações, e é uma variável que pode ser trabalhado para melhoria dentro da empresa.

Em relação as preferências de aprendizagem, houve um equilíbrio em relação aos resultados das afirmativas, forma identificados percentuais bastante baixos em afirmativas que envolviam tecnologia e trabalho em equipe.

Capítulo 5 – Conclusão

5. CONCLUSÃO

Ao longo da pesquisa procurou-se analisar sobre a aprendizagem organizacional e uma das dificuldades em seu processo, a questão da diversidade quanto ao contexto de nascimento das pessoas, como podemos nomear de gerações. Buscou-se analisar a aprendizagem organizacional na percepção das diferentes gerações de funcionários de uma empreiteira do setor elétrico.

Foram analisadas as características de cada geração encontrada na empresa, conforme abordado por McDowell apud Collistochi et al (2012), e como funciona o processo de aprendizagem em seus níveis: Individual, grupal e organizacional, além de identificar preferências de aprendizagem de acordo com a percepção de cada geração.

No primeiro passo da pesquisa analisou-se as características das gerações encontradas na organização, e foram encontrados pessoas das gerações baby boomer, geração X e geração Y. Podendo evidenciar que a maioria dos funcionários são da geração Y, seguindo de X e baby boomers.

Com isso pode-se dizer que a empresa é formada em sua maioria por pessoas que tem em sua característica geracional a facilidade de lidar com uma vasta gama de informações, que se adaptam bem as mudanças principalmente quando se fala em tecnologia, tem uma aceitação maior em relação a diversidade e que querem ser reconhecidos pelo que desenvolvem no trabalho.

No segundo momento buscou-se analisar a percepção das gerações quanto aos níveis de aprendizagem individual, grupal e organizacional de acordo com algumas dimensões. Evidenciou-se que no nível individual, independente das gerações em sua maioria estão sempre aprendendo algo novo no trabalho ou se esforçando para aprender. No nível grupal também não foram encontradas divergências entre as gerações no que se trata da relação intra-equipes e inter-equipes, todos estão sempre buscando informações e aprendizado entre suas próprias equipes como também com outras equipes e pessoas de outros setores.

No nível organizacional foi analisado afirmativas de acordo com três dimensões, em relação ao compromisso com a aprendizagem e a mentalidade aberta as divergências entre as

gerações estão de acordo com o que a teoria expõe todos os percentuais nessas dimensões se mantiveram equiparados, evidenciando assim que na percepção deles a empresa os vê como um investimento e não como uma despesa e que gestores os encorajam a pensar de forma ampliada junto com a organização.

Algumas divergências foram encontradas em relação à visão compartilhada, de maneira geral foi identificado na percepção das gerações uma dificuldade em relação aos funcionários estarem comprometidos com os objetivos da organização.

No que se refere às preferências de aprendizagem pode-se identificar que consideravelmente as gerações preferem atividades participativas que envolvam interação e trabalho em equipe, e mostraram-se também a aceitar um uso maior de tecnologias.

Os resultados representam para a empresa que no geral estão no caminho certo em relação aos processos de aprendizagem, satisfazendo assim as gerações encontradas na organização. Para o segmento da empresa é fundamental que esses resultados tenham dado resultados satisfatórios pois é um ambiente bastante inovador e sujeito a mudanças regulares.

Sugere-se à empresa um empenho maior para o esclarecimento das metas que pretendem atingir, isso pode ser feito através de reuniões envolvendo todo o grupo, além da questão de se motivar o funcionário para que ele se sinta parte de um conjunto onde todos devem cooperar e onde o objetivo se torne um senso comum.

Outra observação para a empresa é investimento nas atividades em grupo onde todos possam participar e interagir, a pesquisa identificou que essa questão pode ser bem aproveitada, tendo em vista que todas as gerações optam por esses processos.

Essa análise de pesquisa apresentou limitações em relação à população e à amostra, como foi feita por acessibilidade, não foi possível atingir 50% da população como era a intenção, e por isso uma das gerações ficou um pouco reduzida em relação à sua quantidade e suas porcentagens.

Considerando a análise como um todo, os resultados foram satisfatórios e os objetivos foram atingidos e analisados conforme foram propostos. Diante do que foi exposto e dos resultados a pesquisa deixa proposições para próximas pesquisas tendo em vista que o assunto é bastante atual e subjetivo, então quanto mais se estudar sobre o tema melhores respostas e análises serão encontradas o que acrescentará para o meio acadêmico, para as organizações, para a área de gestão de pessoas estratégicas e para a administração.

Capítulo 6 - Bibliografía

6. BIBLIOGRAFIA

ABREU, Glice Gusmão.; FORTUNATO, Graziela.; BASTOS, Sergio Augusto Pereira. Semelhanças e diferenças entre gerações: Complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. *Revista Perspectiva contemporânea on-line*, v.11, n.2, p. 179-202, mai./ago. 2016. Disponível: <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>. Acesso em: 23 de janeiro de 2018

AGUIAR, Rithyerley Silva. Conflito das gerações no mercado de trabalho. *Revista Thesis on-line*, São Paulo, ano XI, n. 21, p. 1-24, 2014.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão.; LEITE, Nildes Pitombo. Gestão de pessoas: Perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2008.

ANDRADE, Sanete Irani et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 14. Rezende-RJ, 2012.

ARAÚJO, Wagner Freire. A pesquisa na metodologia e produção científica. 2010. Disponível: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-pesquisa-na-metodologia-e-producao-cientifica/44354/>>. Acesso em: 03 de março de 2018.

AURELIO, Dicionário português on-line, 2017. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/geracao>>. Acesso em: 03 de Fevereiro de 2018.

BAHIA, Wellington Quaresma. A evolução histórica do processo de aprendizagem. 2005. Monografia (Bacharelado em Administração) -- Faculdade de Ciências Aplicadas, Centro Universitário de Brasília. Brasília-DF, 2005.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt.; GOLDIM, Sonia Maria Guedes.; LOYOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: Características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista Adm, on-line*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./ago./set./ 2004.

CARVALHO, Bráulio Lalau. O mercado de trabalho e a eterna convivência entre gerações. 2017. Disponível: < <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/o-mercado-de-trabalho-e-a-eterna-convivencia-entre-geracoes/118294/>>. Acesso em: 29 de Janeiro de 2018.

CASTRO, Carolina Ovídio et al. Relação mais efetiva da liderança com as gerações para obter sucesso profissional através do desenvolvimento e competências. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Rezende-RJ, 2014.

COLLISTOCHI, Camila Cristina et al. A Relação entre as Gerações e o Processo de Aprendizagem em uma Organização Bancária. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36. Rio de Janeiro, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FLACH, Leonardo.; ANTONELLO, Claudia Simone. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. *Revista Gestão.Org., on-line*. p.193-208, Mai./Ago. 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista administração contemporânea on-line*, Curitiba, V. 5, p. 183 - 193, 2001. Edição especial.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; JUNIOR, Moacir Miranda Oliveira. "Aprendizagem e gestão do conhecimento". In: Vários autores. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FONSECA, João José Saraiva. Metodologia da pesquisa científica. Ceará, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel.; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. 1.ed. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

Gil, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

HALLMANN, Roberta Michele. As gerações e suas características. 2012. Disponível: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/as-geracoes-e-suas-caracteristicas/67890/>>. Acesso em 15 de Janeiro de 2018;

KNOB, Monica Aline Strack.; GEORGEN, Carla. Percepção de carreira para a geração Y - um desafio para as organizações. *Revista de carreiras e pessoas, on-line*, São Paulo, 2016.

LINHARES, Mariah Rondon. Geração Y: Os novo desafios para a liderança. Niteroi, 2011. Disponível: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n204236.pdf>. Acesso em: 30 de janeiro de 2018.

MARQUES, José Roberto. Políticas de recursos humanos: o que é?. 2016. Disponível: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-politica-de-recursos-humanos/>>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2018.

MARTINS, Thiago Hamilton.; FLINK, Richard. Competências para gerenciar diferentes gerações. In: CONVIBRA-CONGRESSO ON-LINE, 2012.

MOTTA, Alda Britto. A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento. *Revista Sociedade e Estado on-line*, v. 25, n. 2, p. 226, Mai./ago. 2010.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes.; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. Teoria Geral da Administração. 3. ed, rev, São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOZER, André Emilio. Recursos humanos estratégico: Uma reflexão sobre o tema. *Revista Gestão em foco, on-line*, Amparo : UNISEPE, 2017. Disponível:

<http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2017/038_artigo_cientifico_rh.pdf>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2018

Normas ABNT – Regras para Trabalhos TCC e Monografia – 2017. Disponível: <<https://www.normaabnt.com/>>. Acesso em: 10 de março de 2018.

PAIZ, Marta et al. Aprendizagem organizacional via universidade corporativa em APLs. In: SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS,10. Cascavel, 2011. p. 4.

PENA, Felipe Gouvêa.; MARTINS, Talita Soares. Baby boomers, X, Y: Diferentes gerações "coexistindo" nos ambientes organizacional. *Pós em revista do centro universitário Newton Paiva*, Belo Horizonte, n. 10, 2015.

PEREIRA, Claudio Santos.; BLANES, Maria Lopes Barbosa. Choque de gerações no ambiente de trabalho: geração baby boomers, x, y,z, 2014. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) -- Fundação Universitária Vida Cristã, Faculdade de Pindamonhangaba, São Paulo, 2014.

REIS, Dayr Américo. Estrutura de organização e comportamento de aprendizagem. *Revista Administração de Empresas on-line*, São Paulo, v. 15 , n. 2 , Mar. / Apr. 1975.

SILVA, Dayane Brito. Mudanças e desafios em gestão de pessoas. 2009. Disponível: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/mudancas-e-desafios-em-gestao-de-pessoas/28684/>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2018

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter.; MIRANDA, Davis Ledson Assis. Estratégias De Gestão De Pessoas E As Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual No Contexto Da Gestão Estratégica De Pessoas. In: ENCONTRO DA ANPAD,35. Rio de Janeiro, 2011.

SOUZA, Hellen Priscila Rocha Teixeira. A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO,12. Rio de Janeiro, 2016.

VIZZOTO, Tassiana Pivetta.; NORO, Greice Bem. Avaliação da orientação para aprendizagem: Um estudo de caso na empresa Supertex de Santa Maria/RS. *Revista de Negócios on-line*. Blumenau, v. 17, n. 3, p.37-52 , Abr./jun. 2012.

XAVIER, Antonio Carlos. Letramento digital: impactos das tecnologias na aprendizagem da geração Y. *Revista calidoscópico on-line*, v. 9 , n. 1 , p. 9-14 , Jan./Abr. 2011.



Universidade Federal de Campina Grande – UFCCG
 Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
 Curso de Administração

As questões abaixo se referem a uma pesquisa de campo para a composição do trabalho de conclusão de curso - TCC, da aluna Edna Soraia Pereira Silva do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande - UFCCG, cujo objetivo é analisar o processo de aprendizagem organizacional. Salientamos que a pesquisa tem cunho apenas acadêmico onde os dados não serão identificados.

PERFIL DO ENTREVISTADO
Sexo: () Masculino () Feminino
Idade: () até 38 anos () 39 a 52 () 53 a 72 () mais de 73
Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental (incompleto) <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental (completo) <input type="checkbox"/> Ensino Médio (incompleto) <input type="checkbox"/> Ensino Médio (completo) <input type="checkbox"/> Ensino Superior (incompleto) <input type="checkbox"/> Ensino Superior (completo)

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor correspondea sua opinião, levando em consideração as escalas abaixo:

Discordo plenamente (1)	Discordo parcialmente (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo parcialmente (4)	Concordo plenamente. (5)	
1- Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2 - Eu passo grande parte do tempo aprendendo novas abordagens no trabalho;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 - Algumas vezes eu dedico muito esforço para aprender algo novo;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4- A aprendizagem na minha organização é vista como uma mercadoria-chave necessária para garantir a sobrevivência organizacional;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

5- Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos dessa empresa;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6- Costumo trocar conversas com minha equipe com o objetivo de corrigir possíveis erros e melhorar processos;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7- Os gerentes/supervisores encorajam os funcionários a “pensar de forma ampliada”;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8- Sempre procuro interagir com pessoas de outras equipes /setores com o objetivo de levantar novas informações e alcançar os objetivos da empresa;	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9 - O sentido aqui é que a aprendizagem do empregado é um investimento, não uma despesa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10- Prefiro aprender através de debates e atividades em grupo, que tenham interação face-a-face..	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11 - Prefiro aprender através dos meios convencionais, como palestras e atividades presenciais, que envolvam menor uso de novas tecnologias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12 - Prefiro aprender através de atividades independentes, que possam ser realizadas individualmente e no meu próprio ritmo, ao invés do trabalho em equipe	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13 - Tenho maior interesse por atividades participativas, que envolvam investigação, observação e experimentação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Deseja fazer alguma sugestão de melhoria na relação do processo de aprendizagem da empresa?
