

E-learning na Universidade Corporativa: Os Impactos da Ferramenta na Aprendizagem dos Diferentes Grupos Geracionais

Giovanna de Sousa Xavier¹
giovanna.xavier@fatec.sp.gov.br

Ellen de Lima Albuquerque¹
ellen.albuquerque@fatec.sp.gov.br

Francielle Menezes Rodrigues¹
francielle.rodrigues@fatec.sp.gov.br

José Carlos Hoelz¹
jose.hoelz@fatec.sp.gov.br

*E-learning at the Corporate University:
The Impacts of the Tool on the Learning
of Different Generational Groups*

*E-learning en la Universidad Corporativa:
Los Impactos de la Herramienta en el
Aprendizaje de Diferentes Grupos
Generacionales*

Palavras-chave:

e-Learning.
Gerações.
Diversidade.
Estilos de aprendizagem.
Universidade corporativa.

KeyWords:

E-learning.
Generations.
Diversity.
Learning styles.
Corporate university.

Palabras clave:

E-Learning.
Generaciones.
Diversidad.
Estilos de aprendizaje.
Universidad corporativa.

Enviado em:

09 novembro, 2023

Apresentado em:

05 dezembro, 2023

Publicado em:

26 abril, 2024

Evento:

6º EnGeTec

Local do evento:

Fatec Zona Leste



Resumo:

A maneira como as empresas vem capacitando seus funcionários está sofrendo mudanças, sobretudo nas Universidades Corporativas que, com o advento da tecnologia, permitiu o uso do e-learning para enriquecer o processo de aprendizagem, além da presença de diferentes gerações nas organizações o que pode influenciar na maneira como a ferramenta é utilizada. Portanto, o presente artigo explora a fundamentação teórica sobre o tema e tem por objetivo evidenciar a perspectiva dos gestores acerca dos impactos do e-learning na aprendizagem dos diferentes grupos geracionais. Utilizando uma abordagem qualitativa a partir de entrevistas semiestruturadas, foi possível comprovar que, apesar de certa resistência dos alunos que não possuem familiaridade com a tecnologia, gerando assim, um sentimento de isolamento, a ferramenta garante flexibilidade, protagonismo e, ainda, a integração entre as distintas gerações. Não obstante, para que seja proveitosa, é necessário adaptar a metodologia aos perfis dos alunos.

Abstract:

The way companies have been training their employees is undergoing changes, especially in Corporate Universities which, with the advent of technology, have made it possible to use e-learning to enrich the learning process. In addition, the presence of different generations in organizations can influence the way the tool is used. Therefore, this article presents the theoretical basis of the topic and aims to highlight the perspective of managers on the impact of e-learning on the learning of different generational groups. Using qualitative methodology with semi-structured interviews, it was possible to prove that the tool, despite some resistance from students who are unfamiliar with the technology and a feeling of isolation, brings improvements to the learning process, ensuring flexibility, protagonism and the integration of different generations. Even so, for it to be fruitful, the methodology needs to be adapted to the students' profiles.

Resumen:

La forma en que las empresas han venido capacitando a sus empleados está experimentando cambios, especialmente en las Universidades Corporativas que, con el advenimiento de la tecnología, permitieron el uso del e-learning para enriquecer el proceso de aprendizaje, además de la presencia de diferentes generaciones en las organizaciones, lo que puede influir en la forma en que se utiliza la herramienta. Por lo tanto, este artículo explora la fundamentación teórica sobre el tema y tiene como objetivo resaltar la perspectiva de los gerentes sobre los impactos del e-learning en el aprendizaje de diferentes grupos generacionales. Utilizando un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestruturadas, fue posible comprobar que, a pesar de cierta resistencia por parte de los estudiantes que no están familiarizados con la tecnología, generando así una sensación de aislamiento, la herramienta garantiza flexibilidad, protagonismo e integración entre las diferentes generaciones. Sin embargo, para que sea fructífera, es necesario adaptar la metodología a los perfiles de los estudiantes.

¹ Faculdade de Tecnologia da Zona Leste | Fatec Zona Leste

1. Introdução

A era digital vem transformando a sociedade e, conseqüentemente, o mercado de trabalho. Com o surgimento de novas tecnologias, as empresas vêm se adaptando e moldando sua forma de capacitar os funcionários. A Universidade Corporativa é uma das principais fontes de transformação para as organizações, já que ela visa o desenvolvimento estratégico e contínuo dos talentos em concordância com as diretrizes organizacionais (Eboli, 2002). Nesse contexto, o e-learning - enquanto modalidade de ensino predominantemente em rede de Internet - pode potencializar as Universidades Corporativas, pois quebra as barreiras de tempo e espaço nos processos de aprendizado, diminuindo custos com infraestrutura em salas de aula e possibilitando que mais pessoas tenham acesso aos conteúdos de forma simultânea e prática, além disso, por se tratar de uma ferramenta com recursos interativos e multimídia, as estratégias de ensino podem ser adaptadas aos estilos de aprendizagem dos estudantes. (Jacobsohn, 2003; Capitão e Lima, 2003).

Acrescentando-se ao tema, pessoas de diferentes grupos geracionais possuem diversidade de crenças, valores e experiências, que podem influenciar no modo em que reagem às tecnologias e aprendem com o e-learning. A geração Baby Boomers é composta de pessoas com grande apego às suas carreiras e a estabilidade, apesar de estarem conscientes das novas tecnologias, a encaram com cautela e temor, ao que para a geração Z - formada por pessoas flexíveis e adaptáveis a mudanças - as novas tecnologias são vistas como algo natural, inerente às suas rotinas (Filho, 2012; Junqueira, 2020). Tomar ciência dessas variáveis é fundamental para aprimorar o sistema de desenvolvimento e educação de pessoas nas organizações.

Face ao exposto, o objetivo desse artigo é analisar a perspectiva dos profissionais de Recursos Humanos da Zona Leste quanto os impactos do e-learning na aprendizagem dos grupos geracionais, para tanto, a pergunta de pesquisa é: Qual é a perspectiva dos gestores sobre os impactos do e-learning na aprendizagem dos diferentes grupos geracionais? Explorar e compreender essa dinâmica se faz necessário para preencher as lacunas que existem na literatura referente ao tema e melhorar as estratégias de implantação do e-learning nas empresas, de forma a garantir que os o processo de ensino-aprendizagem nas Universidades Corporativas se torne proveitoso e efetivo.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Universidade Corporativa

Com o avanço da tecnologia e frente a novas demandas que vem surgindo no mercado de trabalho, as empresas vêm notando a necessidade de adaptar-se ao novo cenário, bem como, a importância de investir na aprendizagem e desenvolvimento de seus talentos e, de modo conseqüente, adotar a Universidade Corporativa (UC) como um investimento estratégico, de maneira que consigam solidificar sua posição competitiva e garantir o sucesso a longo prazo.

Segundo Meister (1999), a UC é 'um guarda-chuva estratégico' a fim de desenvolver e educar pessoas envolvidas na organização como funcionários, clientes e fornecedores, com o propósito de aprimorar e alinhar-se as estratégias organizacionais. Ainda de acordo com o autor, (MEISTER, 1999), para entender a relevância da UC é fundamental assimilar as forças que propiciaram o aparecimento dela, são cinco:

- a) **Organizações flexíveis**, capacidade de responder prontamente aos desafios e oportunidades que surgem no mercado em constante transformação;
- b) **Era do conhecimento**, o conhecimento e a informação desempenham um papel central na geração de riqueza;
- c) **Rápida obsolescência do conhecimento**, garantir que os funcionários das empresas continuem aprendendo, pois o prazo de validade do conhecimento está diminuindo;

- d) **Empregabilidade**, mantê-la por meio da adaptação às competências exigidas;
- e) **Educação para a estratégia global**, formação de pessoas com uma visão global e perspectivas internacionais.

Por meio das Universidades Corporativas as organizações promovem oportunidades de aprendizado contínuo, alinhando-as com as habilidades e competências exigidas pelo negócio. Eboli considera que a UC surgiu como uma “ferramenta eficaz de alinhamento e desenvolvimento dos talentos para as estratégias empresariais” (2002, p. 194), e sua missão:

[...] consiste em formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) através de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal desse sistema são o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio. (2002, p. 194),

Dessa forma, vai além do tradicional Treinamento e Desenvolvimento (T&D) o qual é geralmente focado em desenvolver habilidades técnicas e conhecimentos específicos para o cargo e que usam o modelo de sala de aula, com aulas teóricas (Meister, 1999). Para Gil, o desenvolvimento dos funcionários “transcende ao treinamento de pessoal e envolve componentes que o aproximam do processo educativo” (2001, p. 122). Portanto, é imprescindível que as empresas se adaptem ao novo cenário de educação corporativa que está consolidado no mercado e que além disso, saibam lidar com as diferentes pessoas que fazem parte dela.

Em um ambiente empresarial cada vez mais diversificado em termos de faixas etárias, é essencial reconhecer que as diversas gerações têm estilos de aprendizagem distintos. As universidades corporativas podem ser estruturadas de maneira a atender a essas necessidades. Segundo Gil (2001, p. 135), “As pessoas são diferentes em relação a sua capacidade de aprender. Por isso, torna-se conveniente identificar essas diferenças e, sempre que possível, oferecer um tratamento individualizado”.

2.2. Gerações

As gerações são grupos de indivíduos que se distinguem pelos anos de nascimentos, dentro desse grupo de pessoas, encontramos as gerações baby boomers (1954 - 1964), X (1965 e 1981), Y que também é conhecida como *Millennials* (1982 e 1994), Z (1994 - 2010) e a Alpha (nascidos desde 2010) (Junqueira, 2020). De acordo Grupp (2018), o conceito de geração vai muito além das suas datas de nascimento, o que deve ser levado em consideração são as diversidades existentes entre elas como as suas crenças, culturas, ciclos sociais, perspectivas de vida, entre outros aspectos. Já para Bortoluzzi, Back e Olea (2016), a definição das gerações abrange as pessoas que nasceram na mesma época e que foram impactados por algum contexto histórico, dessa forma os seus comportamentos influenciarão diretamente na evolução da sociedade. No mercado de trabalho ainda é possível encontrar as quatro gerações trabalhando no mesmo ambiente, e cada uma atribui diversas perspectivas sobre suas carreiras e as formas que elas devem se comportar dentro das organizações.

A geração baby boomers são pessoas que valorizam muito as suas carreiras, essa geração dá importância a uma vida profissional estável e com patrimônios (Ferreira, 2014). A geração X quando estão focados em seus objetivos profissionais conseguem contribuir com a sua criatividade e entusiasmo, e gostam de ter avanços profissionais ao longo de suas carreiras (Dejavite, 2022), além de estarem mais abertos a mudanças - diferente da geração anterior. Na geração Y, há pessoas mais flexíveis, criativas e que gostam de autonomia, normalmente não se prendem a uma única organização

(Junqueira, 2020). A geração Z, ainda que ainda não tenha ingressado completamente no mercado de trabalho, por conta do seu grande domínio com as tecnologias, mostra que dentro das organizações gerarão uma grande vantagem competitiva (Junqueira, 2020). Além da vantagem competitiva, a facilidade com a tecnologia faz com que essa geração tenha a capacidade de realizar mais de uma tarefa por vez (Zonta et al., 2021). Há ainda a geração Alpha, que será inserida no mercado de trabalho em breve e trará consigo a busca por empresas que tenham impactos positivos e sustentáveis na sociedade, além de estarem ligadas às tecnologias como Inteligência Artificial. (Marques e Matos, 2021).

Portanto, dentro das empresas a existência das diversas gerações ajuda a manter um ambiente diversificado, pois cada um contribuirá de forma única. Porém, para manter um bom clima organizacional é necessário que a empresa tenha um bom gestor para gerenciar esses grupos, e será de suma importância oferecer uma trilha de aprendizado com estratégias de aprendizado dentro da universidade corporativa que deverão ser adaptadas para atender às diversas necessidades das diferentes gerações.

2.2.1. Estilos de aprendizagem

A compreensão das empresas e de seus gestores sobre as formas de aprendizagem que as gerações possuem dentro da Universidade Corporativa é crucial, tanto para o desenvolvimento profissional quanto para o crescimento da empresa. Para Rodrigues, “os instrutores que atuam nas organizações devem se adaptar às maneiras e técnicas de informação e comunicação que estão em constante transformação” (2020, p.26), como exemplo, as gerações atuais que estão acostumadas com diferentes experiências e exposições tecnológicas ao longo de sua trajetória.

Consequentemente, seria mais eficiente se as organizações utilizassem métodos de aprendizagem que atingissem efetivamente todos os seus funcionários. Para tanto, é importante que ela tenha diversas metodologias para transmitir os conteúdos e as informações garantindo que todos se beneficiem das oportunidades de aprendizado oferecidas (Silva, 2018).

De acordo com Rocha, et al. (2018), o interesse pelos estilos de aprendizagem nasce no ambiente de trabalho, com o objetivo de beneficiar os funcionários para o seu desenvolvimento e desempenho.

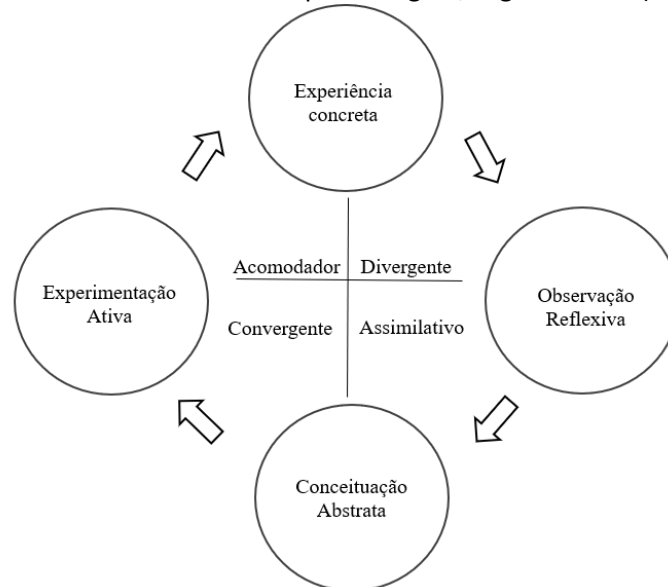
Kolb (1984) criou um ciclo de aprendizagem que possui quatro estágios: EC - Experiência Concreta; OR - Observação Reflexiva; CA - Conceituação Abstrata; e EA - Experimentação Ativa.

A EC é o primeiro estágio do ciclo que envolve o aprendizado com a experiência vivida pelo indivíduo, e a emoção desempenha um papel significativo nesse estágio; A OR é a aprendizagem pelo processamento, que envolve o indivíduo observar a situação e refletir sobre a informação, dessa forma ele conseguirá ter uma compreensão melhor; A CA é a aprendizagem por generalização, onde é necessário que o indivíduo pense para conseguir obter o conhecimento; A EA é a aprendizagem por meio da ação prática, onde o indivíduo aprende aplicando seu conhecimento adquirido, ou seja, colocando em prática as tarefas.

Dentre esses quatro estilos de aprendizagem experimental, Kolb também identificou mais quatro estilos de aprendizagem que exercem uma influência significativa nas pessoas. Esses estilos são: o convergente, que predomina em pessoas que buscam o aprendizado mais prático e possuem competências em experiência ativa e conceituação abstrata; O divergente, que tem predominância em pessoas que gostam de gerar conceitos para as atividades e possuem competências em experiência concreta e observação reflexiva; O assimilador, que sobressai em pessoas que gostam de organizar informações de forma sistemática e criar ideias abstratas, contendo habilidades em conceitualização

abstrata e observação reflexiva; O acomodador, que prevalece em pessoas que apreciam desafios e novas experiências, com habilidades em experiência concreta e experimentação ativa.

Figura 1 -Ciclo de Estilos de Aprendizagem, segundo Kolb (1984)



Fonte: Das autoras, adaptado de Diniz (2020).

Em vista disso, compreender os estilos de aprendizagem e adaptar as metodologias dentro da UC ajuda a garantir que todos os funcionários se beneficiem das oportunidades de ensino oferecidas, além de beneficiar os colaboradores, as universidades corporativas quando são bem elaboradas também podem favorecer no crescimento das organizações, por meio dos funcionários que estão desenvolvendo suas habilidades (Branco, 2006). E a abordagem dos estilos de aprendizagens leva em consideração não apenas as diferenças geracionais, mas também as preferências individuais, assim contribuindo para um ambiente organizacional mais inclusivo e produtivo.

Além das adaptações com os tipos de aprendizagem, dentro das UC's, também é interessante se adaptar às novas tecnologias que ganham espaço dentro do mundo corporativo. Utilizar, por exemplo, o e-learning como uma ferramenta de aprendizado é vantajoso, pois proporciona diversificação nos cursos oferecidos pela organização, flexibilização, diminuição dos custos, além de conseguir centralizar as necessidades dos colaboradores/alunos (Mussio, 2020).

2.3. Eletronic Learning

Tendo-se em vista que as práticas de e-learning são fundamentadas nos conceitos e aplicações da Educação a Distância (EAD), faz-se necessário uma breve fundamentação teórica do tema.

A Educação à Distância surgiu anteriormente ao advento da Internet com o objetivo de democratizar o acesso ao conhecimento às pessoas dispersas geograficamente e de classes marginalizadas; para tanto, utilizava, inicialmente, a correspondência como principal ferramenta. Com o desenvolvimento das telecomunicações possibilitado pelos avanços na informática, a EAD ganhou novas perspectivas e meios de evoluir continuamente, sobretudo após a segunda metade do século XX, (Mugnol, 2009; Becker, 2019). Despertou-se então o interesse de pesquisadores e estudiosos pela sua conceituação.

Para Moore e Kearsley (2007, p. 1),

A ideia básica de educação a distância é muito simples: alunos e professores estão em locais diferentes durante todo ou grande parte do tempo em que aprendem e ensinam. Estando em locais distintos, eles dependem de algum tipo de tecnologia para transmitir informações e lhes proporcionar um meio para interagir.

A conceituação de García Aretio vai de acordo com a dos autores, além de complementar com a constatação de que o método de ensino-aprendizagem permite que os alunos aprendam de forma autônoma e adaptável. Para ele, a EAD é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional que substitui a interação presencial, em sala de aula, por intermédio da ação sistemática e conjunta de variados recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria que possibilitam a autoaprendizagem flexível. (Aretio, 1987).

Perceba que além da separação física entre professor e aluno, a Educação a Distância abrange recursos interativos que permitam a comunicação entre ambos. Ademais, também possibilita a democratização do ensino e autonomia ao orientando, tornando-o protagonista de seu aprendizado, independentemente do lugar, do tempo e das estruturas formais do ensino presencial.

Já o E-learning, ou Eletronic Learning, pode ser traduzido como aprendizado eletrônico e surgiu no período pós-internet, revolucionando os métodos de ensino-aprendizagem. Embora haja diversidade conceitual do termo na literatura, pode-se dizer que todos o associam com a presença de tecnologias de internet na modalidade de EAD, proporcionando uma série de soluções que buscam melhoria de conhecimento e desempenho (Becker, 2019; Abbad, Zerbini e Souza 2010; Rosenberg, 2002).

Para Gomes (2005, p.232),

O conceito de e-learning que defendemos engloba elementos de inovação e distinção em relação a outras modalidades de utilização das tecnologias na educação e apresenta um potencial acrescido em relação a essas mesmas modalidades. Nesta perspectiva, do ponto de vista da tecnologia, o e-learning está intrinsecamente associado à Internet e ao serviço WWW, pelo potencial daí decorrente em termos de facilidade de acesso à informação independentemente do momento temporal e do espaço físico, pela facilidade de rápida publicação, distribuição e atualização de conteúdos, pela diversidade de ferramentas e serviços de comunicação e colaboração entre todos os intervenientes no processo de ensino-aprendizagem e pela possibilidade de desenvolvimento de “hipermídia colaborativos” de suporte à aprendizagem.

Da mesma forma, Capitão e Lima relacionam o e-learning a um sistema de tutoria intermediado por redes, que modificam a dinâmica de ensino-aprendizagem. Para eles,

Teoricamente, o e-learning representa qualquer tipo de aprendizagem que tenha subjacente uma rede Internet, Intranet (LAN) ou Extranet (WAN) para a distribuição de conteúdos, a interação social e o apoio na aprendizagem; além disso, os conteúdos de aprendizagem, os e-conteúdos, são interativos e em formato multimídia (2003, p. 37-38)

Cabe ainda dizer que o e-learning, no que se refere as possibilidades de interação e aprendizagem, pode ser dividido em duas modalidades: síncrona e assíncrona. Na modalidade síncrona, os estudantes e os tutores mantêm contato em tempo real, por meio de videoconferência, audioconferência, fórum ou chat. Já na modalidade assíncrona, os aprendizes e tutores têm autonomia para decidir o dia e horário para a realização de suas atividades individualmente. (Ferreira; Valério e Souza, 2010). Face a essas conceituações, pode-se afirmar que o e-learning representa o “uso de tecnologias da Internet para criar e proporcionar um rico ambiente de aprendizado” a partir de “múltiplas mídias e recursos

como: comunicação por satélite, vídeo, áudio, tecnologia multimídia, entre outras”. (Rosenberg, 2008, p. 76; Abbad, Zerbini, Souza, 2010, p. 292).

Na Universidade Corporativa, o e-learning pode ser utilizado para potencializar as estratégias de aprendizagem contínua, visto que abre ‘um leque de possibilidades’ tanto para as organizações quanto para os funcionários/aprendizes. Do ponto de vista das organizações e da gestão do curso, essas possibilidades transparecem no treinamento de vários alunos simultaneamente e com baixo custo de infraestrutura em salas de aula, substituídas pelos ambientes virtuais de aprendizagem; na consistência das mensagens transmitidas; na facilidade e rapidez para a atualização e transmissão de conteúdos que, por consequência, facilita a construção do conhecimentos e agiliza o tempo de treinamento de forma funcional; nas trilhas de aprendizagem mais flexíveis, com componentes curriculares adaptáveis; na integração de pessoas geograficamente distantes e na construção de comunidades virtuais, propiciando a troca de conhecimentos e insights.

Já para os alunos, o e-learning tem como benefícios a autonomia no ritmo de estudos; o livre acesso ao conteúdo e o protagonismo frente ao seu processo de aprendizagem. (Jacobsohn, 2003; Rosenberg, 2008) Não obstante, existem algumas limitações do e-learning que devem ter a atenção dos gestores das UC’s, são elas: alto investimento inicial no ambiente virtual de aprendizagem e em equipamentos; resistência à participação ativa dos estudantes, sentimento de isolamento, possíveis dificuldades com leitura e interpretação de textos, falta de familiaridade com os recursos utilizados pelas plataformas de e-learning, bem como a inviabilidade da linguagem corporal ou outra sugestão de significado que demonstre ao tutor o quanto o aluno está absorvendo o conteúdo. (Jacobsohn, 2003). Assim, faz-se necessário uma boa gestão no processo de implantação do e-learning na Universidade Corporativa, de modo a acolher as necessidades organizacionais – como redução de custos nas estratégias de aprendizado contínuo, educação abrangente e distribuição de conteúdo – e as particularidades dos estudantes – relacionadas às suas expectativas e aos seus estilos de aprendizagem – tornando o sistema educativo proveitoso e efetivo.

3. Materiais e Métodos

Esta pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa (Godoi; Balsini, 2006), utilizando-se como ferramenta 4 entrevistas semiestruturadas e o envio de 5 questionários por e-mail para profissionais da área de Recursos Humanos, como mostra o Quadro 1. A quantidade de participantes foi definida pelo critério de saturação teórica, de forma a explorar e demonstrar a perspectiva do departamento quanto aos impactos do e-learning na aprendizagem dos diferentes grupos geracionais.

Quadro 1 - Lista de Entrevistados da Pesquisa Qualitativa

| PARTICIPANTE | GÊNERO | IDADE | ESCOLARIDADE | FUNÇÃO |
|--------------|-----------|---------|---------------|--|
| 1 | Feminino | - | Mestrado | Docente |
| 2 | Feminino | 38 anos | Graduação | Coordenadora de Qualidade |
| 3 | Feminino | 43 anos | Graduação | Psicanalista |
| 4 | Feminino | 27 anos | Pós-graduação | Analista de DP |
| 5 | Masculino | 35 anos | Bacharelado | Coordenador de RH |
| 6 | Masculino | 39 anos | Pós-graduação | Gerente de RH |
| 7 | Masculino | 71 anos | Mestrado | Docente |
| 8 | Feminino | 53 anos | Mestrado | Docente, Contadora e Consultora Financeira |
| 9 | Feminino | 54 anos | Mestrado | Docente e Consultora de Contabilidade |

Fonte: Das próprias autoras (2023)

Para a condução da entrevista e a aplicação dos questionários, foi garantido aos respondentes o direito de proteção de confidencialidade dos dados e da obtenção e registro de maneira voluntária, antecedendo a sua autorização. Salienta-se que as entrevistas foram gravadas e transcritas de forma literal, assim como os questionários respondidos por e-mail também se mantiveram em sua forma original para estudo e análise posterior.

Dito isso, a abordagem utilizada para avaliação crítica dos dados coletados foi a análise de categorias de Flores (1994), que prescreve as subseqüentes atividades: a) segmentação, codificação e categorização; b) elaboração do sistema de categorias; c) exame do conteúdo das categorias e; d) comparação da percepção dos participantes nas diversas categorias.

4. Resultados e Discussões

Feita a coleta e análise dos dados, identificou-se oito (8) categorias relevantes, conforme mostra o quadro abaixo:

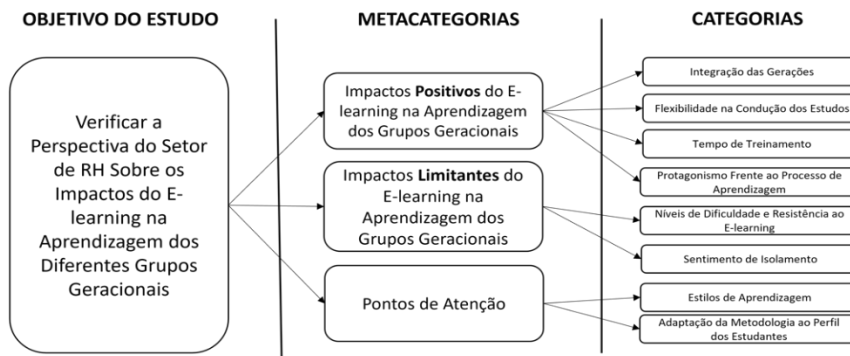
Quadro 2 – Categorias

| | |
|--|--|
| Integração das Gerações | Inclui alusões de que o treinamento via E-learning promove a integração dos diferentes grupos geracionais. |
| Flexibilidade na Condução dos Estudos | Inclui alusões de que o processo de ensino-aprendizagem intermediado pelo E-learning possibilita maior acessibilidade aos conteúdos, flexibilidade e autonomia na condução do ritmo de estudos. |
| Tempo de Treinamento | Inclui alusões de que o E-learning na UC torna o processo de ensino-aprendizagem mais ágil. |
| Protagonismo Frente ao Processo de Aprendizagem | Inclui alusões de que o E-learning viabiliza o protagonismo e autonomia frente ao processo de aprendizagem. |
| Níveis de Dificuldade e Resistência ao E-learning | Inclui alusões de que diferentes gerações possuem níveis diferentes de resistência e dificuldade quanto a utilização do E-learning como forma de treinamento e isso pode ser devido à falta de familiaridade com a ferramenta e a metodologia de ensino. |
| Sentimento de Isolamento | Inclui alusões de que o processo de ensino-aprendizagem intermediado pelo E-learning pode fazer com que os alunos se sintam isolados. |
| Estilos de Aprendizagem | Inclui alusões de que cada pessoa aprende de uma forma particular. |
| Adaptação da Metodologia ao Perfil dos Estudantes | Inclui alusões de que as gerações possuem preferências nas metodologias de ensino e divulgação do treinamento, fazendo com que se interessem mais pelo assunto se o conteúdo e a metodologia de ensino estiverem alinhados com o seu perfil |

Fonte: Das autoras (2023)

As categorias dizem respeito “às inquietações do pesquisador, à problemática do estudo e às peculiaridades das mensagens que foram transcritas” (Farias; Impolcetto; Benites, 2020, p.7 apud Benites et. al., 2016). Adotando-as, foi possível identificar as ponderações do departamento de Recursos Humanos sobre os impactos do E-learning na educação dos diferentes grupos geracionais. Sendo assim, a partir da análise das categorias, foi possível conectá-las em função das suas afinidades temáticas, dividindo-as em metacategorias, conforme demonstra o sistema abaixo.

Figura 2 – Sistema de Categorias



Fonte: Das autoras (2023)

A primeira metacategoria diz respeito aos impactos positivos do E-learning na aprendizagem dos Diferentes Grupos Geracionais, incluindo alusões de que a utilização do e-learning nas universidades corporativas promove a integração das diferentes gerações, enriquecendo o processo de aprendizado pela troca de conhecimentos; permite maior acessibilidade aos conteúdos, flexibilidade e autonomia na condução do ritmo dos estudos, agilizando o tempo de treinamento em função da praticidade de adequá-los às suas agendas, significativo tanto para jovens profissionais que precisam conciliar a graduação com o trabalho ou líderes experientes que estão em busca de aprimorar suas habilidades e viabiliza o protagonismo frente ao processo de aprendizagem, dada a postura ativa que os alunos precisam manter para assumir o controle sobre sua própria educação.

Quadro 3 – Metacategoria: Impactos Positivos do E-learning na Aprendizagem de Diferentes Grupos Geracionais

| Códigos | Definição da Categoria | Unidades |
|------------|-------------------------|---|
| IDG | Integração das Gerações | <p>R6: (...), mas é eu acho que essa questão das gerações diferentes vivenciando esse momento (de integração do e-learning nas UC's") também ajudam porque (...) essa troca (de experiências) tem impacto, um impacto positivo.</p> <p>R8: Eu acho que o principal benefício que você tem é a própria integração das pessoas, né, (...) é como se (...) você propiciasse algo que fosse comum a todos, porque eu tenho lá 17 anos e eu estou fazendo treinamento A, o outro funcionário tem 60 anos e ele está fazendo treinamento A, então no dia a dia eles podem ter tarefas</p> |

Quadro 3 – Metacategoria: Impactos Positivos do E-learning na Aprendizagem de Diferentes Grupos Geracionais (Continuação)

| | | |
|------------|---------------------------------------|---|
| | | diferentes, entregas diferentes, porém eles vão ter aquele assunto em comum, né, então acho que isso promove de uma certa forma, um caminho, para que a empresa integre as diferentes gerações. |
| FCE | Flexibilidade na Condução dos Estudos | <p>R5: (...) a questão é você ter uma internet boa para você conseguir estudar (...). Tem aulas que são gravadas e você consegue baixar e aí você estuda depois, tem outras aulas que são ao vivo e que dependem de uma boa conexão.</p> <p>R6: (...) O fato de ser uma plataforma ajuda, porque por exemplo, não preciso fazer do meu computador, eu posso abrir o app aqui no meu celular e ir lá e selecionar o curso que eu quero e fazer.</p> <p>R8: (...) em cargos de liderança, eu acho que o e-learning é bem-vindo, porque faz com que você consiga até trabalhar mais a questão do treinamento e desenvolvimento que no presencial. Presencial são (...) períodos mais curtos, né? E no e-learning eu acho que possibilita que o próprio profissional organize a sua agenda, né. Nas experiências que eu tive, a empresa ela tinha um período pro colaborador começar o treinamento e um período pra ele terminar, e aí ele ajustava o momento, o horário que ele ia fazer esse treinamento, de acordo com a agenda dele, então isso era bem bacana, porque dava uma certa flexibilidade.</p> |
| TDT | Tempo de Treinamento | <p>R2: (...) sobre sucesso, temos a padronização do conhecimento e o tempo desprendido para isso. (...)</p> <p>R3: Após a implantação do e-learning, os benefícios notados foram ganho de tempo, flexibilidade.</p> <p>R5: (...) os benefícios (...) são a</p> |

Quadro 3 – Metacategoria: Impactos Positivos do E-learning na Aprendizagem de Diferentes Grupos Geracionais (Continuação)

| | | |
|-------------|---|---|
| | | aceleração no processo de aprendizagem e na obtenção de um diploma que pode ser importante, né? (..) para a carreira de todas as pessoas que fazem cursos. (...) |
| PFPA | Protagonismo Frente ao Processo de Aprendizagem | <p>R5: (...) quando a gente faz de modo presencial, você tem um período um pouco mais longo. (...), mas quando você fala no E-learning, ele consegue acelerar o processo, porque vai depender muito de você, do seu estudo, do tempo que você dedica.</p> <p>R6: Pra gente (...) é uma cultura meio que internalizada, então a gente já tem esse padrão de todo mês ir lá, ver quais são os novos cursos que estão cadastrados, acessar, entender que essa questão de você se movimentar na sua carreira, ela depende de, obviamente, uma diretriz do seu líder, mas também é muito da questão da autonomia, (...) no que diz respeito ao seu desenvolvimento.</p> <p>R8: (...) quando a empresa coloca que o colaborador pode fazer aquele treinamento em qualquer horário do dia, então é ele que vai se organizar, sem aquela pressão, né, então acho que o principal benefício é isso, é você dar liberdade das pessoas se aprimorem (...)</p> |

Fonte: Das autoras (2023)

A segunda metacategoria contempla os impactos que limitam o proveito do e-learning associados às gerações. Com relação aos níveis de dificuldades e de resistência a utilização da plataforma, tem-se que as gerações com mais idade podem apresentar certa dificuldade e resistência ao e-learning por terem menos familiaridade com as tecnologias, ao que, nas gerações mais jovens, o caráter imediatista de suas personalidades os tornam menos tolerantes a treinamentos envolvendo conteúdos que não sejam dinâmicos. Além disso, a sensação de isolamento prejudica o engajamento dos alunos.

Quadro 4 – Impactos Limitantes do E-learning na Aprendizagem dos Grupos Geracionais

| Códigos | Definições da Categoria | Unidades |
|-------------|---|--|
| NDRE | Níveis de Dificuldade e Resistência ao E-learning | R4: Muitos preferem o ensino presencial para conseguir absorver melhor o conteúdo além de que o nível de atenção é um fator |

Quadro 4 – Impactos Limitantes do E-learning na Aprendizagem dos Grupos Geracionais (Continuação)

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>importante.</p> <p>R5: (...) tem pessoas que preferem (...) ter aulas presenciais, (...) ou porque ainda não se adaptou com esse modelo, ou por preferência mesmo, né? Mas eu entendo que as pessoas da geração Y - que eu acho que é o meu caso -, e o caso de vocês da geração Z e da Alpha principalmente que ta vindo, é que a gente não tem esse problema e que a mente é muito mais aberta para essas questões. Não estou dizendo que pessoas que preferem aulas presenciais têm a mente fechada, não é isso, eu acho que é muito mais uma cultura que vem com elas, né? (...)</p> <p>R7: Natural que os mais idosos apresentem maior dificuldade e mais resistência por tratar de algo inédito.</p> <p>R6: (...) vai ter diferença sim (...) hoje, por exemplo se você pegar uma criança de um ano com celular ela sai mexendo desbloqueando a sessão, YouTube Kids pra ver as coisas e se você pega, por exemplo, uma pessoa de maior idade que não vivenciou essa parte tecnológica do celular, ela vai ter uma dificuldade maior para desbloquear o celular, para acessar o WhatsApp, para mandar um áudio, (...) quando eu transfiro isso pra uma questão de plataforma, aprendizagem e educação, através de E-learning, eu não posso ignorar esses pontos, porque se eu ignorar (...) não vou ter adesão de algum desses grupos.</p> <p>R8: Ainda tem diferentes reações, diferentes formas de resistência, alguns ainda pelo uso da tecnologia, aquelas gerações que não fizeram um uso tão intenso da tecnologia, elas às vezes têm (...) uma dificuldade para acessar mesmo e muitas se sentem</p> |
|--|--|--|

Quadro 4 – Impactos Limitantes do E-learning na Aprendizagem dos Grupos Geracionais (Continuação)

| | | |
|------------|--------------------------|--|
| | | <p>constrangidas em pedir ajuda para os mais jovens, né? (...), mas eu acho que essa é uma resistência que vem diminuindo cada vez mais (...) por outro lado, quando você fala das gerações mais jovens que tem uma habilidade maior para lidar com a tecnologia, mas uma paciência menor nos treinamentos, então (...) se você quiser colocar lá uma lei e falar “olha, tem aqui pdf, você tem que ficar lendo aquilo”, ele vai ter facilidade quanto a tecnologia, mas talvez vá achar aquilo mais cansativo.</p> |
| SDI | Sentimento de Isolamento | <p>R4: No caso do assíncrono, ainda que as pessoas estejam 100% envolvidas, talvez não fiquem tão engajadas por ser algo mais solitário e monótono. (...)</p> <p>R5: A minha última pós foram seis meses estudando online. Para mim foi uma experiência bacana, mas eu gosto muito do contato com as pessoas, sabe? (...) nesse caso, o ponto negativo foi esse, eu não conseguia fazer network ali, porque a gente tinha aulas que eram com outras pessoas, mas eram aulas específicas e geralmente um dia na semana, num horário que a maioria das pessoas estavam trabalhando, (...) então assim, a maioria do conteúdo eles colocavam na plataforma, a gente estudava de forma individual, aquela coisa um pouco mais solitária (...)</p> <p>R8: (...) quando você trabalha a distância, não é a mesma coisa que no presencial, são momentos diferentes (...). Quando você começa a colocar o e-learning na empresa muitos colaboradores falam “olha, mas não vai ter mais o presencial?” e muitos gostam do presencial porque tem a interação, a troca, o cafezinho, vai de outro lugar, sede um outro espaço.</p> |

Fonte: Das autoras (2023)

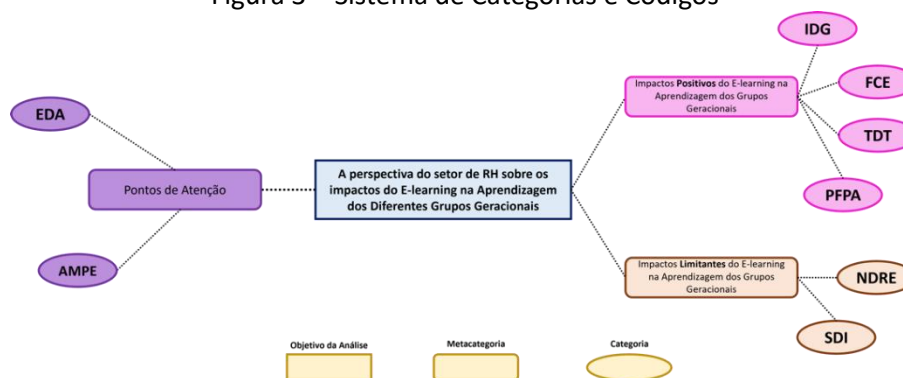
A terceira e última metacategoria aborda duas variáveis que merecem atenção especial por parte dos gestores no processo de implantação do e-learning, são elas: os estilos de aprendizagem – que são individuais - e a importância de adaptar a metodologia de ensino ao perfil dos estudantes, visto que as gerações possuem afinidades específicas com as metodologias de ensino que aumentam o envolvimento com as atividades se elas estiverem alinhadas ao seu perfil.

Quadro 5 – Pontos de Atenção

| Códigos | Definição das Categorias | Unidades |
|---------|---|---|
| EDA | Estilos de Aprendizagem | <p>R2: Sim, existe a individualidade do aluno. De forma geral tentamos criar uma linguagem que atinja de maneira fácil todos eles.</p> <p>R4: Acredito que pessoas aprendem de formas diferentes, é claro que a nova geração tem mais facilidade com a tecnologia, mas muitos ainda precisam de papel e caneta.</p> <p>R5: (...) cada pessoa é única no processo de aprendizagem.</p> <p>R8: (...) desde que nós nascemos nós recebemos estímulos diferentes, então a forma como nós construímos a nossa aprendizagem é diferente.</p> |
| AMPE | Adaptação da Metodologia ao Perfil dos Estudantes | <p>R6: (...) os Millenials não conseguem ver um filme de duas horas, (...) é a geração que quer ver as coisas rápidas, (...) e aí eu tenho que explorar isso na minha metodologia de learning pra acessar esse público. Não adianta colocar um treinamento de duas horas, mas eu posso colocar shorts de 15 segundos que chamem a atenção das pessoas pra esse tema (...) quando a pessoa, por exemplo, de 60/70 anos ele vai ver um short e dizer "não entendi (...)", ele vai querer ver o treinamento na íntegra.</p> <p>R8: Se o formato que você ministra o seu E-learning tem a ver com o perfil das gerações, com o seu público-alvo, ele se interessa mais, ele interage mais (...) quando você pega gerações mais novas, eles gostam mais de interações, desenhos, figuras, imagens,</p> |

Fonte: Das autoras (2023)

Figura 3 – Sistema de Categorias e Códigos



Fonte: Das autoras (2023)

Analisando as entrevistas foi possível identificar que os impactos positivos do E-learning na aprendizagem dos diferentes grupos geracionais embasam as afirmativas de que o E-learning nas UC's: viabiliza a flexibilidade na condução dos estudos, reduz o tempo de treinamento, proporciona protagonismo frente ao processo de aprendizagem e gera melhoria nos processos, adicionando-se que o E-learning na Educação Corporativa também promove a integração intergeracional, visto que sua implementação facilita o compartilhamento de conhecimentos e insights entre indivíduos de diferentes gerações, enriquecendo o processo de aprendizagem e estabelecendo assuntos comuns entre elas, mesmo que ocupem diferentes posições e desempenhem funções distintas.

Os impactos negativos, por sua vez, listam os níveis de dificuldade e Resistência ao E-learning, que podem estar ligados à falta de familiaridade com a ferramenta e a metodologia de ensino; e a sensação de isolamento por parte dos alunos, que prejudica o engajamento. Ainda, os pontos de atenção aos gestores estão relacionados aos estilos de aprendizagem, que, como visto, são individuais e a importância de se adaptar a metodologia de ensino ao perfil dos alunos, já que as diferentes gerações possuem afinidades específicas com metodologias de ensino. Assim sendo, considerar ambas as variáveis serão imprescindíveis para potencializar o processo de ensino-aprendizagem, tornando-o mais produtivo e eficaz.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante o estudo, foi possível alcançar o objetivo principal do artigo: apresentar a perspectiva dos gestores a respeito dos impactos do E-learning na aprendizagem dos diferentes grupos geracionais. As entrevistas coincidiram com as teorias apresentadas em relação aos efeitos causados pela ferramenta nas gerações, constatando que a utilização do E-learning nas Universidades Corporativas apresenta como impactos positivos: maior acessibilidade aos conteúdos, gerando flexibilidade e autonomia na condução dos estudos, já que o colaborador pode ajustá-los o horário que tiver disponível; o tempo de treinamento se torna mais ágil com o uso da ferramenta; além de proporcionar protagonismo, dando liberdade para que os colaboradores decidam como irão movimentar suas carreiras.

Adicionando-se à teoria, também foi notado que o E-learning nas Universidades Corporativas pode gerar a integração dos grupos geracionais, dado que a sua inserção ocasiona a troca de conhecimentos e insights entre pessoas de diferentes idades, contribuindo com a aprendizagem e fazendo com que, apesar de possuírem idades, cargos e funções diferentes, tenham um “assunto” em comum. Em contrapartida, os impactos negativos listam: os níveis de dificuldade e resistência do e-learning, que estão ligados ao uso de tecnologias no treinamento e a falta de dinamicidade no processo; e o sentimento de isolamento, que prejudica o envolvimento dos alunos.

Destaca-se, ainda, pontos de atenção aos gestores em relação aos estilos de aprendizagem que são individuais e a relevância de se adaptar a metodologia de ensino ao perfil dos alunos já que, diferentes gerações possuem preferências específicas por abordagens de ensino. Sendo assim, as organizações devem adotar estratégias que incentivem a participação dos grupos geracionais, tornando o aprendizado mais inclusivo e eficaz, aproveitando a maximização do potencial de cada aluno que a abordagem proporciona e contribuindo para o crescimento e sucesso de todos os envolvidos.

Ademais, a partir dos resultados encontrados, fica evidente que estudos futuros podem ser realizados. Uma área relevante de pesquisa seria aprofundar a análise das estratégias de adaptação do E-learning às preferências individuais das diferentes gerações. Isso implicaria na identificação de práticas e abordagens pedagógicas específicas que atendam eficazmente as necessidades de aprendizado de cada grupo etário. Igualmente, é essencial explorar como as organizações podem minimizar os impactos negativos do E-learning, como a resistência tecnológica e o isolamento, utilizando-se de soluções mais dinâmicas e de apoio aos alunos.

Também seria interessante investigar os benefícios tangíveis da integração intergeracional proporcionada pelo E-learning, como a troca de conhecimentos e a colaboração na resolução de desafios organizacionais bem como seus impactos na produtividade, inovação e cultura corporativa. Tais pesquisas podem contribuir com a melhoria contínua das estratégias de aprendizado e treinamento, de modo a garantir que atendam as necessidades de todas as gerações, as incluam e integrem, promovendo seu crescimento acadêmico e profissional e, da mesma forma, assegurando o sucesso e competitividade das empresas.

REFERENCES

Abbad, G.; Zerbini, T.; Souza, D. **Panorama das pesquisas em educação à distância no Brasil**. Estudos de Psicologia (UFRN), Natal, v. 15, n. 30, p. 291-298, set./dez., 2010.

Aretio, G. **Hacia una definición de educación a distancia**. Boletim Informativo de la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia, [s.l.], Ano 4, n.18, abr. 1987. Disponível em: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20258/hacia_definicion.pdf>. Acesso em: 19 set. 2023

Becker, J. **Mobile learning como suporte de uma modalidade híbrida na educação corporativa**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação e Novas Tecnologias). Centro Universitário Internacional Uninter, Curitiba, 2019.

Benites, C. et al. **Análise de conteúdo na investigação pedagógica em Educação Física: estudo sobre o estágio curricular supervisionado**. Movimento, Porto Alegre, v.22, n 1, p. 35-50, jan/mar. 2016

Bortoluzzi, F.; Back, G.; Olea, P. **Aprendizagem e Geração X e Y: Uma revisão sistemática na literatura**. Revista Inteligência Competitiva. São Paulo, v. 6, n. 3, p. 64-89, jul./set. 2016.

Branco, A. **O Perfil das Universidades Corporativas no Brasil**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, Paraná, v. 7, n. 4, p. 99–120, out. 2006.

Capitão, Z; Lima, J.. **E-learning e E-conteúdos: Aplicações das teorias tradicionais e modernas de ensino e aprendizagem à organização e estruturação de e-cursos**. Portugal: Centro Atlântico, 2003.

Dejavite, L. **Desafios e Impactos da Liderança na Gestão da Diversidade de Gerações na Administração das Organizações Públicas**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. [s.l.], v. 8, n. 7, p. 622-630, 2022.

Diniz, M. **Estilos de aprendizagem de Kolb nas gerações X, Y e Z: um estudo com estudantes de Ciências Contábeis**. 2020. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

Eboli, M. **Desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. In: Fleury, M. (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-216.

Ferreira, A.; Valério, J.; Souza, G. **A Educação a Distância nas Organizações: A percepção sobre o e-learning em uma grande empresa nacional**. Revista EAD em Foco. Rio de Janeiro, nº 1, vol.1, p. 145-158, abr./out. 2010.

Ferreira, P. **Atração e seleção de talentos**. Ramal, A. (org.). 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

Filho, O. **Resistência ao E-learning e Grupos Geracionais na Educação Corporativa**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012.

Flores, J. (1994). **Análisis datos cualitativos: Aplicaciones a investigación educativa**. Barcelona: Latorre Literaria.

Gil, A. **O papel de treinador**. In: Gil, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 118-145

Gomes, M. **E-learning: reflexões em torno do conceito**. Centro de Competência da Universidade do Minho. Braga, v. 4, p. 230-236, maio/2005.

Godoi, C.; Balsini, C. **A visão qualitativa nos estudos organizacionais: elementos metodológico-epistemológicos**. In: Godoi, C. K; Mello, R. B.; Silva, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2ª ed., p. 93–96. São Paulo: Saraiva, 2006.

Grubb, V. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

Jacobsohn, L. **A contribuição do e-learning no desenvolvimento de competências do administrador: Considerando o Estilo de Aprendizagem do Aluno de Graduação**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Atibaia, 2003.

Junqueira, M. **Os impactos das diferentes gerações na gestão de talentos**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXX, Nº. 000199, set/2020. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/os-impactos-das-diferentes-geracoes-na-gestao-de-talentos>. Acesso em: 15 set. 2023.

Kolb, D. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

Marques, J.; Matos S. **Geração alpha no futuro das organizações**. Revista Renovare, v. 2, p. 278-292, 2021.

Meister, J. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

Moore, M.; Kearsley, G. **Educação a Distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

Mugnol, M. **A Educação a Distância no Brasil: conceitos e fundamentos**. Revista Diálogo Educacional. Curitiba, v. 9, n. 27, p. 335-349, maio/ago. 2009.

Mussio, S. **Reflexões sobre as modalidades de estudo na educação a distância: benefícios e limitações**. Revista EDaPECI. Sergipe, v. 20, n. 1, p. 119-129, 2020.

Rocha, V. et al. **Gerações e estilo de aprendizagem: um estudo com alunos de uma universidade pública em Alagoas**. Revista Economia & Gestão. Belo Horizonte, v. 18, n. 50, p. 80-96, 2018.

Rodrigues, E. **Estilos de aprendizagem nas organizações de tecnologia: uma visão sob a lente de David Kolb**. 2020. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2020.

Rosenberg, M. **Além do e-Learning: Abordagens e Tecnologias para a Melhoria do Conhecimento, do Aprendizado e do Desempenho Organizacional**. Rio de Janeiro: Pfeiffer, 2008.

Rosenberg, M. **E-learning. Implementando com sucesso aprendizado on-line na sua empresa**. São Paulo: Makron books, 2002.

Silva, E. **Aprendizagem organizacional: uma análise na perspectiva das gerações de funcionários de uma empreiteira do setor elétrico de Campina Grande/PB**. 2018. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2018.

Zonta, K. et al. **Gerações no mercado de trabalho: um estudo das características e comportamentos das diferentes gerações no ambiente de trabalho em uma organização do terceiro setor**. Revista Científica e-Locução. [s.l.], v. 1, n. 20, p. 21-21, 2021.