

Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional

Daniela Siqueira Colet

Pesquisadora e Consultora Técnica na Universidade de Passo Fundo (Brasil)

danicolet@hotmail.com

Anelise Rebelato Mozzato

Professora Titular na Universidade de Passo Fundo (Brasil)

anerebe@upf.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo principal propor um esquema conceitual analítico que facilite a compreensão das contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional (AO), sob a abordagem baseada em prática na perspectiva sociológica. Realizou-se um estudo de caso múltiplo qualitativo, de natureza exploratória e descritiva. Com a aplicação do esquema conceitual analítico, os resultados revelam que, nas práticas cotidianas de trabalho ocorre a aprendizagem por meio das relações sociais e das interações. Numa relação processual, acontece a transferência, o compartilhamento, a criação e a reconstrução de conhecimento, resultando em aprendizagem intergeracional que contribui para com a AO.

Palavras-Chave

Diversidade geracional; Aprendizagem intergeracional; Aprendizagem organizacional

Contributions of generational diversity for organizational learning

Abstract

The main objective of this article is to propose an analytical conceptual scheme that facilitates the understanding of the contributions of generational diversity to organizational learning (OL), under the practice-based approach in the sociological perspective. A qualitative multiple case study was carried out, with an exploratory and descriptive nature. With the application of the analytical conceptual scheme, the results reveal that, in daily work practices, learning occurs through social relationships and interactions. In a procedural relationship, knowledge transfer, sharing, creation and reconstruction take place, resulting in intergenerational learning that contributes to OL.

Keywords

Generational diversity; Intergenerational learning; Organizational learning

Contribuciones de la diversidad geracional para el aprendizaje organizacional

Resumen

Este artículo tiene como objetivo principal proponer un esquema conceptual analítico que facilite la comprensión de las contribuciones de la diversidad generacional al aprendizaje organizacional (AO), bajo el enfoque basado en la práctica en la perspectiva sociológica. Se realizó un estudio cualitativo de casos múltiples, de naturaleza exploratoria y descriptiva. Con la aplicación del esquema conceptual analítico, los resultados revelan que, en las prácticas laborales diarias, el aprendizaje ocurre a través de las relaciones e interacciones sociales. En una relación de procedimiento, se lleva a cabo la transferencia de conocimiento, el intercambio, la creación y la reconstrucción, lo que resulta en un aprendizaje intergeneracional que contribuye a la AO.

Palabras clave

Diversidad generacional; Aprendizaje intergeneracional; Aprendizaje organizacional

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Daniela Siqueira Colet - Universidade de Passo Fundo. Av. Brasil Leste, 285 - São José, Passo Fundo - RS, 99052-900, Brasil. URL: <http://upf.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 02/05/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 17/06/2021

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i3.48300>

Introdução

A palavra aprendizagem remete ao ato de aprender, de “tomar conhecimento de algo” e reter na memória. Mas seria simplesmente isso? Aprender sozinho? E a aprendizagem em grupos? E a aprendizagem em organizações? E a aprendizagem intergeracional? No contexto contemporâneo, a diversidade humana que compõe a força de trabalho nas organizações, caracterizada pelas interações sociais entre os indivíduos e/ou entre indivíduos e seus ambientes, pode contribuir para a aprendizagem organizacional (AO), na troca de experiências e perspectivas em diferentes contextos.

A diversidade geracional, foco deste artigo, vem recebendo destaque nos estudos na área de gestão de pessoas e relações de trabalho. A convivência e as interações entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho podem contribuir para o processo de AO, pois, conforme Antonello e Godoy (2010) referem, a AO recorre a níveis individuais e a suas interações – grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional – e, conseqüentemente, em nível interpessoal. Portanto, a inserção e a permanência de trabalhadores jovens são tão importantes quanto a inclusão e a continuidade de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho (DENCKER; JOSHI; MARTOCCHIO, 2008; STEVES, 2010).

A AO tem sido estudada por diversas disciplinas e sob perspectivas teóricas distintas. Com o propósito de transpor as linhas de pensamento mais pragmáticas, trabalha-se com a perspectiva sociológica que compreende a aprendizagem por meio das construções sociais que se dão no todo relacional do dia a dia. Nessa perspectiva, a análise das práticas organizacionais assume relevância e incide no avanço dos estudos da AO, como ponto central explicativo desse fenômeno, seguindo principalmente os conceitos de Sylvia Gherardi em relação a abordagem da aprendizagem baseada em prática.

Diante do exposto, tem-se como objetivo propor um esquema conceitual analítico que facilite a compreensão das contribuições da diversidade geracional para a AO, sob a perspectiva sociológica da abordagem da aprendizagem baseada em prática. Justifica-se este estudo tendo em vista que, apesar de existirem um número significativo de estudos sobre AO, poucos são aqueles que abordam concomitantemente os conceitos de AO e gerações (COLLISTOCHI *et al.*, 2012). Na literatura nacional encontra-se a pesquisa de Nakata (2009) e Collistochi *et al.* (2012), mas nenhum desses trabalhos aborda a AO e as gerações de forma sistemática e integrada. Em âmbito internacional encontram-se os estudos desenvolvidos por Bova e Kroth (2001), D’Amato e Herzfeldt (2008) e Sprinkle, Urick (2018), que relacionam o tema de gerações com aprendizagem. Quanto a adoção da perspectiva sociológica da abordagem baseada em prática, como bem pontuam Durante, Veloso, Machado, Cabral e Santos (2019), tem potencial para preencher lacunas da perspectiva tradicional que a AO é estudada.

Ainda sobre a temática gerações, este artigo trabalha com a aprendizagem intergeracional (ORZEA; BRATIANU, 2012; ROPES, 2013; 2015; GERPOTT; LEHMANN-WILLENBROCK; VOELPEL, 2016; SPRINKLE; URICK, 2018), temática ainda muito pouco estudada na literatura organizacional acadêmica como afirmam Sprinkle e Urick (2018). No Brasil, a aprendizagem intergeracional continua como tema emergente, principalmente no campo da Administração, tendo em vista que os poucos estudos já desenvolvidos sobre tal temática são voltados para a área da Educação.

Complementarmente, no campo teórico, espera-se contribuir especialmente para a evolução do tema gerações, que tem sido apontado como emergente em gestão de pessoas em âmbito internacional e, principalmente, nacional, configurando-se como relevante e com amplo espaço nas pesquisas acadêmicas (CORDEIRO; FREITAG; FISCHER, 2013; SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015; ABREU-CRUZ; OLIVEIRA-SILVA; WERNECK-LEITE, 2019; COLET; MOZZATO, 2019) sobretudo, sob o olhar da complementaridade e com o propósito de não criar estereótipos e polaridades às gerações.

Dessa forma, após essa introdução, o artigo contempla as abordagens teóricas que dão suporte para a pesquisa empírica e direcionam para explicar e melhor compreender a temática que este estudo abarca. Na seção seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram os caminhos percorridos para realização da pesquisa empírica. Em seguida, os dados são analisados e interpretados e, por fim, apresentam-se as considerações finais, incluindo sugestões de pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

2.1. Aprendizagem organizacional

A AO tem sido estudada por diversas disciplinas e sob perspectivas teóricas distintas (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015), incluindo as perspectivas psicológica, sociológica, antropológica, histórica, econômica, da ciência política e da ciência da Administração (ANTONELLO; GODOY, 2011; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Ela é entendida como essencialmente interdisciplinar e apresenta-se como uma riqueza na diversidade de perspectivas de análise, mas, ao mesmo tempo, um desafio no sentido de construir pontes entre os diferentes campos do conhecimento (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Estudar o fenômeno da AO envolve compreender como ocorre a aprendizagem no contexto das organizações. Sendo assim, uma condição básica para que a aprendizagem aconteça é um clima que encoraje, facilite e recompense a aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2001). Desse modo,

a cultura organizacional representa uma forte influência sobre a AO, e desenvolver um ambiente propício à aprendizagem representa um desafio para as organizações, exigindo maturidade e cultura permissiva, aceitação de erros, **feedbacks**, sugestões, ideias, o que se torna fatores determinantes para o ambiente de aprendizagem (COSTA, 2011).

Para Marsick e Watkins (1997), o contexto organizacional, a liderança, a estrutura, a cultura, os sistemas e as práticas são mediadores para a aprendizagem, tendo em vista que os trabalhadores, por meio de interações, aprendem no local de trabalho. No local de trabalho a necessidade de aprender é maior e os gestores são desafiados a criar condições nas quais a informação flua livremente e o conhecimento seja valorizado.

Por sua vez, Antonacopoulou (2001) menciona fatores pessoais e organizacionais que afetam ou que inibem os processos de aprendizagem. Os fatores pessoais consistem na idade, habilidade de comunicação, memória, capacidade intelectual-mental, nas emoções, na percepção sobre necessidade e habilidade de aprender, nos valores culturais e nas crenças. Já os fatores organizacionais contemplam a comunicação e o **feedback**, a instabilidade e a mudança, o poder e o controle, a posição econômica, a competição, a cultura e o clima, as políticas internas e os treinamentos.

Em sentido semelhante, Garvin (2000) afirma que o ambiente propício para aprendizagem é aquele que tem abertura para que os trabalhadores criem, transfiram e adquiram conhecimentos. O autor salienta ainda que reconhecer e aceitar as diferenças, estimular o fluxo de novas ideias, conceder **feedbacks** oportunos e assumir riscos e enganos são condições essenciais para estimular a aprendizagem.

Nessa perspectiva, o conhecimento envolve tanto o indivíduo quanto a organização dentro do contexto dos processos de AO (formal e informal). Tanto em situações formais como informais a aprendizagem ocorre no fluxo de atividades que acontecem no cotidiano, ficando evidenciada a aprendizagem como processo (GHERARDI; NICOLINI, 2001).

A expressão “aprendizagem formal” está ligada à ocorrência de aprendizagem em estabelecimentos ou eventos organizados e estruturados (MARSICK; WATKINS, 1997; PANOSSO; LARENTIS; FACHINELLI; ANTONELLO; CAMARGO, 2017), geralmente realizada em sala de aula, com auxílio de um professor, instrutor ou treinador que avalia a aprendizagem constantemente (FLACH; ANTONELLO, 2011). Os treinamentos, a educação básica, os cursos de especialização e de conhecimento vertical e intencional constituem a aprendizagem formal (ANTONELLO, 2011).

A aprendizagem informal refere-se a oportunidades naturais que surgem no cotidiano, em que a própria pessoa controla seu processo de aprendizagem (MARSICK; WATKINS 1997; FLACH; ANTONELLO, 2011), acontecendo naturalmente como parte do trabalho diário, na troca de ideias

e experiências, gerando um ambiente estimulante, desafiador e de desenvolvimento para os trabalhadores de conhecimento horizontal e espaços não educacionais (ANTONELLO, 2011).

Apresentada a contextualização sobre a AO e suas premissas, na sequência apresenta-se a perspectiva sociológica da AO que orientará este estudo.

2.1.1. Perspectiva sociológica da aprendizagem organizacional: abordagem baseada em prática

A perspectiva sociológica pressupõe que não há como as pessoas aprenderem algo que não esteja posto em um espaço social no qual haja interação (BISPO, 2013), diferenciando-se da perspectiva cognitivista e introduzindo o conceito de prática como um fator proeminente (ANTONELLO; GODOY, 2011). Os “sociólogos não abordam a aprendizagem como algo que acontece na mente, mas como algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos quando eles participam de uma sociedade” (GHERARDI; NICOLINI, 2001, p. 47).

A natureza sociológica confere proeminência às realizações coletivas, frutos de interações entre as pessoas e inerente ao intercâmbio de experiência, conhecimentos e significados sobre práticas e processos profissionais (BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014). Na Sociologia a aprendizagem é situada e socialmente construída, acontecendo a partir da interação e das trocas simbólicas entre pessoas, das percepções entre corpos, artefatos e objetos, ações e atividades, como também do gosto e dos julgamentos estéticos que os indivíduos realizam (STRATI, 2007; GHERARDI, 2009a).

Diferente dos estudos já existentes sobre a forma de conceber o conhecimento e a aprendizagem, a abordagem baseada em prática apresenta-se como opção para compreender e debater os processos de aprendizagem coletivos e não formais, propondo uma abordagem mais crítica e analítica, considerando a aprendizagem e o conhecimento como um processo (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). Apesar dos estudos sobre AO baseada em prática serem mais contemporâneos, sendo que no Brasil as publicações começaram a surgir no início desse século, eles contribuem sobremaneira ao considerarem as práticas inseridas no espaço social (contexto das organizações) como lócus para os processos de aprendizagem e a geração de conhecimento (DURANTE; VELOSO; MACHADO; CABRAL; SANTOS, 2019).

O conhecimento na abordagem baseada em prática deixa de ser simplesmente cognitivo, surgindo a partir do saber em combinação ao fazer, ou seja, da prática, sendo uma atividade distribuída entre os elementos humanos e não humanos que compõem o contexto organizacional (GHERARDI, 2009). As teorias baseadas em práticas evidenciam que a aprendizagem não pode ser considerada somente como um processo individual, uma vez que ela emerge de relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares (ambiente, cultura,

linguagem, entre outros), tendo em vista que o local trabalho é um espaço de produção contínua de conhecimento (FLACH; ANTONELLO, 2011; ANTONELLO; GODOY, 2011).

Nessa tessitura, percebe-se que a aprendizagem baseada em prática tem como propósito compreender como o conhecimento é produzido ou transformado, por meio da ação e interação dos indivíduos e dos demais elementos não humanos que compõem o contexto organizacional, na qual a aprendizagem é vista como um fenômeno relacional e o conhecimento como situado e socialmente construído (GHERARDI, 2000; RODRIGUES; AZEVEDO, 2013). Tais práticas constituem-se em ações que acontecem no fluxo cotidiano das atividades, tanto em situações formais como informais, desencadeando a aprendizagem (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; SANDBERG; TSOUKAS, 2011; DURANTE; VELOSO; MACHADO; CABRAL; SANTOS, 2019). A ação que permite dar ao outro algo de si no trabalho, compartilhar, receber e retribuir, seja tempo, dedicação, conhecimento, reconhecimento, apoio afetivo, paciência, amizade e confiança, é elemento que marca as práticas organizacionais e cujas gradações repercutem sobre a aprendizagem coletiva (BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014). Desse modo, compreender a AO também significa considerar a diversidade e a riqueza dos elementos envolvidos nas práticas e que fazem parte do contexto organizacional (STRATI, 2007). Portanto, ao assumir a aprendizagem como um processo social e uma aproximação com a realidade tangível, adota-se nessa pesquisa a abordagem baseada em prática da teoria sociológica.

2.2. Diversidade geracional

O termo geração, cuja base teórica é sociológica, comumente define-se como parte do processo histórico que indivíduos da mesma idade compartilham (MANNHEIM, 1993). A compreensão do período histórico permite aprofundar as possibilidades e limitações que se apresentam para o grupo a partir da conjuntura econômica, social e cultural que ele vivencia, além de permitir o aprofundamento da discussão sobre o tempo cronológico que define uma geração, suas experiências comuns e suas relações com outras gerações (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Nesse sentido, Smola e Sutton (2002) cunham que, segundo as teorias sobre gerações, pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais, e essas vivências comuns poderiam afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, seus objetivos e aspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho.

Considerando que a maioria das publicações sobre gerações é norte-americana, não é possível adaptar definições de gerações de outras nacionalidades e culturas para a realidade de outros países sem buscar o olhar dos fatos históricos, econômicos, políticos, sociais, demográficos e tecnológicos nacionais (PARRY; URWIN, 2010; DENCKER; JOSHI; MARTOCCHIO, 2008). Nessa lógica, para o conceito de geração ser empregado nos estudos nacionais, requer uma contextualização adequada, respeitando os aspectos históricos e sociais, considerando vários fatores, como as desigualdades sociais que marcam a sociedade brasileira. Deve-se, assim, ser incorporada a ideia de classe, de contexto histórico, de vivências comuns e de relações familiares e intergeracionais (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

A literatura evidencia que atualmente há quatro gerações coexistindo no ambiente de trabalho: baby boomer (nascidos entre 1946 e 1964); geração X (nascidos entre 1965 e 1980); geração Y (nascidos entre 1980 e 1990); e, recentemente, a geração Z (nascidos a partir de 1990) (CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015; COLET; MOZZATO, 2019). Para este artigo, adota-se uma visão holística, considerando-se os períodos históricos, trabalhando com o conceito de geração e não “corte” como definem Parry e Urwin (2010); tem-se uma visão mais ampla sobre gerações, a exemplo do que é preconizado por Abreu-Cruz, Oliveira-Silva, e Werneck-Leite (2019). Assim, opta-se por designar dois grupos geracionais: (i) a geração jovem, composta pelas gerações Y e Z; (ii) a geração adulta, composta pelas gerações baby boomer e X. Cabe evidenciar que essa divisão, bem como denominação não tem como finalidade atribuir significado aos termos adulto e jovem, que foram adotados apenas como parâmetro de pesquisa.

Cada uma das gerações traz para as organizações um conjunto diferente de expectativas, necessidades, valores e habilidades, apresentando diferentes visões de mundo e atitudes com relação ao compromisso, à flexibilidade, à aprendizagem, ao empreendedorismo e, efetivamente, ao trabalhar em geral. Assim, exige a exploração de uma visão mais holística e interdisciplinar da dinâmica multigeracional que compõe a força de trabalho nas organizações (CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015).

Nascimento, Santos, Valentim e Cabero (2016) inferem a importância de as organizações adaptarem-se às diferenças da diversidade geracional, pois cada geração possui especificidades relevantes para constituir ambientes organizacionais ricos em conhecimento, aproveitando as especificidades no que tange à criatividade, ao empreendedorismo, à rapidez, entre outras, de cada geração, utilizando essas peculiaridades em benefício da organização.

Nesse sentido, pode-se concluir que o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão que busquem o melhor convívio entre as gerações, unindo as qualificações, pode gerar uma rica e necessária troca de experiências, aumentando o conhecimento de todos e trazendo resultados satisfatórios tanto para as pessoas individualmente como para as organizações (COLET; MOZZATO, 2019).

A aprendizagem intergeracional ocorre entre diferentes gerações, resultando na aquisição e no desenvolvimento de novos conhecimentos, valores e novas habilidades, sendo que o conhecimento implícito é passado de uma geração para outra (ROPES, 2013; 2015). Na mesma linha de pensamento, Orzea e Bratianu (2012) afirmam que a aprendizagem intergeracional é um processo complexo e interdisciplinar de transferência de conhecimento, compartilhamento de conhecimento, criação de conhecimento e reestruturação de conhecimento nos níveis de equipe ou organizacional.

Para que o aprendizado aconteça é preciso que as organizações facilitem a socialização direcionada, responda a novas preferências e tendências em programas de desenvolvimento, aproveitando várias abordagens, incluindo iniciativas informais e individualizadas, considerando a transferência de aprendizado tácito e prático de dentro e de fora da organização (SPRINKLE; URICK, 2018). Nessa lógica, acredita-se que a diversidade geracional é positiva para o desenvolvimento das organizações e para as próprias pessoas, e a interação e a sincronização das gerações podem contribuir para a AO.

3. Metodologia

No que tange ao procedimento técnico, o método adotado é o estudo de casos múltiplos (YIN, 2005). No que se refere aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva (FLICK, 2009) e quanto à abordagem do problema este estudo se caracteriza como qualitativo (FLICK, 2009; DENZIN; LINCOLN, 2011; YIN, 2016). Duas empresas de grande porte, sendo uma do setor de alimentos e outra do setor metalomecânico, constituem-se no campo de pesquisa. O objetivo em escolher empresas de grande porte deu-se mediante ao fato do número de trabalhadores que totalizam aproximadamente 1200, entre os quais se encontram gerações adultas e jovens no mesmo ambiente de trabalho e em diferentes setores e níveis hierárquicos, o que foi cuidadosamente analisado previamente. Os nomes das empresas participantes foram preservados e substituídos por nomes fictícios, de modo a manter o sigilo das informações apresentadas. Assim, identificadas como empresas Alfa e Beta.

Os participantes da pesquisa são trabalhadores das gerações jovem e adulta que compõem os diversos setores e cargos hierárquicos das empresas, os quais ocupam diferentes cargos: assistentes, auxiliares, operadores, operador de máquina, soldadores e analistas. Os participantes foram indicados pelos gestores, onde o critério de escolha foi diferentes faixas etárias, sendo oito trabalhadores da empresa Alfa, denominados A1 a A8, e nove trabalhadores da empresa Beta, denominados B1 a B9, conforme é demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos trabalhadores

| Empresa | Função | Nome fictício | Gênero | Idade (anos) | Escolaridade | Tempo de empresa em anos |
|---------|------------------------------|---------------|-----------|--------------|----------------------------|--------------------------|
| Alfa | Soldador | A1 | Masculino | 19 | Ensino superior incompleto | 1,2 |
| | Assistente de logística | A2 | Feminino | 25 | Especialização | 4 |
| | Analista de logística | A3 | Feminino | 42 | Especialização | 14 |
| | Analista de SMS | A4 | Feminino | 35 | Especialização | 7 |
| | Soldador | A5 | Masculino | 53 | Ensino fundamental | 20 |
| | Soldador | A6 | Masculino | 48 | Ensino médio incompleto | 16 |
| | Operador de máquina | A7 | Masculino | 28 | Ensino médio incompleto | 4,5 |
| | Analista financeira | A8 | Feminino | 53 | Especialização | 32 |
| Beta | Assistente administrativo | B1 | Feminino | 29 | Ensino superior | 6 |
| | Auxiliar administrativo | B2 | Feminino | 33 | Ensino médio | 14 |
| | Operador | B3 | Masculino | 38 | Ensino superior | 16 |
| | Auxiliar administrativo | B4 | Feminino | 23 | Ensino superior | 1 |
| | Operador | B5 | Masculino | 52 | Ensino superior | 30 |
| | Operador | B6 | Feminino | 31 | Ensino superior | 12 |
| | Analista de recursos humanos | B7 | Feminino | 49 | Ensino superior | 30 |
| | Auxiliar Administrativo | B8 | Masculino | 22 | Ensino superior | 5 |
| | Operador | B9 | Masculino | 19 | Ensino médio | 1 |

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando o perfil dos trabalhadores apresentado no Quadro 1, observa-se que nas empresas Alfa e Beta há diversidade de gênero e faixa etária, sendo que o trabalhador mais jovem tem 19 anos e o mais velho tem 53 anos. Tais dados evidenciam o que a literatura apresenta sobre a diversidade geracional presente nas organizações. Foram entrevistados também os gestores desses trabalhadores – cinco da empresa Alfa, nomeados de AG1 a AG5, e três da empresa Beta, nomeados de BG1 a BG3.

A coleta dos dados aconteceu em quatro etapas. Na etapa 1 foi desenvolvida uma entrevista individual semiestruturada presencial com cinco gestores da empresa Alfa e três gestores da empresa Beta que possuíam envolvimento com os trabalhadores das diferentes gerações participantes da pesquisa. Destaca-se que o número de entrevistas com os gestores foi definido por meio do critério de saturação dos dados (FLICK, 2009). O roteiro de entrevista foi dividido em dois blocos de questões: o primeiro diz respeito à caracterização dos gestores; o segundo bloco relaciona os pontos correspondentes a cada uma das categorias analíticas. As entrevistas foram previamente agendadas e cada uma teve a duração de aproximadamente 40 minutos. Os gestores permitiram que a entrevista fosse gravada, garantindo-se, assim, uma melhor transcrição e análise dos dados.

Na segunda etapa, ponderando a subjetividade, utilizou-se a técnica história de vida. Para tanto, solicitou-se aos dezessete trabalhadores que discorressem livremente sobre suas trajetórias de vida, destacando situações de aprendizagem que ocorreram nas práticas do dia a dia no ambiente de trabalho. Nesse momento foram feitas algumas questões instigativas, aprofundando aspectos significativos do estudo proposto. As entrevistas foram previamente agendadas, gravadas com a autorização dos participantes e a duração de cada uma foi de aproximadamente uma hora.

Na terceira etapa foi realizado um grupo focal com trabalhadores da geração jovem e adulta. A técnica buscou uma verificação e complementação dos dados coletados por meio das histórias de vida. A técnica de grupo de foco ocorreu nas empresas, com a participação de oito trabalhadores da empresa Alfa e nove da empresa Beta, um moderador e um observador.

Por fim, na quarta etapa realizou-se a observação não participante nos diversos setores das empresas. A pesquisadora utilizou-se de um roteiro de aspectos a serem observados, o qual também foi desenvolvido com base nas categorias estabelecidas, realizando-se anotações de campo. Além dessas observações bem pontuais, a observação não participante como técnica de coleta de dados permeou todo o processo da pesquisa, inclusive no momento das entrevistas junto aos gestores, bem como na história de vida que foi realizada com os trabalhadores.

Para a análise dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), seguindo as três etapas propostas pela autora. Na primeira etapa, da pré-análise, foi realizada a organização do material, tornando-o operacional. Na segunda etapa, exploração do material, foram definidas as seguintes categorias analíticas: aprendizagem baseada em prática com as subcategorias analíticas artefatos e cultura; e a categoria diversidade geracional. Por fim, na terceira etapa foi realizado o tratamento e interpretação dos resultados, culminando nas interpretações inferenciais que foram além do conteúdo manifesto dos documentos, momento em que o rigor científico, mas não a rigidez, foi considerada, como bem pontuam Mozzato e Grzybovski (2011).

Desse modo, de posse das diferentes fontes de evidências realizou-se a análise de conteúdo com o auxílio do NVivo®10, o qual facilitou a análise de diferentes fontes de dados, visto que os dados coletados puderam ser melhores e mais rapidamente organizados. Cabe destacar que a adequada utilização do NVivo® também culmina numa forma de validação dos resultados das pesquisas, gerando confiabilidade, conforme inferem Mozzato, Grzybovski e Teixeira (2016).

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. Aprendizagem baseada em prática

Considerando-se que na aprendizagem baseada na prática, o conhecimento emerge da prática, sendo uma atividade distribuída entre os elementos humanos e não humanos que compõem o contexto organizacional (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; STRATI; 2007; GHERARDI, 2009; 2009a; ANTONELLO; GODOY, 2011; RODRIGUES; AZEVEDO, 2013; BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014), tanto a questão cultural como os artefatos fazem parte e estão imbricados. Desse modo, inicialmente apresentam-se os artefatos organizacionais e, na sequência, a cultura organizacional, na qual se abordam o ambiente e as situações de aprendizagem formal e informal, sob a perspectiva sociológica da abordagem da aprendizagem baseada em prática.

4.1.1. Artefatos: entendimento da aprendizagem baseada em prática

De acordo com a observação in loco, a empresa Alfa oferece estacionamento para os trabalhadores e visitantes, uma recepção com poltronas de acordo com as cores da empresa (azuis), uma máquina de café, revistas e jornais e uma televisão que fica apresentando o vídeo institucional da empresa. A empresa tem dois prédios administrativos construídos com as próprias estruturas metálicas produzidas pela empresa em formatos arquitetônicos, rodeados por jardins.

Na área administrativa, alguns postos de trabalho estão organizados em formato de ilha, com mesas de cor cinza e as cadeiras de cor azul. A maior parte dos trabalhadores administrativos, líderes e técnicos de fabricação têm a opção de utilizar camisas sociais na cor cinza, e os coordenadores e gerentes utilizam camisas sociais azuis. A empresa tem uma área para convivência, que conta com ambientes abertos e fechados, mesas para jogos, televisores, bancos e poltronas para descanso e conversa entre colegas, e biblioteca para incentivar a leitura dos trabalhadores.

Tais dados refletem os artefatos relacionados à identidade cultural como elementos que fundam a experiência estética, uma vez que o interesse nesta análise não está nas coisas em si, mas nas sensações que elas evocam (GAGLIARDI, 2001). Os artefatos (equipamentos, móveis, identidade visual organizacional, localização geográfica, marca da organização) são, segundo Strati (2007), uma das maneiras mais importantes para o trabalhador perceber a organização. Tais artefatos do locus da pesquisa são descritos para melhor compreensão por meio do simbólico.

Na área fabril da empresa Alfa observaram-se trabalhadores com diferentes cores de capacete e roupas. Para o acesso às áreas de fabricação, todos os trabalhadores devem portar os devidos EPIS, dentre eles a maior parte são capacetes, jalecos e calças azuis. Os operadores de ponte rolante utilizam capacete amarelo, os trabalhadores da qualidade usam capacete e roupas verdes, e os trabalhadores da área de segurança usam roupas laranjas. Na produção, o documento de projetos e a lista de acabamentos fazem parte do trabalho diário dos trabalhadores.

Também na empresa Beta observaram-se artefatos que evidenciam sua identidade cultural. A empresa tem estacionamento para gerentes, supervisores e analistas e não tem recepção. A empresa está localizada no centro da cidade e sua cor predominante é branca. Na área administrativa, alguns postos de trabalho são organizados em mesas alocadas no lado e na frente. A empresa tem uma área de lazer com televisão, bomba de água e café para os trabalhadores. E no setor de treinamentos a empresa disponibiliza livros. Os trabalhadores da área administrativa não usam uniformes.

Na área produtiva, os trabalhadores usam roupas brancas (botina, calça, jaleco, gorro, protetores auditivos, capacete). Os trabalhadores vestidos de azul são da área de manutenção, os vestidos de verde fazem o processo de limpeza e higienização, os vestidos de laranja são os eletricitistas, e os vestidos de verde fraco são terceirizados. Além disso, os trabalhadores de capacete vermelho fazem parte da brigada de incêndio e tem o símbolo da Comissão interna de previsão de acidentes (CIPA).

Ao entrar na fábrica, é necessário lavar as botinas com sabão, bem como higienizar as mãos. Os trabalhadores não podem utilizar adornos (brincos, anéis) e não podem ter esmalte nas unhas. Na área produtiva, há cadeiras verdes dispostas em cada setor da produção, as quais são utilizadas para as paradas de descanso dos trabalhadores. Em razão de não ser mais realizado o abate na unidade, muitas salas estão vazias, apenas com o maquinário que era utilizado para o abate. Pode-se observar ainda que a empresa Beta tem pôsteres das políticas e práticas em muitos dos setores, com fotos dos trabalhadores. Ao entrar no setor de recursos humanos, encontram-se muitos cartazes dos trabalhos realizados, e os trabalhadores estão dispostos em mesas individuais e mesas em formato de ilha.

Nesse sentido, os dados vão ao encontro do que é sustentado por Gherardi (2009a), Strati (2007) e Gherardi, Nicolini e Odella (1998) sobre a aprendizagem ser construída em grupos pelas pessoas (produção dos significados das palavras, ações, situações) e artefatos materiais. Tais questões, como afirmam Bertolin, Cappelle e Brito (2014), possibilitam descortinar o universo das empresas por meio da percepção e simbolização da ação social produzida cotidianamente e objetificada nas relações e nos artefatos. Assim, os artefatos, elementos não humanos, são a representação fiel da identidade cultural das empresas, a sua cultura material e suas formas de controle, conforme infere Strati (2007).

4.1.2. Cultura: entendimento da aprendizagem baseada em prática

O ambiente e a cultura organizacional influenciam diretamente na aprendizagem, como referem Marsick e Watkins (1997), Garvin (2000), Antonacopoulou (2001) e Costa (2011). Os dados

evidenciam que nas empresas Alfa e Beta existe uma cultura que encoraja a aprendizagem, os trabalhadores têm abertura para criar, transferir e adquirir novos conhecimentos, têm estímulo para novas ideias, para apresentar sugestões, assim como há aceitação de erros e **feedbacks** que são fatores determinantes para o ambiente de aprendizagem. Tudo isso vai ao encontro do que preconizam Marsick e Watkins (1997), Antonacopoulou (2001) e Costa (2011) em relação ao contexto organizacional, a liderança, a estrutura, a cultura, os sistemas e as práticas serem mediadores da aprendizagem.

Nessa lógica, tanto a aprendizagem formal quanto a informal são incentivadas pelas empresas Alfa e Beta. A aprendizagem formal acontece por meio de capacitações, cursos, fóruns, mini treinamentos, seminários, reuniões, comitês, grupos de melhorias, círculos de qualidade, reuniões, escolinha da solda e **workshops** que dizem respeito ao desenvolvimento de atividades diversas, de acordo com o fim ao qual se propõem. O relato que segue demonstra tal constatação: O grupo de melhoria é a melhor forma de trocar experiências, porque você tem um problema igualitário pra todos e a gente precisa resolver né. [...] É melhor forma de trocas de experiências e informações de uma geração pra outra (AG3). A análise revela que a aprendizagem formal geralmente acontece em locais organizados e estruturados, com auxílio de um professor, instrutor ou treinador, conforme apontam Marsick e Watkins (1997), Marsick e Watkins (2001), Flach e Antonello (2011) e Panosso, Larentis, Fachinelli, Antonello e Camargo (2017).

Entretanto, também fica evidenciado o incentivo das empresas pesquisadas para a aprendizagem informal dos trabalhadores, a qual ocorre em momentos informais diversos, encontros casuais oriundos das atividades cotidianas, que acontece naturalmente como parte do trabalho diário, na troca de ideias e experiências. Tal questão ficou bem evidenciada na realização do grupo focal, momento em que os trabalhadores discorreram abertamente sobre as aprendizagens informais no dia a dia. As análises revelam que os gestores e trabalhadores percebem aprendizagem nas práticas informais no dia a dia, como observa-se no depoimento:

A maior parte de troca de informações ela acontece no ambiente informal, no dia a dia, nas conversas, é no momento que um colega pede apoio do outro, seja de sistemas, seja de alguma ideia sobre decisão no trabalho. [...] Em termos profissionais, na prática se você pegar as áreas administrativas pras nossas rotinas, tem normas e padrões a serem seguidos, muita coisa não tem escrito, as pessoas que tão aqui elas vão umas ensinando as outras nas práticas do dia a dia (BG1).

Em consonância, por meio da observação *in loco*, pode-se notar que em muitas situações ocorriam aprendizagens informais na empresa Alfa. Na área administrativa, alguns trabalhadores pediam ajuda para realizar determinadas atividades, se reuniam para resolver algum problema. Na área fabril, em diversas situações observou-se um trabalhador ensinando o outro nas atividades. Na recepção da empresa Alfa tem uma máquina de café e, principalmente no início da manhã, havia trabalhadores que se encontravam casualmente e debatiam assuntos relacionados ao trabalho,

evidenciando situações de aprendizagem informal. Por meio das evidências empíricas constatou-se que trabalhadores com diferentes idades participavam de tais momentos de aprendizagem informal, havendo interação entre as diferentes gerações.

Na empresa Beta tem uma sala de lazer, um espaço com mesas, poltronas e televisão, um ambiente descontraído, no qual foi possível identificar situações de troca de ideias e sugestões. Além disso, notou-se que a empresa se utiliza de aplicativos, como **whatsapp**, para trocar ideias, esclarecer dúvidas e trocar informações. Nesse sentido, os relatos evidenciam que a aprendizagem informal acontece naturalmente como parte do trabalho diário, na troca de ideias e experiências, sendo difícil de padronizar, sistematizar e avaliar, confirmando o que a literatura preconiza sobre aprendizagem informal (MARSICK ; WATKINS, 1997; MARSICK; WATKINS 2001; FLACH; ANTONELLO, 2011).

A aprendizagem baseada em prática, a qual acontece na interação das práticas do cotidiano no ambiente organizacional, propicia a criação e troca de novos saberes e conhecimentos num ambiente informal. Por meio dos relatos dos participantes e das notas de campo ficou evidenciado que a maioria das aprendizagens acontecem durante as atividades de trabalho do dia a dia (GHERARDI, 2000; 2001; 2003; 2008; 2009a; 2009b; 2009c; 2012; CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; BISPO; MELLO, 2012; BISPO, 2013; AZEVEDO, 2013; BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014; GHERARDI, 2015; DURANTE; VELOSO; MACHADO; CABRAL; SANTOS, 2019). Entretanto, não se nega a ocorrência de aprendizagens nos espaços formais, como treinamentos, reuniões, **workshops**, dentre outros que também contemplam a diversidade geracional.

Nesse sentido, percebe-se que a aprendizagem baseada em prática acontece no dia a dia das organizações, no qual o conhecimento é produzido ou transformado por meio da ação e interação dos trabalhadores de diferentes gerações e os demais elementos não humanos que compõem o contexto organizacional, como inferem Rodrigues e Azevedo (2013), Bertolin, Cappelle e Brito (2014) e Gherardi (2014; 2015).

4.1.3. Diversidade geracional nas relações de trabalho

No que se refere à aprendizagem entre as diferentes gerações nas práticas de trabalho, todos os participantes afirmaram que há troca de conhecimentos, principalmente nas práticas do dia a dia, evidenciando a abordagem da aprendizagem baseada em prática (GHERARDI, 2000; 2001; 2006; 2008; 2009^a; 2009b; 2014), conforme os fragmentos de histórias que seguem:

Eu até brinco com os mais novos, porque eu digo: olha gente, eu preciso da ajuda dos universitários aqui! Porque, assim, o que vejo tá. Eu posso ter experiência pela minha idade, enfim, pelo tempo que eu tô aqui, óbvio, né, que eu conheço às vezes mais os processos do que os outros. Mas ao mesmo tempo eu sou de uma geração que quando começo não tinha tanta modernidade como tem agora, né, tanta tecnologia

como tem agora, né. E essa gurizada, esse pessoal que tem agora, eles tem um domínio muito grande. Então eu acho isso fantástico, porque a gente aprende muito com eles, né. Eles aprendem com a gente a questão do conhecimento do que a gente já viveu aqui, que pode passar alguma experiência pra eles, e a gente com eles toda essa parte nova, essa forma diferente de ver as coisas sabe (B7).

Eu procuro sempre aprender com os mais jovens, até não só no sentido técnico, mas no sentido da visão das coisas, de ver as coisas de uma forma diferente. Eles são um pouco mais cobrativos nas coisas, eu venho de uma geração que a gente tinha que aceitar muito as coisas, e eles não aceitam muito as coisas, assim, simplesmente tu fala: ai, não vai dar. Mas por que não vai dar? Eles são mais cobrativos nesse sentido, querem saber o porquê (A8).

Muitas evidências empíricas, a exemplo das falas acima, revelam que não são só as pessoas de gerações mais jovens que aprendem com as gerações adultas, mas também o contrário acontece. Inclusive, foram observadas algumas lideranças bem mais jovens do que os seus subordinados.

A aprendizagem de novas rotinas e o ingresso de novos trabalhadores ocorrem por meio de integração e através das práticas do dia a dia. “Ele entra como auxiliar, por exemplo. Nós chamamos outro auxiliar e daí a gente coloca aquele rapaz novo junto com esse mais antigo, aprender na prática junto com ele, ensina ele a fazer as atividades” (AG3). Outro gestor relata: “aprende com outro colega, transmite todos os conhecimentos, as rotinas na prática” (AG2).

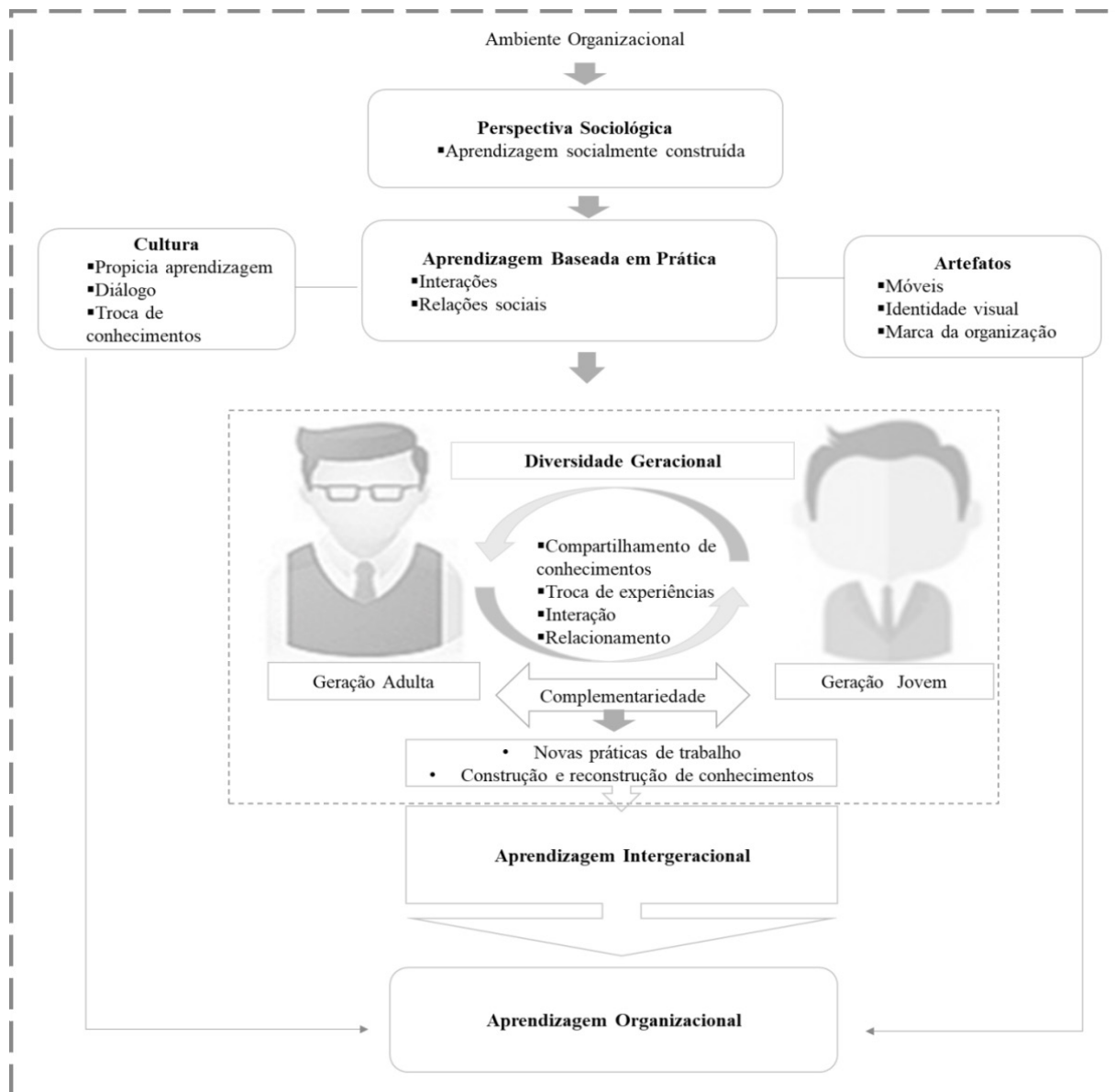
Nessa linha de análise, conforme apontam Nascimento, Santos, Valentim e Cabero (2016), as gerações possuem especificidades relevantes para constituir ambientes organizacionais ricos em conhecimento, aproveitando, assim, as especificidades no que tange à criatividade, ao empreendedorismo, à rapidez, à inovação, às habilidades e aos comportamentos. Ainda, conforme Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), Collistochi *et al.* (2012) e Cavazotte, Lemos e Viana (2012) as gerações divergem mesmo tendo a mesma idade e tendo percepções e vivências diferentes sobre o mesmo fenômeno, que surgem em razão de variações nos momentos de carreira, ambições, valores e motivações das pessoas, ou ainda das implicações que o ambiente proporciona.

Portanto, a aprendizagem intergeracional que ocorre nas práticas de trabalho contribui com a AO, pois a AO começa a acontecer quando os trabalhadores começam a compartilhar suas práticas. Nas práticas cotidianas observadas nas evidências empíricas, ocorre a troca de conhecimentos, experiências, informações, ideias e sugestões. A partir disso, novos conhecimentos são criados e integrados, novas práticas e novas formas de trabalho são socialmente construídas. É nessa lógica que pesquisadores como Bertolin, Cappelle e Brito (2014) inferem que a natureza sociológica confere proeminência às realizações coletivas, frutos de interações entre as pessoas e inerente ao intercâmbio de experiência, conhecimentos e significados sobre as práticas. Portanto, a AO é um processo social que gera conhecimento situado em práticas organizacionais (GHERARDI, 2000).

4.2. Esquema conceitual analítico: contribuição da diversidade geracional para a AO

Visando atender ao objetivo proposto e considerando os aportes teóricos, apresenta-se o esquema conceitual analítico. Tal esquema tem o propósito de compreender as contribuições da diversidade geracional para a AO, sob a abordagem baseada em prática da teoria sociológica.

Figura 1. Contribuições da diversidade geracional para a AO



Fonte: as autoras.

A proposição do esquema conceitual demonstra um ambiente organizacional, sob a perspectiva sociológica na qual a aprendizagem é situada e socialmente construída, acontecendo a partir

da interação dos trabalhadores nas práticas cotidianas. A abordagem da aprendizagem baseada em prática, tendo como base os estudos de Silvia Gherardi, compreende a aprendizagem e o conhecimento como um processo que emerge de relações e interações dos trabalhadores (geração jovem e geração adulta) com os demais elementos não humanos (cultura, artefatos).

A cultura organizacional é uma mediadora para a aprendizagem, tendo em vista que os trabalhadores, por meio de interações (diálogo, troca de conhecimentos), aprendem no local de trabalho. Dessa forma, um ambiente propício para aprendizagem é aquele que tem abertura para que os trabalhadores criem, transfiram e adquiram conhecimentos.

Nesse processo de atribuição de significado à organização, evidenciam-se os artefatos materiais (equipamentos, móveis, identidade visual organizacional, localização geográfica, marca da organização) são uma das maneiras mais importantes para o indivíduo perceber a organização e constituem a representação mais fiel da identidade cultural, de sua cultura material, de sua paisagem simbólica, de suas formas de controle.

Avançando-se para a análise das gerações, considerando-se gerações jovens e gerações adultas, nas quais as trocas relacionais e a interação da diversidade geracional nas práticas cotidianas propiciam a transferência, o compartilhamento, a criação e a reconstrução de conhecimento, promovendo novas práticas, inovações, novas formas de trabalho, e construção e reconstrução de conhecimentos, resultando em uma aprendizagem intergeracional, que significa aprendizagem entre gerações (ORZEA; BRATIANU, 2012; ROPES, 2013; 2015; GERPOTT; LEHMANN-WILLENBROCK; VOELPEL, 2016; SPRINKLE; URICK, 2018) e que pode contribuir com a AO (ANTONELLO; GODOY, 2011; SPRINKLE; URICK, 2018).

Dessa maneira, esta pesquisa confirma o esquema conceitual analítico proposto, induzindo a concluir após análise tanto da exposição teórica como empírica, a sua viabilidade e pertinência. Entende-se que contribui para com o avanço da teoria sobre diversidade geracional e AO, e ainda, com a aprendizagem intergeracional, tema ainda pouco explorado no Brasil e também internacionalmente.

Conclusão

A aprendizagem intergeracional nas práticas de trabalho contribui com a AO, pois essa começa a acontecer quando os trabalhadores começam a compartilhar suas práticas. Os dados evidenciaram que nas empresas Alfa e Beta ocorrem aprendizagens formais e informais nas práticas de trabalho do dia a dia, por meio das relações sociais e interações. Nas práticas cotidianas, ocorre a

transferência, o compartilhamento, a criação e a reconstrução de conhecimento. Assim, diferentes práticas e formas de trabalho são socialmente construídas.

A aprendizagem entre as diferentes gerações ocorre nas práticas de trabalho, nas quais há troca de experiências, conhecimentos, ideias e a aprendizagem de novas rotinas e o ingresso de novos trabalhadores são realizados por meio de integração e através das práticas do dia a dia. A geração adulta tem experiência acumulada ao longo dos anos e a geração jovem tem maior habilidade com tecnologias, unindo as gerações e trabalhando na complementaridade, aproveitando as especificidades em relação à criatividade, aos comportamentos, ao empreendedorismo e à rapidez, entre outros aspectos, haverá um melhor convívio e um ambiente rico em conhecimentos. Tal ambiente gera aprendizagem intergeracional e, por consequência, a AO.

Portanto, aplicando o esquema conceitual analítico proposto nas empresas pesquisadas visando à compreensão das contribuições da diversidade geracional para a AO, sob a abordagem baseada em prática da teoria sociológica, verificou-se a sua viabilidade e pertinência para a melhor compreensão da contribuição da diversidade geracional para a AO. A partir do exposto, entende-se que esta pesquisa traz importante contribuição teórica para os estudos sobre AO, também por trabalhar na perspectiva sociológica, a menos recorrente nos estudos organizacionais. Outra contribuição teórica refere-se à compreensão da aprendizagem intergeracional, a qual colabora com a AO e é ainda pouco explorada, sobretudo em âmbito nacional. Da mesma forma, o aprofundamento da temática “gerações”, que tem sido apontada como emergente em gestão de pessoas em âmbito internacional e, principalmente, nacional. E a aplicação do esquema conceitual analítico proposto poderá, portanto, ser útil para diversos âmbitos organizacionais, contribuindo no avanço dos estudos sobre AO e gerações.

As contribuições gerenciais lançam luzes a um novo olhar sobre a diversidade geracional e fornece subsídios importantes a partir das reflexões aqui propostas, no sentido de elaborar e implementar estratégias para o convívio multigeracional, em uma visão mais holística, pensando na complementaridade e promovendo políticas e práticas de gestão para o convívio e a gestão multigeracional e para o compartilhamento de conhecimentos. Como contribuição metodológica evidencia-se a utilização da história de vida como estratégia para coleta de dados, uma vez que sua utilização nos estudos organizacionais ainda é menos recorrente.

Como possibilidade de estudos futuros, sugere-se a contínua necessidade de estudos mais aprofundados na perspectiva sociológica e com a abordagem baseada em prática. salienta-se também a pertinência do desenvolvimento de pesquisas sobre a diversidade geracional sob o olhar da complementaridade e não do antagonismo entre as diferentes gerações. Mais especificamente, sugere-se a aplicação do esquema conceitual analítico proposto em outros setores e em localidades distintas, inclusive em estudos de casos comparativos entre empresas do mesmo setor. Sugere-

se, ainda, o aprofundamento dos estudos sobre a aprendizagem intergeracional, principalmente no Brasil, em razão de ainda ser incipiente.

Ao finalizar o direcionamento para pesquisas futuras, cabe destacar que as lacunas teóricas sobre o tema AO na perspectiva sociológica e o tema diversidade geracional motivaram o desenvolvimento deste estudo. Assim, espera-se que possa servir de incentivo para pesquisas futuras, em razão da variedade de aspectos relacionados ao tema que ainda carecem de aprofundamentos e reflexões, viabilizando, dessa forma, conhecimento relevante tanto para a ciência como para a sociedade.

Por fim, ciente de que a pesquisa científica se caracteriza por pequenos avanços que vão sendo agregados a outros, levando ao desenvolvimento da ciência, entende-se que essas contribuições podem permitir avanços, estabelecer novas fronteiras ou abrir novas linhas de pesquisa. Nessa lógica, a construção deste artigo propôs-se a oferecer suas contribuições, principalmente ao campo dos estudos organizacionais em Administração e gestão de pessoas.

Referências Bibliográficas

Abreu-Cruz, L., Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. S. (2019) As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. *Revista de Carreiras & Pessoas – ReCaPe*, 9(2), 192 – 208.

Antonacopoulou, E. P. (2001). Desenvolvendo Gerentes Aprendizizes dentro de Organizações de Aprendizagem. In: Easterby-Smith, Mark et al.(Org.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 15-34.

Antonello, C. S. (2011). Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (Ed.). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 225-245.

Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: Uma visão Multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 310-332.

Azevedo, D. (2013). Aprendizagem Organizacional e Epistemologia da Prática: Um Balanço de Percursos e Repercussões. *Revista interdisciplinar de gestão social*, 2(1), 35- 55.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bertolin, R. V., Cappelle, M. C. A., & Brito, M. J. (2014). Corporeidade e estética na aprendizagem organizacional: insights emergentes. *Revista de administração Mackenzie*, 15(2), 15-37.

Bispo, M. S. (2013). A aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 14(6), 133-162.

Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65.

Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2019). Nativos digitais? características atribuídas por gestores à geração Z. *Desenvolve - Revista de gestão do Unilasalle*, Rio Grande do Sul, 8(2), 5-40.

Collistochi, C. C., da Fonseca, T. L., da Silva, A. N., Watanabe, C. G., Bertoia, N., & Nakata, L. E. (2012). A relação entre as gerações e o processo de aprendizagem em uma organização bancária. *Encontro Da Associação Nacional De Pós-graduação E Pesquisa Em Administração*, 36.

Cordeiro, H. T. D., Freitag, B. B., Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. (2013). A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente?. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(2), 2-18.

Corradi, G., Gherardi, S., & Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, 41(3), 265-283.

Costa, L. A. (2011). Ambiente organizacional e sua influência no processo de aprendizagem dos indivíduos. In: Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (Ed.). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 301-328.

Culpin, V., Millar, C., & Peters, K. (2015). Multi-generational frames of reference: Managerial challenges of four social generations in the organisation. *Journal of managerial psychology*, 30(1).

D'amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: a study of european managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.

Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17(2), 208-220.

Denzin, N., & Lincoln, Y. 4. Ed. (2011). *Handbook of qualitative research*. San Diego: Sage publications.

Durante, D., Veloso, F., Machado, D., Cabral, A., & Santos, S. (2019). Aprendizagem Organizacional na Abordagem dos Estudos Baseados em Prática: Revisão da Produção Científica. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-28.

Flach, L., & Antonello, C. (2011). Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. *Cadernos EBAPE. BR*, 9(1), 156-175.

Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa-3*. Artmed Editora.

Gagliardi, P. (2009). Explorando o lado estético na vida organizacional. In: Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2.

Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: a guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business.

Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., & Voelpel, S. C. (2016). *Intergenerational learning in organizations: A framework and discussion of opportunities*. In The aging workforce handbook: Individual, organizational, and societal challenges, 241-267.

Gherardi, S. (2000). Where learning is: metaphors and situated learning in a planning group. *Human Relations*, 53(8),1057-1080.

Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, 54(1), 131–139.

Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: the texture of workplace learning*. London: Blackwell.

Gherardi, S. (2008). Situated knowledge and situated action: what do practice-based studies promise? In: Barry, D., & Hansen, H. *New approaches in management and organization*. London.

Gherardi, S. (2009a). Introduction: the critical power of the practice lens. *Management learning*, 40(2), 115-128.

Gherardi, S. (2009b). Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. *The Learning Organization*, 16(5), 352-359.

Gherardi, S. (2014). Conhecimento situado e ação situada: o que os estudos baseados em prática prometem. In: Gherardi, S., & Strati, A. *Administração e aprendizagem na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Gherardi, S. (2015). To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. *Organization*, 1(19), 1-19. Doi: 0.1177/1350508415605174

Gherardi, S., & Nicolini, D. (2001). The sociological foundations of organizational learning. In: Dierkes, M. et al. (Org.) *Organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press.

Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, 29(3), 273-297.

Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F. (2001). The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES et al., *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University.

Mannheim, K. (1993). El problema de las generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 62, 145-168.

Marsick, V., & Watkins, K. (1997). Lessons from informal and incidental learning. In: Burgoyne, J., & Reynolds, M. (Eds), *Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice*. Sage: Thousand Oaks, 295-311.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.

Mozzato, A. R., Grzybovski, D., & Teixeira, A. N. (2016). Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software Nvivo®. *Revista Alcance*, 23(4), 578-587. Doi: alcance.v23n4.p578-587

Nascimento, N. M., dos Santos, J. C., Valentim, M. L. P., & Moro-Cabero, M. M. (2016). O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 16-28.

Nakata, E. L. (2009). As expectativas de aprendizagem nas organizações que buscam e destacar pelo clima organizacional. *Dissertação* (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, 2009.

Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: a practice based approach*. Armonk: M. E. Sharpe.

Nogueira, R. A., & Odelius, C. C. (2015). Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 83-83.

Oliveira, S. R., Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012). Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, 19(62), 551-558.

Orzea, I., & Bratianu, C. (2012). *Intergenerational learning in ageing societies*. In Proceedings of the 9 International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning-ICICKM, 193-200.

Panosso, O., Larentis, F., Fachinelli, A. C., Antonello, C. S., & Camargo, M. E. (2017). Processos de Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho: Estudo com Gestores Empresariais. *Revista de Negócios*, 4(22), 19-39.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.

Rodrigues, B., & Azevedo, D. (2013). Entre facas e chairas – um estudo sobre a aprendizagem baseada em prática de açougueiros. *Desenvolve*, Canoas, 2(2), 117-136.

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2001). Grasping the logic of practice: theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*. 36(2), 338-360.

Silva, R. C., Dutra, J., & Veloso, E. (2014). O conhecimento e a experiência em sobreposição à idade: a Gestão das gerações de uma organização industrial. *Gestão Contemporânea*, 15, p. 254-277.

Smola, K.W., & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.

Sprinkle, T. A., & Urick, M. J. (2018). Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and “low-stakes” development. *The Learning Organization*, 25(2), 102-112. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0021>

Strati, A. *Organização e estética*. (2007). Rio de Janeiro: FGV.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.