



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GENILDO MOREIRA BRAGA

ESTILOS DE APRENDIZAGEM E GRUPOS GERACIONAIS: UM ESTUDO DE
CASO NUMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA.

FORTALEZA
2013

GENILDO MOREIRA BRAGA

ESTILOS DE APRENDIZAGEM E GRUPOS GERACIONAIS: UM ESTUDO DE
CASO NUMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA.

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal
do Ceará – UFC, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Tereza Cristina
Batista de Lima

FORTALEZA
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado
Executivo

B792e Braga, Genildo Moreira.
Estilos de aprendizagem e grupos geracionais: um estudo de caso numa distribuidora de energia elétrica / Genildo Moreira Braga. – 2013.
72 f. : il. color.; enc.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Curso de Bacharelado em Administração, Fortaleza, 2013.

Orientação: Prof^a. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima

1. Grupos geracionais 2. Aprendizagem Kolb 3. Aprendizagem organizacional I.
Título.

CDD 658

GENILDO MOREIRA BRAGA

ESTILOS DE APRENDIZAGEM E GRUPOS GERACIONAIS: UM ESTUDO DE
CASO NUMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA.

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Departamento de
Administração Universidade Federal do
Ceará – UFC, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em ___ / ___ / ___.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Me. Fabiano Rocha
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^a. Ma. Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará – UFC

Dedico este trabalho a Deus e
à minha família.

AGRADECIMENTOS

Durante esses anos de faculdade, encontrei muitas pessoas que contribuíram para o que sou hoje, me ajudaram das mais variadas formas a trilhar este caminho com sucesso, portanto, não poderia deixar de agradecer a estas pessoas.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, autor da minha vida e que está comigo em todos os momentos, me dando forças pra continuar seguindo em frente.

Agradeço a minha família, meu pai Manuel Genildo Pereira Braga, minha mãe Rosenir Moreira Braga e meu irmão Gabriel Moreira Braga, que me apoiam e me incentivam em todos os momentos.

Agradeço a minha professora e orientadora Prof^a. Tereza Cristina Batista de Lima, que me ajudou a percorrer este caminho, com seus conselhos e orientações. Sou muito grato pelo seu apoio, atenção e dedicação durante estes longos meses.

Agradeço aos membros da banca examinadora, Prof. Fabiano Rocha e a Prof^a. Elidihara Trigueiro Guimarães pela atenção dada a este trabalho bem como as boas orientações e conselhos.

Agradeço aos meus amigos pelo incentivo, compreensão e apoio durante a realização deste trabalho.

Aos meus amigos de curso pela amizade, companheirismo e por terem me dado o prazer da sua convivência.

Grato também a todos da FEAAC, professores, coordenadores, colaboradores da coordenação e a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para esta conquista.

Muito obrigado!

“Aprender é a única coisa de que a mente
nunca se cansa, nunca tem medo
e nunca se arrepende.”

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

Este trabalho possui como objetivo central investigar os estilos de aprendizagem, segundo a abordagem de Kolb, entre diferentes grupos geracionais. A importância desse tema se deve ao contexto de competitividade no qual as organizações estão inseridas. O domínio sobre a informação, gestão do conhecimento e diferenças geracionais são importantes ferramentas para que as organizações possam criar um ambiente organizacional favorável à gestão e manutenção do conhecimento entre os diferentes grupos de colaboradores. Desta forma, buscou-se investigar quais os estilos de aprendizagem (Acomodador, Assimilador, Convergente e Divergente) presentes entre os diferentes grupos geracionais (*Baby Boomers*, Geração X e Geração Y). Como referencial teórico utilizou-se um levantamento sobre as temáticas, Grupos Geracionais, Aprendizagem e Estilos de Aprendizagem de Kolb (1993). A metodologia utilizada foi a aplicação de uma pesquisa quantitativa numa distribuidora de energia elétrica num grupo de 170 indivíduos que responderam o Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb (1993). No instrumento constam 12 sentenças que permitem identificar o estilo de aprendizagem predominante. Juntamente ao questionário foram inseridas perguntas para identificar a diretoria, sexo e grupo geracional em que os colaboradores estão inseridos. Os resultados obtidos apontam que o estilo de aprendizagem Assimilador possui maior predominância em todos os grupos geracionais com 50% de representação. Em futuras pesquisas, indica-se a necessidade de obter uma amostra maior para que possa ser investigada a relação entre estilos de aprendizagem e grupos geracionais.

Palavras-chave: Aprendizagem, Estilos de Aprendizagem de Kolb, Grupos Geracionais.

ABSTRACT

This study has as main objective investigate the learning styles, according Kolb's approach, between distinct generational groups. The importance of this issue is due to the context of competitiveness which organizations are embedded. The domain over the information, knowledge management and generational differences are relevant tools to the organizations create a favorable organizational environment to the management and maintenance of knowledge between the distinct contributor groups. So, was sought to investigate which learning styles (Accommodating, Assimilator, Convergent and Divergent) embedded between the different generational groups (Baby Boomers, Generation X and Generation Y). Was used as theoretical reference a survey on thematic, Generational Groups, Learning and Learning Styles by Kolb (1993). The application of a quantitative research in a group of 170 contributors of an electricity distributor was used as methodology. They answered the Kolb's Inventory of Learning Styles (1993). The instrument has 12 sentences which allow to identify the predominant learning style. With the questionnaire, was embedded questions to identify the board of directors, gender and generational group that the contributors were inserted. The results point the Assimilator learning style as the predominant in all these generational groups, with 50% of representation. In future researches, indicate the need for a biggest sample to investigate the relation between the learning styles and generational groups.

Key-words: Learning, Learning Styles of Kolb, Generational Groups.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 - Definições de aprendizagem organizacional	31
Quadro 2 - Resumo das teorias e Instrumentos de Estilos de Aprendizagem	35
Figura 1 - Diagrama de estilos de aprendizagem de Kolb.....	40
Quadro 3 - Estilo de Aprendizagem de Kolb e aplicação em atividades de ensino e avaliação	43
Quadro 4 - Tabulação do Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb – I	49
Quadro 5 - Tabulação do Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb- II	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características das Gerações	18
Tabela 2 -Tipos de Gerações - Strauss e Howe (1991)	20
Tabela 3 - Principais características da Geração Veteranos.....	22
Tabela 4 - Principais características da Geração <i>Baby Boomers</i>	23
Tabela 5 - Principais características da Geração X	25
Tabela 6 - Principais características da Geração Y	28
Tabela 7 - Modos de Aprendizagem	50
Tabela 8 - Modos e Estilos de Aprendizagem	51
Tabela 9 - Universo de Estudo	53
Tabela 10 - Classificação das Diretorias	54
Tabela 11 - Caracterização da Amostra.....	56
Tabela 12 - Estilos de Aprendizagem e Grupos Geracionais	58
Tabela 13 - Estilos de Aprendizagem e Classificação por Diretorias	59
Tabela 14 - Estilos de Aprendizagem e Geração <i>Baby Boomers</i>	60
Tabela 15 - Estilos de Aprendizagem e Geração X.....	61
Tabela 16 - Estilos de Aprendizagem e Geração Y	61

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Objetivo Geral	15
1.3 Objetivos Específicos	15
2. GRUPOS GERACIONAIS.....	16
2.1 Conceito e Conflito de Gerações no Mercado de Trabalho.....	16
2.1.1 <i>Teoria das Gerações de Strauss e Howe(1991)</i>	19
2.2 Veteranos.....	21
2.3 Baby Boomers.....	22
2.4 Geração X	23
2.5 Geração Y	26
3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE APRENDIZAGEM	29
3.1 Aprendizagem Organizacional	29
3.1.1 <i>Teorias de Aprendizagem</i>	32
3.2 Estilos de Aprendizagem.....	34
3.3 Estilos de Aprendizagem de Kolb.....	37
4. METODOLOGIA	47
4.1 Tipo de Pesquisa.....	47
4.2 Instrumento e Coleta de Dados.....	48
4.3 Universo de Estudo	51
4.4 Amostra.....	55
5. RESULTADOS.....	58
5.1 Identificar os estilos de aprendizagem, predominantes entre os diferentes grupos geracionais de uma distribuidora de energia elétrica	58
5.2 Identificar os estilos de aprendizagem que predominam nas diretorias de apoio e diretorias de negócio de uma distribuidora de energia elétrica	59
5.3 Identificar os estilos de aprendizagem que predominam na Geração <i>Baby Boomers</i> nas diretorias de apoio e diretorias de negócio de uma distribuidora de energia elétrica.....	60
5.4 Identificar os estilos de aprendizagem que predominam na Geração X nas diretorias de apoio e diretorias de negócio de uma distribuidora de energia elétrica	60
5.5 Identificar os estilos de aprendizagem que predominam na Geração Y nas diretorias de apoio e diretorias de negócio de uma distribuidora de energia elétrica	61

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE.....	71
ANEXO	72

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico de alta competitividade, as empresas têm se reinventado com o objetivo de atender as demandas de um público consumidor cada vez mais exigente. Para isso, as organizações têm investido cada vez mais em seu quadro funcional para que possam apresentar vantagem competitiva baseado em pessoas.

Para que esta vantagem competitiva tenha como um dos pilares as pessoas que fazem parte da organização, é necessário “difundir uma cultura de aprendizado contínua, visando o crescimento econômico, bem como impulsionar a geração de novos conhecimento e habilidades” (KNAPIK, 2008, p.6).

Pensando desta forma as empresas têm buscado novas formas de gerar e difundir o conhecimento entre seus colaboradores. Grandes investimentos em capacitação, treinamento e desenvolvimento têm sido realizados. O retorno desses investimentos também tem sido uma preocupação das organizações (ANDRADE; RODRIGUEZ, 2009).

A aprendizagem organizacional têm se tornado uma temática com grande relevância para as organizações que buscam manter a competitividade sustentada por pessoas. Pois, a aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento e a mudança do sistema de valores e de conhecimentos o que possibilita criar uma atmosfera na qual os seus membros sentem orgulho no trabalho que desenvolvem e procuram constantemente melhorar o seu desempenho conjunto (CARDOSO, 2000).

Identificar os estilos de aprendizagem, ou seja, as maneiras individuais de perceber e sistematizar as experiências a que todos os indivíduos são expostos desde o nascimento, contribui para que as organizações criem um ambiente de conhecimento e que por sua vez tornará a organização competitiva (SILVA; SILVA, 2005).

No entanto, além da gestão do conhecimento, outra variável muito importante tem atraído à atenção das organizações. A gestão das diferenças entre as gerações, como será descrito no capítulo intitulado “Grupos Geracionais” é de grande importância para garantir o bom clima organizacional e que por sua vez proporciona um ambiente favorável à criação, manutenção e aperfeiçoamento do conhecimento nas organizações.

As diferenças geracionais têm se tornado parte da nova realidade no ambiente de trabalho, isto têm gerado debates sobre as percepções intergeracionais, familiaridade com tecnologias emergentes, diferentes atitudes face à autoridade, e, até, diferenças no uso da linguagem oral e escrita (BRASILARIS, 2010). Desta forma é importante que as organizações identifiquem estas diferenças e atuem de forma a conciliá-las, extraindo os pontos fortes de cada grupo geracional. Estas diferenças se tornam mais evidentes quando envolve a temática aprendizagem e a forma com que cada geração aprende.

Logo, esta monografia tem como objetivo tratar destes dois temas de grade relevância para as organizações, a saber, os estilos de aprendizagem e os grupos geracionais. Ao longo deste trabalho iremos destacar os principais pontos a respeito dessas duas temáticas.

Apresentamos, a seguir, a estrutura do trabalho no qual pretendemos articular as duas temáticas supracitadas.

O capítulo 2 fala sobre os grupos geracionais e busca caracterizar as gerações que atuam no mercado de trabalho, Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. Busca evidenciar suas diferenças através da exposição de traços de personalidade, contexto social e político em que cresceram atitudes no ambiente familiar e no ambiente de trabalho. Desta forma busca-se evidenciar as diferenças geracionais e chamar a atenção para que as empresas possam identificar as causas, atuar nas consequências e assim consigam gerir as diferentes gerações, extraindo o que cada uma tem de melhor.

O capítulo 3 introduz o leitor ao conceito de aprendizagem e busca justificar a importância da manutenção da aprendizagem e da identificação dos estilos de aprendizagem para que a organização possa focar seus esforços e ter maior eficiência em seus programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento. O capítulo possui uma estrutura que vai desde os conceitos de aprendizagem, abordagens onde as principais teorias de aprendizagem estão inseridas, conceito de estilos de aprendizagem, até chegar ao foco do capítulo que são os Estilos de Aprendizagem de David Kolb (1984).

O capítulo 4 descreve a metodologia da pesquisa, a forma como foi realizada, identificando o período de aplicação, descrevendo o instrumento utilizado na coleta de dados, o universo de estudo, isto é, a organização onde a pesquisa foi

aplicada, assim como a amostra extraída, caracterizando-a quanto aos grupos geracionais e os estilos de aprendizagem.

No capítulo 5 serão expostos os resultados da pesquisa onde será possível confrontar os resultados aos objetivos traçados, de acordo com o que foi descoberto na pesquisa de campo.

Por fim, no capítulo de considerações finais será apresentada uma análise de confirmação ou negação dos objetivos definidos e comentários sobre o tema, assim como ressaltando as limitações do método utilizado e encaminhando e sugerindo estudos futuros.

1.1 JUSTIFICATIVA

Como será discutido nos capítulos deste trabalho, devido a alta competitividade, as organizações tem procurado cada vez mais gerar conhecimento e manter uma cultura de aprendizado que passe de geração em geração dentro da organização.

Para a organização onde o estudo foi realizado, ao analisar a relação entre estilos de aprendizagem e grupos geracionais, a pesquisa ajudará a construir um novo olhar sobre a organização e uma diferente forma de atuação na criação de políticas mais flexíveis de gestão de pessoas como forma de reter seus profissionais.

O presente estudo se justifica uma vez que permite analisar o ambiente organizacional sob as temáticas, estilos de aprendizagem e grupos geracionais, com o objetivo de buscar respostas que possibilitem a adaptação dos métodos de ensino como forma de respeito à individualidade de quem aprende, possibilitando que as ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento possuam maior eficiência e eficácia.

Desta forma esse estudo se baseia em uma pesquisa quantitativa, motivada pela seguinte pergunta: Quais os Estilos de Aprendizagem predominantes entre as diferentes gerações? Para ajudar a responder este questionamento alguns objetivos foram traçados.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo desse estudo visa identificar os estilos de aprendizagem, predominantes entre os diferentes grupos geracionais de uma distribuidora de energia elétrica.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar os estilos de aprendizagem que predominam nas diretorias de apoio e diretorias de negócio de uma distribuidora de energia elétrica.
2. Identificar os estilos de aprendizagem que predominam na Geração *Baby Boomers* nas diretorias de apoio e negócio de uma distribuidora de energia elétrica.
3. Identificar os estilos de aprendizagem que predominam na Geração X nas diretorias de apoio e negócio de uma distribuidora de energia elétrica.
4. Identificar os estilos de aprendizagem que predominam na Geração Y nas diretorias de apoio e negócio de uma distribuidora de energia elétrica.

2 GRUPOS GERACIONAIS

Com a evolução do processo de gestão de pessoas, apareceram novos desafios e variáveis a serem gerenciadas pelas organizações. Uma delas é realizar a gestão de conflitos entre os diferentes grupos geracionais existentes, que demandam uma atenção especial, uma vez que, a gestão de pessoas busca a sinergia necessária para o desenvolvimento da organização.

2.1 Grupos Geracionais no Mercado de Trabalho

No mundo atual onde a informação e conhecimento são vistos como diferenciais competitivos, as organizações tem tido cada vez mais preocupação em estudar o seu público alvo e entender as suas necessidades, desejos e aspirações. Logo, as empresas têm buscado a melhor maneira para atender a estas necessidades, pois, o comportamento pode variar de acordo com o sexo, religião, classe social e até gerações.

Em busca de atender e entender este novo cenário mercadológico, as organizações têm realizado, cada vez mais, constantes investimentos em gestão de pessoas, pois, são elas que fazem a diferença nas ações que favorecem a produtividade e a rentabilidade da empresa (SANTOS, *et al.*, 2011).

Para Gil (2006, p.17) “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”, sendo assim uma questão primordial para as organizações obterem sucesso na gestão de pessoas, envolve uma adequação da gestão da diversidade do seu quadro funcional, ou seja, buscar entender os diferentes valores, pontos fortes e pontos fracos de cada grupo geracional, pois, para atender as demandas exteriores é necessário possuir um quadro de pessoal treinado, motivado e que busque os mesmos objetivos organizacionais.

Vale ressaltar que, quando se trata de estudar as gerações é preciso compreender o contexto em que os membros de cada geração cresceu e os impactos culturais, políticos e sociais a que estiveram expostos. Como veremos nos tópicos posteriores, cada geração passou por experiências que moldaram a forma de agir, seus traços de personalidade, seus desejos e aspirações.

De acordo com Cordeiro, Freitag e Albuquerque (2012, p. 3) “uma geração é composta por indivíduos que vivenciaram eventos ou fatos históricos de

grande relevância durante seu processo de socialização”. Para Jeffries & Hunte (2003), o conceito de geração representa um grupo de pessoas nascidas em um mesmo período e que.

Podem compartilhar experiências comuns no processo histórico e social, e em um estágio similar de sua vida, predispõem-se para uma modalidade comum de pensamento e experiência, e a um modo comum de comportamento. Os autores destacam que as gerações compartilham vínculos e experiências históricas formando um estado coletivo de gerações de experiências com a capacidade de reagir e/ou de dar respostas de forma semelhante. (JEFFRIES & HUNTE, 2003, p.37-70).

Ainda sobre o conceito de gerações, Mannheim (1993) define geração como parte do processo histórico que indivíduos da mesma idade - classe compartilham, para o autor a data de nascimento é importante, no entanto, não define geração, para ele, a presença de eventos que abalam a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário durante seu processo de socialização, são dois elementos que constituem uma geração.

Para Ferrigno (2003) é importante deixar claro que o conflito entre gerações é muito importante para as organizações, pois, a presença deste antagonismo e contradições pode ser a mola propulsora para gerar as mudanças. Logo, este conflito não pode ser negado, pelo contrário, é preciso ser compreendido, enfrentado e superado.

Sobre isso Sant’Anna diz:

Gerações com mentalidades e visões de mundo distintas, tornam mais relevantes temáticas como a gestão da diversidade e de competências. A questão é, portanto, como conjugar e gerir as diferenças, construindo ambientes organizacionais em que a diversidade e a multiplicidade de competências sejam fatores de vantagem competitiva para as organizações e de realização para seus diferentes elementos humanos. (SANT’ANNA, 2008, p.1).

Zemke (2008) define e identifica quatro gerações diferentes, são elas; a geração denominada de veteranos (nascidos entre 1922 - 1943); *Baby Boomers* (1945 – 1965); geração X (1965 – 1977) e geração Y (após 1978) - cada uma com características, valores, necessidades e motivações diferentes, a convivência destas gerações no mesmo ambiente organizacional, tem levado as empresas a reconstruírem seus acordos de autoridade, disciplina, vestimenta e horários de trabalho, esta convivência tem sido um desafio para as organizações, que tem que saber minimizar os pontos fracos e maximizar o que cada uma tem de melhor.

A partir das análises de Zemke (2008 *apud* BATISTA, 2010) temos o quadro a seguir que apresenta algumas das características que diferenciam as quatro gerações.

Tabela 1 - Características das Gerações

"VETERANOS"	"BOOMERS"	"GERAÇÃO X"	"GERAÇÃO Y"
1922/1944	1945/1965	1965/1977	1978/...
Conformista	Otimista	Cético	Interatividade
Não contestador	Lado positivo	Questionador	Contestadores
Trabalho: Crescimento se dá passo á passo; Não questiona autoridade.	Trabalho: razão de viver; Envolvimento; Crescimento pessoal.	Trabalho: Independência; Autoconfiança; Questiona autoridade.	Trabalho: Realização/Consumo; Diversidade; Colaboração.
Alheio às tecnologias	Têm conhecimento e experiência, mas são cercados de temor com a tecnologia.	Adaptação rápida, hoje proficiente na tecnologia.	Tecnologia é algo natural na vida; Bem mais informados.
Tradição e sabedoria	Ideal de reconstrução do mundo	Ideal da paz, liberdade sexual, anarquismo.	Globalização; Diversidade; Multicultura.

Fonte: adaptado de Zemke (2008).

Ao lidar com diferentes gerações, haverá a necessidade de se trabalhar com diferentes públicos e linguagens, ou seja, a organização deve estar preparada para saber direcionar sua linguagem para cada geração. É neste instante que surge um dos grandes desafios da gestão. Por exemplo, estudos relacionados à gestão de carreira, mostram que as ambições dos profissionais são específicas da faixa etária do trabalhador (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008), logo é possível afirmar que cada geração possui ambições particularmente definidas.

Para Fellipelli (2009) as ambições de cada geração são diferentes, para os Veteranos os objetivos de carreira podem ser segurança e recompensas justas, construindo um legado em uma única empresa, para os *Baby Boomers* seria obter ganhos monetários e evolução na carreira, ter uma carreira excepcional, para a Geração X, os objetivos de carreira podem ser recompensas imediatas e ter mobilidade na carreira, ter uma carreira móvel e por fim para a Geração Y estes objetivos podem ser ter carreiras paralelas, horários flexíveis e carreiras simultâneas.

A respeito do encontro das gerações, Oliveira (2010) afirma,

O momento atual é oportuno para reflexões sobre as gerações, pois, estamos vivendo uma circunstância singular em nossa história. É a primeira vez que cinco gerações diferentes de pessoas convivem mutuamente, em números significativos, de forma consciente, interferindo e transformando a realidade. (OLIVEIRA, 2010, p. 40).

Portanto, as organizações devem buscar uma melhor gestão da diversidade possibilitando um ambiente de trabalho mais satisfatório e uma organização mais competitiva.

2.1.1 Teorias das Gerações de Strauss e Howe (1991)

Strauss e Howe (1991) desenvolveram uma teoria acerca do estudo das gerações intitulada de “teoria das gerações”. Os autores pesquisaram as gerações a partir do ano de 1584 e as projetaram até o ano de 2069 embasando historicamente. De acordo com os estudos as gerações são moldadas e determinadas pela existência ou pela falta de interação parental, relação com a família, e pelos movimentos sociais de sua época (BATISTA, 2010).

Para Strauss e Howe (1991) a história acompanha um ciclo natural, quando identificam a presença de padrões regulares nas diferentes sociedades, que se repetem geralmente uma vez a cada quatro gerações. Os ciclos geracionais são historicamente fundamentados na previsão das ações das gerações. O conceito de século é utilizado para determinar o ciclo de quatro gerações, para os autores durante cada século, cada geração abrange um intervalo de 22 anos a 25 anos.

Para Batista (2010, p. 8) a Teoria das Gerações de Strauss e Howe “definem que em cada século há quatro gerações distintas e que cada uma das gerações comportam-se conforme as características de cada período geracional,

bem como pelos acontecimentos de sua época”. Logo a cada século surgem gerações com o mesmo padrão de comportamento.

Conforme a Teoria das Gerações é possível identificar quatro tipos de gerações.

Tabela 2 - Tipos de Gerações - Strauss e Howe (1991)

Tipos de Gerações	Características
Adaptativo- Veteranos	Os adaptativos são conformistas quando mais velhos do que quando eles eram jovens.
Idealista - <i>Baby Boomers</i>	Quando jovens são aqueles que criticam e se rebelam contra as instituições que lhes foram apresentadas. Quando mais maduros e velhos, tendem a se apresentar moralistas.
Reativo – Geração X	Apresenta características de plena organização, entretanto, é o período em que há uma certa caça as bruxas devido o autoritarismo existente.
Cívico – Geração Y	Apoiadora de uma instituição agressiva quando jovem e defensora da instituição quando mais velha.

Fonte: Adaptado de Jeffries e Hunte (2003).

De acordo com Filho (2012, p.46) “as pessoas que nascem num mesmo período dividem acontecimentos históricos e sociais e tais experiências comuns poderiam contribuir, significativamente em seus padrões de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as corporações, (...) seus objetivos e aspirações na vida profissional, e seu comportamento no trabalho”.

Os autores Strauss e Howe (1991) afirmam que as gerações atravessam ao longo de sua existência 4 fases: infância, idade adulta, meia idade e a idosa.

Jeffries e Hunte (2003) afirmam que cada geração poderá eventualmente se repetir no ciclo dos quatro tipos de gerações, logo, as organizações que dão atenção às teorias e ciclos geracionais possuem uma maior probabilidade de serem capazes de entender e atender as necessidades e desejos das gerações que compõem o seu quadro de colaboradores.

2.2 Veteranos

De acordo com Zemke (2008) a geração de veteranos é a dos nascidos entre 1922 – 1943. Viveram no contexto histórico da grande depressão, da segunda guerra mundial e da guerra fria (PEKALA, 2001).

Para Robbins,

Veteranos são aqueles que cresceram influenciados pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial e pelo muro de Berlim e entraram a força de trabalho em meados dos anos 50 e começo dos anos 60 e acreditam em trabalho árduo, no *status quo* e na figura da autoridade (ROBBINS, 2004, p.17).

Os veteranos, também conhecidos como, tradicionalistas ou geração silenciosa, são extremamente formais no ambiente de trabalho, além de serem cumpridores das regras e respeitarem a autoridade.

Possuem valores como, honra, lealdade, trabalho árduo e objetivam construir um legado, uma carreira de uma vida inteira em apenas uma empresa, buscam segurança e recompensas justas, gostam de consistência, uniformidade e apresentam um forte sentido do dever (FELIPPELI, 2009).

No entanto, apesar de todos estes valores tradicionais, Malafaia (2011) fala da importância de compreender esta geração.

Esta geração praticamente já deixou o mercado de trabalho, mas é interessante entendermos suas características para melhor compreensão acerca das mudanças que ocorreram na caracterização das gerações e dos principais valores de cada uma (MALAFAIA, 2011, p.4).

Zemke (2008) afirma que os veteranos são aqueles que possuem experiência e desejam ser mentores de funcionários mais jovens e que também têm muito interesse em trabalhar em projetos, em regime de meio expediente.

Uma das grandes características da geração dos veteranos é a forte resistência a mudanças, o que tem gerado conflitos com as gerações posteriores, principalmente quando estas buscam mudanças na estrutura organizacional (KALLEBERG, 1977).

No ambiente familiar, são pais com maior interação com os filhos, pertencentes à geração *baby boomers*. Isso se deve ao fato de seus pais terem sido super - protetores e rigorosos, o que deu margem para um grupo de veteranos rebeldes ampliarem a relação com seus filhos.

Segue abaixo, na tabela 3, as principais características da geração denominada de Veteranos segundo Benson (2000, *apud* BATISTA, 2010, p.29).

Tabela 3 - Principais características da Geração Veteranos.

Gostam de consistência e uniformidade;
Apreciam as coisas em grande escala;
Têm um forte sentido do dever;
Acreditam na lógica e não na magia;
São disciplinados e leais;
São orientados para o passado e gostam de aprender com lições da história;
Acreditam sempre na lei e na ordem;

Fonte: Benson (2000, *apud* BATISTA, 2010, p.29)

A tabela acima demonstra as características presentes nesta geração, que são edificados sobre valores sólidos como honra lealdade, disciplina e repleto de formalidades.

2.3 *Baby Boomers*

De acordo com Zemke (2008) a geração *baby boomers* é a dos nascidos entre 1945 – 1965. Viveram no contexto histórico pós - segunda guerra mundial e de um grande crescimento econômico. Buscavam, portanto, ser agentes na reconstrução do novo mundo. O termo *baby boomers* se refere ao grande crescimento populacional após a 2º guerra mundial (OLIVEIRA, 2001).

A geração *baby boomers* vivenciou um período de grandes transformações para a sociedade, como a guerra do Vietnã, guerra fria, corrida espacial, movimento feminista, surgimento dos anticoncepcionais e por conta disso também ficaram conhecidos como a geração contestadora, por lutarem pelos seus direitos. Um exemplo destas contestações está na luta pelas minorias, sobre isso Oliveira (2001, p.112) afirma que os “os protestos pelo movimento dos direitos civis ganharam corpo com reivindicações ao governo para a implementação de tratamento igualitário para minorias discriminadas”.

Para Batista (2010) por nascerem neste contexto de transformações, a geração *baby boomers* era composta de jovens inquietos que acreditavam que o trabalho duro e a lealdade à empresa iria lhes propiciar riqueza no âmbito profissional e pessoal.

No âmbito pessoal e familiar, a geração *baby boomers*, apresenta valores relacionados ao cumprimento de obrigações, criação dos filhos e casamento. Santos *et al.*, (2011) afirmam que existiam dois perfis de jovens: o disciplinado e o rebelde.

Os disciplinados aceitavam melhor a orientação dos pais, ingressavam na vida adulta mais cedo e buscavam constituir uma família. Já os rebeldes, buscavam descumprir as regras dos pais, militares e ricos, usando cabelos compridos, drogas e fazendo sexo antes do casamento.

No que se referem às questões profissionais, são determinados, buscam o trabalho em equipes, a ética profissional e gostam de desafios. Por terem desenvolvido um apego ao trabalho, são conhecidos como “*Workaholics*” termo em inglês utilizado para as pessoas que possuem obsessão pelo trabalho.

Ainda no ambiente corporativo, os que pertencem à geração *baby boomers* são leais a suas organizações, foram educados a verem a liderança como sinônimo de controle e a valorizarem a rigidez, regras padronizadas, disciplina e obediência, são focados em resultados e trabalham buscando o status e a ascensão profissional, além de possuírem um grande comprometimento com a missão da empresa (SANTOS, *et al.*, 2011).

Seguem abaixo, na tabela 4, as principais características da Geração *Baby Boomers*, segundo Benson (2000, *apud* BATISTA, 2010, p.30).

Tabela 4 - Principais características da Geração *Baby Boomers*

Creem no progresso econômico e social;
Têm de ser as estrelas do espetáculo;
São, em regra, otimistas;
Aprenderam o que é trabalho de equipe na escola e nos empregos;
Perseguiram a gratificação pessoal a um custo elevado para eles e para outros;
Procuram a sua essência e o sentido da vida de forma repetida e obsessiva;
Veem-se como pessoas sempre “na onda”.

Fonte: Benson (2000, *apud* BATISTA, 2010, p.30).

A tabela acima demonstra as características presentes nesta geração e ressalta o otimismo, o trabalho em equipes e a busca pelo sentido da vida. Esses valores ressaltam o princípio da mudança em relação à geração anterior e que serão cada vez mais presentes nas gerações futuras.

2.4 Geração X

Segundo Zemke (2008) a Geração X é a dos nascidos entre 1965 – 1977. Viveram sob o contexto histórico das revoluções sociais e políticas, presenciaram ainda a guerra fria, a queda do muro de Berlim, e a AIDS.

Os adolescentes da Geração X testemunharam o progresso tecnológico, que para Lombardia (2008) deixou marcas na juventude da época e ajudou a mudar o estilo de vida. No entanto, alguns avanços tecnológicos tiveram impactos negativos e que provocaram grandes debates como, o primeiro bebê de proveta, a adulteração do medicamento tylenol, a explosão da usina nuclear de Chernobyl e a explosão do ônibus espacial Challenger (ERICKSON, 2011).

Nas artes, o surgimento do walkman e o lançamento da MTV em 1981, causaria na Geração X uma grande revolução cultural, pois estas duas invenções traziam a música pra mais perto dos jovens, músicas que marcariam e serviriam de trilha sonora para as revoluções sociais e políticas. Durante este período que o movimento dos “*hippies*” surgiu defendendo a ideia de direitos iguais para todos e ainda neste período, a liberdade de escolha passaria a ser uma característica marcante.

No ambiente organizacional, a Geração X, busca construir uma carreira móvel, com um repertório de habilidades e experiências (FELLIPELLI, 2009).

A respeito da Geração X, Zemke afirma que “O mercado os quer, quase luta por eles, e eles têm um desejo natural de viajar, estimulados pelas oportunidades e pela necessidade de agregar experiência e competência a seus portfólios pessoais” (ZEMKE, 2008, p. 53).

São pessoas que, em geral, não acreditam nas organizações e valorizam o empreendedorismo. De acordo com Smola e Sutton (2002), buscam qualidade de vida, horários flexíveis e independência. Desconfiam da hierarquia, além de serem menos leais às organizações em que trabalham. Não cogitam permanecer na mesma organização durante 20 ou 30 anos. São profissionais que gostam de dinheiro, mas buscam um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

A Geração X, de acordo com Lombardia (2008) é constituída de membros conservadores, materialistas e que possuem aversão à supervisão, além de serem positivistas e autoconfiantes.

Para Nogueira (2011) os profissionais da Geração X consideram os valores e as metas pessoais mais importantes que as metas organizacionais e são mais inclinados a deixar o trabalho, por outro que seja mais desafiador, um salário mais elevado.

Os profissionais da Geração X buscam um real equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, além de serem independentes e terem sido a primeira

geração a verdadeiramente dominar o uso de computadores (COUPLAND, 1991). Isso permitiu uma grande mobilidade de carreira e o questionamento das hierarquias de comando, até então baseadas em experiência e na idade (BATISTA, 2010).

No âmbito familiar e pessoal, são filhos de pais separados e de mães que trabalham fora de casa, tendo sido muito influenciados pela televisão. As mulheres desta geração foram as primeiras a adotar um papel mais independente do homem (OLIVEIRA, 2009). O fato de terem pais separados e mães que trabalhavam fora de casa, levou os jovens da Geração X a passarem as tardes sozinhas, ou cuidando de irmãos mais novos, ou mesmo na casa de amigos.

Erickson (2011, p.16) afirma que “a falta de uma sólida estrutura familiar, os deixou muitos expostos a problemas adultos à época em que ainda eram crianças, do ponto de vista cronológico”.

Hoje, são pais da Geração Y e têm tido uma forte presença na vida dos filhos, no que se refere às decisões da vida em geral e do trabalho.

Seguem abaixo, na tabela 5, as principais características da Geração X segundo Benson (2000, *apud* BATISTA, 2010, p.30).

Tabela 5 - Principais características da Geração X

São autoconfiantes, mas céticos;
Estão à procura de um sentido de família;
Querem ter vida pessoal e profissional;
Cumprem objetivos e não prazos;
Gostam de informalidade no trabalho;
São avessos ou indiferentes à autoridade;
Parecem ser atraídos pelo abismo;
São criativos e dominam as tecnologias.

Fonte: Benson (2000, *apud* BATISTA, 2010, p.30).

Além das características apresentadas acima se pode acrescentar a busca da individualidade, maturidade e escolha de produtos de qualidade, ruptura com as gerações anteriores, maior valor a indivíduos do sexo oposto, busca por seus direitos, procura por maior liberdade (ANDRADE, *et al.*, 2012, p. 5).

Características como conciliação entre a vida profissional e pessoal, informalidade no trabalho, criatividade e domínio de tecnologias estarão mais presentes na Geração Y, como veremos a seguir.

2.5 Geração Y

Segundo Zemke (2008), a Geração Y é a dos nascidos a partir de 1978. Viveram sob o contexto histórico das tecnologias, surgimento da internet e excesso de segurança por parte dos pais. Esta geração não viveu uma grande ruptura social ou política. Pelo contrário, vive a plena democracia e a liberdade política, além de grande crescimento econômico.

No âmbito profissional, é a geração mais jovem atuando no mercado de trabalho (FARIAS, 2011). Os membros da Geração Y buscam construir carreiras paralelas, ou seja, possuir vários trabalhos simultâneos (FELLIPELLI, 2009).

Para esta geração, trabalhar não é tudo. Eles buscam um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, procurando flexibilidade no horário de trabalho. Eles também são muito colaborativos e gostam do trabalho em equipe. No entanto, procuram trabalhar com pessoas positivas, exercendo atividades que possuam significado, mas que também proporcionem uma boa remuneração.

Sobre a carreira dos jovens da Geração Y, Maciel (2010) afirma que,

Desenvolver a carreira num contexto de alta disputa por profissionais, associado a uma série de mudanças socioculturais (como o fato de esses jovens terem crescido conectados à internet, por exemplo), resultou numa geração para a qual as antigas regras de convivência corporativa já não faziam sentido. Fidelidade à empresa? De jeito nenhum. Infiéis, impacientes, e até um tanto insubordinados, eles agora enfrentam a primeira fase de reais desafios em sua carreira. (ROCHA, 2009 *apud* MACIEL, 2010, p.18).

Sobre a retenção de talentos, Maciel destaca que,

Dentre todas as gerações, a geração Y será a mais difícil de recrutar, reter, motivar e gerir. Mas essa também será a geração com a mais alta performance na história da força de trabalho para aqueles que souberem como geri-los [os membros da geração Y] corretamente (TULGAN, 2009 *apud* MACIEL, 2010 p.26).

Em meio aos diversos outros desafios que as organizações estão encarando no atual ambiente da economia global, recrutar e reter os melhores trabalhadores da geração Y é vital para dar suporte às iniciativas de crescimento nos dias atuais e no futuro. Os tipos de carreira e oportunidades de desenvolvimento que a geração Y está solicitando irão requerer significativos repensar e redefinição de como as organizações estão em funcionamento, de como o trabalho está estruturado e como as pessoas estão sendo demandadas e recompensadas (DELOITTE, 2009 *apud* MACIEL, 2010 p.25).

Os profissionais da Geração Y dominam as novas tecnologias, pois, foram os primeiros a crescer imersos nelas. Estão sempre conectados ao mundo por

meio da internet e das redes sociais. Além disso, valorizam o empreendedorismo e são multitarefas e confiantes. (MACIEL, 2010).

Zemke (2008) afirma sobre a Geração Y que “são trabalhadores entusiásticos, mas do tipo autossuficientes como os Xs. Sentem-se bem com o trabalho colaborativo e ficam insatisfeitos em uma atmosfera competitiva. Não veem razão para que todos não se beneficiem.” (ZEMKE, 2008, p.54).

No âmbito familiar, são filhos de pais separados e desde cedo se acostumam a conviver com madrastas, padrastos e meio irmãos, também são filhos de mães que trabalham fora de casa e que possuem independência financeira e emocional, assim como uma vida profissional ativa, portanto, passam muito tempo em creches e com os avós. (SANTOS, *et al.*, 2011).

Os pais da geração Y visam preparar os filhos para o futuro. Desde muito cedo, os filhos praticam aulas de idiomas, esportes, dentre outras tarefas.

Para Nogueira (2011),

Essas pessoas compõem a geração mais desejada, porque eles foram concebidos em um tempo em que controle de natalidade e aborto estava amplamente disponível e as suas famílias realmente escolheram tê-los. Uma vez que muitas famílias possuíam menos crianças e mais recursos, os pais eram mais dedicados ao seu crescimento (GLASS, 2007 *apud* NOGUEIRA, 2011, p.49).

Quanto à personalidade, os nascidos na Geração Y apresentam traços de pessoas ambiciosas, esperançosas, preocupadas com as questões ambientais e sociais (NOGUEIRA, 2011). Individualistas, aceitam com mais facilidade a diversidade étnica, religiosa e de sexo, além de serem impacientes e sensíveis às injustiças.

No entanto, o principal valor trazido pela Geração Y são as expectativas no curto prazo. Os jovens desta geração buscam crescimento rápido e reconhecimento. Desta forma, Maciel (2010) atribui as seguintes características a Geração Y.

Fazer questionamentos constantes, demonstrar ansiedade e impaciência em quase todas as situações, desenvolver ideias e pensamentos com superficialidade, buscar viver com intensidade cada experiência, ser transitório e ambíguo em suas decisões e escolhas. São essas as principais características atribuídas à geração Y (OLIVEIRA, 2009 *apud* MACIEL, 2010, p.30).

Portanto, a Geração Y pode se autodesenvolver desde que possua apoio e liberdade para fazer as coisas à sua própria maneira.

Seguem abaixo, na tabela 6, as principais características da Geração Y segundo Benson (2000 *apud* BATISTA, 2010, p.30).

Tabela 6 - Principais características da Geração Y

As mães trabalham, quando crianças estiveram na creche desde muito cedo;
Apreciam a maneira de ser dos pais;
Aceitam de forma natural a diversidade de raças, religiões e ambientes
São otimistas quanto ao futuro;
No emprego mostram-se desejosos de trabalhar e aprender;
Sabem mais do que os seus pais (novas tecnologias).

Fonte: Benson (2000 *apud* BATISTA, 2010, p.30).

De acordo com o que vimos através de vários autores, esta é uma área de pesquisa que deve ser estudada e acompanhada pelas organizações, uma vez que é muito importante entender as necessidades dos colaboradores, seus anseios, desejos e tê-los como diferenciais competitivos, além disso, por meio do estudo de gerações é possível minimizar os conflitos e multiplicar os resultados.

Aprender a tratar as diferenças é essencial para que a organização se mantenha competitiva, estas diferenças se tornam ainda mais evidentes e importantes do ponto de vista da aprendizagem.

Como veremos no capítulo seguinte, as organizações precisam identificar os diferentes estilos de aprendizagem para que desta forma possam otimizar seus investimentos em capacitação, treinamento e desenvolvimento e desta forma criar uma cultura de aprendizagem que passe de geração em geração, mantendo vantagem competitiva baseado em pessoas que possuem conhecimento.

3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE APRENDIZAGEM

Neste capítulo serão discutidos os conceitos de aprendizagem e aprendizagem organizacional, assim como será abordado o conceito de estilo de aprendizagem e estilos de aprendizagem de David Kolb, demonstrando sua importância para as organizações que desejam manter a competitividade no mercado.

3.1 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem sempre representou um grande diferencial na história da humanidade, em todas as áreas, seja ela social ou profissional. No mundo atual, o fácil acesso a informação determina que o ser humano seja capaz de se adaptar as mudanças que ocorrem ao seu redor. A tecnologia tem sido o grande motor desta avalanche de conhecimento e informação, pois o avanço tecnológico tem diminuído distâncias e permitido a disseminação quase que imediata do conhecimento. Em um mundo onde as mudanças ocorrem cada vez mais rapidamente e em um tempo onde poucas pessoas terminarão suas carreiras nos mesmos empregos, a capacidade de aprender parece ser a mais importante habilidade (KOLB, 1986).

No esforço de atender as demandas do mercado com excelência, as organizações ao longo do século, tem dado cada vez mais importância à aprendizagem organizacional e, portanto, têm investido em seus colaboradores. Na tentativa de ter seus recursos humanos bem treinados e capacitados a ponto de tornarem uma vantagem competitiva, as organizações têm incentivado a criatividade, o empreendedorismo e a capacitação dos mesmos por meio de programas de formação de líderes, cursos de imersão em idiomas, pós-graduação, entre muitos outros.

Nas empresas, os profissionais são cada vez mais exigidos para desenvolverem a habilidade de aprender e com isso se distinguem como profissionais bem sucedido nos dias atuais.

É a capacidade de aprender que permite desenvolver competências que habilitam a organização a identificar, processar e reter novas informações para ampliar o conhecimento e melhorar tanto o processo de tomada de decisões quanto a sua capacidade competitiva (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004, p. 1).

A necessidade de pessoas com visão estratégica de negócio tem demandado que as organizações implantem modelos de aprendizado

organizacional, com o objetivo de criar uma organização que aprende (TEODORO; OTTOBONI, 2005). A aprendizagem organizacional tem gerado interesse por parte de gestores, acadêmicos e consultores que tem desenvolvido trabalhos na tentativa de entender a dinâmica da aprendizagem neste ambiente multidisciplinar e de grande pluralidade.

Para Argyris (1992), a aprendizagem organizacional pode ser definida como um processo de detecção e correção de erros. Para que esse processo seja contínuo, é necessário que os responsáveis pelas políticas de cultura e educação viabilizem as condições necessárias para que isso ocorra. Dentre alguns aspectos a serem considerados estão a gestão do aprendizado, a cultura organizacional e o aprendizado individual.

A aprendizagem no ambiente organizacional é um desafio para os estudiosos, pois se trata de um conceito complexo e multidimensional (TSANG 1997). Existe ainda uma tensão teórica quanto à conceituação de aprendizagem organizacional e ela ocorre devido à ênfase que cada autor dá ao analisar este conceito. Pode ser pensada a partir da perspectiva de que os indivíduos aprendem nas organizações ou de que a organização, como entidade, também pode aprender, uma vez que apresenta mecanismos de busca, acesso e retenção do uso do conhecimento gerado pelos membros que fazem parte dela, ou seja, existiria o conceito de organizações que aprendem (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Sobre organizações que aprendem, Senge (1990, p.11) diz que são organizações nas quais,

As pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Senge (1990) acredita que o aprendizado individual é necessário para o aprendizado da organização, pois, as organizações só irão aprender se seus funcionários aprenderem. O aprendizado individual não garante o aprendizado da organização, mas sem este, não há aprendizado organizacional.

É importante ressaltar que a aprendizagem organizacional é resultado das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos da organização e não somente da soma da aprendizagem individual (SEQUEIRA, 2008).

Essa dinâmica que os grupos estabelecem nas organizações ao lado da aprendizagem individual e da perspectiva organizacional estão presentes nas diferentes definições a exemplo do que se pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 1 - Definições de aprendizagem organizacional

Definição	Nível de Análise	Natureza do Processo/Produto	Autores Representativos
“...crescimento de insights e de reestruturações bem sucedidas de problemas organizacionais, provenientes de indivíduos que exercem papéis decisivos na estrutura e nos resultados da organização.”	Individual	Estrutural e de desempenho	Simon (1970, p.125)
“...aquisição, sustentação e mudança de significados intersubjetivos através da expressão e transmissão de ações coletivas de grupo.”	Grupal	Cultural	Cook e Yanow (1996, p.384)
“...processo pelo qual a base do conhecimento organizacional é construída e desenvolvida (...).”	Organizacional	Cognitivo	Shrivastava (1983, p.15)
“...a capacidade, conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento.”	Organizacional	Cognitivo / Comportamental	DiBella, Nevis e Gould (1996, p.365)
“...mudança no comportamento organizacional”.	Organizacional	Comportamental	Swiering e Wierdsman (1992, p.33, apud TSANG, 1997, p.76)

Fonte: Adaptado de Tsang (1997, p. 76).

Como foi possível observar o nível de análise por variar na construção do conceito de aprendizagem organizacional, no entanto, as definições apresentam semelhanças no que diz respeito à manutenção e desenvolvimento do conhecimento.

A seguir veremos as principais abordagens em que as teorias de aprendizagem podem ser agrupadas.

3.1.1 Teorias de Aprendizagem

Para Moreira (2006, p. 19) “teorias de aprendizagem são tentativas de interpretar sistematicamente, de organizar, de fazer previsões sobre acontecimentos relativos à aprendizagem”.

Antes de detalhar as principais abordagens em que as teorias de aprendizagem estão inseridas, é importante ressaltar os principais aspectos que consistem ao analisar uma teoria de aprendizagem. O primeiro consiste em dizer que é uma abordagem da área do conhecimento, uma maneira de analisar, pesquisar e expor pesquisas em aprendizagem. O segundo trata de que uma teoria de aprendizagem visa resumir, uma grande variedade de conhecimento acerca das leis de aprendizagem, em um espaço restrito e que neste exercício de resumir, perde-se a exatidão e os detalhes. E em terceiro lugar, uma teoria de aprendizagem é uma tentativa de explicar o que é e como funciona o processo de aprender (HILL, 1981).

Segundo Moreira (2006) As três principais linhas de pensamento em que se são agrupadas as principais teorias de aprendizagem, são: Comportamentalista, Cognitivista e a Humanista.

Para Moreira (2006), a abordagem comportamentalista, também conhecida como Behaviorismo, preocupa-se com os aspectos observáveis do comportamento. O enfoque maior é chegar a leis que relacionam estímulos, respostas e consequências. Esta abordagem teve como grande precursor o norte americano, John B. Watson que supõe que o comportamento inclui respostas que podem ser observadas e relacionadas a eventos que as precedem (estímulos) e as sucedem (consequência).

No Behaviorismo moderno existe a ideia de que o comportamento é controlado pelas consequências, ou seja, se um determinado comportamento tem consequências boas, haverá uma tendência do aumento da frequência deste

comportamento, caso contrário, se a consequência for ruim, haverá uma redução da frequência deste comportamento (MOREIRA, 2006).

O Cognitivismo, por sua vez, enfatiza a cognição, aspecto ignorado pelo Behaviorismo. Trata do ato de entender como o ser humano conhece o mundo, processa e dá significado as informações.

Se, para o Behaviorismo era necessário dar ênfase no que as pessoas faziam e não no pensavam, o Cognitivismo trata dos processos mentais. Para Moreira a abordagem cognitivista pode ser definida como:

A que enfatiza o processo de cognição, através do qual o universo de significados do indivíduo tem origem: a medida que o ser se situa no mundo, estabelece relações de significação, isto é, atribui significados à realidade em que se encontra. Preocupa-se com o processo de compreensão, transformação, armazenamento e uso da informação envolvida na cognição, e procura identificar regularidades nesse processo. Ocupa-se, particularmente dos processos mentais. (MOREIRA, 1983, p. 6).

Ao se admitir que a filosofia cognitivista ocorra por construção, chega-se ao Construtivismo como uma posição cognitivista e interpretacionista. Para Moreira o Construtivismo é cognitivista por que,

Se preocupa com a cognição, de como o indivíduo conhece, de como ele constrói sua estrutura cognitiva. Interpretacionista porque supõe que os eventos e objetos do universo são interpretados pelo sujeito cognoscente. O ser humano tem a capacidade de interpretar e representar o mundo, não somente de responder a ele. (MOREIRA, 2006, p.15).

Com relação à abordagem Humanista, Nunes e Silveira (2008, p. 43) a definem como aquela que “coloca o ser humano como no lugar de sujeito e não de objeto”.

Os autores destacam, ainda, que essa abordagem almeja “trazer o indivíduo e suas formas de relação no mundo para o centro das investigações psicológicas” (NUNES; SILVEIRA, 2008, p.43).

A linha Humanista tem como centro de estudo a auto - realização da pessoa entende que o ser humano deve ser visto como um todo, ou seja, sentimentos, pensamento e ações. O desenvolvimento do sujeito da aprendizagem deve se dar de forma completa. (MOREIRA, 2006).

A orientação humanística entende que o indivíduo deve ser visto além do intelecto, para o autor, “ele é a fonte de todos os atos e é essencialmente livre para fazer escolhas em cada situação. Seu comportamento é o reflexo observável disso” (MOREIRA, 1983, p. 6).

Portanto, estas são as principais abordagens nas quais as teorias de aprendizagem são agrupadas. Para Moreira (2006) estas teorias de aprendizagem são construções humanas que representam os esforços para interpretar a área de conhecimento chamada de aprendizagem.

A seguir será introduzido o conceito de estilos de aprendizagem, onde serão abordadas algumas teorias sob o ponto de vista de alguns autores.

3.2 Estilos de Aprendizagem

De acordo com Reis *et al.*(2006, p. 5) “Conceitualmente, estilos de aprendizagem é a forma como cada pessoa se concentra, processa, internaliza e retêm nova e complexa informação acadêmica”.

Desta forma, os estilos de aprendizagem são particulares a cada ser humano que possui uma forma que caracteriza seu estilo de aprender algo novo.

Para Dantas (2010, p.1) é importante estudar os estilos de aprendizagem, pois:

O estudo e a análise dos estilos de aprendizagem e estilos cognitivos oferecem aos indivíduos indicadores que os ajudam a guiar suas interações com as realidades existenciais vivenciadas, facilitando um caminho, por certo limitado, de auto e hetero- conhecimento.

De acordo com Otavio (2010, p. 5) “o objetivo da abordagem centrada nos estilos de ensino/aprendizagem é equilibrar as diferenças cognitivas entre os aprendizes”.

Logo, o estudo dos estilos de aprendizagem é justificado pelo grande benefício que ele trás. Pois, uma vez que se toma conhecimento do estilo de aprendizagem de um indivíduo e de suas características, é possível escolher a melhor maneira de ensiná-lo e que facilitará o seu aprendizado.

Para Soto *et al.*(2008, p. 1) “estilos de aprendizagem é a maneira pela qual o indivíduo percebe, processa e retém a informação”.

Portanto pode ser caracterizado pelo comportamento empregado pelo indivíduo numa situação em que tenha que aprender algo novo.

De acordo com Silva e Silva (2005, p.2) “Estilos de aprendizagem são maneiras individuais de perceber e sistematizar as experiências a que todos os indivíduos são expostos desde o nascimento”.

Abaixo segue um quadro com um resumo das principais teorias de estilo de aprendizagem, incluindo autor, teoria, instrumento e elementos do estilo. Vale

ressaltar que não há uma abordagem única sobre estilos de aprendizagem, envolvendo diferentes elementos e instrumentos de medição.

Quadro 2 - Resumo das teorias e Instrumentos de Estilos de Aprendizagem

REFERÊNCIA	TEORIA	INSTRUMENTO	ELEMENTOS DOS ESTILOS
GRASHA, 1972	Relacionado ao aprendizado universitário em sala de aula.	Escala de Estilos de Aprendizagem do estudante Grasha-Riechmann	Independente/Dependente, Colaborativo/Competitivo, Participante/Ausente
KOLB, 1976	Relacionado a Aprendizagem Vivencial	Inventário de Estilo de Aprendizagem	Acomodador, Convergente, Assimilador, Divergente
WITKIN, MOORE, GOODENOUGH e COX, 1977	Diferenciação psicológica	Teste Figuras Encaixadas	Independência, dependência (campo)
NUNNEY, 1978	Estilo cognitivo educacional	Inventário de Estilo de Interesse Cognitivo	Símbolos e seus significados (22 elementos), determinantes culturais (3), modalidades de inferência (5)
ALBRECHT, 1980	Compreensão sobre cérebro	<i>Mindex</i>	<i>Blue sky; Blue earth; Red sky; Red earth</i>

Continua.

REFERÊNCIA	TEORIA	INSTRUMENTO	ELEMENTOS DOS ESTILOS
LYNCH, 1981/ 1984	Estrutura do cérebro	<i>BrainMap</i>	Controle; Exploração; Compra; Preservação
HERMANN , 1981/ 1988	Funcionamento do cérebro	Formulário de Participante Pesquisa Hermann	<i>Cerebral left, Limbic left, Cerebral right, Limbic right</i>
PRICE, DUNN e DUNN, 1982	(Relacionado ao aprendizado de crianças em sala de aula)	Pesquisa de Preferências de Produtividade Ambiental	Ambiente imediato (4 elementos), Emocional (4), Necessidades sociais (4), Necessidades físicas (9)
HONEY e MUMFORD, 1982	(Relacionado a) Aprendizagem Vivencial	Questionário de Estilos de Aprendizagem	Executores/Ativista; Executores/Pragmático; Pensadores/Refletor;Pensadores/Teorista
CANFIELD, 1983	Não identificado	Inventário de Estilos de Aprendizagem	Condições (4 elementos, cada um com 2 opções), Conteúdo (4), forma (4),expectativa
WARD, 1983	Não disponível	Não disponível	Idealista; Pragmático; Realista; Existencialista
MYERS e MCCAULLEY, 1985	Tipos psicológicos (Jung)	Indicador de Tipo Myers-Briggs	Extroversão/ Introversão, Sensação/ Intuição, Pensamento/ Sentimento, Percepção/ Julgamento
KANNAR, 1995	Fatores fisiológicos	Teste de Estilos de Aprendizagem	Auditivo; Visual; Cinestésico

Continuação.

REFERÊNCIA	TEORIA	INSTRUMENTO	ELEMENTOS DOS ESTILOS
CASADO, 1998	Tipos psicológicos (Jung)	Inventário Brasileiro para Diagnóstico das Diferenças Individuais	Extroversão/ Introversão, Sensação/ Intuição, Pensamento/ Sentimento, Percepção/ Julgamento
FELDER e SALOMAN, 1998		Índice de Estilos de Aprendizagem	Apresentação (visual x verbal); Percepção (sensorial x intuitivo); Organização (indutiva x dedutiva); Processamento (ativo x reflexivo); Compreensão (seqüencial x global)

Fonte: Basílio e Vasconcellos (2011, p.4-5 *apud* Vasconcellos e Jacobsohn , 2003, p. 34-35).

Como foi possível ver no quadro acima, existem várias teorias de estilos de aprendizagem e cada uma possui um foco diferente de estudo e um instrumento de medição para identificação dos estilos de aprendizagem. Algumas são voltadas para ensino em sala de aula, outras abordam a aprendizagem vivencial, o funcionamento do cérebro e até mesmo fatores fisiológicos.

No tópico a seguir será abordada, com mais detalhes, a teoria de estilos de aprendizagem segundo os postulados de David Kolb. Esta abordagem será utilizada na pesquisa de campo deste trabalho.

3.3 Estilos de Aprendizagem de Kolb

As primeiras associações com a palavra “aprendizagem”, para muitas pessoas, são professor e sala de aula. Para Kolb (1986), essas associações refletem a natureza do processo de aprendizagem, pois, quando crianças, a responsabilidade de ensinar cabe ao professor, que determina o que vamos aprender, nos avalia e determina os objetivos da aprendizagem. Somos participantes passivos do processo de aprendizagem.

Para Kolb a definição de aprendizagem passa por conceitos e ideias abstratas.

Aprendizagem é o processo de adquirir e recordar ideias e conceitos. Quanto mais conceitos você lembrar, mais você terá aprendido. A relevância e a aplicação desses conceitos ao seu próprio trabalho virão depois. Os conceitos veem antes da experiência. (KOLB, 1986, p. 37).

Kolb (1984) desenvolveu seu modelo de estilos de aprendizagem baseado na experimentação.

Com este modelo trouxe à tona termos como teoria experiencial de aprendizagem e o inventário de estilos de aprendizagem, que será detalhado na parte de metodologia deste trabalho.

Sua teoria é compartilhada e reconhecida por várias classes de profissionais que estão diretamente ligados à aprendizagem, entre eles estão os acadêmicos, professores, administradores e treinadores.

Os conceitos desenvolvidos por Kolb (1984) nos ajudam a direcionar os nossos esforços quando vamos aprender algo novo e explicam o comportamento da aprendizagem humana.

Sobre o trabalho de Kolb, Reis (2006) afirma que O modelo de aprendizagem experimental de David A. Kolb pode ser encontrado em várias discussões sobre a teoria e a prática de educação para adultos, educação informal e aprendizagem continuada.

O trabalho de Kolb “direciona-se ao conhecimento do como se aprende e se assimila a informação, de como se solucionam problemas e se tomam decisões” (CERQUEIRA, 2000, p.54).

Com a teoria de estilos de aprendizagem, Kolb (1984) objetiva identificar comportamento e padrões dos indivíduos durante o processo de aprendizagem.

Se as organizações e instituições considerassem o modelo de como os indivíduos aprendem, estas estariam em condições de melhorar e aumentar a capacidade de aprender. (KOLB, 1971 *apud* CERQUEIRA, 2000, p.54).

O modelo de estilos de aprendizagem de Kolb pode ser estendido ao ambiente organizacional, pois, não se restringe ao aprendizado individual em uma sala de aula.

A teoria de Kolb defende da ideia de que a experiência influencia ou modifica situações que por sua vez, conduzem a novas experiências (BASÍLIO; VASCONCELOS, 2011).

A teoria baseada no modelo vivencial promove a descoberta de novos conhecimentos de forma mais intensa, uma vez que a experiência adquirida tende a promover uma maior assimilação do aprendizado.

Para ele, a experiência na busca de soluções de problemas e tomada de decisão são essenciais para a compreensão do modelo, conforme destacam Bordenave e Pereira (2001),

Kolb questionou o conhecimento na perspectiva de como se aprende e como se assimila a informação, de como se solucionam problemas e se tomam decisões. Esses questionamentos levaram-no a elaborar um modelo que denominou experiencial, com o qual busca conhecer o processo da aprendizagem baseada na própria experiência. (BORDENAVE E PEREIRA, 2001, p.61).

Para Kolb (1984) as experiências conduzem as observações e reflexões que por sua vez são assimiladas em conceitos abstratos e que por fim levam a implicações para ação (BATISTA; SILVA, 2005).

Kolb (1984) definiu três estágios do desenvolvimento da pessoa e sugere que nossa propensão a reconciliar e integrar de forma eficaz os quatro estilos de aprendizagem passa por estágios de maturação.

Nos estágios iniciais, é comum progredir em uma das dimensões de aprendizagem de forma independente. Já quando estamos em níveis mais elevados “o comprometimento adaptativo para o aprendizado, e para criatividade, produz uma forte necessidade de integração desses quatro modos adaptativos” (CERQUEIRA, 2000, p.55).

Desta forma, o processo de desenvolvimento da aprendizagem passa pelos seguintes estágios, aquisição, especialização e integração (KOLB, 1984).

A aquisição é o estágio de desenvolvimento de habilidades básicas e estruturas cognitivas. Ocorre do nascimento à adolescência, sendo subdividido em quatro subestágios. O primeiro ocorre do nascimento até os dois anos de idade, compreendendo a fase em que o aprendizado é fruto da maturação. O segundo estágio ocorre dos dois aos seis anos de idade e envolve a fase onde as imagens passam a ter independência do objeto que representam. No terceiro estágio, que vai dos sete aos onze anos, começa o período denominado de estágio das operações concretas e o último subestágio, vai dos doze aos quinze anos de idade e é

chamado de estágio das operações formais, onde é possível pensar usando as abstrações.

A especialização é o estágio onde ocorre a escolarização e os primeiros trabalhos e experiências da idade adulta (BATISTA; SILVA, 2005). É neste estágio que se desenvolve a competência de adaptação. Nele, os fatores sociais, culturais e organizacionais permitem lidar com as dificuldades impostas pelas escolhas profissionais que fizeram.

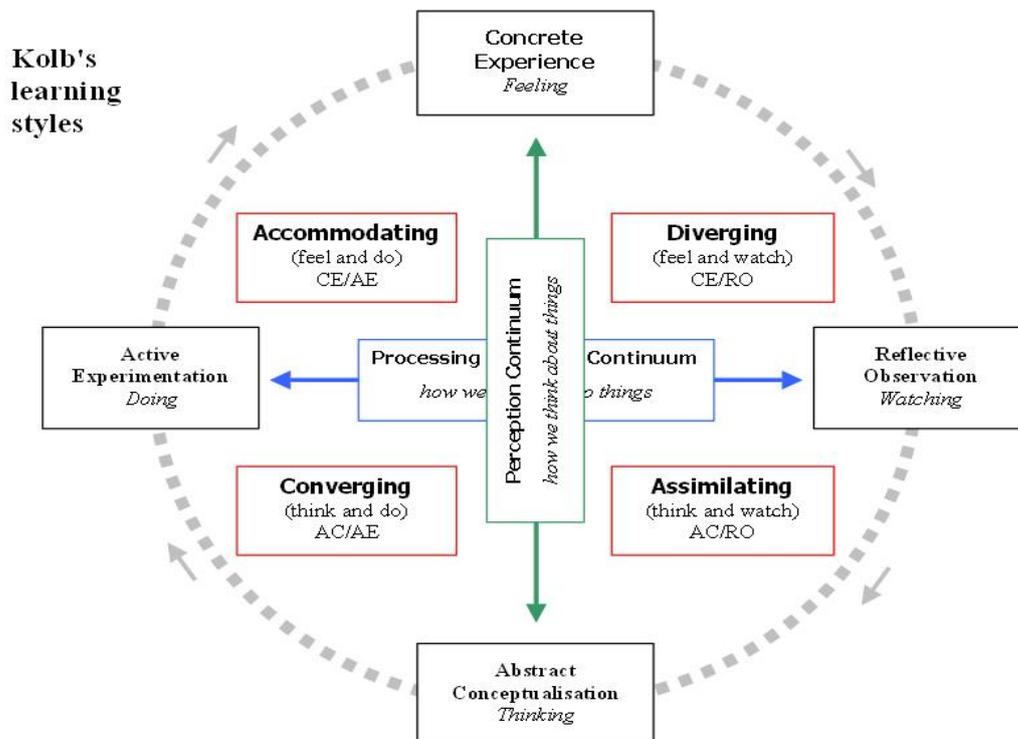
O estágio da Integração ocorre na meia idade até o final da vida. Para Cerqueira (2000), neste período ocorre.

O conflito entre as demandas sociais, a realização das necessidades pessoais e o reconhecimento correspondente do 'em si mesmo' como objeto, precipita a transição do indivíduo para o estágio integrativo de desenvolvimento. (CERQUEIRA, 2000, p.57).

Antes de caracterizar os estilos de aprendizagem, é essencial falar sobre os estágios do ciclo de aprendizagem, pois, cada estilo de aprendizagem é formado por dois dos quatro estágios do ciclo de aprendizagem que será explicado a seguir.

Uma das representações gráficas do ciclo de aprendizagem de Kolb (1984) está representada na figura 1.

Figura 1 - Diagrama de estilos de aprendizagem de Kolb.



© concept david kolb, adaptation and design alan chapman 2005-06, based on Kolb's learning styles, 1984
 Not to be sold or published. More free online training resources are at www.businessballs.com. Sole risk with user.

Fonte: adaptação do autor a partir de Batista e Silva (2005).

O eixo vertical significa o contínuo de percepção, ou seja, nossa resposta emocional, ou como nós pensamos ou sentimos a respeito dela. Já o eixo horizontal representa o contínuo de processamento ou a forma como nós abordamos uma tarefa. (BATISTA; SILVA, 2005).

A partir disto, podemos inferir que durante o processo de aprendizagem de algo novo, escolhemos fazer ou observar e ao mesmo tempo decidimos pensar ou sentir. Esta escolha produz o nosso estilo predominante de aprendizagem.

Estes estilos são formados a partir de quatro dimensões de aprendizagem. De acordo com Kolb (1999) são elas;

- Experiência concreta que utiliza da estrutura afetiva que resulta em vivências de sentimentos mais importantes;
- Observação reflexiva que utiliza da estrutura percentual que resulta em observações mais aguçadas;
- Conceituação abstrata que utiliza da estrutura simbólica que resulta na criação de conceitos mais apurados;
- Experimentação ativa que utiliza da estrutura comportamental que resulta em atos maiores e mais complexos;

Segue abaixo as principais características que compõem o ciclo de aprendizagem.

A experiência concreta é representada pelo sentir, ou seja, o aprendizado ocorre como resultado dos sentimentos, dar foco a relação pessoal, ao aprendizado como resultado de experiências específicas. Para Dantas (2010) a experiência concreta representa uma abordagem com base na experiência, os indivíduos deste estilo tendem a ser empáticos, não gostam de abordagens teóricas, aprendem por meio de exemplos específicos e precisam se sentir envolvidos.

A observação reflexiva, por sua vez, relaciona o aprendizado por meio da observação e da audição, ou seja, estas pessoas aprendem através de uma forte observação e buscando os significados das coisas, através de julgamentos, preferem aprender assistindo aula e observando situações, confia nos pensamentos e sentimentos (KOLB *et al*, 1999).

A conceituação abstrata trata da aprendizagem por meio de raciocínio, através do pensamento, pessoas com este estilo analisam com lógicas as ideias, conseguem criar modelos teóricos e compreendem uma situação de forma

intelectual (KOLB *et al*, 1999). São indivíduos mais orientados a coisas e símbolos que a pessoas, aprendem melhor de forma teórica com análise sistemática (DANTAS, 2010), possuem dificuldades em aprender através de simulações e exercícios.

E por fim a experimentação ativa, na qual os indivíduos aprendem por meio da ação, fazendo tarefas e influenciando pessoas e acontecimentos por meio da ação (CERQUEIRA, 2000). Estas pessoas aprendem praticando atividades e cumprindo tarefas, gostam de trabalhar em grupo e não gostam de aprendizado onde são agentes passivos, a exemplo de, assistir aulas e palestras. Como característica, são predominantemente extrovertidos.

A partir destes quatro estágios, Kolb *et al* (1999) desenvolveu um modelo de estilo de aprendizagem. Como já foi dito anteriormente, a escolha de dois destes estágios, determinam o estilo de aprendizagem preferido ou predominante.

A teoria de estilos de aprendizagem de Kolb sugere quatro estilos de aprendizagem. São eles: Divergente, Assimilador, Convergente e Acomodador.

O estilo convergente é resultado das etapas de aprendizagem da conceituação abstrata e da experimentação ativa. Este estilo se destaca nas pessoas que se utilizam do uso prático das ideias e teorias e têm a capacidade de resolver e definir bem os problemas, além de conseguirem tomar decisões. Trata-se de pessoas, que exercem profissões, como economistas, físicos, engenheiros dentre muitos outros. (KOLB *et al*, 1999). São muito eficazes em carreiras técnicas (BASÍLIO; VASCONCELLOS, 2011).

O estilo divergente é resultado das etapas de experiência concreta e observação reflexiva, pessoas com este estilo têm sucesso quando observam situações concretas através de vários pontos de vista. Estes indivíduos observam mais do que atuam, gostando de reunir informações e demonstrando interesses culturais (KOLB *et al*, 1999). Possuem forte habilidade de imaginação, são interessados em pessoas, tendem a serem imaginativos emocionais e fortes nas artes. No âmbito do trabalho, gostam de trabalhar em grupo (CERQUEIRA, 2000).

O estilo assimilador é resultado das etapas de conceituação abstrata e observação reflexiva. São pessoas que criam modelos teóricos, gostam de pensar e observar as situações. É mais voltado para as ideias e conceitos abstratos, que para pessoas (TREVELIN; NEIVA, 2011). Consideram que é mais importante que uma

teoria tenha sentido lógico, que valor prático, sendo um estilo eficaz nas carreiras científicas e de informação (CERQUEIRA, 2000).

Por fim, o estilo acomodador que é resultado das etapas de experiência concreta e experimentação ativa. As pessoas que apresentam este estilo de aprendizagem gostam de fazer, sentir e aprender através de experiências práticas. Eles aprendem mais com as informações fornecidas por outras pessoas que na sua capacidade de analisar (KOLB *et al*, 1999). Pessoas com o estilo acomodador aprendem melhor em aulas práticas onde possam construir, montar e ver o conhecimento tomar forma. Este estilo é importante em atividades profissionais onde seja exigida ação, tais como *marketing* e vendas (TREVELIN; NEIVA, 2011).

A seguir um quadro resumo adaptado de Trevelin e Neiva (2011, p. 7-8), onde serão destacadas algumas características dos estilos de aprendizagem de Kolb.

Quadro 3 - Estilo de Aprendizagem de Kolb e aplicação em atividades de ensino e avaliação

Estilo de aprendizagem segundo Kolb (1984)	Exemplos de verbos de objetivos / habilidades a serem desenvolvidos baseados Taxionomia de Bloom – (1956)	Sugestões de atividades de aprendizagem	Sugestões de avaliação da aprendizagem (formativa ou somativa).
<p>Assimiladores: Preferem criar modelos teóricos e com raciocínio indutivo, ou seja, integrar observações distintas reunindo-as em explicações integradas. Como o convergente, o integrador é menos interessado nas pessoas e mais voltado para idéias e conceitos abstratos.</p>	<p>Conhecimento: enumerar, definir, descrever, identificar, denominar, listar, nomear, combinar, realçar, apontar, relembrar, recordar, relacionar, reproduzir, solucionar, declarar, distinguir, rotular, memorizar, ordenar e reconhecer.</p>	<p>Preferem atividades individuais e feedback professor/aluno. Atividades de observação e pesquisa voltadas a conceitos abstratos e que tenham como comprovar a resolução. Exemplos: leitura e interpretação de textos teóricos. Resenhas, resumos, artigos. Projetos que propiciem a organização e classificação de coisas. Interpretação de mapas e diagramas, etc.</p>	<p>A avaliação pode ser escrita, teórica, objetiva e individual, ou seja, as que usualmente são aplicadas favorecem este tipo de aluno.</p>

Continua.

Estilo de aprendizagem segundo Kolb (1984)	Exemplos de verbos de objetivos / habilidades a serem desenvolvidos baseados Taxionomia de Bloom – (1956)	Sugestões de atividades de aprendizagem	Sugestões de avaliação da aprendizagem (formativa ou somativa)
<p>Convergentes: Sua maior capacidade está na solução de problemas, na tomada de decisão e na aplicação prática de idéias. O conhecimento do convergente é organizado de tal modo que, através do raciocínio hipotético-dedutivo, ele consegue manter o foco em problemas específicos.</p>	<p>Análise: Analisar, reduzir, classificar, comparar, contrastar, determinar, deduzir, diagramar, distinguir, diferenciar, identificar, ilustrar, apontar, inferir, relacionar, selecionar, separar, subdividir, calcular, discriminar, examinar, experimentar, testar, esquematizar e questionar.</p>	<p>Atividades individuais e feedback professor/aluno que favoreçam a solução de problemas, tomada de decisão e aplicação prática das idéias. Aprendem melhor com pesquisas que tenham relação com a prática. Exemplos: Projetos práticos e de pesquisas que tenham relação com a prática e resolução de problemas. Debates de temas polêmicos. Apresentação de seminários. Estudos de caso.</p>	<p>A avaliação pode ser resolução de um caso prático, simulações, estudos de caso.</p>
<p>Acomodadores: Seu maior potencial (força) é fazer coisas, realizar planos e experiências, e envolver-se em novas experiências. Eles tendem a aceitar mais os riscos das decisões, que as pessoas dos outros três estilos, por sua característica adaptativa.</p>	<p>Aplicação: Aplicar, alterar, programar, demonstrar, desenvolver, descobrir, dramatizar, empregar, ilustrar, interpretar, manipular, modificar, organizar, prever, preparar, produzir, relatar, resolver, transferir, usar, construir, esboçar, escolher, escrever, operar e praticar.</p>	<p>Preferem atividades em grupo. Aprendem mais com as informações fornecidas por outras pessoas que na sua própria habilidade analítica. Preferem atividades práticas de vivência e que possam lidar com pessoas. Em sala de aula alternar momentos teóricos e práticos. Exemplo: Projetos em grupo. Realização de debates e entrevistas. Aulas práticas de montagem e construções de objetos e simulações, etc.</p>	<p>Avaliação em equipe. Avaliação com consulta sobre problema específico e aplicação da teoria em situações práticas. Relato escrito sobre casos práticos.</p>

Continuação.

Estilo de aprendizagem segundo Kolb (1984)	Exemplos de verbos de objetivos / habilidades a serem desenvolvidos baseados Taxionomia de Bloom – (1956)	Sugestões de atividades de aprendizagem	Sugestões de avaliação da aprendizagem (formativa ou somativa)
Divergentes: Possui habilidade imaginativa, criativa e consciência dos significados e dos valores. O divergente tem grande habilidade para ver situações concretas de muitas perspectivas diferentes e de organizar muitas relações de um modo sistemicamente significativo.	Síntese: categorizar, combinar, compilar, compor, conceber, construir, criar, desenhar, elaborar, estabelecer, explicar, formular, generalizar, inventar, modificar, organizar, planejar, propor, reorganizar, relacionar, revisar, reescrever, resumir, sistematizar, montar e projetar.	Estão mais voltados aos sentimentos. Preferem atividades que estejam voltadas ao sentir e observar, que requeiram criatividade. Exemplos: Trabalhos feitos em grupo de maneira colaborativa. Criação de peças teatrais, musicais. Sessões de brainstorming. Grupos de discussão, debates de questões críticas. Estudos de caso, etc.	Avaliação poderia ser feita em equipe, utilizando a técnica de brainstorming com casos que exijam criatividade e imaginação e não somente a reprodução teórica de conceitos.

Fonte: Trevelin e Neiva (2011, p. 7-8).

No quadro acima é possível identificar as características dos estilos de aprendizagem, assim como sugestões de avaliação e de atividades a serem aplicadas aos indivíduos que apresentem determinado estilo de aprendizagem. Vale destacar a coluna de atividades de aprendizagem, pois é muito importante respeitar a forma pela qual cada indivíduo aprende de forma mais eficaz.

Para concluir este capítulo sobre aprendizagem, é importante lembrar que este conceito é muito complexo e exige muito estudo por parte dos pesquisadores para determinar a melhor maneira de aprender. Vale lembrar que a melhor maneira de aprender varia de acordo com cada indivíduo.

Assim como foi dito anteriormente no capítulo de gerações, é de extrema importância que as organizações procurem identificar em seu quadro funcional os estilos de aprendizagem predominantes, para que desta forma possa direcionar o ensino de acordo com os estilos de aprendizagem e desta forma ter um retorno maior de seus investimentos em capacitação treinamento e desenvolvimento.

No próximo capítulo será mostrada a metodologia utilizada na pesquisa, caracterizando, o tipo de pesquisa, o universo de estudo e a amostra coletada. Este capítulo será de grande importância para atender aos objetivos traçados no início deste estudo.

4 METODOLOGIA

Nesta seção será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa. Primeiro será apresentado o tipo de pesquisa escolhida para encontrar as respostas para os objetivos propostos. Depois será demonstrado o instrumento utilizado para coletar os dados da pesquisa, a saber, o Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb (1993). Posteriormente será apresentado o universo de estudo e a amostra coletada.

4.1 Tipo de Pesquisa

O método utilizado nessa pesquisa foi o da estatística descritiva. Através da aplicação de um questionário, objetivou-se encontrar as respostas para o objetivo geral e os objetivos específicos definidos no início desse trabalho.

De acordo com Morais (2005, p.8) “A estatística descritiva pode ser considerada como um conjunto de técnicas analíticas utilizadas para resumir o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação, que são organizados, geralmente, através de números, tabelas e gráficos”. Utilizando a estatística descritiva é possível através de uma amostra inferir informações de uma população. “Os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritivas em uma questão de pesquisa” (HAIR, JR, *et al.*, 2007, p.86).

Diante desta informação, o estudo descritivo realizado na organização, fornece dados de estatística descritiva transversais, ou seja, “os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente” e “uma importante característica distintiva dos estudos transversais é a de que os elementos são medidos somente uma vez durante o processo de investigação” (HAIR, JR, *et al.*, 2007, p.87).

A presente pesquisa utilizou dados quantitativos, tendo em vista os objetivos da pesquisa que envolve a predominância dos estilos de aprendizagem nas diretorias de uma distribuidora de energia elétrica. Para Morais (2005) os dados quantitativos representam informação resultante de características susceptíveis de serem medidas, apresentando-se com diferentes intensidades, que podem ser de natureza discreta (descontínua) ou contínua.

Quanto aos meios a pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo e bibliográfica. Trata-se de uma pesquisa de campo, pois para identificar os estilos de aprendizagem predominantes na organização estudada, foi realizada uma pesquisa em um grupo de 170 colaboradores, que responderam o Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb (1993). A pesquisa é bibliográfica, por utilizar informações contidas em livros, artigos, teses, monografias e periódicos.

Para apresentação dos dados obtidos por meio da pesquisa serão utilizados gráficos, quadros e tabelas para melhor demonstração. Será utilizada a inferência estatística para tirar conclusões sobre a população.

Morais (2005, p.15) destaca que a “Inferência estatística é o processo pelo qual é possível tirar conclusões acerca da população usando informação de uma amostra, constituindo questão central, saber como usar os dados da amostra para obter conclusões acerca da população”.

Portanto, através do método descrito poderemos analisar os dados colhidos e inferir respostas da população e desta forma poderemos responder os objetivos definidos neste estudo.

Para a tabulação dos resultados e avaliação da pesquisa, foi utilizado o *software Microsoft Excel*, para elaboração dos gráficos, tabelas, quadros e cálculos.

4.2 Instrumento e coleta de dados

Para coletar os dados para este estudo, foi utilizado o Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb (1993), elaborado em 1986, e revisado em 1985 e 1993. Será utilizada neste estudo a última versão, 1993.

Os dados para esta pesquisa foram coletados entre os dias 3 e 6 de Dezembro de 2012.

O Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb (1993) permite coletar dados que, por meio de uma metodologia de apuração é possível mensurar o grau de preferência e predominância de cada estilo de aprendizagem, segundo Kolb. Este instrumento reconhece as preferências individuais de aprendizagem, incentivando as pessoas a expandir e aplicar seus pontos fortes de aprendizagem.

O Inventário é composto de assertivas, com quatro alternativas de respostas cada uma, que retratam a forma como um indivíduo atua em seu processo de aprendizagem. Cada alternativa de resposta indica um dos quatro modos de aprendizagem estruturados por Kolb (1993).

- Sentir: Experiência Concreta
- Observar: Observação Reflexiva
- Pensar: Conceituação Abstrata
- Fazer: Experimentação Ativa

No Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb (1993), as sentenças serão preenchidas com valores de 1 à 4 onde 1 representa a maneira com qual o indivíduo menos se identifica e 4 a maneira com a qual ele mais se identifica ao ter que aprender algo novo. Logo cada uma das doze sentenças serão preenchidas com um valor de 1 à 4, a partir do qual será apurado o resultado de cada modo de aprendizagem, conforme adaptação de Cerqueira (2000, p.85) abaixo.

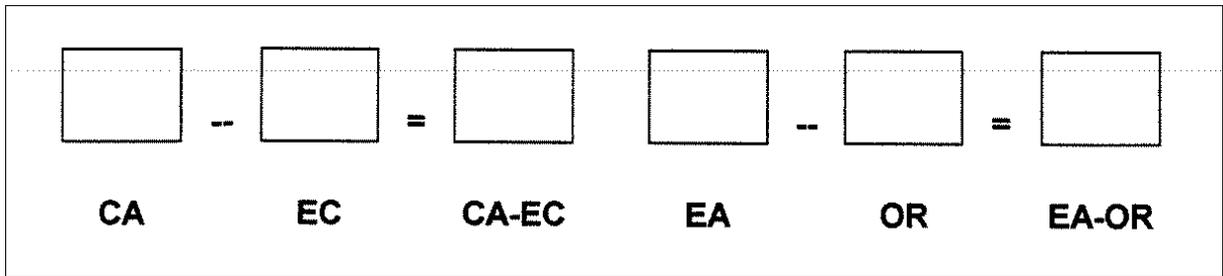
Quadro 4 - Tabulação do Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb- I

$\frac{\quad}{1A}$	+	$\frac{\quad}{2C}$	+	$\frac{\quad}{3D}$	+	$\frac{\quad}{4A}$	+	$\frac{\quad}{5A}$	+	$\frac{\quad}{6C}$	+	$\frac{\quad}{7B}$	+	$\frac{\quad}{8D}$	+	$\frac{\quad}{9B}$	+	$\frac{\quad}{10B}$	+	$\frac{\quad}{11A}$	+	$\frac{\quad}{12B}$	=		EC total
$\frac{\quad}{1D}$	+	$\frac{\quad}{2A}$	+	$\frac{\quad}{3C}$	+	$\frac{\quad}{4C}$	+	$\frac{\quad}{5B}$	+	$\frac{\quad}{6A}$	+	$\frac{\quad}{7A}$	+	$\frac{\quad}{8C}$	+	$\frac{\quad}{9A}$	+	$\frac{\quad}{10A}$	+	$\frac{\quad}{11B}$	+	$\frac{\quad}{12C}$	=		OR total
$\frac{\quad}{1B}$	+	$\frac{\quad}{2B}$	+	$\frac{\quad}{3A}$	+	$\frac{\quad}{4D}$	+	$\frac{\quad}{5C}$	+	$\frac{\quad}{6D}$	+	$\frac{\quad}{7C}$	+	$\frac{\quad}{8B}$	+	$\frac{\quad}{9D}$	+	$\frac{\quad}{10D}$	+	$\frac{\quad}{11C}$	+	$\frac{\quad}{12A}$	=		CA total
$\frac{\quad}{1C}$	+	$\frac{\quad}{2D}$	+	$\frac{\quad}{3B}$	+	$\frac{\quad}{4B}$	+	$\frac{\quad}{5D}$	+	$\frac{\quad}{6B}$	+	$\frac{\quad}{7D}$	+	$\frac{\quad}{8A}$	+	$\frac{\quad}{9C}$	+	$\frac{\quad}{10C}$	+	$\frac{\quad}{11D}$	+	$\frac{\quad}{12D}$	=		EA total

Fonte: Cerqueira (2000, p.85)

Uma vez apurado os resultados dos modos de aprendizagem será feito o seguinte cálculo para obtenção do estilo de aprendizagem predominante.

Quadro 5 - Tabulação do Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb- II



Fonte: Cerqueira (2000, p.88)

O quadro acima foi elaborado para apurar os resultados obtidos em cada modo de aprendizagem e desta forma encontrar o estilo de aprendizagem predominante.

Tabela 7 - Modos de Aprendizagem

Cálculo	Modo de Aprendizagem Predominante
CA - EC = Positivo	Conceituação Abstrata (Pensar)
CA - EC = Negativo	Experiência Concreta (Sentir).
EA - OR = Positivo	Experimentação Ativa (Fazer)
EA - OR = Negativo	Observação Reflexiva (Observar).

Fonte: Elaboração Própria

Conforme o tabela acima, um resultado positivo em CA-EC, indica que o indivíduo possui maior inclinação para o modo de aprendizagem de conceituação abstrata (Pensar), um resultado negativo demonstra que o indivíduo possui maior inclinação para experiência concreta (Sentir).

Um resultado positivo em EA-OR, indica que o indivíduo possui maior inclinação para o modo de aprendizagem de experimentação ativa (Fazer), um resultado negativo demonstra que o indivíduo possui maior inclinação para observação reflexiva (Observar).

Tabela 8 - Modos e Estilos de Aprendizagem

Modo de Aprendizagem	Estilos de Aprendizagem
Experiência Concreta + Experimentação Ativa	Estilo Acomodador
Experiência Concreta + Observação Reflexiva	Estilo Divergente
Conceituação Abstrata + Experimentação Ativa	Estilo Convergente
Conceituação Abstrata + Observação Reflexiva	Estilo Assimilador

Fonte: Elaboração Própria

Tomando o resultado dos dois modos de aprendizagem se obtém o estilo de aprendizagem predominante, conforme tabela acima.

Foi acrescentado ao Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb (1993) um formulário onde constam os campos diretoria, sexo e ano de nascimento com o objetivo de classificar os informantes dentro dos grupos geracionais. Todo o formulário utilizado na pesquisa encontra-se no anexo deste trabalho.

4.3 Universo de Estudo

A Organização onde a pesquisa foi aplicada possui 1246 colaboradores, distribuídos em várias diretorias classificadas em diretoria de Apoio e Negócio. A empresa é uma concessionária de energia elétrica e atua numa área de concessão que abrange os 184 municípios cearenses, que possuem uma população de mais de 8 milhões de habitantes, em um território de 149 mil quilômetros quadrados.

Sua sede está localizada na capital, Fortaleza, com oito unidades principais, entre centros de serviços e de manutenção, e 201 lojas de atendimento em todo o Estado. É a terceira maior distribuidora do Nordeste em volume comercializado de energia, com fornecimento para mais de 2,8 milhões de clientes, dos quais 2,1 milhões são da classe residencial, 5,9 mil da categoria industrial, 151,3 mil comerciais e 35,7 mil institucionais.

Sociedade anônima de capital aberto desde 1995, é controlada pela Endesa, por meio da holding Investluz S.A., que detém 56,6% do capital total e 91,66% do capital votante. A companhia foi privatizada em 1998 e ganhou o direito de concessão pelo prazo de 30 anos, a partir daquela data. Em outubro de 2007, ocorreu uma reorganização societária da Endesa S.A, sediada na Espanha, que é

controladora indireta. Desde então as empresas Enel e Acciona assumiram o controle acionário da Endesa S.A.

Desde os anos 60, a distribuidora de energia busca a ampliação da oferta de energia para proporcionar mais qualidade de vida às famílias cearenses.

No período de 2000 à 2006, houve investimento significativo no reposicionamento de imagem e planejamento estratégico, visando à contínua expansão e melhoria dos serviços, com foco no relacionamento com o cliente e no lançamento de produtos e serviços, em resposta ao crescimento do mercado e suas necessidades. Em 2006, o compromisso com ações de responsabilidade social classifica as ações da companhia como ações preferenciais classe A no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo.

Em 2007, ressaltando o resultado de um intenso trabalho de aproximação com os clientes e melhoria contínua da qualidade dos serviços, a organização lança uma nova plataforma de imagem - A nossa ideia é conhecer você - marcando o fechamento do ciclo de reposicionamento junto à sociedade.

Em 2008, a empresa passa a utilizar um novo conceito de assinatura de marca: “Cada vez mais próxima de você”. Ao mesmo tempo, moderniza e adequa toda sua rede de atendimento para garantir um serviço cada vez melhor e mais acessível aos clientes.

Nesse ano, a empresa ganha destaque mundial com o projeto de sustentabilidade, que possibilita a troca de lixo reciclável por bônus na conta de energia. Ele foi um dos dez ganhadores do prêmio World Business and Development Awards, da Organização das Nações Unidas, pela sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Por três anos consecutivos, a organização foi eleita a Melhor Distribuidora do Nordeste (Abradee) – Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica.

Em 2009, a organização conquista o título de Melhor Distribuidora de Energia do Brasil e mantém, pelo quarto ano consecutivo, a primeira posição no ranking das melhores da região Nordeste. Além disso, foi a empresa mais bem-avaliada pelos clientes, segundo pesquisas ABRADDEE (Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica), ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) e CIER (Comissão de Integração Energética Regional).

A seguir, caracterizaremos o universo de estudo quanto às diretorias, classificações das diretorias, quantidade e sexo dos colaboradores, e grupos geracionais.

Tabela 9 - Universo de Estudo

Diretorias / Sexo	Grupos Geracionais				Total
	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y	VETERANO	
Finanças e Administração	12	10	10	1	33
Feminino	8	3	4		15
Masculino	4	7	6	1	18
Planejamento e Controle	4	8	4		16
Feminino	4	4	3		11
Masculino		4	1		5
Recursos Humanos	22	13	8		43
Feminino	8	7	5		20
Masculino	14	6	3		23
Técnica	381	121	200		702
Feminino	49	12	23		84
Masculino	332	109	177		618
Total	419	152	222	1	794

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Conforme tabela acima, é possível ver que a maior parte dos colaboradores trabalham na diretoria técnica, com uma representação de 88% da população (702 colaboradores), seguida das diretorias de Recursos Humanos com 5% (43 colaboradores), Finanças e Administração com 4% (33 colaboradores) e por último da diretoria de Planejamento e Controle com apenas 2 % de representação (16 colaboradores).

É possível identificar também a distribuição por sexo nas diretorias. Onde o público feminino é maioria apenas na diretoria de Planejamento e Controle com 69% de representação do quadro funcional ou 11 colaboradores. As demais diretorias possuem predominância de homens, onde a diretoria Técnica possui 88% de representação masculina (618 homens), seguida da diretoria de Finanças e Administração com 55% (18 homens) e da diretoria de Recursos Humanos e Organização com 53 % de representação masculina (23 homens).

A distribuição dos grupos geracionais nas diretorias da organização também pode ser evidenciada. Os Veteranos representam apenas 0,1% do total ou 01 colaborador, representado pela diretoria de Finanças e Administração. A Geração *Baby Boomers* representa 53% do total com 419 colaboradores e estão em sua maioria na diretoria Técnica, 91% ou 381 colaboradores. A Geração X representa 19% do total com 152 colaboradores e possui sua maior representação também na diretoria Técnica, seguido da diretoria de Recursos Humanos e Organização com 9% ou 13 colaboradores e a Geração Y representam 28% do total com 222 colaboradores.

Tabela 10 - Classificação das Diretorias

Classificação	Nº pessoal	%
Apoio	92	11,6%
Negócio	702	88,4%
Total	794	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

De acordo com a tabela acima, vemos a classificação das diretorias em diretorias de apoio com 11,6% e diretorias de negócio com 88,4%. Esta classificação é feita pela organização que possui premissas diferentes de orçamento para capacitação, treinamento e desenvolvimento.

Estas premissas se baseiam no fato de as diretorias de negócio possuírem uma grande representatividade no quadro funcional da organização e pela própria natureza das atividades que estão ligadas diretamente a entrega do serviço de distribuição de energia. Essas diretorias apresentam com maior frequência ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento e também demandam os maiores investimentos.

As diretorias de negócio são as responsáveis pelo *Core Business* da organização. A diretoria Técnica é a responsável direta por manter o serviço de distribuição de energia funcionando em plenas condições de atender ao público consumidor, logo possui 88% de representação da população definida.

Nas diretorias de apoio as atividades realizadas prestam apoio ao negócio de distribuição de energia elétrica. A diretoria de Organização e Recursos Humanos é a responsável pelas contratações, treinamento, capacitação, programas de prevenção de acidentes e bem estar, orçamento de custo de pessoal e remuneração.

A diretoria de Planejamento e Controle é a responsável pelo planejamento estratégico da organização, planejamento e controle dos orçamentos de custos, despesas e investimento.

A diretoria de Finanças e Administração é a responsável pelos pagamentos, recebimentos e gestão dos recursos financeiros da organização, gerindo o fluxo de caixa e aplicações.

4.4 Amostra

Em primeiro lugar iremos identificar o tamanho ideal da amostra a ser coletada.

A escolha do tamanho da amostra influenciará diretamente na precisão do intervalo de confiança, ou seja, mostrará o quanto estaremos nos distanciando dos valores reais. Para encontrar um tamanho de amostral satisfatório com um nível de erro especificado utilizaremos a seguinte fórmula:

$$n = \left(\frac{Z_{\alpha/2} * \sigma}{e} \right)^2,$$

onde:

n: é o número de elementos na amostra;

Z: Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado;

σ : Desvio padrão populacional da variável estudada;

e: Erro máximo de estimativa. Identifica a diferença máxima entre a média amostral e a verdadeira média populacional.

Calculando o tamanho ideal da amostra via fórmula XX da seção ZZ na metodologia, chegamos ao $n \cong 170$, $e = 7,52\%$ o que nos sinaliza um erro pequeno para uma amostral razoavelmente grande, pois, esse erro mostra que apenas cerca de menos de 8% dos respondentes (ou participantes da pesquisa) possa ter viés em suas respostas, sinalizando uma significância bastante acentuada devido a porcentagem de abrangência da população ouvida, cerca de mais de 20% do universo consultado, de acordo com (BOLFARINE;BUSSAB, 2005).

Nesta seção iremos caracterizar a amostra coletada de acordo com as mesmas classificações pelas quais o universo de estudo foi classificado. As classificações serão quanto às diretorias, classificações das diretorias, quantidade, sexo dos colaboradores e grupos geracionais.

Tabela 11 - Caracterização da Amostra

Diretorias / Sexo	Grupos Geracionais			
	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y	Total
Finanças e Administração	9	8	10	27
Feminino	5	3	4	12
Masculino	4	5	6	15
Planejamento e Controle	4	6	3	13
Feminino	4	2	3	9
Masculino		4		4
Recursos Humanos	15	11	8	34
Feminino	5	7	5	17
Masculino	10	4	3	17
Técnica	48	17	31	96
Feminino	32	5	3	40
Masculino	16	12	28	56
Total	76	42	52	170

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Em primeiro lugar a tabela acima mostra as diretorias onde a pesquisa foi aplicada, logo, é possível identificar que tivemos 170 formulários válidos. Foram aplicados 200 formulários, onde, 14 foram preenchidos errados, portanto, foram descartados da pesquisa e 16 não foram entregues a tempo de fazerem parte da amostra válida.

A tabela demonstra de forma clara que a maior parte dos informantes da pesquisa estão na diretoria Técnica com 96 formulários preenchidos e válidos o que representa 56%. A segunda maior amostra está na diretoria de RH com 34 informantes ou 20%, seguido da diretoria de Finanças com 27 informantes e 16% de representação e da diretoria de Planejamento com apenas 13 informantes e 8% de representação.

Quanto ao sexo dos informantes, podemos observar que as diretorias de Finanças e Técnica possuem maioria masculina. Enquanto a diretoria de Planejamento possui maioria feminina e a diretoria de RH possui um equilíbrio quanto ao sexo dos informantes.

Por meio da análise dos dados da tabela, podemos ver a distribuição dos informantes da pesquisa quanto aos grupos geracionais identificados na organização.

A representação do grupo *Baby Boomers* é a maior com 45% de representação ou 76 informantes. A Geração Y vem em segundo lugar com representação de 31% da amostra ou 52 informantes e a Geração X representa 25% da amostra com 42 informantes.

Uma das diferenças entre amostra e população está na não identificação do grupo geracional veteranos entre os dados coletados. Na população os veteranos representam apenas 0,1%.

Finalizando este capítulo, onde os dados coletados na pesquisa foram informados e representados em forma de gráficos e tabelas, foi possível identificar o perfil dos colaboradores que fazem parte da organização e que reponderam a pesquisa. Ficou claro que a organização possui uma grande diversidade quanto aos grupos geracionais.

No capítulo seguinte serão apresentados os resultados obtidos, que serão confrontados com os objetivos traçados no início deste estudo, verificando o quanto estes objetivos foram alcançados.

5 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa. A intenção deste capítulo é analisar os dados obtidos na pesquisa, confrontando com os objetivos definidos.

Serão evidenciados os estilos de aprendizagem de Kolb e a partir da análise dos dados será definida a participação de cada estilo de aprendizagem na organização.

No início deste estudo foram definidos e apresentados 5 objetivos, classificados em objetivo geral e objetivos específicos. A seguir serão expostos os resultados de acordo com cada objetivo.

5.1 Identificar os estilos de aprendizagem, predominantes entre os diferentes grupos geracionais de uma distribuidora de energia elétrica.

Quanto ao objetivo geral do estudo de identificar o estilo de aprendizagem predominante entre os diferentes grupos geracionais, pôde-se observar que a análise dos dados nos permite chegar a uma definição clara, conforme tabela abaixo.

Tabela 12 - Estilos de Aprendizagem e Grupos Geracionais

Estilos de Aprendizagem	Grupos Geracionais			
	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y	Total
Acomodador	24%	12%	12%	17%
Assimilador	46%	62	46%	50%
Convergente	8%	12%	31%	16%
Divergente	22%	14%	12%	17%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Os dados obtidos demonstram que o estilo de aprendizagem predominante em todas as gerações é o estilo Assimilador com 50 % de representação. Os demais estilos de aprendizagem não apresentam grandes divergências entre eles. O estilo Acomodador e Divergente possuem 17% de representação e o estilo Convergente possui 16%.

Esta superioridade do estilo Assimilador se deve em parte pela inclusão da diretoria de negócio na análise, pois, esta possui 56% de representatividade na amostra e destes 58% estão classificados no estilo Assimilador.

5.2 Identificar os estilos de aprendizagem que predominam nas diretorias de apoio e diretorias de negócio de uma distribuidora de energia elétrica.

Quanto ao objetivo de identificar o estilo de aprendizagem predominante nas diretorias de apoio e negócio, pôde-se chegar a seguinte constatação, conforme tabela abaixo.

Tabela 13 - Estilos de Aprendizagem e Classificação por Diretorias

Classificação das Diretorias		
Estilos de Aprendizagem	Dir. Apoio	Dir. Negócio
Acomodador	23%	13%
Assimilador	39%	58%
Convergente	20%	13%
Divergente	18%	17%
Total	44%	56%

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

As diretorias de apoio, que contemplam as diretorias de Finanças e Administração, Recursos Humanos e Organização e Planejamento e Controle, possuem maior representação do estilo Assimilador, indo de encontro ao objetivo geral.

Nas diretorias de apoio o estilo de aprendizagem Assimilador possui 39% de representação, seguido do estilo Acomodador com 23%, do estilo Convergente com 20% e do estilo Divergente com 18%.

No entanto, a diretoria de negócio apresentou um perfil Assimilador, mas com grande diferença de participação para os demais estilos. O estilo Assimilador possui 58% de representação, seguido do estilo Divergente com 17% e dos estilos Acomodador e Convergente com 13% ambos.

5.3 Identificar os estilos de aprendizagem que predominam na Geração *Baby Boomers* nas diretorias de apoio e negócio de uma distribuidora de energia elétrica.

Quanto ao objetivo de identificar o estilo de aprendizagem predominante na Geração *Baby Boomers*, fazendo distinção entre as diretorias de negócio e apoio, é possível chegar a seguinte definição, conforme tabela abaixo.

Tabela 14 - Estilos de Aprendizagem e Geração *Baby Boomers*

Estilos de Aprendizagem	BABY BOOMERS	
	Dir. Apoio	Dir. Negócio
Acomodador	25%	23%
Assimilador	43%	48%
Convergente	14%	4%
Divergente	18%	25%
Total	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Ao analisar a Geração *Baby Boomers* dentro da diretoria de apoio, percebe-se que a maior representação é do estilo Assimilador com 43%, seguido dos estilos Acomodador com 25%, Divergente com 18% e Convergente com 14%.

Ao verificar a Geração *Baby Boomers* dentro da diretoria de negócio, percebe-se que a participação do estilo Assimilador cresce e passa a ser 48%. A representação dos demais estilos também se modifica, ou seja, o estilo Divergente passa a ser o segundo com maior representação, sendo de 25%, seguido dos estilos Acomodador com 23% e Convergente com apenas 4%.

5. 4 Identificar os estilos de aprendizagem que predominam na Geração X nas diretorias de apoio e negócio de uma distribuidora de energia elétrica.

Referente ao objetivo de identificar o estilo de aprendizagem predominante na Geração X, fazendo separação entre as diretorias de negócio e apoio, é possível chegar ao seguinte resultado, conforme tabela abaixo.

Tabela 15 - Estilos de Aprendizagem e Geração X

Grupo Geracional Estilos de Aprendizagem	GERAÇÃO X	
	Dir. Apoio	Dir. Negócio
Acomodador	20%	0%
Assimilador	48%	82%
Convergente	12%	12%
Divergente	20%	6%
Total	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Ao verificar os dados referentes a Geração X dentro da diretoria de apoio, é possível identificar que a maior representação é a do estilo Assimilador com 48%. Os estilos Acomodador e Divergente possuem exatamente a mesma representação com 20% cada e o estilo Convergente possui representação de 12%.

Analisando os dados obtidos na Geração X, na diretoria de negócio ocorrem dois fatos novos, são eles a ausência do estilo Acomodador com 0% e a alta representação do estilo Assimilador com 82%. O estilo Convergente possui 12% e o estilo Divergente possui apenas 6% de representação.

5.5 Identificar os estilos de aprendizagem que predominam na Geração Y nas diretorias de apoio e negócio de uma distribuidora de energia elétrica.

Quanto ao objetivo de identificar os estilos de aprendizagem que predominam na Geração Y, levando-se em consideração a divisão entre as diretorias de apoio e negócio, é possível chegar ao resultado descrito abaixo.

Tabela 16 - Estilos de Aprendizagem e Geração Y

Grupo Geracional Estilos de Aprendizagem	GERAÇÃO Y	
	Dir. Apoio	Dir. Negócio
Acomodador	24%	3%
Assimilador	24%	61%
Convergente	38%	26%
Divergente	14%	10%
Total	100%	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2012)

Verificando os dados da Geração Y nas diretorias de apoio, verificamos que o estilo Convergente apresenta a maior representação com 38%. Esse fato vai na contra mão do vinha ocorrendo com as outras gerações, que apresentavam maior inclinação para o estilo Assimilador. Os estilos Acomodador e Assimilador possuem 24% de representação e o estilo Divergente possui 14%.

Ao analisar os dados da Geração Y dentro da diretoria de negócio, verificamos que o estilo de aprendizagem predominante passa a ser o estilo Assimilador com 61%. O estilo Convergente e Divergente apresentam 26% e 10%, respectivamente e o estilo Acomodador apenas 3%.

No próximo capítulo serão evidenciadas as considerações finais desta pesquisa de forma a verificar se os objetivos foram alcançados total ou parcialmente. Também serão sugeridas novas aplicações desta pesquisa, para que tenhamos um estudo mais detalhado da relação entre estilos de aprendizagem e grupos geracionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo é evidenciar se os objetivos definidos foram atendidos total ou parcialmente, ressaltando as limitações do método utilizado e sugerindo novos estudos nesta área do conhecimento que cada vez mais se torna estratégica para que as organizações se mantenham competitivas.

Este trabalho surgiu com a seguinte indagação: Quais os Estilos de Aprendizagem predominantes entre as diferentes gerações? Para responder este questionamento buscamos analisar um grupo de funcionários de uma concessionária de energia elétrica onde foi aplicado o Inventário de Estilos de Aprendizagem de Kolb (1993) junto a 170 colaboradores das diretorias de apoio e negócio da referida organização.

Quanto ao objetivo geral traçado, de identificar o estilo de aprendizagem e o grupo geracional predominante, foi constatado que o estilo Assimilador, que envolve a preferência por criar modelos teóricos e com raciocínio indutivo, ou seja, integrar observações distintas reunindo-as em explicações integradas, e a Geração *Baby Boomers*, que possuem valores como honra, lealdade e disciplina, predominam na organização.

O estilo Assimilador ocorreu predominantemente em todas as gerações, assim como a maior parte dos informantes da pesquisa foram classificados como sendo pertencentes a Geração *Baby Boomers*.

Quanto ao primeiro objetivo específico, de identificar os estilos de aprendizagem predominantes nas diretorias de apoio e negócio, constatou-se que ambas as diretorias apresentam um perfil Assimilador. A diretoria de apoio com 39% e a diretoria de negócio com 58%.

Quanto ao segundo objetivo específico traçado, que busca identificar o estilo de aprendizagem que predominam na Geração *Baby Boomers* levando em consideração as diretorias de apoio e negócio. Constatou-se que os dados coletados mostram que o perfil desta geração é o estilo Assimilador. Ainda que a Geração *Baby Boomers*, que apresentam características de serem *Workaholics* e que veem a liderança como controle, seja dividida em diretoria de apoio e negócio, o estilo predominante permanece sendo o estilo Assimilador.

Referente ao terceiro objetivo específico definido que visa identificar o estilo de aprendizagem que predominam na Geração X levando em consideração a

divisão entre diretorias de apoio e de negócio. Os dados coletados demonstram que o perfil de aprendizagem desta geração é o estilo Assimilador. Os profissionais da Geração X buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e são avessos ou indiferentes à autoridade.

Dois fatos curiosos ocorrem na análise desta geração. O primeiro ocorre ao levar em conta as diretorias de apoio onde há um empate quanto ao segundo estilo de aprendizagem mais predominante, pois, os estilos Acomodador e Divergente possuem 20% de representação cada.

Pessoas que apresentam o estilo Divergente possuem habilidade imaginativa, criativa e consciência dos significados e dos valores, o divergente tem grande habilidade para ver situações concretas de muitas perspectivas diferentes e de organizar muitas relações de um modo sistemicamente significativo.

O segundo fato curioso acontece na diretoria de negócio que não apresentou o estilo Acomodador. Este estilo possui seu maior potencial (força) em fazer coisas, realizar planos e envolver-se em novas experiências. Eles tendem a aceitar mais os riscos das decisões, que as pessoas dos outros três estilos, por sua característica adaptativa.

Quanto ao quarto objetivo específico traçado que visa identificar o estilo de aprendizagem predominante na Geração Y. Constatou-se que esta geração foi a única que não apresentou perfil Assimilador quando levado em consideração a divisão entre diretorias de negócio e de apoio. A Geração Y possui perfil de aprendizagem baseado no estilo Assimilador apenas quando se analisa a diretoria de negócio, mas apresenta estilo Convergente quando se verifica os dados a partir das diretorias de apoio.

As pessoas que possuem o estilo de aprendizagem Convergente apresentam sua maior capacidade na solução de problemas, na tomada de decisão e na aplicação prática de ideias. O conhecimento do Convergente é organizado de tal modo que, através do raciocínio hipotético-dedutivo, ele consegue manter o foco em problemas específicos.

Os profissionais da Geração Y buscam construir carreiras paralelas e procuram horários de trabalho flexíveis e carreiras que possuam significado aliado a boa remuneração.

Ainda que a participação da amostra em relação a população definida tenha sido relevante e nos permita inferir alguns dados sobre o real comportamento

desta população, este estudo possui limitações, uma vez que, foram delimitadas apenas três diretorias de apoio e uma de negócio para a realização da pesquisa. Logo, podemos afirmar parcialmente o perfil da organização quanto ao estilo de aprendizagem.

Este trabalho pode servir de início para que a organização estudada possa realizar novas pesquisas para identificar o perfil de aprendizagem de seus colaboradores e desta forma possa direcionar seus investimentos em capacitação e treinamento de acordo com o estilo de aprendizagem, sobretudo no que se referem às metodologias, aulas práticas e teóricas assim como da utilização de recursos didáticos como mídias, vídeos e áudios.

Sugerimos a realização de uma pesquisa de maior proporção entre as organizações do mesmo setor ou de setores distintos de forma a ampliar as percepções acerca dos diferentes estilos de aprendizagem e de sua relação com os dos grupos geracionais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Ronnie Joshé Figueiredo de; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **O Processo de análise do retorno sobre investimento em treinamento**. V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - **Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade**. Niterói, Rio de Janeiro. 2009.
- ANDRADE, S. I. *et al*. **Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho: Um Estudo em Empresa Pública**. São Paulo. 2012.
- ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Massachussets: Blackwell, 1992.
- BASÍLIO, Vinícius Biagi; VASCONCELLOS, Liliana. **Estilos de aprendizagem e Desempenho Acadêmico: Um estudo dos alunos de administração da FEA - USP**. XIV SEMEAD Seminários em Administração. São Paulo, 2011.
- BASTOS, A. V. B; GONDIN, S. M. G; LOIOLA, E. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. R. Adm., São Paulo, v.39, n.3, p.220-230. Jul – set. 2004.
- BATISTA, F. H. A. **Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul**. 2010, p.18 – 26. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- BATISTA, Gustavo Araújo; SILVA, Márcia Rodrigues Luiz. **Estilos de Aprendizagem**. Universidade de Campinas. Campinas – SP. 2005.
- BOLFARINE, Heleno; BUSSAB, Wilton de Oliveira. **Elementos de Amostragem**. Edgard Blucher. São Paulo, 2005.
- BORDENAVE, Juan Diaz; PEREIRA, Adair Martins. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. 22. Ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BRASILARIS. **A Divisão Geracional: Considerações Cruciais ou Exageros Triviais?**. [S.]. 2010.
- CARDOSO, Leonor. **Aprendizagem Organizacional**. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade de Coimbra. 2000.
- CERQUEIRA, T. C. S. **Estilos de aprendizagem em universitários**. 2000. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade de Campinas – Unicamp, Campinas, SP.
- CORDEIRO, Helena Talita Dante; FREITAG, Bárbara Beatriz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A questão das Gerações no Campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?**. XV SEMEAD Seminários em Administração. São Paulo, 2012. 3p.

CORDEIRO, Helena Talita Dante; FREITAG, Bárbara Beatriz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Existem Práticas Diferenciadas de Gestão de Pessoas para a Geração Y em Organizações Brasileiras?**. XV SEMEAD Seminários em Administração. São Paulo, 2012.

COUPLAND, D. **Generation X: Tales for na Accelerated Culture**. New York: St. Martin's Press, 1991.

DANTAS, L. A. O. **Aplicação do teste de Kolb na análise dos estilos de aprendizagem em ingressantes do curso de ciências contábeis – educação e formação profissional**. Universidade Federal de Segipe. Sergipe. 2010.

ERICKSON, T. **E agora Geração X? Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FARIAS, Mayara. **Expectativa de Carreiras de Mulheres da Geração Y**. [S./.] 2011.

FELLIPELLI, Adriana. **Conflito de Gerações e Impacto no Ambiente de Trabalho**. 2º Fórum das melhores práticas de Gestão de Pessoas – GEAP, 2009.

FERRIGNO, José Carlos. **Co-educação entre gerações**. São Paulo: Vozes, 2003.

FILHO, O. M. P. **Resistência ao e-learning na educação corporativa entre os grupos geracionais baby boomers, x e y**. 2012, p.46. Dissertação (mestrado). Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006. 17 p.

HAIR, JR, *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo. *Bookma*. 2007.

HILL, W. J. **Aprendizagem, uma resenha das interpretações psicológicas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1981.

JEFFRIES, F.L.; HUNTE, T. L. **Generations and motivation: A connection worth making**. Journal of Behavioral and Applied Management, n.6, v.1, p. 37-70, 2003.

KALLEBERG, A. L. **Work values and job rewards: A theory of job satisfaction**. American Sociological Review, n. 42, 1977.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba. IBPEX. 2º Ed. 2008.

KOLB, D. A. **Experimental learning: Experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984.

KOLB, D. A. **Psicologia Organizacional: Uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

KOLB, D. A. **Self-Scoring Inventory and Interpretation Booklet**. Revised Edition. Boston: Hay McBer, 1993.

KOLB., *et al.* **Experiential Learning Theory: Previous Research and Directions**. Weatherhead School of Management. Cleveland. 1999.

LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n. 70, p. 1-7. Set./out. 2008.

MACIEL, Natália Bertuol. **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da Geração Y nas Organizações**. 2010, p 111. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2010.

MALAFAIA, Gabriel Silva de. **Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011, 4 p.

MANNHEIM, Karl. **“El problema de las generaciones”** [tradução: Ignacio Sánchez de La Yncera], *REIS – Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n. 62, abr-jun1993.

MORAIS, Carlos. **Descrição, análise e interpretação de informação quantitativa**. Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Bragança. Bragança. 2005.

MOREIRA, Marco Antônio. **Ensino e Aprendizagem: enfoques teóricos**. São Paulo: Moraes, 1983.

MOREIRA, Marco Antônio. **Teorias de Aprendizagem**. São Paulo: Pedagógica e universitária, 2006.

NOGUEIRA, A. S. **Comprometimento dos oficiais intendentes com a Organização Comando da Aeronáutica**. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

NUNES, A. I. B. L; SILVEIRA, R. N. **Psicologia da aprendizagem: processos, teorias e contextos**. Fortaleza. Liber Livro. 2008.

OLIVEIRA, João Luis Gondomar de. **O significado do trabalho para diferentes gerações – O caso do Banco Central do Brasil na regional Rio de Janeiro**.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: A era das conexões – tempo dos relacionamentos**. São Paulo: Integrare, 2010a.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes**. 2. ed. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

OTAVIO, Carla Regina Rachid. **Descompasso entre estilo de ensino/aprendizagem e os objetivos dos alunos**. Nucleus, v.7, n.1, abr. 2010

PEKALA, N. **Conquering the generation divide.** *Journal of Property Management*, n. 66, v. 6, 2001.

REIS., *et al.* **A utilização do método Kolb para verificação dos estilos de aprendizagem dos alunos que optam por contabilidade de custos.** Universidade de São Paulo. São Paulo. 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 7. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANT'ANNA, Anderson. **A diferença entre gerações e a diversidade nas organizações.** 2008. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/blog_carreiras>. Acesso em: 2 Nov. 2012.

SANTOS, Cristiane Ferreira; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso; DAVIGO, Aline Aparecida. **O Processo evolutivo entre as Gerações X, Y e Baby Boomers.** XIV SEMEAD Seminários em Administração. São Paulo, 2011. 1p.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SEQUEIRA, Bernadete. **Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar.** VI Congresso Português de Sociologia – Mundos Sociais: Saberes e Práticas. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa. 2008.

SILVA, Élen Cristina Lopes da; SILVA, Walkyria Magno e. **Investigação dos dados sobre estilos de aprendizagem dos alunos frequentadores da base de apoio ao aprendizado autônomo.** Belém - PA. 2005.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C.D. **Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium.** *Journal of Organizational Behavior*, n 23, 2002.

SOTO. *et al.* **Estilos de aprendizagem de Felder-Soloman dos alunos ingressantes em engenharia agrônômica e engenharia florestal, ESALQ/USP, 2008.** Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. São Paulo. 2008.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations: The history of America's future, 1584 to 2069.** New York: Quill William Morrow. 1991.

TEODORO, Camila Soares; OTTOBONI, Célia. **Análise e conceituação de organizações que aprendem e aprendizado organizacional – Um estudo de caso.** II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Universidade Federal de Itajubá. 2005.

TREVELIN, Ana Teresa Colenci; NEIVA, Jaqueline Santos Feliciano da Silva. **Estilos de Aprendizagem e Avaliação no Ensino Superior.** VI Workshop de Pós Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza. Unidade de Ensino de Pós Graduação, Extensão e Pesquisa. 2011.

TSANG, E. W. K. **Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research.** Human Relations, New York, v.50, n.1, p.73-89, 1997.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ZEMKE, R. O. **Respeito às gerações.** In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). **Modernas práticas na gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

APÊNDICE**FORMULÁRIO PARA PESQUISA**

Diretoria: _____

Sexo: **Masculino** **Feminino**

Ano de nascimento: _____

Instruções para responder a Pesquisa

O Inventário de Estilo de Aprendizagem descreve a maneira pela qual você aprende e como você lida com as ideias e as situações do dia-a-dia em sua vida. Na próxima página você encontrará 12 sentenças.

Cada sentença tem quatro terminações, classifique as terminações de cada sentença de forma a retratar a maneira como você atua ao ter que aprender algo.

Marque de acordo com a legenda:

4 = a maneira como você aprende melhor;

3 = segunda melhor maneira como você aprende;

2 = terceira melhor maneira como você aprende;

1 = maneira menos provável como você aprende.

Assegure-se de classificar todas as terminações de cada sentença e de não repetir valores na mesma sentença, responda com sinceridade, procure lembrar-se da última vez em que você teve que aprender algo.

Suas respostas ficarão totalmente anônimas.

ANEXO

INVENTÁRIO DE ESTILOS DE APRENDIZAGEM (David A. Kolb)

1. Enquanto aprendo:		Gosto de lidar com meus sentimentos.		Gosto de pensar sobre ideias.		Gosto de estar fazendo coisas.		Gosto de observar e escutar.
2. Aprendo melhor quando:		Ouçoo e observo com atenção.		Me apoio em pensamento lógico.		Confio em meus palpites e impressões.		Trabalho com afinco para executar a tarefa.
3. Quando estou aprendendo:		Tendo a buscar explicações para as coisas.		Sou responsável acerca das coisas.		Fico quieto e concentrado.		Tenho sentimentos e reações fortes.
4. Aprendo:		Sentindo.		Fazendo		Observando.		Pensando.
5. Enquanto aprendo:		Me abro a novas experiências.		Examino todos os ângulos da questão.		Gosto de analisar as coisas, desdobrá-las em suas partes.		Gosto de testar as coisas.
6. Enquanto estou aprendendo:		Sou uma pessoa observadora.		Sou uma pessoa ativa.		Sou uma pessoa intuitiva.		Sou uma pessoa lógica.
7. Aprendo melhor através de:		Observação.		Interações pessoais.		Teorias racionais.		Oportunidade para experimentar e praticar.
8. Enquanto aprendo:		Gosto de ver os resultados de meu trabalho.		Gosto de ideias e teorias.		Penso antes de agir.		Sinto-me pessoalmente envolvido no assunto.
9. Aprendo melhor quando:		Me apoio em minhas observações.		Me apoio em minhas impressões.		Posso experimentar coisas por mim mesmo.		Me apoio em minhas ideias.
10. Quando estou aprendendo:		Sou uma pessoa compenetrada.		Sou uma pessoa flexível.		Sou uma pessoa responsável.		Sou uma pessoa racional.
11. Enquanto aprendendo:		Me envolvo todo.		Gosto de observar.		Avalio as coisas.		Gosto de estar ativo.
12. Aprendo melhor quando:		Analiso as ideias.		Sou receptivo e de mente aberta.		Sou cuidadoso.		Sou prático.

Experienced - Based learning-Systems, Inc.1981, revisto em 1985, 1993. Desenvolvido por David A. Kolb.

EC OR CA EA