

## **Aprendizagem durante a quarentena no Brasil: percepções das diferentes gerações**

**NATACHA BERTOIA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**LINA EIKO NAKATA**

FIA-FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

**EDUARDO CARUSO MARTINS**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à orgão de fomento:

-

## **Aprendizagem durante a quarentena no Brasil: percepções das diferentes gerações**

### **1. Introdução**

Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como sendo uma pandemia, com surtos em vários países e regiões do mundo (OPAS, 2020). A pandemia abalou as sociedades e o mundo do trabalho, levando governos a estabelecerem normas de restrição de mobilidade, distanciamento social, fechamento de atividades, entre outras.

No Brasil, o primeiro caso foi divulgado em 26 de fevereiro, ainda que um estudo retrospectivo já aponte o primeiro caso para final de janeiro (AZEVEDO, 2020). O avanço da contaminação levou os estados e as cidades a adotarem a quarentena aproximadamente quatro semanas depois dessa confirmação e, com isso, a vida das pessoas, principalmente dos trabalhadores, sofreu muitas mudanças nos aspectos pessoais, familiares e profissionais (TOMAZ; BORGES, 2020). Esta nova condição obrigou as pessoas a encontrarem novas formas de realizarem tarefas cotidianas, permitindo novas oportunidades de aprendizagem. No entanto, como os indivíduos aprendem de maneira diferente, existem várias possibilidades de análise, sendo uma delas o aspecto geracional.

O termo gerações vem sendo muito estudado (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 cinco grupos: tradicionalistas, *Baby Boomers*, geração X, geração Y e geração Z.

De acordo com Nakata *et al.* (2009), cada geração possui valores, posturas e expectativas distintas e respondem de forma diferenciada às situações relacionadas ao trabalho. No contexto da quarentena no Brasil, um estudo da Fundação Getúlio Vargas aponta que os *Baby Boomers*, ainda que não sejam nativos digitais, é o grupo que melhor está lidando com o trabalho no isolamento social. As gerações X e Y reportaram o mesmo padrão de dificuldade, e a geração Z é a que pior se adaptou às mudanças exigidas pelo momento de contenção da pandemia (FGV, 2020).

Ressalta-se que existem poucos estudos internacionais (BOLTON, 2009; McDOWELL, 2010; STEVES, 2010) que relacionam o tema de gerações com aprendizagem, pois a maioria deles concentra-se em relacionar as diferenças de gerações com seus respectivos valores de trabalho. Logo, considerando-se o contexto da quarentena e a grande quantidade de literatura de caráter pouco científico a respeito das gerações e suas características, o que acaba criando estereótipos (DASH; PANDA, 2010), o estudo busca contribuir para o debate sobre a existência das gerações no Brasil, bem como a aprendizagem dos indivíduos durante a quarentena.

Neste trabalho são apresentados os resultados principais de um estudo abrangente cujo objetivo foi analisar a percepção das gerações no processo de aprendizagem no contexto profissional durante a quarentena no Brasil. Para isto, definiu-se como objetivos específicos: verificar as características dos indivíduos de cada geração em relação às suas preferências e identificação; relacionar os estilos de aprendizagem para as pessoas de cada geração, e levantar quais foram os aprendizados durante a quarentena, considerando os diferentes grupos geracionais.

Em termos metodológicos, realizou-se uma *survey* eletrônica, durante a quarentena no Brasil, no mês de junho de 2020, com a participação de 492 indivíduos.

Como o questionário possuía perguntas fechadas e abertas, utilizou-se análise estatística e de conteúdo para reflexão sobre o aprendizado na quarentena, considerando as diferentes gerações.

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

## 2. Referencial teórico

### 2.1. Gerações

As gerações *Baby Boomers*, X e Y têm sido estudadas nos últimos anos, com foco no seu perfil e comportamentos no trabalho. Alguns autores divergem em relação à separação das faixas etárias de cada geração, mas essas divergências não são significativas, pois, mais importante que os períodos estabelecidos, é entender a sua caracterização.

Recentemente, alguns autores têm incluído a geração Z, que seria formada pelas pessoas nascidas após a década de 1990 (SHAH, 2009 apud LADEIRA, 2010) e que nasceram em um mundo já provido de internet e de variadas tecnologias de comunicação (RECH; VIÊRA; ANSCHAU, 2017). 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 pequena parcela começou a atuar profissionalmente.

Dessa forma, para efeito do presente trabalho, foi 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 até 1999, e a Geração Z, de 2000 em diante. As principais características de cada uma dessas gerações estão apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Características das gerações**

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

	- 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 (nascidos de 1980 a 1999)	- 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.
Geração Z (nascidos a partir de 2000)	- São “nativos digitais”, pois nasceram e cresceram conectados à internet e com as tecnologias de comunicação, e usam dessas ferramentas para se informar e se comunicar. - São conectados com o mundo a sua volta e esperam materializar suas aspirações com a mesma agilidade que acessam informações; - São mais suscetíveis a mudança e se adaptam facilmente, pois está acostumada com a velocidade; - Priorizam qualidade de vida e querem sentir que trabalham para construir uma sociedade melhor

Fonte: Elaborado a partir de estudos de diversos autores (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; CARA, 2008; LOYOLA, 2009; BOLTON, 2009; CAPELLI, 2008 apud STEVES, 2010; KYLES, 2009 apud STEVES, 2010; DASH; PANDA, 2010; MCDOWELL, 2010; TAPSCOTT, 2010 apud CERETTA; FROEMMING, 2011; RECH; VIÊRA, ANSCHAU, 2017; NICHOLAS, 2020).

## 2.2 Aprendizagem

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.

Segundo Antonello (2011), a aprendizagem é um processo que se estende ao longo da vida. 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.

O estudo de Kim (1996) também apresenta o processo de aprendizagem como um ato contínuo. 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).

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 e Antonello

(2009), a aprendizagem não deve ser compreendida apenas como obtenção de competências.

Antonello (2011) considera a aprendizagem como 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 JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Antonello (2005) destaca que a aprendizagem 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 (2004), o autor aprofunda o conceito de aprendizagem informal, fragmentando-o em três categorias: Situada, Informal e Incidental sendo também por Antonello (2005) 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, 2011).

Existem condições para que a aprendizagem informal ocorra nos locais de trabalho, sendo a motivação a principal delas. Faz-se necessário que o indivíduo esteja motivado a aprender, pois cabe a cada pessoa a tarefa de relacionar de forma não arbitrária, uma nova informação a outras com as quais o indivíduo já esteja familiarizado (MARDEGAN, 2016).

Flach e Antonello (2010) explicam que a aprendizagem informal nas organizações é orientada pela premissa que os indivíduos em todo o momento realizam tarefas, fazem asserções, resolvem problemas e cooperam com os colegas de trabalho.

Segundo estudo de Camillis e Antonello (2010), a aprendizagem dentro da organização acontece de algumas formas como: aprender sozinho, buscando por conta própria as informações que um funcionário precisa aprender pela prática, ou seja, executando as suas tarefas atribuídas; através de interações com outras pessoas, trocando informações; aprender nos momentos de trocas de experiências com pessoas mais experientes; observar comportamentos e postura de seus colegas e gestores; aprender resolvendo problemas e com os erros; pela aprendizagem auto dirigida através da busca de novos conhecimentos de forma autônoma.

Para Mardegan (2016), os cursos realizados como uma forma de aprendizagem formal, servem para construir um corpo de conhecimento que permite o indivíduo refletir durante suas atividades profissionais desenvolvidas no dia a dia, porém, a aprendizagem se desenvolve informalmente, quando o indivíduo consegue aplicar este conhecimento.

### 2.3 Aprendizagem e gerações

Segundo McDowell (2010), muitos estudos apontam que as diferentes gerações tendem a apresentar variações em relação à forma de aprendizagem. 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. Neste sentido, os gestores devem 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. Um resumo dessas preferências é apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2 – Preferências de aprendizagem de cada geração**

<b>Geração</b>	<b>Preferência de Aprendizagem</b>
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 <i>online</i> .

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.
Geração Z	Maior interesse participativos e ativos, e a tecnologia é parte indissociável do processo. Preferência por experiências práticas que permitam a experimentação e realizadas em equipe, por meio de plataformas colaborativas.

Fonte: Adaptado de McDowell (2010) e Nicholas (2020).

Apesar dos resultados de algumas pesquisas indicarem que nem sempre ocorrem variações entre as gerações (MCDOWELL, 2010; BOLTON, 2009), Wagner (2009 apud STEVES, 2010) sugere que apresentam diferenças nos estilos de aprendizagem e que, por isso, as organizações devem possuir diversos métodos de transmissão de conhecimento que consigam atingir cada grupo de maneira efetiva, de forma que os indivíduos mais velhos consigam conviver e auxiliar os mais jovens, e vice-versa.

Como benefício da existência de diferentes gerações no 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). Os 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 (GURSOY; MAIER; CHI, 2008).

Outro benefício que pode ser destacado é a integração de esforços, pois, segundo Tolbize (2008), as primeiras gerações (tradicionalistas e *Baby Boomers*) são caracterizadas como sendo orientadas para processos, buscando a obtenção do máximo de informações (KOGAN, 2001; TOLBIZE, 2008). Já as gerações mais jovens (X, Y e Z) são voltadas para resultados, necessitando de flexibilidade de tempo para serem mais produtivas (TOLBIZE, 2008; NICHOLAS, 2020). Desta forma, as organizações que conseguem administrar as diferenças de modo de trabalho de cada geração, obtêm vantagens de tempo e qualidade.

Em um mercado de informações centralizadas, indivíduos de diferentes gerações passaram a desenvolver as mesmas tarefas e a concorrer pelos mesmos cargos. Embora a maioria dos tradicionalistas já tenham se aposentado, os que ainda permanecem trabalhando ocupam posições de liderança, devido aos anos de experiência adquirida. Porém, é cada vez mais comum encontrar pessoas mais jovens exercerem cargos de maior autoridade por possuírem familiaridade com as novas ferramentas de trabalho e facilmente desenvolverem habilidades singulares (KOGAN, 2001; TOLBIZE, 2008; GURSOY; MAIER; CHI, 2008), mas não significa que estejam preparados para plena atuação.

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, poucos estudos são encontrados (BUSCH; VENKITACHALAM; RICHARDS, 2008).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visto o objetivo de analisar a percepção das gerações no processo de aprendizagem no contexto profissional durante a quarentena no Brasil, trata-se de um estudo exploratório descritivo, que para Babbie (2005), tem a finalidade de descrever características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para tanto, como método de coleta de dados, utilizou-se a *survey* que segundo Hair (2006, p. 157) “[...] é usada quando a pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra” e “que busca explicar as razões para as fontes de eventos, características e correlações observados [...]” (BABBIE, 2005, p. 83). Realizou-se uma *survey* eletrônica, que permitiu que os indivíduos respondessem o questionário via internet, durante a quarentena no Brasil, no mês de junho de 2020.

O instrumento de coleta de dados, o questionário, possui três partes principais, com questões fechadas e abertas. As duas primeiras partes foram constituídas de perguntas fechadas. A primeira, com questões demográficas; a segunda, com questões que permitissem identificar as características de cada geração, bem como as preferências pelas formas de aprendizado. A terceira e última parte, formada por questões abertas, buscou levantar os aprendizados que os participantes tiveram ao longo da quarentena no que diz respeito ao contexto profissional.

Em relação à amostra, utilizou-se a abordagem não-probabilística, por conveniência, que não apresenta necessidade de ser estatisticamente uma representatividade exata da população (RICHARDSON, 2017); mas um processo de seleção por julgamento, mas aplicado a determinada população em que se espera resultados com relação a finalidade da pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Foram 492 respondentes, sendo 61% mulheres e 39% homens, com 42 anos de idade, em média (mínima de 17 anos e máxima de 82 anos, desvio-padrão de 12,5 anos), que vivem majoritariamente (83,3%) no estado de São Paulo, sendo quase 70% desse total na capital do estado. Deve-se mencionar que a amostra é bastante qualificada, dado que 8% do total possui doutorado completo, e 91% do total completou o ensino superior, pelo menos; além de ter uma alta renda, pois quase um terço dos respondente afirmou ter uma renda mensal maior do que dez salários mínimos, e apenas 14,4% recebe menos do que dois salários mínimos.

Quanto ao vínculo laboral, 59,4% do total é celetista ou é servidor público, sendo os empresários (13,4%) o segundo maior grupo, e os autônomos (11,4%) o terceiro maior. Apenas 7,1% dos respondentes afirmaram não estar trabalhando atualmente. Adicionalmente, 70,6% do total está trabalhando em tempo integral e em *home office*, e apenas 11,3% dos respondentes está trabalhando em jornada parcial ou integral nas instalações da empresa. Há outros 11,3% do total que estão em jornada reduzida, tanto de casa, quanto da empresa, ou ambos.

Sobre o setor de atuação dos respondentes, as respostas foram bem diversificadas, mas a maioria (26,9%) atua com serviços educacionais. Serviços profissionais, financeiros, de tecnologia e outros serviços somaram 38,3% na representatividade do total. Indústria (6,4%), governo (5,8%), comércio (5,2%) e terceiro setor (1,0%) foram menos frequentes. Até por esse perfil, a moda do cargo foi professor, sendo 16,9% do total. Os outros cargos variaram bastante, com uma presença significativa de colaboradores individuais, especialistas, líderes (liderança alta, média e baixa) e profissionais liberais.

Quando perguntados sobre filhos, metade da amostra não os tem, e 19,8% deles tem, mas não moram junto com o respondente, ou moram junto, mas são considerados independentes. Quase um terço (30,1%) deles tem filhos que dependem do respondente no dia-a-dia.

Para a análise de dados, aplicou-se técnicas estatísticas para as perguntas fechadas e a análise de conteúdo para as perguntas abertas. Quanto às perguntas fechadas, utilizou-se de estatística descritiva, com análises de frequências e cruzamentos de variáveis demográficas com as respostas categorizadas sobre aprendizagem. Em relação às perguntas abertas, visto se tratar de um estudo exploratório, sem pesquisas precedentes sobre aprendizagem na quarentena, a partir das respostas dos participantes, os textos foram lidos e discutidos e, então, as categorias foram criadas de acordo com temas encontrados na amostra coletada. Posteriormente, foram agrupadas em macro categorias, caracterizando-se como análise de conteúdo *a posteriori* (RICHARDSON, 2017), ou seja, sem categorias predefinidas pela teoria.

#### 4. Análise dos resultados

Para melhor exploração dos resultados, esta seção está estruturada em duas partes. Na primeira, apresenta-se a análise sobre as características dos indivíduos de cada geração, bem como as preferências de aprendizagem. Na sequência, são explorados os resultados referentes ao aprendizado no contexto profissional durante a quarentena.

##### 4.1. Análise sobre a caracterização das gerações

Conforme descrito, o perfil da amostra em relação à idade (média de 42 anos), 76,8% do total são da geração X e Y. No questionário, foi solicitado que o respondente pudesse assinalar características que o descrevessem, sem limite nas opções. As descrições oferecidas estavam relacionadas a alguma geração, e a proposta era identificar se os respondentes apresentariam características predominantes de sua geração.

**Tabela 1 – Caracterização de cada geração**

		<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
<b>Na teoria, as gerações e suas características:</b>		15,7% do total	37,4% do total	39,4% do total	7,5% do total
<i>Baby boomers</i>	disciplinado no trabalho	<b>53%</b>	<b>66%</b>	59%	<b>65%</b>
	valoriza a tradição	<b>12%</b>	<b>15%</b>	13%	<b>16%</b>
	valoriza o trabalho e a produtividade	<b>62%</b>	<b>68%</b>	<b>68%</b>	59%
Geração X	gosta de reconhecimentos públicos, prêmios	10%	<b>16%</b>	19%	<b>22%</b>
	não domina tecnologia, mas aceita as mudanças e evolução tecnológica	<b>34%</b>	<b>23%</b>	16%	24%
	valoriza a mudança e se adapta rapidamente	56%	<b>53%</b>	51%	<b>59%</b>
	gosta do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido	61%	<b>62%</b>	70%	<b>76%</b>
Geração Y	motivado com oportunidades de crescimento na carreira	23%	40%	<b>61%</b>	59%
	prefere ambiente de trabalho menos formal	42%	47%	<b>60%</b>	<b>76%</b>
	valoriza autonomia na realização das tarefas	61%	<b>76%</b>	<b>74%</b>	<b>76%</b>
	valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional	64%	79%	<b>84%</b>	<b>95%</b>
Geração Z	valoriza e aceita a diversidade de pessoas	62%	68%	71%	<b>92%</b>
	valoriza a tecnologia e não vive sem celular	45%	53%	58%	<b>59%</b>

De forma geral, conforme Tabela 1, os grupos geracionais não apresentaram as descrições mais relacionadas com eles, de acordo com o que se observa do referencial teórico, com origens norte-americanas. As marcações em verde apresentam confirmação da geração com suas características; em vermelho, o desalinhamento entre teoria e prática das gerações, e em preto, uma confirmação do perfil também, apesar de haver outras gerações que haviam tido maior prevalência.

A geração X e os baby boomers apresentaram o maior desalinhamento entre teoria e respostas obtidas. De acordo com a pesquisa, tais gerações teriam o seguinte perfil:

- Baby boomers: valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorizam e aceitam a diversidade de pessoas, valorizam o trabalho e a produtividade, gostam do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, e valorizam a autonomia na realização das tarefas.
- Geração X: valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorizam a autonomia na realização das tarefas, assim como o trabalho e a produtividade, são disciplinados no trabalho, e valorizam e aceitam a diversidade de pessoas.

Pode-se dizer que os brasileiros podem apresentar características diferentes por fatores sociais, econômicos, políticos e tecnológicos distintos, com exceção da geração Z, que apareceu mais alinhada com o que estava previsto. Ou, também, que as características mais prevalentes de cada geração, pelo menos para a amostra pesquisada, podem estar mais próximas de suas aspirações atuais do que descrições que já foram verdadeiras para eles no passado.

**Tabela 2 – Preferências de aprendizagem de cada geração**

		<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
<b>Na teoria, as gerações e seus estilos de aprendizagem:</b>		15,7% do total	37,4% do total	39,4% do total	7,5% do total
<i>Baby boomers</i>	Pelas formas convencionais de aprendizagem, como palestras e outras atividades presenciais	<b>34%</b>	32%	35%	<b>39%</b>
Geração X	Maior interesse por atividades realizadas em grupo, com interação face-a-face, como debates	12%	<b>19%</b>	13%	13%
Geração Y	Com atividades independentes que possam ser efetuadas no seu próprio ritmo, preferencialmente <i>online</i>	14%	<b>20%</b>	<b>20%</b>	15%
	Com atividades que permitam a experimentação e que possam ser realizadas em equipe	<b>21%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	8%
Geração Z	Por meio de papéis participativos (jogos, simuladores etc.), com elevado uso da tecnologia na aprendizagem	5%	5%	<b>8%</b>	<b>8%</b>
	Por formas não tradicionais e de múltiplas formas ao mesmo tempo	14%	11%	12%	<b>16%</b>

Em relação à questão geracional e aos estilos de aprendizagem, foi possível confirmar que as gerações X, Y e Z mostraram forte adesão às suas preferências de como aprendem melhor. Nesta questão, cada respondente poderia assinalar até duas descrições apresentadas, e as frequências podem ser visualizadas na Tabela 2. No entanto, os *Baby Boomers* mostraram formas de aprendizado não condizentes com o esperado, pois sinalizaram preferir aprender por formas convencionais (mas, ainda menos que outras gerações) e com atividades que permitam a experimentação e em equipe. Talvez o termo

“experimentação” tenha chamado a atenção, mas esta descrição é mais relacionada com o grupo dos *millennials*.

Foi possível confirmar, então, a maior parte dos estilos de aprendizagem preferidos de cada grupo geracional, de acordo com o que foi proposto por McDowell (2010) e Nicholas (2020). E, conforme Busch, Venkitachalam e Richards (2008), podem existir outros fatores que afetam nessa questão; por exemplo, as exigências atuais do trabalho podem interferir nessas escolhas, independentemente da idade do respondente.

#### 4.2. Análise sobre o aprendizado no âmbito profissional

Em relação ao aprendizado durante a quarentena sobre os aspectos relacionados ao âmbito profissional, foram considerados os 446 respondentes que estão trabalhando no momento, inclusive os aposentados atuantes profissionalmente. Como cada participante podia explicitar até cinco aprendizados no âmbito profissional na quarentena, obteve-se 598 respostas. Isto demonstra que o contexto da pandemia foi um incentivador para o aprendizado, como afirmam D’Amélio (2007).

Por outro lado, 78 participantes responderam que não houve nenhum aprendizado ou que deixaram a resposta em branco, o que sinaliza a mesma percepção. Isto pode ter ocorrido devido o tipo de atividade desenvolvida, a realização parcial do *home office* ou pela inexistência da reflexão sobre a experiência durante a pandemia que, conforme Antonello (2006), é fundamental na aprendizagem situada.

A Tabela 3 apresenta a síntese sobre a quantidade de comentários sobre a aprendizagem. Apesar de haver uma similaridade entre as gerações, observa-se que a Y, proporcionalmente, foi a que explicitou mais aprendizados. Acredita-se que os indivíduos desta geração estejam no momento da carreira que exija muita agilidade e assertividade, demandando aprendizados no contexto da pandemia. Além disso, muitos devem estar em posições de liderança, com novos de desafios de gestão, principalmente em relação a equipes.

**Tabela 3 – Síntese sobre a quantidade de comentários de aprendizados no contexto profissional por gerações**

Aprendizado	BB		X		Y		Z		Total	
nenhum aprendizado	14	12,6%	37	14,6%	20	7,4%	7	16,7%	78	11,5%
algum aprendizado	97	87,4%	217	85,4%	249	92,6%	35	83,3%	598	88,5%
TOTAL	111	100,0%	254	100,0%	269	100,0%	42	100,0%	676	100%

A partir dos 598 aprendizados explicitados pelos participantes, inicialmente identificou-se 26 categorias. Na Tabela 4 são apresentadas as quatro categorias mais relevantes para cada geração.

Pode-se observar que para todas as gerações, exceto a Z, o aprendizado de novas tecnologias foi a mais presente. Entende-se que a nova realidade, principalmente do aumento considerado do *home office*, foi um fator preponderante para que os indivíduos buscassem soluções tecnológicas para continuarem atendendo suas demandas de trabalho. Entretanto, para a geração Z, considerados nativos digitais, este aprendizado não foi o mais mencionado. Para os indivíduos desta geração, a realização de cursos *online*, caracterizado como aprendizagem formal, foi o aprendizado mais frequente. Uma das possíveis explicações para tal acontecimento não está relacionado às características da geração, mas pelo fato de estarem no início da carreira e procurarem aquisição de novos conhecimentos específicos e habilidades por meio da aprendizagem formal, como destacam Coelho e Borges-Andrade (2008).

Outro aspecto de destaque diz respeito a menção das reuniões *online*s pelos profissionais das gerações X e Y. Por serem profissionais muito ativos nas organizações, inclusive em posições gerenciais, como já supramencionado, o aprimoramento e adaptação aos meios de comunicação, principalmente pela promoção (gestão) ou participação de reuniões *online*, é algo imprescindível. Muitos participantes comentaram que as reuniões *online* são muito mais objetivas e produtivas quando comparado às reuniões presenciais.

**Tabela 4 – Principais aprendizados ao longo da quarentena por gerações**

<b>Categoria</b>	<b>BB</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>	<b>Total Geral</b>
atendimento <i>online</i>	3,1%	0,0%	0,0%	14,3%	1,3%
comunicação <i>online</i>	8,2%	8,3%	3,2%	5,7%	6,0%
cursos	6,2%	12,4%	9,6%	37,1%	11,7%
gestão do tempo	5,2%	5,1%	4,4%	8,6%	5,0%
metodologias <i>online</i>	2,1%	5,5%	8,4%	5,7%	6,2%
ministrar aulas	9,3%	1,4%	3,2%	0,0%	3,3%
novas tecnologias	41,2%	28,1%	24,5%	14,3%	27,9%
reuniões <i>online</i>	5,2%	14,7%	17,7%	0,0%	13,5%

Ao analisar as 26 categorias que emergiram das respostas dos participantes, observa-se que é possível agrupar a maioria em três macrocategorias principais: conhecimento, habilidade e aspectos comportamentais. A única categoria apartada desta classificação é a “efetividade do *home office*”, ou seja, além de aprendizados relacionados ao desenvolvimento de competências, os indivíduos afirmaram que a quarentena proporcionou a constatação de que o trabalho remoto é possível e eficaz; alinhado ao que Godoy e Antonello (2009) expõe sobre a aprendizagem, que não deve ser compreendida apenas como obtenção de competências.

Observa-se pela Tabela 5 que os indivíduos das gerações BB, X e Z indicaram que a quarentena proporcionou a aquisição de conhecimentos, ao passo que a Y, o desenvolvimento de habilidades. Apesar dos indivíduos de todas as gerações indicarem aprendizagem de aspectos comportamentais, para nenhuma das gerações foi tão relevante. Talvez, porque, muitas vezes, os resultados em relação a mudança de comportamento não são percebidos no curto prazo.

**Tabela 5 – Macrocategorias de aprendizado por geração**

<b>Macrocategorias</b>	<b>BB</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>	<b>Total Geral</b>
aspectos comportamentais	17,7%	20,8%	24,6%	14,3%	21,4%
conhecimento	47,9%	42,9%	36,7%	51,4%	41,7%
habilidade	34,4%	36,3%	38,8%	34,3%	36,9%
<b>Total Geral</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Apesar do conhecimento ter sido a macrocategoria mais evidenciada, não apresentou tanta diversificação, abrangendo somente três categorias: cursos, *e-commerce* e novas tecnologias. A Tabela 6 apresenta a distribuição destas categorias pelas gerações. A categoria cursos significa o aprendizado formal, de forma *online*. Foram citados desde conhecimentos técnicos, como novas metodologias e ferramentas para atuação profissional. Além disso, cursos complementares, como de idiomas, apareceram nas respostas dos participantes, demonstrando que a quarentena foi, para muitos, um momento de dedicação aos estudos, pela aquisição ou atualização de conhecimentos.

O aprendizado relacionado ao *e-commerce*, apesar de não expressivo em quantidade, evidencia que os profissionais gestores e empresários tiveram que buscar novas formas de atuação do negócio no contexto da pandemia.

Apesar da palavra tecnologia ser empregada em diferentes contextos, neste estudo, pelas respostas apresentadas pelos participantes, entende-se como sendo tecnologias da informação, ou seja, soluções (*hardware* e *software*) inter-relacionadas que possibilitam a otimização da realização de atividades e processos, remotamente, mas garantindo qualidade.

**Tabela 6 – Aquisição de conhecimento ao longo da quarentena por gerações**

Conhecimento	BB	X	Y	Z	Total Geral
cursos	13%	30%	27%	72%	29%
e-commerce	0%	3%	3%	0%	2%
novas tecnologias	87%	67%	69%	28%	69%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Dentre as categorias evidenciadas, sete envolvem habilidades (Tabela 7). Para os *Baby Boomers*, “ministrar aulas” e a “comunicação” foram os aspectos mais evidenciados. Provavelmente, tais respostas são decorrentes do alto índice de professores (16,9%) da amostra, além de indivíduos mais seniores terem este tipo de carreira, muitas vezes, após uma atuação profissional específica nas décadas antecedentes.

Novamente, quando analisada a macrocategoria “habilidades”, as reuniões *online* foram os assuntos mais mencionados pelos indivíduos das gerações X e Y. De maneira complementar, como segunda categoria, a “comunicação *online*” aparece para a geração X, enquanto que a habilidade com “metodologias *online*” para a Y. Isto alinha-se ao que Tolbize (2008) explicita sobre as duas gerações, ao mencionar que são profissionais voltados para resultados e, por isso, apropriam-se de ferramentas que possam otimizar seus trabalhos.

Em relação à geração Z, é interessante destacar a categoria “atendimento *online*”, mais preponderante. Uma explicação para tal ocorrência pode ser o fato de tais indivíduos estarem no início de suas carreiras, com atuação em atividades operacionais como de atendimento e que tiveram que se adaptar ao contexto do trabalho remoto, em *home office*.

**Tabela 7 – Desenvolvimento de novas habilidades ao longo da quarentena por gerações**

Habilidade	BB	X	Y	Z	Total Geral
atendimento <i>online</i>	9%	0%	0%	42%	4%
comunicação <i>online</i>	24%	23%	9%	17%	17%
metodologias <i>online</i>	6%	16%	23%	17%	17%
ministrar aulas	27%	4%	9%	0%	9%
negociação a distância	9%	13%	11%	8%	11%
reuniões <i>online</i>	15%	42%	47%	0%	38%
trabalho em equipe	9%	3%	2%	17%	4%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Foram identificadas 15 categorias que estão relacionadas a aspectos comportamentais (Tabela 8), que permitiram a criação de mais uma macrocategoria.

No geral, a *gestão do tempo* foi a categoria que obteve maior frequência na resposta. Provavelmente, isto seja decorrente das atividades em *home office* que fizeram com que os indivíduos conciliassem as atividades profissionais com as novas demandas da quarentena, como cozinhar, arrumar a casa e, para muitos, dar suporte aos filhos nas atividades escolares remotas.

**Tabela 8 – Aspectos comportamentais aprendidos ao longo da quarentena por gerações**

Aspectos comportamentais	BB	X	Y	Z	Total Geral
adaptação a tecnologia	6%	0%	5%	0%	3%
autoconhecimento	0%	0%	5%	20%	3%
autonomia	0%	9%	0%	0%	3%
conciliar vida profissional e pessoal	0%	2%	3%	0%	2%
criatividade	0%	7%	2%	0%	3%
disciplina	0%	16%	0%	0%	6%
empatia	0%	0%	7%	0%	3%
gestão do tempo	29%	25%	19%	60%	24%
inteligência emocional	6%	9%	14%	0%	10%
liderança a distância	12%	11%	17%	0%	14%
objetividade	6%	0%	2%	0%	2%
organização	12%	2%	22%	0%	13%
paciência	12%	9%	0%	0%	5%
produtividade	12%	0%	2%	20%	3%
resiliência	6%	9%	3%	0%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Para a geração Y, a *gestão do tempo* foi percebida, mas a *organização* obteve destaque, seguido da “liderança a distância”. Novamente, observa-se que tais ocorrências podem estar relacionadas ao momento de carreira de tais indivíduos, respondendo por postos gerenciais e que tiveram que se organizar para continuarem desenvolvendo seus papéis durante a quarentena, eficazmente, mas de forma remota.

Ressalta-se, entretanto, que talvez os indivíduos das gerações X e Y possam ter tentando explicitar o mesmo aprendizado com denominações distintas: disciplina e organização. Pressupõe-se que para ser disciplinado, há necessidade de organização.

No caso dos indivíduos da geração *Baby Boomers*, por serem profissionais mais maduros, além da gestão do tempo, mencionaram aprendizados específicos, como produtividade e paciência. E a geração Z, por ser a mais imatura, além da gestão do tempo, evidenciou claramente que o período da quarentena permitiu o autoconhecimento, bem como o aumento da produtividade.

## 5. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo principal analisar a percepção das gerações no processo de aprendizagem no contexto profissional durante a quarentena no Brasil. Realizou-se uma *survey* eletrônica que obteve a participação de 492 indivíduos.

De um lado, a pesquisa evidenciou que as características dos indivíduos das gerações *Baby boomers* e X divergem da teoria, ao passo que a geração Y confirmou em alguns aspectos e a Z totalmente. Isto pode ter ocorrido pelo simples fato de os indivíduos estarem num contexto diferenciado, a quarentena, que pode ter provocado diferentes reflexões sobre a realidade, interferindo nos resultados. Uma outra possibilidade é decorrente à crítica à aplicação do modelo geracional norte-americano aplicado ao Brasil, por serem contextos históricos, sociais, econômicos e tecnológicos diferentes. Outra análise que não pode ser descartada é que as características dos indivíduos estariam relacionadas mais com o momento da vida, no presente, considerando que há mudanças e as adaptações no seu decorrer, descaracterizando um pouco as gerações, especialmente por se relacionarem à idade.

Por outro lado, a forma como os indivíduos de cada geração prefere aprender (McDOWELL, 2010; NICHOLAS, 2020) foi confirmada, mesmo considerando que o contexto da pandemia tenha incentivado novas formas de aprendizado.

Com este estudo, foi possível perceber que a quarentena proporcionou oportunidades de aprendizagem formal, informal e incidental para os indivíduos das diferentes gerações. Em relação à aprendizagem no âmbito profissional, durante a quarentena, foram identificadas três macrocategorias principais: conhecimento, habilidade e aspectos comportamentais; sendo o primeiro o mais relevante para todas as gerações. O aprendizado de novas tecnologias, a realização de reuniões *online* e cursos foram as categorias mais relevantes, e que correspondem a conhecimentos e novas habilidades que puderam ser adquiridas nos últimos meses. Os aspectos comportamentais também precisaram ser moldados durante a quarentena, já que a nova rotina pressupõe um ambiente digital que praticamente inexistia antes, com tanta frequência.

O fato de o perfil da amostra ser muito qualificada, dado que 8% do total possui doutorado completo, e 91% do total completou o ensino superior, pelo menos, decorrente da amostragem não-probabilística, é um dos limitadores do estudo. Assim, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas buscando ampliar a amostra para todos os níveis socioeconômicos.

Também, sugere-se a realização de um estudo longitudinal com os mesmos participantes deste estudo buscando identificar possíveis confirmações sobre as características e formas de aprendizagem das gerações, além da reflexão sobre o contexto pós-pandemia.

## Referências

- ANTONELLO, C. S. A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional: Uma Revisão Crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org). **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- \_\_\_\_\_. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento organizacional e gestão**, v.1, p. 17-37, 2006.
- \_\_\_\_\_. Saberes no Singular? Em discussão a falta fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- AZEVEDO, R. Primeira morte por covid-19 no Brasil aconteceu em janeiro, diz ministério. **UOL**, São Paulo, 03 abril 2020. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/colunas/reinaldo-azevedo/2020/04/03/primeira-morte-por-covid-19-no-brasil-aconteceu-em-janeiro-diz-ministerio.htm>>. Acesso em: 20 julho 2020.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BOLTON, S. **Career motivation theory: generational differences and their impact on organizations**. 2009, 93 p. Tese (Doutorado em Psicologia). Alabama A&M University. Alabama, 2009.
- BUSCH, P.; VENKITACHALAM, K.; RICHARDS, D. 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.
- CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 4-44, mar/abr 2010.
- CARA, M. Gerações juvenis e a moda: Das subculturas à materialização da imagem virtual. **Moda palavra e-periódico**, v. 1, n. 2, p. 69-81, ago/dez 2008.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. GERAÇÃO Z: Compreendendo os Hábitos de Consumo da Geração Emergente. **RAUnP**, Natal, v. 3, n. 2, p. 15-24, abr/set 2011. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70>>. Acesso em: 15 outubro 2019.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos organizacionais. **Paideia**, v. 40, n. 18, p. 220-253, 2008.

CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 28 n. 2-4, p. 283-295, 2004.

D'AMELIO, M. **Aprendizagem de competências gerenciais**: um estudo com gestores de diferentes formações. 2007. 247 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

DASH, M. K.; PANDA, B. K. 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.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **Revista Gestão.Org**, v. 8, n. 2, p. 193-208, 2010.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr, M. de M. Aprendizagem e gestão de conhecimento. In: Fisher, Andre Luiz. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002

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

FGV - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. 56% dos brasileiros têm dificuldade de equilibrar atividades profissionais e pessoais no isolamento social. **Portal FGV**. 2020. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/56-brasileiros-tem-dificuldade-equilibrar-atividades-profissionais-e-pessoais-isolamento>>. Acesso em: 10 julho 2020.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Uma agenda brasileira para estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3 p. 266-281, jul/set 2009.

GURSOY, D.; MAIER, T. A.; CHI, C. 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. J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KIM, D. 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.

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

LADEIRA, W. J. 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.

LOYOLA, R. 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.

MARDEGAN, F. **Aprendizagem nos locais de trabalho**: um estudo a partir das narrativas de profissionais que atuam como consultores comerciais na área de móveis planejados. 2011, 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

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

NAKATA, L. E.; SILVA, N. B.; SANTOS, H. B.; FISCHER, A. L. Expectativas de aprendizagem no ambiente de trabalho do setor de serviços. **Revista Administração em Diálogo**, v. 2, n. 13, p. 19-46, 2009.

NICHOLAS, A. J. Preferred Learning Methods of Generation Z. **Digital Commons @ Salve Regina, Articles & Papers**, Salve Regina University, 2020. Disponível em: <[https://digitalcommons.salve.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=fac\\_staff\\_pub](https://digitalcommons.salve.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=fac_staff_pub)>. Acesso em: 10 julho 2020.

OPAS - Organização Pan-Americana da Saúde. Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus). **OPAS Brasil**. Disponível em: <[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:COVID-19&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:COVID-19&Itemid=875)>. Acesso em: 17 julho 2020.

RECH, I. M.; VIÊRA, M. M.; ANSCHAU, C. T. GERAÇÃO Z, Os Nativos Digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica**, v. 6, n. 1, p. 152-166, set 2017. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223>>. Acesso em: 10 julho 2020.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2016.

STEVES, R. H. Managing human capital: how to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. **International Business Research**, v. 3, n. 3, jul 2010.

TOLBIZE, A. Generational differences in the workplace. **Research and Training Center on Community Living**. Manuscrito. University of Minnesota. August 2008. Disponível em: <[http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)>. Acesso em: 18 julho 2020.

TOMAZ, K.; BORGES, B. Estado de São Paulo completa um mês de quarentena contra coronavírus com taxa de isolamento abaixo da ideal. **Globo**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/04/24/estado-de-sao-paulo-completa-um-mes-de-quarentena-contra-coronavirus-com-taxa-de-isolamento-abaixo-da-ideal.ghtml>>. Acesso em: 18 julho 2020.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *Baby Boomers*. In: Encontro da ANPAD, 32, 2008. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.