

## **EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ABORDAGENS E MÉTODOS QUE ATENDAM AS NECESSIDADES INTERGERACIONAIS**

Julia Schultz Pinheiro <sup>1</sup>  
Letícia Gonçalves Aguiar <sup>1</sup>  
Maristhela Maciel Maurício <sup>1</sup>  
Rebeca Soares dos Santos <sup>1</sup>  
Stephany Taline Alencar da Silva <sup>1</sup>  
Paulo R. de Medeiros <sup>2</sup>

### **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo compreender as diferenças e necessidades dos grupos geracionais atualmente presentes nas organizações, de modo a tornar mais assertiva a implementação de programas de Educação Corporativa voltados às particularidades geracionais. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória, seguida de análise quantitativa dos dados provenientes da pesquisa do GPTW<sup>®</sup> com as Melhores Empresas para se Trabalhar (Edição 2024). Por meio deste estudo, foi possível identificar como as estratégias da EC podem ser aplicadas para atender às demandas intergeracionais no desenvolvimento de talentos, contribuindo também na redução de conflitos intergeracionais, aumento da produtividade e na retenção de talentos.

**Palavras-chave:** Educação Corporativa. Diversidade Geracional. Necessidades Geracionais. Metodologias de Aprendizagem. Gestão Intergeracional.

### **Abstract. Corporate Education: approaches and methods that meet intergenerational needs.**

This article aims to understand the differences and needs of the generational groups currently present in organizations, to enhance the effectiveness of Corporate Education, programs tailored to generational particularities. To achieve this, an exploratory study was conducted, followed by a quantitative analysis of data from the GPTW<sup>®</sup> survey with the Best Companies to Work For (2024 Edition). Through this study, it was possible to identify how Corporate Education strategies can be applied to meet intergenerational demands in talent development, while also contributing to the reduction of generational conflicts, increased productivity and talent retention.

**Keywords:** Corporate Education. Generational Diversity. Generational Needs. Learning Methodologies. Intergenerational Management.

---

<sup>1</sup> Discentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (*E-mails* jullia.pinheiro@fatec.sp.gov.br, leticia.aguiar@fatec.sp.gov.br, maristhela.mauricio@fatec.sp.gov.br, rebeca.santos14@fatec.sp.gov.br e stephany.silva9@fatec.sp.gov.br, respectivamente).

<sup>2</sup> Professor de Ensino Superior na FATEC Barueri (*E-mail* paulo.medeiros4@fatec.sp.gov.br).

## 1 Introdução

O ambiente empresarial está cada vez mais diversificado, além de etnias, gêneros, orientações sexuais, formações, entre outras variáveis, há também uma diversidade geracional dentro das organizações - as gerações Baby Boomer, X, Y e Z. Assim, há a necessidade de entender as possibilidades de inovação em Educação Corporativa (EC) para atender de maneira equitativa a necessidade de todos os grupos geracionais nas empresas. Portanto, é importante que a EC se atente e invista em métodos e abordagens que atendam essas diferentes gerações, contribuindo para a produtividade, a convivência e a competitividade dentro das organizações, bem como o desempenho e desenvolvimento profissional dos indivíduos.

“O problema aqui não é apenas a idade, mas principalmente porque agora as diferenças são sem precedentes e ditadas principalmente pela divisão digital” (LISBOA, 2012, p. 3) (tradução própria<sup>3</sup>). Atualmente a maior dificuldade não é a faixa etária, mas sim a diferença significativa no aprendizado a partir do uso de tecnologias e dos níveis distintos de proficiência entre as gerações, principalmente tratando-se dos Baby Boomer e da X em razão de terem crescido sem a tecnologia desde a sua infância e adolescência e, em alguns casos, até no início da vida adulta. Além desta, há outras diferenças consideráveis. Os Baby Boomers valorizam a estabilidade e sua carreira e, embora sejam mais resistentes às mudanças que as outras gerações, podem se sentir motivados a aprender para manter sua empregabilidade e melhorar seu desempenho (CUNHA, 2022). Os indivíduos da geração Z são rápidos em aprender, porém têm grande dificuldade de manter o foco, enquanto os X são mais detalhistas e concentrados. Um fato destacado referente à geração Y é que “[...] a entrada desses jovens no mercado de trabalho fez com que as organizações alterassem a forma de gerir pessoas. Isso ocorre porque a geração Y é pouco fiel às organizações em que trabalham, importando-se prioritariamente com a realização pessoal” (JACQUES *et al apud* NOVAES, 2018, p. 6).

A necessidade estabelecida, de modo geral, em cada grupo geracional é evidente, seja a partir de aspectos culturais, sociais, políticos e/ou econômicos que geram grandes impactos na convivência e no comportamento entre e dentro de cada geração. A EC deve ser estratégica em relação à visualização das necessidades de corte geracional como, por exemplo, o uso de tecnologias inovadoras para aplicação de todas as ferramentas disponíveis neste subsistema.

O treinamento tem foco na obtenção ou no aprimoramento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes (CHA) de cada colaborador, reforçando a importância de se utilizar metodologias adequadas e bem estruturadas para o desenvolvimento dos indivíduos (SANTOS, 2021). Além disso, quando bem aplicados podem impactar em diversos aspectos, tanto para as empresas quanto para as diferentes pessoas que participam do processo de EC, seja na motivação, no comprometimento, reduzindo tensões e conflitos e até favorecendo a aceitação das mudanças organizacionais.

Utilizar abordagens como a andragogia, que coloca o adulto no centro do aprendizado em razão de possuir uma bagagem de conhecimentos e experiências construídos ao longo do tempo, contribuem ativamente na geração e na troca de conhecimentos através de diálogos e interações (FERRONATO *apud* FRANCO *et al.*, 2015). Outras possibilidades são as de utilizar métodos como o *microlearning* e a gamificação, pois podem aumentar o engajamento, a motivação dos colaboradores e a atratividade da empresa (CHERRY *apud* DI BARTOLOMEO *et al.*, 2015) - o

---

<sup>3</sup> The issue here is not only age, but mainly because now the differences are unprecedented, which are dictated primarily by the digital divide (tradução das próprias autoras, 2024).

*microlearning* por promover o aprendizado de forma autônoma e contínua através de seus conteúdos de curta duração (BUChem & HAMELMANN *apud* BARTOLAZZI *et al.*, 2022) e a gamificação por seu dinamismo e tecnologia.

Diante das diferenças e das distintas necessidades de cada grupo geracional, surge o desafio para as organizações de garantir que as estratégias de EC atendam, de forma eficaz e equitativa, as diversas gerações presentes no ambiente organizacional. Nesse sentido, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: como as abordagens e metodologias da educação corporativa podem ser aplicadas para atender às necessidades intergeracionais nas organizações?

O ambiente corporativo atual abrange o momento de maior diversidade geracional e possui o desafio de reconhecer, capacitar e desenvolver seus colaboradores extraíndo e aperfeiçoando as habilidades individuais de acordo com as características intrínsecas de cada geração, buscando, assim, dispor de um time pluralizado que se complementa e agregue valor à empresa, uma vez que a necessidade de gerir os diferentes grupos cria valores intangíveis à organização, minimiza os embates existentes entre eles e aponta para o alcance dos objetivos da empresa.

As organizações precisam compreender as mudanças que estão ocorrendo no mercado e que times intergeracionais e diversidade de perfis profissionais requerem delas um olhar para o futuro a partir de planejamento, compreensão e esforços para abater o engessamento de seu grupo organizacional e promover iniciativas que incluam as diferentes faixas etárias alcançando mais mercado, fomentando o desenvolvimento da inovação e combatendo os desafios que acompanha cada recorte geracional.

Neste cenário tecnológico, de grandes mudanças o mercado e as necessidades de adaptação ao mesmo têm despertado nas organizações uma mudança na maneira de gerir o conhecimento sendo que a EC aponta para uma atuação mais favorável à ampliação de conhecimento e a aplicabilidade das ferramentas que são mais adequadas e assertivas para cada grupo geracional melhorando o desempenho dos funcionários com maior impacto e constância.

## 2 Referencial Teórico

### Conceito de geração e as características geracionais presentes nas organizações

Viana *et al. apud* NOVAES (2018) relatam que o termo gerações foi introduzido pela Sociologia em meados de 1950 e definiu que a geração é um grupo composto por pessoas nascidas em determinado período que compartilham experiências, tradições e costumes ao longo da vida. O espaço de tempo de uma geração a outra nos auxilia a entender a modalidade comum de pensamento e a experiência dos indivíduos.

Há um clássico intervalo, em geral, que considera que o espaço de tempo entre as gerações se situa em torno de 25 anos (VIANA *et al. apud* NOVAES, 2018). Ratificando essa ideia, Jacques *et al.* (2015) dizem que as especificações de cada geração se dão a partir de uma lógica tecnológica relacionada aos modos sociais e, a depender do ritmo do tempo, tende a possuir um ritmo de encurtamento de 30 para 25 anos, de 25 para 20, chegando até mesmo a 10 anos. Independentemente dos intervalos, há uma diversidade de pessoas com comportamentos diferentes oriundos de características socioeconômicas, políticas e educacionais vivenciadas pelas distintas faixas etárias,

compreendidas como gerações, inclusive das advindas do mercado de trabalho e, conseqüentemente, das organizações.

As competências, as tarefas e as ações promovem uma visão geral que permeia a cultura organizacional a partir do quadro funcional de colaboradores. Dessa maneira, ocorrem diversas mudanças a partir das pessoas de variadas gerações que são selecionadas para compor a estrutura hierárquica das empresas, ou seja, os cortes geracionais também auxiliam a construir ou modelar a cultura corporativa.

Em virtude do processo de globalização e da ocorrência de mudanças aceleradas é importante entender como cada geração se formou ou está em formação. É importante salientar que não se trata de viés comparativo, logo cada grupo geracional se caracteriza por contextos e circunstâncias diferentes em razão dos tempos e das experiências distintas. Assim, há de se reconhecer a diversidade a partir dos diferentes perfis de capital humano presente nas organizações.

Com isso, a temática de gerações vem gerando curiosidade, principalmente no mercado de trabalho e nas organizações, já que uma grande quantidade de jovens está adentrando as empresas e, portanto, se busca entender como se caracterizam as novas gerações.

### *Baby Boomers*

Com o término da Segunda Guerra Mundial e o retorno dos soldados às suas casas, ocorreu um crescimento demográfico inesperado e descomunal em diversos países, acompanhado de um momento ímpar de prosperidade econômico, representando um grande marco histórico denominado boom. Com este aumento na natalidade, os bebês pós-guerra nascidos no período de 1946 a 1959 foram chamados de Baby Boomers, ou traduzindo bebês filhos das pessoas que vivenciavam o boom econômico, do bem-estar social e da manutenção da paz mundial pós-guerra, assim surgiu a necessidade dos seus pais abrirem caminhos e possibilidades para que a nova geração revolucionasse alguns comportamentos na sociedade e nas organizações da época.

Visando recuperar-se dos grandes impactos gerados com a guerra e as marcas deixadas, esta geração foi fortemente atuante em manifestações de resistência, na luta por movimentos de contracultura e no agrupamento de jovens adultos que defendiam seus valores, contestando e expressando o poder de influência no protagonismo de sua geração.

O grupo geracional Baby Boomer é composto por pessoas leais, conservadoras, apegadas aos seus valores, estáveis, resilientes, disciplinadas e propensas à subordinação e obediência em consequência da educação rigorosa e exigente com a qual foram criadas e instruídas.

No que se refere ao comportamento social, os Baby Boomers têm seu perfil marcado pelo objetivo de garantir a sobrevivência de seus pais e familiares e na formação da mentalidade baseada no sobre-esforço em busca de uma vida mais abundante e mais segura.

Oliveira apud Rampasi & Raycik (2023, p. 4) destaca que “O controle e a hierarquia eram valores essenciais nas empresas da época. Eles tendiam a trabalhar longas horas, visando aumentar a renda familiar para proporcionar maior conforto e estabilidade”. Este grupo cresceu desempenhando suas atividades nas organizações com muita dedicação, vista como devoção, e agarravam-se às oportunidades com muita obstinação e lealdade buscando estabilidade, melhores condições para o futuro e abraçando fortemente a atividade profissional.

Como fruto de todo esse contexto da história, marcas e rupturas influenciaram diretamente os comportamentos dos Baby Boomers, e impactam e se refletem na forma como se relacionam com as organizações e as posteriores gerações, criando embates a partir das divergentes visões sobre o mundo corporativo atual, o ambiente profissional e a relação de trabalho. Além disso, a demasiada valorização de sua ocupação, o vestir a camisa da empresa e a maneira como enxergam as suas carreiras tornam-se desafios importantes para o gerenciamento destes talentos. Soma-se, a estes aspectos, a rigidez com que se defrontam em relação às mudanças tecnológicas e na necessidade de desenvolvimento durante a jornada deste profissional na organização.

### *Geração X*

A chamada geração X, segundo Oliveira *apud* Zonta *et al.* (2021), é integrada por pessoas nascidas nos anos de 1960 a 1970, cujos pais são os Baby Boomers. Valorizam a flexibilidade e, como pontuado por Santos *et al. apud* Id. *et al.* (2021), têm a necessidade de equilibrar a vida pessoal e profissional. Por estarem preocupados com a qualidade de vida procuram por empresas mais flexíveis em relação à jornada de trabalho e, em sua maioria, buscam desenvolver as habilidades que lhes auxiliam a permanecer no mercado de trabalho.

É uma geração que valoriza autonomia e independência e procuram a flexibilidade no ambiente de trabalho, evitando seguir a hierarquia e o controle de superiores, pois se sentem pressionados pelas atividades impingidas, desenvolvendo, assim, uma visão mais cética em relação às autoridades.

Este grupo geracional teve acesso às oportunidades profissionais e ao desenvolvimento tecnológico, então não houve grande dificuldade na adaptação quando comparada à geração anterior, pois puderam acompanhar a evolução, entretanto, são mais retraídos e hesitam quando se trata de compartilhar ideias. Embora busquem ascensão profissional, há uma estagnação quando se alcançam os objetivos pessoais e profissionais - deixam em segundo plano seu desenvolvimento profissional ao alcançar cargos elevados e a estabilidade profissional (CHAVES & DIAS *apud* RAMPASI & RAYCIK, 2023).

### *Geração Y*

Nascidos entre 1971 e 1994, a geração Y é marcada por dois fatos importantes na história: o lançamento do primeiro ônibus espacial do mundo e o fim da guerra fria, bem como o desenvolvimento notável da tecnologia. A geração Y é considerada a primeira a crescer no meio tecnológico, nasceram em um momento em que máquinas como celulares, computadores e televisões já estavam presentes nas suas rotinas.

Por estarem inseridas nesse meio, apresentam grande facilidade em desenvolver e utilizar tais tecnologias. É um corte geracional reconhecido por gerar revoluções silenciosas, por ser individualista e com foco principal em fazer o que gostam, tendo como principais características a impaciência. Buscam aprender e ensinar, o bem-estar e vida pessoal em primeiro lugar e buscam relacionamentos horizontais com seus líderes.

Bruce Tulgan, em seu livro *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y* (2009), cita o individualismo e enfatiza que:

A Geração Y está mais preocupada com o bem-estar do planeta, da humanidade e das suas comunidades do que a maioria dos grupos mais velhos [...]. A maioria da Geração Y diz que há causas e valores nos quais eles acreditam o suficiente para estarem dispostos a sacrificar seu próprio tempo, dinheiro, conforto e até mesmo bem-estar (p. 112, tradução própria <sup>4</sup>).

Percebe-se que a geração, mesmo sendo individualista, é preocupada com o ambiente em que vive e é fiel aos seus valores.

Pode-se perceber, relacionando a fidelidade desse grupo geracional aos seus valores e ao ambiente empresarial, uma diferença significativa nas atitudes e comportamentos dentro das empresas. A mais notória característica dessa geração na vida profissional é a priorização da vida pessoal, bem como o bem-estar e a satisfação no trabalho. Essa geração prioriza o aprendizado com pessoas mais experientes, contudo entendem que também podem ensinar, não veem as relações profissionais em hierarquias bem definidas e valorizam a comunicação horizontal.

A Y não tem interesse em ser fiel a empresa, ela busca se desenvolver profissionalmente e estar em um ambiente onde se sinta valorizada, preza pelo equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Essa geração gerou um problema para as empresas, pois precisam se reinventar para reter esses talentos, inovar, gerir e admitir.

### *Geração Z*

É o corte geracional marcado pela transição do século XX para o século XXI, os nascidos nos anos de 1995 a 2010 são os chamados nativos digitais, pois vieram ao mundo já em meio à tecnologia e têm crescido acompanhando as inovações tecnológicas. Pelo constante contato com a tecnologia, algumas características como a impaciência, o isolamento social e a capacidade de realizar multitarefas se destacam nessa geração (ZONTA *et al.*, 2021).

No que se refere ao seu comportamento em sociedade, a denominada GenZ, é a que apresenta maior diversidade em relação às anteriores seja em relação às etnias, religiões, gêneros, orientações sexuais etc. (GRUBB *apud* ZONTA *et al.*, 2021). Além disso, é uma das gerações mais tolerantes e receptivas às diferenças, além de se preocupar com as causas sociais e ambientais.

Os membros dessa geração buscam liberdade em tudo o que fazem, inclusive em relação à liberdade de expressão. Esperam escolher onde trabalhar, muitas vezes fugindo do modelo tradicional

---

<sup>4</sup> Gen Yers are more concerned about the well-being of the planet, humankind, and their communities than most older cohorts were in their twenties. Most Gen Yers say there are causes and values they believe in enough that they would be willing to sacrifice their own time, money, comfort, and even well-being (tradução das próprias autoras, 2024).

de trabalho, e dando preferência a vagas de modelo híbrido ou remoto para que consigam integrar a vida profissional à pessoal (CERETTA & FROEMMING *apud* ALVES *et al.*, 2021).

Além de conseguirem realizar diferentes tarefas simultaneamente, a Z é ávida por resultados e não dão tanta importância às hierarquias tradicionais, pois valorizam o diálogo aberto, a rapidez e a conectividade, portanto tendem a uma comunicação mais direta e informal até mesmo com seus superiores. Ademais, os integrantes dessa geração estão sempre em busca do aprendizado em relação àquilo que lhes interessa e, devido ao seu envolvimento com o mundo digital, o uso de tecnologias na aprendizagem pode ser o melhor caminho para o estímulo e a motivação em seu desenvolvimento profissional.

No Quadro 1 é possível, de maneira geral, observar quais são as principais características de cada geração e o que as tornam diferentes.

Quadro 1. Principais características dos grupos geracionais.

Geração	Características
Baby Boomers	São leais ao trabalho, disciplinados, rigorosos e propensos à subordinação. Buscam estabilidade financeira, segurança na carreira profissional e possuem resistência com mudanças tecnológicas.
Geração X	Aspiram por equilíbrio no trabalho e vida particular, menos inclinados à subordinação procuram flexibilidade no âmbito empresarial. São mais acomodados com suas ocupações mesmo dispondo de mais oportunidades profissionais e tecnológicas.
Geração Y	Autocentrados, aprendem e fazem o que consideram interessante, priorizam bem-estar, vida pessoal e propósito na carreira profissional. Facilmente mutável com relação ao trabalho, prezam por valorização e possuem facilidade com a tecnologia.
Geração Z	Nativos digitais, tendem à impaciência e isolamento social. Domínio das tecnologias com habilidades para multitarefas e necessitam de maior liberdade para trabalhar, se relacionar e integrar sua vida pessoal e desenvolvimento profissional.

Fonte: próprias autoras (2024).

Essa é a etapa na qual se decide tanto o candidato se realmente quer essa vaga como o recrutador em selecioná-lo.

### **De Treinamento e Desenvolvimento (T&D) à Educação Corporativa (EC)**

O contexto histórico de T&D foi marcado, principalmente, pela Revolução Industrial e Segunda Guerra Mundial. Devido à carência qualitativa e quantitativa de mão de obra, este processo inicialmente teve como foco preparar os empregados para que operassem máquinas e realizassem o trabalho exatamente como o estabelecido, orientado pelo fordismo-taylorismo e com vistas à produtividade e à padronização do trabalho – nesse momento considerava-se os trabalhadores como

parte da máquina no processo produtivo. No entanto, durante o século XX, no que foi chamada a Era da Informação, as pessoas passaram a ser consideradas providas de inteligência, conhecimento, habilidade, atitude, aspirações etc. e não mais um simples recurso. Além disso, as organizações perceberam que treinar e desenvolver pessoas poderia ser uma vantagem competitiva (SOUZA & GONÇALVES, 2012).

O termo treinamento, para Hinrichs *apud* Bastos (1991), se refere a quaisquer procedimentos, realizados pela organização, que tenham como objetivo ampliar a aprendizagem entre os membros da empresa e o aprendizado contribui para o atendimento dos objetivos da organização. Já Chiavenato *apud* Souza & Gonçalves (2012) define o treinamento como uma prática para qualificar os colaboradores a fim de aumentar a produtividade e adequar os conhecimentos, atitudes e habilidades em relação aos cargos exercidos.

No que se refere ao desenvolvimento, Araújo *apud* Souza & Gonçalves (2012) afirma que este processo está ligado ao crescimento pessoal do indivíduo, ou seja, suas atitudes, habilidades e até mesmo valores éticos, visando expandir seus conhecimentos e se preparar para um possível aumento na complexidade de suas tarefas. O desenvolvimento pode ser vasto, pois está ligado a constante evolução do colaborador, e focado no médio e longo prazo.

O modelo de T&D passou e vem passando por mudanças, mantendo a relevância do tema e mostrando ainda ser uma preocupação das organizações, mantendo-se atualizado às constantes mudanças do mercado de trabalho e da diversificação dos colaboradores e passa a se tornar uma estratégia. Nesse contexto, surge a Educação Corporativa (EC), entendida como uma evolução do que era o T&D.

### *A evolução de T&D para a Educação Corporativa (EC)*

As mudanças ocorridas nos últimos anos no âmbito econômico remetem também às alterações no campo educacional e, conseqüentemente, empresarial. Tem-se chamado a atenção para a forma como organizações têm buscado, no desenvolvimento de seus colaboradores, uma fonte de vantagem competitiva que possa vir a ser sustentável e constante. No contexto de que a informação e conhecimento são fatores relevantes para os processos organizacionais e de desempenho, a educação corporativa surge como um elemento estratégico para promover o aprendizado e desenvolvimento de pessoas.

Apesar da existência de meios educacionais nas organizações desde 1950, quando a General Electric criou a universidade corporativa de Crotonville (NY, USA) em 1955 (QUARTIERO & BIANCHETTI, 2005), foi a partir da década de 1980 que as empresas norte-americanas passaram a dedicar-se em se tornar líderes empresariais na economia global e com isso aperfeiçoaram e constituíram o processo de aprendizagem, denominado EC (MEISTER, 1999).

A EC tem o viés de garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem vinculada a objetivos estratégicos. Ela promove fomentação da educação continuada, assim, busca a qualificação profissional a partir da aquisição de novos conhecimentos e novas competências (Id., 1999). Assim, a EC pode ser definida como um sistema que desenvolve pessoas pela gestão de competências, apontando o aprimoramento pessoal e a estratégia de atuação da organização.

É imperativo pontuar que a EC surge quando a área de T&D passa a assumir uma condição estratégica, a partir da necessidade de capacitação da organização como um todo (PILATI *apud* DIAS, 2012).

De acordo com Alperstedt *apud* Santos (2007), a EC integra vertentes do modelo de T&D, dado que a EC se refere ao papel desempenhado pelas Universidades Corporativas (UC), as quais têm como objetivo principal focar nas ações de desenvolvimento, alimentando as competências que permeiam a empresa e passam a ser responsáveis pelo alinhamento do processo de aprendizagem dos colaboradores, dessa maneira, as UC passam a ser compreendidas como uma evolução do processo de T&D.

A EC integra de maneira coerente as competências individuais e organizacionais, as quais se encontram alinhadas com as estratégias de longo prazo da empresa. Conforme essa perspectiva, as práticas implementadas com base na EC são estratégicas, uma vez que estão diretamente ligadas à criação de uma vantagem competitiva duradoura.

### **Identificando necessidades para a Educação Corporativa (EC)**

Inicialmente, a EC foi implementada diante das necessidades das empresas de terem colaboradores com habilidades linguísticas e matemáticas suficientes, contudo, diante de um novo cenário globalizado, as necessidades organizacionais perante seus colaboradores tiveram uma mudança.

A partir do resultado de indicadores de desempenho, como avaliações de desempenho e a observação dos colaboradores, foram percebidos pontos de atenção que fizeram com que as organizações implementassem o programa de EC.

#### *Indicadores de desempenho*

Os indicadores de desempenho são ferramentas utilizadas para medir a performance dos colaboradores. O desempenho pode ser expresso através de uma medida ou métrica para indicadores ou índices relacionados a metas, objetivos, requisitos, padrões ou expectativas definidas previamente (CHIAVENATO *apud* MENA & SILVA, 2022).

A partir da afirmação temos em destaque os KPI (Key Performance Indicators) ou indicadores de performance, utilizando-se de avaliações regulares para medir o progresso, bem como identificar as áreas de necessidade de melhoria. Existem alguns indicadores que as empresas podem utilizar, como, por exemplo, vendas, recursos humanos, operações etc.

#### *a) Coleta e análise de dados*

Para realizar a coleta dos dados para análise, as empresas podem recorrer a entrevistas e questionários ou observação dos colaboradores, dessa forma obtendo resultados referentes aos níveis de desempenho, dificuldades e interesses.

Após o recebimento dos dados obtidos, inicia-se a análise. Nela a empresa poderá identificar padrões e quais âmbitos podem ser desenvolvidos ou melhorados e observando em seus colaboradores as principais necessidades e quais segmentos podem ser explorados para obter um aumento na produtividade e engajamento.

### *b) Implementação*

A empresa, a partir de análises realizadas, apura os pontos de atenção relacionados a seus colaboradores e verifica a viabilidade de implementar a EC, para que dessa forma seus colaboradores sintam-se engajados e estejam em um processo de desenvolvimento contínuo.

É importante que a empresa esteja em constante monitoramento dos resultados da EC ofertada aos colaboradores, dessa forma as dificuldades bem como as melhorias podem ser identificadas, para uma possível modificação, se assim necessário.

A implementação da EC pode trazer diversos benefícios para as empresas, por exemplo diminuição da rotatividade, aumento da produtividade e do engajamento, colaboradores mais bem preparados. “É por meio dos colaboradores que as coisas são feitas, onde a empresa decide quais atitudes devem ser tomadas [...]” (MENA & SILVA, 2022, p. 21), diante disso percebe-se que o colaborador, capital humano da empresa, é um componente de extrema importância para o funcionamento da empresa, assim o seu desenvolvimento a partir da EC torna-se essencial.

## **As necessidades específicas de cada geração no contexto organizacional**

As organizações estão repletas de equipes formadas por colaboradores das mais variadas faixas etárias, entre outras variáveis biográficas e demográficas, e de distintos conhecimentos, habilidades e comportamentos, com isso se evidencia ainda mais um ambiente diversificado em relação a ações e valores. Em um mesmo ambiente a convivência se dá a partir de colaboradores que priorizam demandas a longo prazo, sendo mais céticos e focados e outros que entendem que os projetos podem ser realizados em um curto período priorizando o bem-estar e qualidade de vida no espaço de trabalho. Mediante esse cenário, é possível refletir a respeito das necessidades de cada geração dos colaboradores.

### *Necessidades dos Baby Boomers*

Os representantes dessa geração costumam ser mais motivados, otimistas e, em muitos casos, *workaholics*<sup>5</sup> no ambiente organizacional. Os Baby Boomers se baseiam em um princípio voltado à procura por oportunidades e de ocupações no campo do trabalho, direcionando seus esforços escolares e acadêmicos em carreiras que tinham como viés a facilidade na busca por posições que pudessem ser garantidas na empresa (COMAZZETTO *et al.*, 2016).

---

<sup>5</sup> Que ou quem é viciado em trabalho; trabalhador compulsivo (tradução das próprias autoras, 2024).

A partir do desenvolvimento de novas tecnologias, juntamente com os diversos avanços proporcionado por elas, surgem formas e processos de trabalho novos, ou seja, a sociedade contemporânea está passando por transformações nos arranjos organizacionais. Dessa forma, os Baby Boomers são e serão desafiados para que mantenham ou conquistem seus postos de trabalho devido aos efeitos das novas ferramentas e formas de relacionamento dentro do mundo corporativo, sendo necessária a construção de novas competências ligadas ao mundo digital.

As necessidades dos Baby Boomers se concentram na digitalização, conectividade e gestão da inovação, não apenas na capacidade de utilização de recursos digitais, mas a todo um processo educativo e formativo. Devido às particularidades de cultura e gênese analógica a geração Baby Boomer possui menor intimidade com as novas ferramentas digitais, sendo um fator que dificulta em processos organizacionais (MARTINS, 2020). Desse modo, as organizações necessitam utilizar estratégias na tentativa de desenvolver e integrar a geração nos processos de educação corporativa.

### *Necessidades da Geração X*

As pessoas que pertencem à geração X tendem a ser mais individualistas e autoconfiantes no ambiente organizacional, logo também defendem um ambiente de trabalho mais informal. São filhos de pais que trabalharam muito e por bastante tempo, em uma época que as mulheres se sentiam culpadas em não cuidar da família e, por isso, buscam equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar (COMAZZETTO *et al.*, 2016). Essa geração cresceu durante o florescimento do *downsizing* corporativo, que se configura como uma estratégia empresarial que visava a reestruturação de custos, normalmente pela redução do número de funcionários, por terem vivenciado esse período instável, possuem como característica no meio organizacional a competitividade e insegurança para com seus gestores.

Não obstante, as organizações acreditavam que o salário era um fator determinante para manter a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua produtividade é maior. Observa-se que essa percepção não é mais a mesma, pois as instalações do ambiente de trabalho, o pacote de benefícios ofertados, a participação nas decisões e as perspectivas de crescimento são mais relevantes para o colaborador do que o salário. Com isso, esses fatores motivacionais alavancados pela geração X colocam como necessidade as oportunidades de desenvolvimento, a empregabilidade e trabalho mais independente, criativo e flexível (TRIDAPALLI *et al.*, 2017).

É importante pontuar que muitos colaboradores da geração X ocupam cargos de liderança, na qual, valorizam as *soft skills* quando estão nessa posição, sendo os responsáveis por gerenciar equipes compostas por colaboradores mais jovens, como os Millenials e a geração Z, assim é um cenário propício à existência de conflitos intergeracionais.

### *Necessidades da Geração Y*

No cenário mundial a geração Y, também conhecida como Millenials, testemunhou uma cultura de constantes mudanças e inseguranças, devido à volatilidade do mercado e à instabilidade econômica no Brasil, ademais, o período de corte correspondente a esta geração também coincide

com o início das evoluções tecnológicas e com a globalização - estes marcos certamente contribuíram na formação das características, ideais e comportamentos destes indivíduos (Id. *et al.*, 2016).

A vivência da evolução tecnológica, além das inúmeras atividades das quais participavam na infância, contribuiu para que os jovens da geração Y se tornassem indivíduos multifacetados, capazes de administrar bem o tempo, criativos e inovadores. Contudo, são propensos a buscar a liberdade de desenvolver suas próprias vontades e ideias nas organizações e buscam por validações constantes como receber *feedbacks* positivos, elogios e reconhecimento para se sentirem motivados.

Essa geração vê o trabalho como fonte de satisfação pessoal e aprendizado e, sendo uma geração mais individualista, quando não consegue enxergar na organização meios para alcançar seus objetivos, tendem a trocar de emprego facilmente, pois são fiéis aos seus próprios valores e menos às organizações. Além disso, a busca constante por novos desafios é mais um dos motivos pelos quais não permanecem nas empresas em que trabalham, sendo indispensável encontrar razões e estímulos que os motivem a se manterem no emprego (TRIDAPALLI *et al.*, 2017).

### *Necessidades da Geração Z*

Em matéria publicada pelo Great Place to Work® (2024), a geração Z foi apontada como a mais desafiadora para a gestão de pessoas segundo o Relatório de Tendências de Gestão de Pessoas 2024, reforçando que, assim como sua antecessora, a geração Y, a Gen Z tem sido caracterizada pela falta de comprometimento e impaciência. Parte disso ocorre por valorizarem a flexibilidade e darem preferência a modelos de trabalho remoto em busca de maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (GPTW®, 2024).

A geração Z é a mais nova presente nas organizações e cresceram imersos na tecnologia, portanto estão habituados ao uso de diferentes tipos de tecnologia e apresentam, assim como os Millennials, a impaciência e, entre as suas principais características, a capacidade para realizar mais de uma tarefa simultaneamente. Apesar de terem nascido em meio à tecnologia e estarem crescendo com as inovações tecnológicas, a geração Z também presencia a incerteza econômica e a queda acentuada de carreiras bem definidas e confiáveis e, por isso, em comparação aos seus antecessores, o que se pode verificar é uma maior ansiedade e cautela (GRUBB *apud* ZONTA *et al.*, 2020).

A constante vivência no mundo digital também faz com que os indivíduos dessa geração apresentem uma carência de habilidades interpessoais, devido à facilidade de interação no ambiente virtual ser maior que a interação presencial e, conseqüentemente, há a tendência de afastamento ou dificuldade nos laços e relações sociais, tornando essa mais uma das necessidades de desenvolvimento da geração Z (MIRANDA, BERTOCCHI & GONÇALVES, 2015). Em outra matéria publicada pelo Estadão (2024) é destacado que, embora estejam sempre conectados, os jovens da geração Z fazem isso, na maior parte do tempo, por meio de tablets e smartphones, apresentando dificuldade para mexer em computadores mais convencionais presentes nas organizações, principalmente quando se trata de ferramentas como, por exemplo, as do Pacote Office (ESTADÃO, 2024).

## **Abordagens e metodologias da EC que atendem às diferentes gerações**

Diante das características e necessidades geracionais apresentadas, a EC, como já foi conceituada no decorrer do estudo, pode proporcionar aos colaboradores o desenvolvimento necessário, aprimorando a qualidade do trabalho e, conseqüentemente, retendo talentos e fortalecendo a cultura organizacional. Contudo, é possível pontuar as abordagens e metodologias da EC que melhor atendam aos diferentes grupos geracionais e contribuem para que a resolução de problemáticas e lacunas no desenvolvimento e capacitação desses colaboradores seja mais satisfatória.

### *Universidade Corporativa (UC)*

A universidade corporativa é um método que organizações utilizam para desenvolver seus colaboradores apoiando-se na missão da empresa. Meister *apud* Vargas (2023) diz que, a missão da UC é treinar e garantir o aprendizado contínuo de toda a cadeia de valor da organização, ou seja, empregados, clientes e fornecedores. Devido a uma confusão do termo universidade corporativa, alguns autores iniciaram uma proposta de definição da UC. Vergara (2000) diz que é uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimentos da empresa e que a universidade corporativa possui o conceito de uma universidade comum se diferenciando pelo ambiente organizacional.

Durante e após o período da pandemia, algumas universidades corporativas tiveram que se transformar e revisar o método de ensino, dessa forma passando a utilizar a Educação à Distância (EaD), o que trouxe uma flexibilidade para os colaboradores realizarem o aprendizado de maneira remota (MOURA *et al.*, 2023).

Diante desse cenário, dispõe-se das características da geração X, que busca uma flexibilidade e uma maior adaptação às suas necessidades profissionais e o equilíbrio da vida pessoal, assim esse grupo geracional pode se identificar e ter maior facilidade com a UC, visto oferecer características que promovem maior engajamento e interesse para esse tipo de abordagem que atende suas necessidades.

### *Andragogia*

O termo andragogia foi difundido por Malcolm Knowles e refere-se ao ensino ou orientação no aprendizado adulto.

[...] a andragogia é um caminho educacional que busca compreender o adulto, podendo ser analisada como uma teoria, mas também como um método de ensino que pensa em um somatório de trocas de conhecimentos entre o facilitador do conhecimento e o estudante, e as experiências vivenciadas (HAMZE *apud* CARVALHO *et al.*, 2010, p. 82).

Esse método permite maior liberdade no aprendizado e mais envolvimento com o conteúdo, que muitas vezes advém de experiências e conhecimento do docente ou facilitador, além disso, a andragogia utiliza também a autonomia do discente, a capacidade dele de automotivação e seu conhecimento prévio (FERRONATO *apud* FRANCO *et al.*, 2015). Assim, é possível apontar que tal método é mais aplicável as gerações Baby Boomers e X, pois buscam o aprendizado contínuo e autônomo, bem como o compartilhamento de experiências e aplicação prática.

### *Mentoring*

O processo de *mentoring* (mentoria) se dá através do relacionamento do mentor e do mentoreado em que o primeiro possui um amplo conhecimento e experiência sobre um determinado assunto e se interessa em partilhar com alguém, enquanto o mentoreado é aquele que se inclina a absorver este conhecimento e recebê-lo para se desenvolver através do diálogo que busca criar reflexões incentivadas pelo profissional que o instrui (MOSCARDINI & KLEIN, 2015).

Diante da necessidade de adaptação com a tecnologia e aos meios digitais a organização pode através da EC se utilizar desta ferramenta para que os funcionários da geração Baby Boomers se desenvolvam e ampliem o conhecimento em uma área geral ou específica, no progresso de auto segurança para lidar com situações de trabalho que exigem maior agilidade e domínio da tecnologia e também no envolvimento social com os demais grupos geracionais, tudo para conseguir se inserir com mais facilidade em diferentes ambientes e contextos que necessitem de suas habilidades na organização.

### *Gamificação*

O uso da gamificação no contexto corporativo é uma abordagem que propõe a experiência de aprendizado descontraída, tendo elementos de jogos fora do contexto de jogos com ações para superar desafios, competições, progressões de níveis e recompensas e ainda assim focar no treinamento e desenvolvimento do colaborador. Por se tratar de uma abordagem recente e que vem tendo uma gradativa aderência nas empresas, a ferramenta pode ser mais bem utilizada pela geração X, pois no âmbito corporativo valoriza a flexibilidade, as oportunidades profissionais e tecnológicas.

Em razão da oportunidade em presenciar a crescente evolução da tecnologia, a geração Y, que detém a inovação como algo presente em seu contexto geracional, pode aderir à ferramenta de gamificação graças a sua facilidade com eletrônicos e meios digitais.

De maneira similar, a geração Z, que surgiu e subsiste totalmente inserida na tecnologia e familiarizada com ela, valoriza o seu autodesenvolvimento, busca motivação para suas atuações profissionais e tem maior afeição em relação à interatividade, sendo interessante esta abordagem, pois podem aprender ou desenvolver uma nova habilidade como em um jogo de videogame, sendo a gamificação um facilitador para envolver os colaboradores no processo de aprendizagem e desenvolvimento.

### *Microlearning*

Microlearning, ou micro aprendizagem, é uma metodologia de ensino baseada na transmissão do conhecimento em pequenas doses, visando a sua absorção por parte dos funcionários de uma forma mais eficiente, assimilando o conteúdo sem perder a qualidade. Através de pequenos vídeos, pequenas pílulas de conhecimento, utilizando recursos na abordagem dessa ferramenta juntamente com materiais visuais ou físicos, promovem o aprendizado através do ensino ministrado, seja por meio de plataformas digitais, em modelos EaD, presencialmente ou até mesmo de maneira híbrida para que os funcionários da geração Y e Z se beneficiam através desta abordagem de ensino menos exaustiva, mais dinâmica, rápida e que fomenta a concentração e o engajamento.

[...] *microlearning* combina diferentes abordagens de aprendizagem, facilita o aprendizado autodirigido e contínuo, como atividades curtas que podem facilmente ser integradas nas atividades do dia a dia (BUCHEM & HAMELMANN *apud* ALVES, ANDRÉ & MÉNDEZ, 2020, p. 27).

Desta forma, por possuir naturalmente mais facilidade em aprender de maneira *on line*, os recursos como atividades individuais, em equipe, no modelo remoto, *podcasts*, vídeos curtos e interativos, atividades de solução de problemas e projetos colaborativos, bem como conteúdo em formato de *microlearning* têm maior adesão e sucesso em sua aplicabilidade de transmissão de conhecimento e na aprendizagem dos colaboradores.

Por estarem familiarizados com o meio digital a geração Z pode ter maior dificuldade em interagir e manter a atenção focada por muito tempo em atividades longas, tornando o ensino corporativo monólogo menos atrativo e eficiente. Assim a micro aprendizagem, através da fragmentação de ensino, possibilita a entrega do conteúdo de modo eficiente ao longo de uma trilha de aprendizagem para que os funcionários das gerações Y e Z possam receber de uma forma interativa a bagagem que apontará para a melhoria do seu desempenho e o domínio de conhecimento dentro da organização.

No Quadro 2 é possível, de maneira geral, observar as definições das estratégias, bem como seus objetivos e gerações atendidas.

Quadro 2. Estratégia, definição, geração e objetivos.

Estratégia	Definição	Geração	Objetivos e/ou necessidades a serem supridas
<b>Universidade Corporativa</b>	Aprendizagem contínua e específica da organização ou generalista para o âmbito empresarial.	X	Flexibilidade no modelo de aprendizagem do colaborador, maior adaptação e engajamento para absorção do conhecimento.
<b>Andragogia</b>	Ensino e/ou orientação no aprendizado adulto.	Baby Boomers e X	Maior autonomia do colaborador no aprendizado, compartilhamento de experiências e aplicação prática do conhecimento adquirido.
<b>Mentoring</b>	Relacionamento entre um profissional com experiência e seu aprendiz.	Baby Boomers	Obter conhecimento e instrução focada em atuações generalistas ou específicas que exigem maior domínio sobre a tecnologia e facilidade com inovações digitais.
<b>Gamificação</b>	Atividades e jogos individuais ou coletivos para atingir objetivos pré-estabelecidos.	X, Y e Z	Fomentar o engajamento, desenvolver a ação competitiva ou colaborativa na interação digital e recompensas por desafios superados.
<b>Microlearning</b>	Micro aprendizagem com pequenas doses de conhecimento.	Y e Z	Absorção rápida de conhecimento com foco em autonomia para ações práticas, gerando o domínio do conhecimento e interesse por desenvolvimento contínuo.

Fonte: próprias autoras (2024).

## 2 Metodologia

Para conduzir este estudo de forma abrangente e aprofundada, será adotada uma abordagem metodológica que se fundamenta principalmente na pesquisa exploratória que representa o ponto de partida essencial ao iniciar um projeto, pois permite aos pesquisadores investigarem temas pouco conhecidos ou explorados. Esta metodologia é fundamental para estabelecer uma base sólida de compreensão do problema em estudo e para orientar o desenvolvimento de investigações mais detalhadas e específicas (MARTELLI *et al.*, 2020).

Agregada à pesquisa exploratória será empregada a análise quantitativa dos dados. A pesquisa quantitativa, utilizada como fonte secundária, é uma investigação empírica realizada no local em que ocorre um fenômeno a partir de elementos que podem explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante (VERGARA, 2016). Nessa abordagem, utilizar-se-á a aplicação de questionários relativos às Melhores Empresas para se Trabalhar do Great Place to Work<sup>®</sup> Institute (Edição 2024).

A pesquisa das Melhores Empresas para Trabalhar é uma ferramenta patenteada da consultoria norte-americana Great Place to Work<sup>®</sup> Institute (GPTW<sup>®</sup>). Atualmente, essa empresa é especializada na transformação de ambientes de trabalho e possui escritórios em diversos países, de todos os continentes, inclusive no Brasil (DINIZ, 2021).

O processo de pesquisa das Melhores é anual e as empresas se inscrevem para o estudo a partir de uma amostragem aleatória, sorteada pelo instituto para cada organização participante, que garante um Intervalo de Confiança de 95% e um Desvio Padrão de 5%, ou seja, se a pesquisa for aplicada 100 vezes em 95 delas o resultado será o mesmo com variação nos resultados de +/- 5% e, em outros casos, as organizações optam pela pesquisa censitária, sempre preservando a qualidade estatística apresentada anteriormente. O formulário utilizado é composto por 60 enunciados que compõem as cinco dimensões, devidamente sorteados para evitar o efeito halo (MEDEIROS, 2013) e uma Escala de Opinião de Likert de 1 a 5.

A pesquisa quantitativa é aplicada na modalidade eletrônica (por meio de um sistema de *web survey*) e são garantidos o anonimato e a confidencialidade ao respondente, além da adesão ser espontânea. O *software* utilizado é de propriedade do Great Place to Work<sup>®</sup> Institute (Brasil) há auditoria de sistema para garantir que as respostas coletadas sejam fidedignas. Os dados consolidados são fornecidos pelo próprio GPTW<sup>®</sup> às autoras do artigo em razão de seu orientador ter sido executivo dessa consultoria e ainda manter vínculo como pesquisador.

Os enunciados são formulados como afirmativas. Além delas, há uma série de variáveis demográficas. Neste estudo é utilizada somente a demografia Geração.

Os resultados utilizados correspondem à concordância, que tende a ser frequente, do respondente ao tema proposto. Os indivíduos podem concordar ou discordar das afirmativas com base na Escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 = Nunca é verdade; 2 = Na maioria das vezes não é verdade; 3 = Às vezes é verdade, às vezes não; 4 = Na maioria das vezes é verdade e 5 = Sempre é verdade. Essa Escala é utilizada para estudos ligados ao comportamento organizacional, pois a opinião humana é adequadamente representada por meio dela e diminui a possibilidade de viés na quantificação das respostas (COOK & SELTZ, 1964). A tabulação dos dados é realizada afirmativa a afirmativa, considerando o somatório das respostas 4 e 5 em relação ao total daquelas válidas (de 1 a 5), e não utilizando, nessa composição, as respostas em branco que são qualificadas como *missing case* (ou nulas). Esse critério é utilizado para garantir que a porcentagem pertinente a cada enunciado demonstre a concordância que tende a ser frequente na maior parte das vezes ou do tempo.

Discorridas as especificidades técnicas dessa pesquisa, é importante frisar que o Great Place to Work<sup>®</sup> Institute considera uma excelente empresa para se trabalhar aquela que possui, segundo a opinião dos próprios funcionários, uma média aritmética, calculada a partir dos resultados de todas as afirmativas, superior a 75% (3/4 dos respondentes que participam do estudo) - a média histórica das Melhores Brasil é de 89%.

### **3 Da análise e discussão dos resultados**

A pesquisa GPTW<sup>®</sup> Brasil (Edição 2024) contou com 1.422.390 (um milhão, quatrocentos e vinte e dois mil, trezentos e noventa) respondentes.

*Da pesquisa das 175 Melhores Empresas para Trabalhar*

Como descrito, a pesquisa utiliza enunciados e as pessoas que participam do estudo utilizam uma Escala de Likert de 1 a 5 para manifestar a concordância sobre a afirmativa. A Figura 1 explica a lógica de interpretação dos resultados de um enunciado.

Figura 1. Dimensão Credibilidade, consolidado das 175 Melhores 2024 (em nº de respondentes e % de concordância).

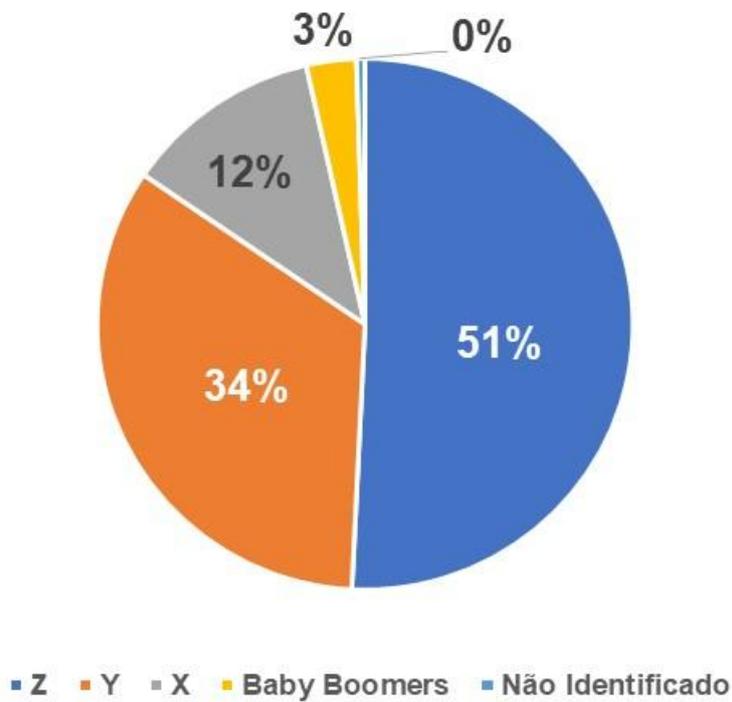
	175 Melhores 2024
	Respondentes
1 Os gestores me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização	85
2 Os gestores deixam claras suas expectativas	86
3 Posso fazer qualquer pergunta razoável aos gestores e obter respostas diretas	84
4 É fácil se aproximar dos gestores e é também fácil falar com eles	84
5 Os gestores são competentes para tocar o negócio	89
6 Os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui	85
7 Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	81
8 Os gestores confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las	84
9 Os gestores aqui dão autonomia às pessoas	84
10 Os gestores têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	86
11 Os gestores cumprem o que prometem	84
12 Os gestores agem de acordo com o que falam	84
13 Acredito que os gestores só promoveriam reduções de quadro como último recurso	80
14 Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios	91
15 Nossos executivos representam plenamente os valores e comportamentos da nossa organização	89
<b>Credibilidade</b>	<b>85</b>

Fonte: GPTW®, 2024.

Por exemplo, a afirmativa nº 1 indica que 85% dos 1.422.390 respondentes concordam que os gestores os mantêm informados sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização.

Outro ponto de destaque é que o estudo possui estratificação de cada afirmativa para diversas variáveis demográficas, tais como Geração, Gênero, Tempo de Casa, Tipo de Cargo GPTW®, Orientação Sexual, Cor ou Etnia, Feedback, O principal motivo que me faz permanecer (equivalente ao Employee Value Proposition – EVP). Focamos na análise da variável demográfica Geração com o corte geracional definido neste trabalho de conclusão de curso.

Gráfico 1. % de respondentes por corte geracional, 175 Melhores 2024.



Fonte: GPTW®, 2024.

Na Tabela 1 serão apresentados os enunciados que sustentam o referencial teórico discorrido nas seções anteriores, sendo que a primeira e a segunda colunas se referem à afirmativa; a terceira ao consolidado das 175 Melhores Empresas para Trabalhar 2024 e as demais às Gerações Baby Boomers, X, Y e Z.

Tabela 1. Afirmativas (175 Melhores 2024 e cortes geracionais).

Nº	Afirmativas	Concordância (em %)				
		175 Melhores 2024 1.422.390 respondentes	Baby Boomers 42.990 respondentes	Geração X 170.020 respondentes	Geração Y 479.730 respondentes	Geração Z 722.410 respondentes
9	Os gestores aqui dão autonomia às pessoas.	84	86	86	85	86
16	A organização me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.	84	89	88	84	83
17	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.	87	92	90	87	87
18	Os gestores agradecem o bom trabalho e o esforço extra.	81	86	85	83	82
20	Nós valorizamos pessoas que tentam fazer as coisas de formas novas e melhores, independentemente do resultado alcançado.	84	88	87	85	84
21	Os gestores incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera.	84	88	87	85	86
22	Os gestores envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.	74	80	79	76	74
24	Este é um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para trabalhar.	72	82	79	73	70
25	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	89	91	91	90	89
26	Posso me ausentar do trabalho quando necessário.	86	92	90	88	85
27	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal.	82	87	85	83	82
29	Temos benefícios especiais e diferenciados aqui.	88	87	89	88	87
32	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	79	83	81	79	79
33	Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na organização.	84	88	88	86	84
34	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.	73	78	76	73	74
36	As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados.	80	84	83	81	81
42	Sinto que eu faço a diferença aqui.	86	90	90	88	86
45	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.	82	89	87	84	83
46	Aqui, as pessoas se adaptam rapidamente às mudanças que são necessárias para o sucesso da organização.	87	90	90	87	87
47	Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.	90	94	93	91	88

Fonte: GPTW®, 2024.

Em relação à oferta de treinamento para o desenvolvimento profissional (afirmativa nº 16), os dados apontam que todas as gerações, embora o percentual varie de 83% na geração Z a 89% na geração Baby Boomers, reconhecem que a empresa oferece treinamento ou outras formas de capacitação com o objetivo de realizar um processo contínuo de aquisição de competências técnicas, comportamentais e estratégicas que possam vir a permitir aos indivíduos adaptar-se às exigências do mercado de trabalho, dado que, para a geração X desenvolver habilidades é essencial para que permaneçam exercendo suas atividades, enquanto para Y se desenvolver é necessário para se tornar valorizado. O que demonstra que as empresas estão atentas às necessidades de desenvolvimento técnico e contínuo, um dos pilares da Educação Corporativa eficaz.

O acesso a equipamentos e recursos adequados para a realização das atividades profissionais também é um fator fundamental para o bom desempenho no ambiente de trabalho. Dessa forma, percebe-se na pesquisa a percepção positiva dos profissionais quanto ao suporte estrutural oferecido pela organização (afirmativa nº 25), principalmente pelas gerações X e Z. Para geração X, um dos fatores relevantes são as instalações e ambientação do espaço de trabalho juntamente com os recursos oferecidos, enquanto a geração Z valoriza a disponibilidade de recursos tecnológicos atualizados (afirmativa nº 17). Quando uma organização garante as condições mínimas e adequadas, ela não apenas facilita a execução das tarefas e aprendizagem, mas também demonstra respeito, valorização e compromisso com o colaborador.

No que diz respeito aos benefícios (afirmativa nº 29), houve uma paridade que varia entre 87% e 89% nas respostas entre as gerações, evidenciando o reconhecimento, por parte dos colaboradores, de um pacote de benefícios considerado especial e diferenciado pelas organizações. Essa percepção indica que as empresas têm conseguido estruturar e oferecer vantagens que, além do salário, atendem a diferentes necessidades e expectativas geracionais. Destaca-se, neste contexto, que os benefícios oferecidos são percebidos como mais relevantes do que as contribuições diretas por grande parte dos colaboradores, especialmente para a Geração X, que tem se mostrado mais sensível a fatores motivacionais que envolvem segurança, estabilidade e qualidade de vida.

No que se refere à cultura de reconhecimento e inovação, os dados indicam que as gerações, integralmente, consideram que recebem por parte da organização aprovação sobre suas ideias inovadoras, bem como a valorização de seus esforços, incentivo e importância sobre sua atuação independente do grau de ocupação hierárquica e justiça em relação às oportunidades de promoção para os funcionários com melhor entrega e performance. Quanto à inovação, as gerações X e Y respondem que consideram que a organização em que trabalham valoriza as suas tentativas sobre fazer coisas novas e melhores (afirmativa nº 20), como retorno à sua necessidade de empresas que ofereçam oportunidades para desenvolver habilidades que possam auxiliá-los a permanecer no mercado de trabalho e a fomentar atributos criativos independentemente dos resultados alcançados.

Para os Baby Boomers o reconhecimento sobre o seu bom trabalho, e o esforço extra realizado (afirmativa nº 18), é recebido através do agradecimento de seus gestores que resultam em uma porcentagem de 86% dos respondentes em concordância com a hipótese, anteriormente abordada, de que para eles há valorização no reconhecimento pelo esforço e dedicação ao longo do tempo.

Sobre a percepção de que fazem a diferença na organização (afirmativa nº 42), há um farto percentual concordante entre as gerações com até 90%, como é o caso dos Baby Boomers que, naturalmente, valorizam suas ocupações laborais. A geração X enxerga a competência técnica e o esforço como características para apreciar o reconhecimento e, ainda que em dado momento a ânsia

por desenvolvimento profissional decline à estagnação ao atingir seus objetivos profissionais, coincide igualmente à resposta da geração Baby Boomers.

Considera-se como aspecto positivo o destaque na resposta quanto ao funcionário ser considerado importante na organização (afirmativa nº 33), a despeito da posição na escala hierárquica, como mostra na pesquisa este pode ser considerado especialmente um atrativo para a geração Y, da qual 86% dos respondentes concordam com a afirmativa, uma vez que são mutáveis em relação ao trabalho por possuir mais fidelidade aos seus próprios interesses e desejarem desafios que os motivem a seguir novas oportunidades. A geração Z, por exemplo, tem a necessidade de sentir que está fazendo a diferença na organização, então descobrir o seu propósito se atrela a busca por constantes feedbacks e no que faz, como apontado na pesquisa 84% dos colaboradores se consideram importantes na execução de sua função independentemente da posição que ocupam.

Dado a característica específica do corte geracional Y, há uma discordância com a afirmativa de que as promoções na empresa são dadas às pessoas que realmente mais merecem (afirmativa nº 34) com um resultante de 73% compondo juntamente um declínio na percepção positiva de 81% com respeito à imparcialidade na politicagem e intrigas como forma de obter resultados (afirmativa nº 36), prejudicando o clima organizacional com a ausência de meritocracia segundo a compreensão das quatro gerações na pesquisa.

Outra particularidade abordada na pesquisa foi o estímulo a participação, desenvolvendo aspectos de liderança nos colaboradores. A pesquisa mostra que 87% dos respondentes da geração X acreditam os gestores incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera (afirmativa nº 21), resultado positivo desse grupo que tem como necessidade o trabalho mais independente e criativo. Referente à busca por autonomia, tanto a geração X, quanto a geração Baby Boomer, demonstram um resultado satisfatório na pesquisa onde 86% dos respondentes de ambas as gerações reconhecem que os gestores dão autonomia às pessoas da empresa (afirmativa nº 9). É imperativo pontuar que a andragogia se mostra como a abordagem mais adequada para essas gerações, pois leva em consideração as características e necessidades como a busca por autonomia, a valorização da experiência prévia e o foco em conteúdos aplicáveis à realidade profissional.

Em relação à gestão, especificamente no envolvimento que ela tem com os funcionários a respeito de decisões que irão afetar atividades e o ambiente de trabalho (afirmativa nº 22), a margem de resposta de todas as gerações é de 74% a 80%. Para o grupo geracional X, a participação nas decisões é crucial, mais relevante até mesmo que o salário, dessa forma a pesquisa revela determinado grau de contentamento. Embora a Geração Y e Z também considerem esse aspecto importante, observa-se uma leve diferença no grau de prioridade atribuído. Isso se deve ao fato de que, para esses profissionais mais jovens, outras dimensões ganham mais destaque, como independência para executar tarefas, liberdade criativa e flexibilidade nas relações de trabalho, dessa forma, uso de microlearning se destaca como uma solução estratégica. Ainda assim, a abertura para uma gestão inclusiva permanece sendo um elemento de impacto na percepção de engajamento e pertencimento entre todas as gerações.

Outro aspecto abordado na pesquisa foi o comprometimento dos colaboradores com o trabalho e com a organização (afirmativa nº 45). A pesquisa mostra que 89% dos respondentes da geração Baby Boomer acreditam que os colaboradores de suas empresas estão dispostos a se esforçar para concluir suas tarefas. Esse resultado está em sintonia com as características dessa geração, que costuma valorizar a disciplina, o respeito às regras e o envolvimento com a profissão.

Quanto à resistência a mudanças, os dados revelam que 90% dos respondentes das gerações X e Baby Boomer acreditam que as pessoas se adaptam rapidamente às mudanças que são necessárias para o sucesso da organização (afirmativa nº 46). Esse resultado difere do argumento levantado no referencial teórico sobre a dificuldade da geração Baby Boomer em lidar com mudanças, especialmente no âmbito tecnológico, entretanto, tendo como uma de suas características a lealdade, o que reflete o desejo de permanecer por longos períodos nas organizações em que trabalham e, para ter segurança e estabilidade, podem se sentir motivados a aprender e melhorar seu desempenho para manter sua empregabilidade. Na pesquisa realizada pelo GPTW®, 94% dos respondentes Baby Boomers afirmam que pretendem continuar trabalhando na empresa atual por muito tempo (afirmativa nº 47).

Por outro lado, os resultados validam também a ideia de que as demais gerações priorizam a flexibilidade — um fator essencial para promover o bem-estar e a qualidade de vida. As gerações X, Y e Z demonstram preferência por ambientes de trabalho que permitam conciliar a vida pessoal e profissional (afirmativa nº 27), entretanto, os dados da pesquisa surpreendem ao demonstrar que os babies boomers se destacam com o maior percentual de 87%, sendo a geração que mais concorda com a afirmativa de que em suas empresas as pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal.

Essa característica, além de atender às necessidades dos colaboradores, representa uma vantagem estratégica para as empresas, que passam a contar com profissionais mais satisfeitos, saudáveis e leais. Os Millenials, por exemplo, segundo o referencial teórico não possuem interesse em ser fiéis as empresas, entretanto, os dados indicam que 91% dos respondentes desta geração desejam permanecer em suas atuais empresas (afirmativa nº 47).

O Quadro 3 tem como objetivo demonstrar quais as afirmativas da pesquisa 175 Melhores Empresas para Trabalhar (Edição 2024) foram utilizadas na análise e discussão dos resultados e que podem ser relacionadas com as estratégias da Educação Corporativa abordadas no referencial teórico, todavia, algumas das afirmativas não foram relacionadas às estratégias ainda que tenham contribuído com a pesquisa (nº 16, 34, 36 e 47).

Quadro 3. Estratégia, geração, objetivo, necessidade e afirmativas.

<b>Estratégia</b>	<b>Geração</b>	<b>Objetivos e/ou necessidades a serem supridas</b>	<b>Afirmativas relacionadas</b>
<b>Universidade Corporativa</b>	X	Flexibilidade no modelo de aprendizagem do colaborador, maior adaptação e engajamento para absorção do conhecimento.	9, 22 e 27
<b>Andragogia</b>	Baby Boomers e X	Maior autonomia do colaborador no aprendizado, compartilhamento de experiências e aplicação prática do conhecimento adquirido.	9, 20, 21 e 42
<b>Mentoring</b>	Baby Boomers	Obter conhecimento e instrução focada em atuações generalistas ou específicas que exigem maior domínio sobre a tecnologia e facilidade com inovações digitais.	18, 20, 21, 42, 45 e 46
<b>Gamificação</b>	X, Y e Z	Fomentar o engajamento, desenvolver a ação competitiva ou colaborativa na interação digital e recompensas por desafios superados.	17, 18, 20, 21, 27, 29, 32 e 33
<b>Microlearning</b>	Y e Z	Absorção rápida de conhecimento com foco em autonomia para ações práticas, gerando o domínio do conhecimento e interesse por desenvolvimento contínuo.	9, 17, 20, 22, 24, 25, 26, 33 e 46

Fonte: próprias autoras (2025).

#### 4 Considerações finais

Com base no referencial teórico construído e na análise dos dados extraídos da pesquisa realizada pelo GPTW<sup>®</sup>, foi possível responder ao problema deste estudo identificando como as abordagens e metodologias da educação corporativa podem ser aplicadas para atender às necessidades intergeracionais nas organizações, dado que a diversidade geracional demanda personalização na forma de desenvolver pessoas.

A UC configura-se como um centro de desenvolvimento estratégico alinhado aos objetivos organizacionais, particularmente promissora para atender às necessidades, em específico, da geração X, devido a abordagem mais maleável e relevante para o seu desenvolvimento profissional. A pesquisa, ao evidenciar a busca do grupo geracional por flexibilidade e adaptação, reforça a pertinência da UC como uma solução estratégica, pois ao proporcionar um ambiente de aprendizado dinâmico, relevante e alinhado às necessidades individuais e organizacionais, não apenas atende às expectativas da geração, mas também se estabelece como um motor para o desenvolvimento de talentos e a disseminação da cultura empresarial.

A andragogia, como citado anteriormente, é um método que permite uma maior liberdade, bem como a autonomia do discente. Com base na pesquisa, concluiu-se que esse método se adequaria

às gerações Baby Boomer e X. Considerando suas principais características, apresentadas no Quadro 1 (Principais características dos grupos geracionais), e suas necessidades, observou-se que a andragogia atende a aspectos relevantes para esses grupos geracionais, como a flexibilidade e foco no trabalho com equilíbrio. Tal adequação pôde ser validada por meio da afirmativa 9, apresentada na Tabela 1 - Afirmativas (175 Melhores 2024 e cortes geracionais), pois tem os maiores percentuais de concordâncias dentre as referidas gerações.

Acerca do processo de desenvolvimento que ocorre através do mentoring, a procura por obter conhecimento e aprimorar as habilidades para o crescimento profissional advém, de maneira mais assertiva, para a geração Baby Boomer. Percebe-se que esta abordagem atende mais especificamente as particularidades deste grupo geracional que requer maior empenho por parte da organização na oferta de treinamentos, equipamentos e recursos necessários para realizar o trabalho como respondido na pesquisa e análise dos dados anteriormente apontados. Com o desafio em conquistar e manter suas ocupações laborais, surge a necessidade rápida de gerir a tecnologia juntamente com a imediata adaptação às mudanças atuais, domínio de ferramentas, além da aptidão com relacionamento e meios digitais onde esta geração poderá obter direcionamento e instrução na execução de sua atividade profissional através da mentoria que contribuem em conjunto para o sucesso da organização.

No que tange a gamificação, ela tem se consolidado como uma estratégia eficaz dentro da Educação Corporativa ao atender às demandas das gerações X, Y e Z que possuem afinidade com a tecnologia, valorizam o dinamismo, a interatividade e a flexibilidade. A gamificação não apenas estimula a motivação e engajamento dos colaboradores, como também contribui para a retenção do conhecimento e desenvolvimento de competências de forma atraente. Assim, sua aplicação se torna um recurso fortemente estratégico nas organizações que hoje valorizam a diversidade geracional e que desejam promover um ambiente adaptado às necessidades do mundo corporativo atualmente.

De mesmo modo, o microlearning, como apresentado por Buchem & Hamelmann *apud* Alves, André & Méndez, 2020, combina diferentes abordagens facilitando o aprendizado de maneira autônoma e contínua através de atividades curtas que podem ser integradas ao dia a dia. Esta metodologia permite que os discentes possam equilibrar os estudos com a vida pessoal e profissional de maneira menos exaustiva e mais dinâmica, possibilitando um desenvolvimento mais eficiente para as gerações Y e Z, que possuem mais familiaridade com a tecnologia e buscam por flexibilidade, entretanto, também pode ser bem recebida pelas gerações X e Baby Boomer que, como apontam os resultados da pesquisa, também dão importância ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e à autonomia.

Conclui-se que, uma vez que o problema de pesquisa foi respondido, este estudo pode contribuir com as organizações evidenciando a importância de ampliar o entendimento das empresas acerca das necessidades de cada geração, na redução de conflitos intergeracionais, além do aumento da produtividade e retenção de talentos, visto que ao disponibilizar diferentes estratégias para o desenvolvimento dos colaboradores, a empresa demonstra sua valorização pela pluralidade. Além disso, estudos futuros serão necessários para preencher possíveis lacunas que possam surgir acerca do assunto, bem como ampliar a análise de indicadores para verificar o impacto das estratégias de EC nos resultados organizacionais, além de considerar as próximas gerações que farão parte do mercado de trabalho, como a chamada geração Alpha.

## Referências

- ALVES, G. C. *et al.* ESTUDO DO CONTEXTO DAS GERAÇÕES X, Y E Z NO MERCADO DE TRABALHO. **Revista GETEC – Gestão, Tecnologia e Ciências**, v. 10, n. 31, p. 21-37, 2021. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2509>>. Acesso em: 27 set. 2024.
- ALVES, M., ANDRÉ, C. F., MÉNDEZ, N. D. D. Microlearning na educação corporativa e em tempos de Geração C. **Revista Intersaberes**, [S. l.], v. 15, n. 34, 2020. DOI: 10.22169/revint.v15i34.1745. Disponível em: <<https://www.revistasuninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/1745>>. Acesso em: 28 out 2024.
- BARTOLAZZI, V. T. *et al.* O MICROLEARNING COMO FERRAMENTA DE CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPACITAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO. **InterSciencePlace** [S. l.], v. 17, n. 5, p. 101-120, 2023. Disponível em: <<https://www.interscienceplace.org/index.php/isp/article/view/367>>. Acesso em: 09 set. 2024.
- BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa para a área de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, out-dez. 1991. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/2604087.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2024.
- CARVALHO, J. A. D. *et al.* ANDRAGOGIA: CONSIDERAÇÕES SOBRE A APRENDIZAGEM DO ADULTO. **Ensino, Saúde e Ambiente**, v. 3, n. 1, 30 abr. 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.22409/resa2010.v3i1.a21105>>. Acesso em: 25 out. 2024.
- COMAZZETTO, L. R. *et al.* A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145–157, jan. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>>. Acesso em: 12 out. 2024.
- COOK, S., SELTZ, C. A multiple–indicator approach to attitude measurement. **Psychological Bulletin**, V. 62, 1964.
- CRUZ, D. Educação Corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 2, p. 337-358, ago. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982010000200016>. Acesso em: 06 out. 2024.
- CUNHA, J. S. N. **Explorando a aprendizagem intergeracional reversa no local de trabalho e as relações com suas barreiras e facilitador**. 2022. 170 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/31089>>. Acesso em: 11 set. 2024.
- DI BARTOLOMEO, R., STAHL, F. H., ELIAS, D. C. A gamificação como estratégia para o treinamento e desenvolvimento. **Revista Científica Hermes**, [S. l.], n. 14, p. 71-90, 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477647161005>>. Acesso em: 10 set. 2024.
- DIAS, C. A. F. **Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo com as organizações que se destacam em gestão de pessoas**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em:

<<https://doi.org/10.11606/D.12.2012.tde-08012013-113751>>. Acesso em: 06 out. 2024.

DINIZ, D. **25 anos de história da gestão de pessoas e negócios nas Melhores Empresas**. São Paulo: Primavera Editorial, 2021.

ESTADÃO. **Comportamento, presença dos pais e impontualidade são alguns dilemas**. 06 mar. 2024. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/economia/sua-carreira/geracao-z-gen-z-o-que-e-entenda-mercado-de-trabalho-dilemas-nprei/>>. Acesso em: 14 out. 2024.

FRANCO, D. S. *et al.* A andragogia na Educação Corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica. **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 74-99, 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273741070004>>. Acesso em: 09 set. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

Great Place to Work®. **Entenda como ser uma empresa atraente para a Geração Z no mercado de trabalho**, 09 abr. 2024. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/geracao-z-no-trabalho/>>. Acesso em: 14 out. 2024.

JACQUES, T. C. *et al.* (2015). Vista do Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.12712/rpca.v9i3.11226>>. Acesso em: 27 set. 2024.

LISBOA, E. S., COUTINHO, C. P. **Generations X, Y, and Z: challenges for teaching and learning**. 2012. Eden Annual Conference, Porto, Portugal, 6-9 jun. 2012. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/1822/19927>>. Acesso em: 11 set. 2024.

MARTELLI, A. *et al.* Análise de metodologias para execução de pesquisas tecnológicas. **Brazilian Applied Science Review**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 468–477, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.34115/basrv4n2-006>>. Acesso em: 01 abr. 2025.

MARTINS, A. M. P. **A reforma da previdência, a digitalização dos processos de trabalho e o impacto sobre os indivíduos da geração Baby Boomer**. 2021. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/3541>>. Acesso em: 12 out. 2024.

MEDEIROS, P. R. **Cultura Organizacional. Um estudo sobre o Banco Itaú (1943 a 2008) e o Banco Itaú Unibanco (a partir de 2009)**. 2013. 649f. Tese de Doutorado (Ciências Sociais). Faculdade de Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP): São Paulo, 2013.

MEISTER, J. **Educação corporativa**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

MENA, A. M., SILVA, M. **Auditoria em RH: indicadores de desempenho interno**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior em Gestão de Recursos Humanos). - Faculdade de Tecnologia de Franca Dr. Thomaz Novelino, Franca. 2022. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/12034>>. Acesso em: 14 out. 2024.

MIRANDA, D. N., BERTOCCHI, D., GONÇALVES, J. **Geração Z no mercado de trabalho**. 2015, 31f. Monografia (Pós-Graduação em Dinâmica dos Grupos) - Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos - SBDG. Porto Alegre. 2015. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/447275086/Geracao-Z-no-Mercado-de-Trabalho-28022015>>. Acesso em: 14 out. 2024.

MOSCARDINI, T., KLEIN, A. Z. Estratégias de Educação Corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 8, n. 1, 89-102, mar. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/viewFile/7433/pdf>>. Acesso em: 26 out. 2024.

MOURA, L. C., OLIVEIRA, F. B., SANT'ANNA, A. de S., MARCHISOTTI, G. G. Impactos da COVID-19 na Universidade Corporativa e tendências. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S. l.], v. 39, n. 1, 2023. DOI: 10.21573/vol39n12023.131194. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/131194>>. Acesso em: 25 out. 2024.

NOVAES, S. **Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos veteranos, Baby Boomers, X, Y, Z e Alfa**. VII SINGEP, São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2024.

QUARTIERO, E., BIANCHETTI, L. (Org.). **Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

RAMPASI, A. J. L. RAYCIK, L. **Psicologia Organizacional e Conflitos Geracionais**. In: ENCONTRO CIENTÍFICO CULTURAL INTERINSTITUCIONAL, 21., 2023, Paraná. Anais. Cascavel: FAG Centro Universitário, 2023. Disponível em: <<https://www.fag.edu.br/revista/ecci/2023>>. Acesso em: 29 set. 2024.

SANTOS, E. A. **Educação corporativa natura: uma experiência de formação de pessoas**. 2007. 158 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/2989>>. Acesso em 12 out. 2024.

SANTOS, S. R. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: uma abordagem técnica e pedagógica**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2021. E-book (63 p.). Disponível em: <<https://a.co/d/e6twaBv>>. Acesso em: 11 set. 2024.

SOUZA, C. G. F., GONÇALVES, R. R. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – Fator de sucesso em Vendas. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, n. 25, jul. 2013. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-fator-de-sucesso-em-vendas>>. Acesso em: 06 out. 2024.

TRIDAPALLI, J. *et al.* Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. **Revista Húmus**, v. 7, n. 20, 7 nov. 2017. Disponível em: <<https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/7849>>. Acesso em: 12 out 2024.

TULGAN, B. **Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y**. California: Jossey-Bass, 2009.

VARGAS, M. R. M. Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 4, out./dez. 2003), p. 373-379. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3804373.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2024.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181 a 188, 2000. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6312>>. Acesso em: 13 out. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

XAVIER, G. S. *et al.* E-learning na Universidade Corporativa: Os Impactos da Ferramenta na Aprendizagem dos Diferentes Grupos Geracionais. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, [S. l.], v. 1, n. 03, p. 08–25, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.11075031. Disponível em: <[http://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec\\_revista/article/view/104](http://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec_revista/article/view/104)>. Acesso em: 11 set. 2024.

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**, v. 1, n. 20, p. 21, 26 nov. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.57209/e-locucao.v1i20.391>>. Acesso em: 30 set. 2024.