

**Contribuições da Diversidade Geracional para a Aprendizagem Organizacional, sob a Perspectiva Sociológica**

**DANIELA SIQUEIRA COLET**  
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)  
danicolet@hotmail.com

**ANELISE REBELATO MOZZATO**  
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)  
anerebe@upf.br

## **Contribuições da Diversidade Geracional para a Aprendizagem Organizacional, sob a Perspectiva Sociológica**

**Resumo:** Este artigo teve como objetivo principal propor um esquema conceitual analítico que facilite a compreensão das contribuições da diversidade geracional para a AO, sob a perspectiva sociológica. Para tanto, realizou-se pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, por meio da qual foi realizado um estudo de múltiplos casos em duas empresas de grande porte. Os dados foram coletados por meio de técnicas diversificadas, abrangendo vinte e cinco participantes: entrevista semiestruturada, história de vida, grupo focal e observação não participante. Triangulando os dados esses foram analisados por meio de análise de conteúdo, e todo o processo da pesquisa teve como apoio o software NVivo®10. Com a aplicação do esquema conceitual analítico, os resultados encontrados revelaram que a aprendizagem ocorre nas práticas cotidianas de trabalho por meio das relações sociais e das interações. Numa relação processual, ocorre a troca de conhecimentos, experiências, ideias e sugestões, que promovem novas práticas, novas formas de trabalho e novos conhecimentos, resultando em uma aprendizagem intergeracional que contribui para com a AO.

**Palavras Chave:** Diversidade Geracional. Aprendizagem intergeracional. Aprendizagem Organizacional. Perspectiva sociológica.

### **1 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 entre diferentes agentes? 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 vem conquistando 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; BENSON; BROWN, 2011).

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<sup>1</sup>. Nessa lógica e ao considerar que os processos de aprender não são apenas cognitivos, mas também corporais e multissensoriais, adotou-se o uso da abordagem estética (STRATI, 2007).

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. Justifica-se este estudo tendo em vista que, apesar de existirem um número significativo de estudos sobre AO, poucos são aqueles que abordam integralmente 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), Steves (2010), Kuyken (2012) e Matthews, Shaista e Khilji (2014), que relacionam o tema de gerações com conhecimento.

Ainda sobre a temática gerações, este artigo trabalha com a aprendizagem intergeracional, que vem sendo estudada na Europa (ROPES, 2013; 2015), com foco na inclusão de idosos no mercado de trabalho. No Brasil, a aprendizagem intergeracional continua como tema emergente, principalmente na Administração, tendo em vista que os poucos estudos já desenvolvidos sobre tal temática são voltados para a área da Educação.

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 Aprendizagem Organizacional e Diversidade Geracional**

### **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, fornecer *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 et al., 2015), 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, apresenta-se a perspectiva sociológica da AO que orientará este estudo.

### *2.1.1 Perspectiva sociológica da aprendizagem organizacional*

A perspectiva sociológica pressupõe que as pessoas aprenderem em um espaço social no qual haja interação (BISPO, 2013), introduzindo o conceito de prática como um fator proeminente, diferente da perspectiva cognitivista (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).

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 (STYHRE; JOSEPHSON; KNAUSEDER, 2006; CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; SANDBERG; TSOUKAS, 2011).

Ao assumir a aprendizagem como um processo social e uma aproximação com a realidade tangível, adota-se nessa pesquisa o uso da abordagem estética. A compreensão da AO necessita ser vista numa perspectiva ampliada, sobretudo humanística e social, e a abordagem estética prevê os sujeitos em interação da consciência advinda de suas capacidades perceptivo-sensoriais, abrindo a possibilidade de descortinar o universo organizacional através da percepção e simbolização da ação social produzida cotidianamente e objetificada nas relações e nos artefatos (BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014).

### *2.1.2 Abordagem estética*

A abordagem da estética organizacional prevê uma melhor compreensão da realidade organizacional, buscando incorporar as dimensões do humano, colocando em cena novos parâmetros para pensar a geração de conhecimento. Assim, contribuindo para aprofundar o conhecimento acerca da AO, na qual o conhecimento deixa de ser puramente racional, emergindo o conhecimento sensível, que é aquele percebido, julgado, produzido e reproduzido por meio dos sentidos como novo fator (STRATI, 2007).

A estética organizacional pode ser definida como uma forma de conhecimento humano fornecido pela percepção dos cinco sentidos (audição, visão, tato, olfato, paladar) e pela capacidade que temos de fazer um juízo estético sobre o que experimentamos (STRATI, 2007). Nesse processo de atribuição de significado à organização, evidenciam-se os artefatos como elementos que fundam a experiência estética, uma vez que o interesse nessa análise não está nas coisas em si, mas nas sensações que elas evocam (GAGLIARDI, 2001).

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” (STRATI, 2007, p. 242). Nessa lógica, a abordagem estética considera que o praticante estabelece uma relação com a sua prática por intermédio de suas capacidades perceptivo-sensoriais e pelo exercício do julgamento estético (RODRIGUES; AZEVEDO, 2013), considerando elementos humanos e não humanos que constituem os sujeitos da ação organizacional, privilegiando a compreensão empática, ao invés da compreensão causal (STRATI, 2007).

Portanto, a abordagem estética destaca a diferença de sentimentos (STRATI, 2007), o que remete à importância da diversidade nas organizações, em todos os sentidos possíveis. Em termos de corporeidades vividas, que exatamente pelas diferenças que carregam dão o tom único a uma dada realidade (BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014). Desse modo, compreender a AO também significa considerar a compreensão estética, tendo em conta a diversidade e a riqueza dos elementos envolvidos nas práticas e que fazem parte do contexto organizacional (STRATI, 2007).

### *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). Para o autor, a geração consiste em uma dimensão analítica importante para a compreensão da

dinâmica das mudanças sociais e de formas de pensar e de agir de uma época, os quais influenciaram sobremaneira seus valores, suas atitudes e suas crenças.

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). 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). 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, incorporando a ideia de classe, de contexto histórico, de vivências comuns e de relações familiares e intergeracionais (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Embora muito se tenha a discutir e consolidar teoricamente, pesquisadores desse campo concordam 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 1994); e, recentemente, a geração Z (nascidos a partir de 1990) (SMOLA; SUTTON, 2002; TAPSCOTT, 2009; VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015). Para esta pesquisa, tendo como propósito não criar estereótipos e polaridades às gerações, consideraram-se os períodos históricos e o compartilhamento das características, optando por denominar 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). Complementarmente, Nascimento et al. (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 e, inclusive, no que diz respeito à aplicação da inteligência organizacional.

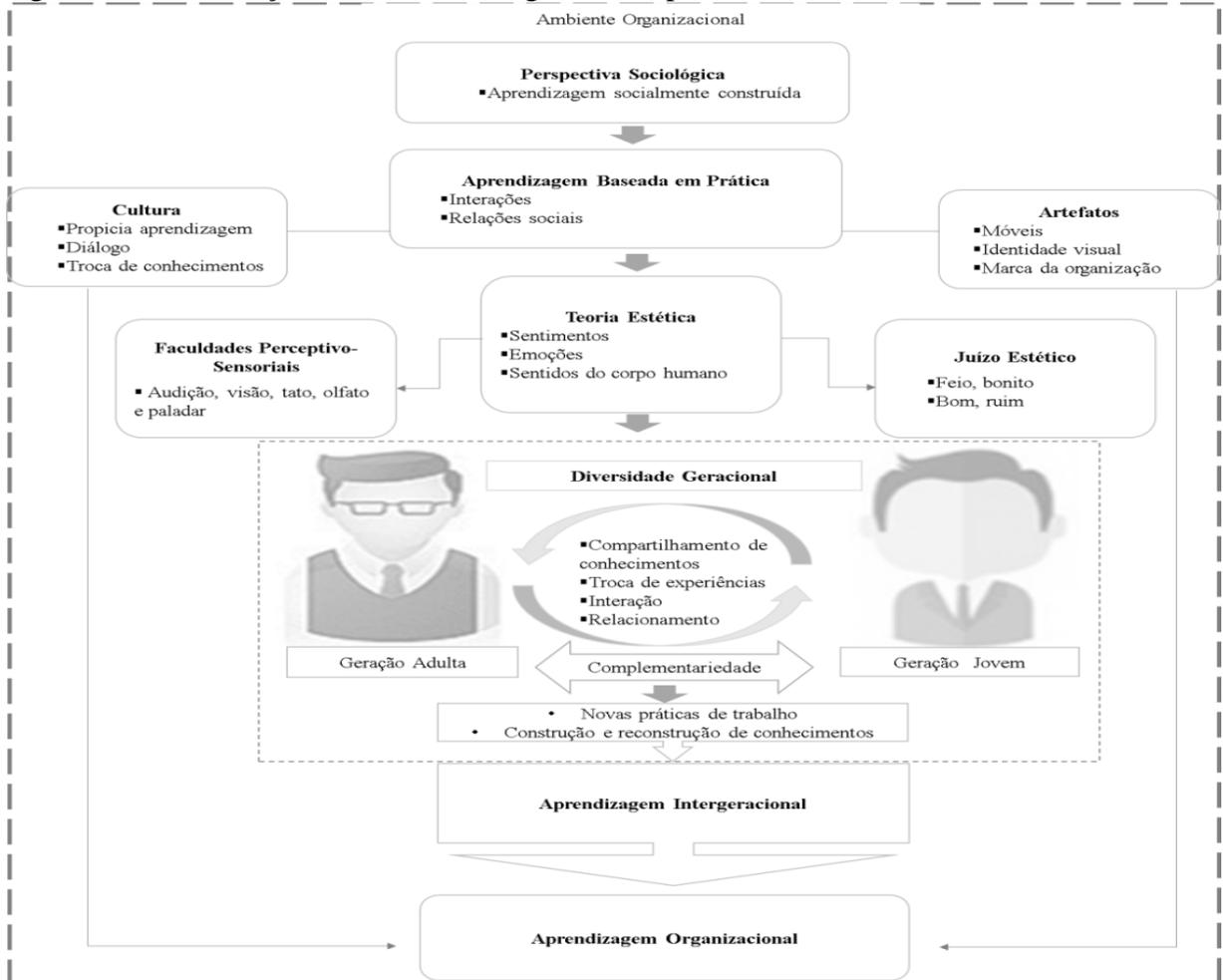
Nesse sentido, a aprendizagem intergeracional, um processo interativo que ocorre entre diferentes gerações, resulta na aquisição e no desenvolvimento de novos conhecimentos, valores e novas habilidades, sendo que o conhecimento implícito é passado de uma geração para outra (ROPES, 2013; 2015). Nessa 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 Esquema conceitual analítico: contribuição da diversidade geracional para a AO

Com base nos pressupostos iniciais e aportes teóricos, apresenta-se o esquema conceitual analítico para a realização desta pesquisa (Figura 1). Tal esquema tem o propósito de compreender as contribuições da diversidade geracional para a AO, sob a perspectiva sociológica.

Figura 1 – Contribuições da diversidade geracional para a AO



Fonte: as autoras (2016).

A proposição do esquema conceitual analítico (Figura 1) 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 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). Assim, tendo a aprendizagem como um processo social, a estética organizacional fundamentada nos estudos de Strati (2007) é a forma de conceber conhecimento e evidencia a importância dos sentimentos e das emoções, considerando as faculdades perceptivo-sensoriais (sensações) e o julgamento estético (sentimentos) que permeiam a ação dos trabalhadores em sua prática coletiva.

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 troca de conhecimentos, experiências, ideias e sugestões, que promovem novas práticas, inovações, novas formas de trabalho e construção e reconstrução de conhecimentos, resultando em uma aprendizagem intergeracional, que significa aprendizagem entre gerações, baseada nos estudos de ROPES (2013; 2015) e que pode contribuir com a AO (ANTONELLO; GODOY, 2011).

### 3 Metodologia

No que tange ao procedimento técnico, o método adotado é o estudo de múltiplos casos (YIN, 2005; 2016). Como refere o autor, os estudos de casos múltiplos permitem maior profundidade do estudo e a possibilidade de comparar resultados, ao ultrapassar a singularidade de dados referentes a uma única unidade, e a evidência resultante é considerada mais determinante e o estudo, mais robusto. No que se refere aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva (FLICK, 2009) e quanto à abordagem do problema como qualitativo (FLICK, 2009; YIN, 2016). Duas empresas de grande porte constituem-se no campo de pesquisa, onde a escolha ocorreu mediante ao número de trabalhadores, entre os quais se encontram gerações adultas e jovens no mesmo ambiente de trabalho e em diferentes setores e níveis hierárquicos. O nome 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 (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 (2016).

Analisando o Quadro 1, observam-se que foram oito trabalhadores da empresa Alfa, denominados A1 a A8, e nove trabalhadores da empresa Beta, denominados B1 a B9. 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, e as técnicas ficaram centradas nas seguintes fontes de evidências: entrevistas individuais semiestruturadas; história de vida; grupo focal; e observação não participante. Isso caracteriza a triangulação de fontes, aumentando, consideravelmente, a qualidade e confiabilidade do estudo, conforme é demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Técnicas de coleta de dados utilizadas por etapa

Etapas da pesquisa	Técnicas de coleta de dados	Sujeitos da pesquisa
<b>Etapa 1</b>	Entrevista semiestruturada	- 5 gestores da empresa Alfa. - 3 gestores da empresa Beta.
<b>Etapa 2</b>	História de vida	- 8 trabalhadores da empresa Alfa. - 9 trabalhadores da empresa Beta.
<b>Etapa 3</b>	Grupos de foco	- 8 trabalhadores da empresa Alfa. - 9 trabalhadores da empresa Beta.
<b>Etapa 4</b>	Observação não participante	- Áreas produtivas e administrativas das empresas Alfa e Beta.

Fonte: as autoras (2016).

As três etapas da pesquisa de campo compreendem, no total, vinte e cinco entrevistas, as quais totalizam, aproximadamente, trinta horas, todas gravadas. Evidencia-se que a observação não participante foi realizada nas quatro etapas. Para a análise dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2009; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), seguindo as três fases propostas. As categorias foram delineadas a partir do esquema conceitual analítico consistem em aprendizagem baseada em prática e diversidade geracional. Desse modo, realizou-se a análise de conteúdo com o auxílio do NVivo®10, o qual facilita e agiliza a análise de diferentes fontes de dados, culminando numa forma de validação dos resultados, 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.

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 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.

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 em uma dinâmica de negociação e 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).

Identificados os artefatos, discorre-se sobre a cultura das empresas Alfa e Beta, visto que ambas tem íntima relação, como afirma Strati (2007) os artefatos são uma das maneiras mais importantes para o indivíduo perceber a organização, demonstrando a identidade cultural, sua cultura material e suas formas de controle, conforme pode ser observado a seguir.

O ambiente e a cultura organizacional influenciam diretamente na aprendizagem, como referem Marsick e Watkins (1997), Garvin (2000), Antonacopoulou (2001) e Costa (2011). Nesse sentido, por meio das evidências empíricas, percebe-se que há nas empresas estudadas uma cultura que propicia a aprendizagem e a troca de conhecimento entre os trabalhadores, clima de abertura e diálogo facilitado, conforme fala do entrevistado:

O ambiente aqui na empresa é bem descontraído, a gente percebe isso nas pessoas e no dia a dia. A própria empresa, ela motiva, dentro da cultura da empresa, enfim, essa dinâmica, essa troca de informação entre as pessoas né, criar um clima legal. [...] A empresa, assim, ela tem muito forte o abraçar a diversidade (BG1).

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 tem 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, minitreinamentos, 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. Os relatos das entrevistas demonstram tal constatação:

Nós temos sistemas que é círculo de qualidades, então tem um grupo de pessoas que se reúne pra desenvolver melhorias também relacionado ao processo, relacionados a custo direto, relacionado a, por exemplo tamo perdendo tal coisa, o que nós podemos fazer? Se reúne lá e pensam em ideias (BG3).

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 das evidências empíricas revela que a aprendizagem formal geralmente acontece em estabelecimentos 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), Antonello (2011) e Panosso et al. (2015) sobre a aprendizagem formal. Também fica evidenciado o incentivo das empresas para a aprendizagem dos trabalhadores.

Quanto à aprendizagem informal, ela ocorre em momentos informais diversos, encontros casuais oriundos das atividades cotidianas. Tal questão ficou bem evidenciada na realização do grupo focal, momento em que os trabalhadores discutiram 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, conforme relatos das entrevistas:

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).

Nós temos o programa de padrinho, que quando chega uma pessoa nova, nós colocamos uma pessoa mais velha, com mais tempo de empresa pra conduzir ele em algumas atividades, e isso faz com que ocorra esse aprendizado, esse repasse de informação e troca de conhecimentos no dia a dia (A3).

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 havia trabalhadores que se encontravam casualmente e debatiam assuntos relacionados ao trabalho, evidenciando situações de aprendizagem informal.

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 utiliza-se de aplicativos, como *whatsapp*, para trocar ideias, esclarecer dúvidas, trocar informações, conforme relata o gestor:

O *whatsapp*, por exemplo, é uma ferramenta legal, eu tenho um grupo no *whatsapp* da nossa equipe. [...] Então o que você dispara o pessoal fica sabendo na hora né. A gente faz uma reuniãozinha relâmpago, tira foto, no grupo do *whatsapp*. Ah! Tem alguma informação que eu to numa reunião e falaram alguma coisa importante pra eu comunicar pra equipe eu to passando um *wpp* pra galera no momento (BG3).

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 das evidências empíricas constata-se que a maioria das aprendizagens acontece nas práticas do dia a dia (GHERARDI, 2000; 2001; 2003; 2008; 2009a; 2009b; 2009c; 2012; CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; BISPO; MELLO, 2012; GHERARDI; SOUTO, 2013; BISPO, 2013; BERENDS; ANTONACOPOULOU, 2014; BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014; GHERARDI, 2015), ainda que seja inegável a ocorrência de aprendizagens nos espaços formais, como treinamentos, reuniões, *workshops*, dentre outros.

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 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).

#### 4.2 Diversidade geracional

Tanto os gestores quanto os trabalhadores afirmaram que há um bom relacionamento entre as gerações, fazendo referência às ideias de Denker et al. (2007), Joschi et al. (2010) e Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) sobre os efeitos da geração serem disjuntos do efeito da idade e considerar-se as condições sociais, econômicas, sociais e culturais que os indivíduos estão integrados. Sob a percepção dos trabalhadores: “a gente se dá bem, tem uma relação boa, tranquila” (A5). Outro afirma: “não vejo dificuldade, eu tenho uma boa relação” (B7). Sob o olhar dos gestores, há um bom relacionamento, embora o que interfere seja o perfil de cada um, conforme pode ser observado nos relatos das entrevistas:

Entre eles há um bom relacionamento, o confronto que existe é de personalidade digamos assim, e isso vai de geração mais nova pra mais velha, não define faixa etária de idade (AG1).

Pela questão de idade sem problema nenhum. Mais é questão de perfil às vezes. Mas a diferença de idade não percebo que interfere no relacionamento. A minha equipe tem um bom relacionamento. (AG4)

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, conforme os fragmentos das histórias de vida:

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).

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 et al. (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.

Chegando ao final da análise dos resultados da pesquisa, entende-se passível aplicação do esquema conceitual analítico proposto, induzindo a concluir, ao final desta pesquisa, após análise tanto da exposição teórica como empírica, a viabilidade e a pertinência do esquema conceitual analítico proposto para o entendimento da contribuição da diversidade geracional para a AO.

## **6 Considerações finais**

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 troca de conhecimentos, experiências, informações, ideias e sugestões. A

partir disso, novos conhecimentos são criados e integrados, 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 perspectiva 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. 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 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 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.

## Referências

- ANTONACOPOULOU, E. P. Desenvolvendo Gerentes Aprendizes dentro de Organizações de Aprendizagem. In: EASTERBY-SMITH, Mark et al.(Org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001, p.15-34.
- ANTONELLO, C. S. 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, 2011.p. 225-245.
- \_\_\_\_\_. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em prática. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Ed.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 565-582.
- \_\_\_\_\_; RUAS, R. L. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 35-58, 2005.

- \_\_\_\_\_; GODOY, A. S. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: Uma visão Multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, mar./abr., 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.
- BERENDS, H.; ANTONACOPOULOU, E. Time and organizational learning: A review and agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 437-453, 2014. .
- BERTOLIN, R. V.; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. Corporeidade e estética na aprendizagem organizacional: insights emergentes. **Revista de administração Mackenzie**, v. 15, n. 2, mar./abr. 2014.
- BISPO, M. S. A aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, 14, n. 6, nov./dez., p. 133- 162, 2013.
- COLET, D. S.; BECK, N.; OLIVEIRA, D. G. “Filhos da internet”: Desafios comportamentais da geração Z. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 5, 2015, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2015.
- COLLISTOCHI, C. C. et al. A Relação entre as Gerações e o Processo de Aprendizagem em uma Organização Bancária. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? **Management Learning**, v. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.
- COSTA, L. A. 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, 2011. p. 301-328.
- CULPIN, V.; MILLAR, V.; PETERS, K. Multi-generational frames of reference: managerial challenges of four social generations in the organization. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 1, 2015.
- D'AMATO, A.; HERZFELDT, R. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: a study of european managers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 929-953, 2008.
- DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. Employee benefits as context for intergenerational conflict. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 2, p. 208-220, 2007.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. 1, p.156-175, 2011.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- GAGLIARDI, P. Explorando o lado estético na vida organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009. Volume 2.
- GARVIN, D. A. **Learning in action: a guide to putting the learning organization to work**. Boston: Harvard Business, 2000.
- GHERARDI, S. Where learning is: metaphors and situated learning in a planning group. **Human Relations**, v. 53, n. 8, p. 1057-1080, 2000.

- \_\_\_\_\_. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, n. 54, v. 1, p. 131–139, 2001.
- \_\_\_\_\_. Knowing as desiring – mythic knowledge and the knowledge journey in communities of practitioners. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 7/8, p. 352-358, 2003.
- \_\_\_\_\_. Situated knowledge and situated action: what do practice-based studies promise? In: BARRY, D.; HANSEN, h. **New approaches in management and organization**. London: sage, 2008.
- \_\_\_\_\_. Introduction: the critical power of the practice lens. **Management learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009a.
- \_\_\_\_\_. Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009b.
- \_\_\_\_\_. Practice? it's a Matter of Taste! **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535-550, 2009c.
- \_\_\_\_\_. To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. **Organization**, v. 1, n. 19, p. 1-19, 2015. Doi: 0.1177/1350508415605174
- GHERARDI, S. 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, 2014.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: Dierkes, M. *et al.* (Org.) **Organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- \_\_\_\_\_; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES et al., **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University, 2001. Cap. 2.
- \_\_\_\_\_; SOUTO, P.C.N. What do people do when they work? The contribution of practice-based studies to the understanding of working and organizing. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013.
- KUYKEN, K. Knowledge communities: towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer. **VINE**, v. 42, n. 3/4, p. 365-381, 2012.
- MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas** (REIS), n. 62, p. 145-168, 1993.
- MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Eds), **Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice**. Sage: Thousand Oaks, 1997. p. 295-311.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 731-747, 2011.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, A. N. Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software Nvivo®. **Revista Alcance**, v.23, n. 4. p. 578-587, 2016. Doi: alcance.v23n4.p578-587
- NASCIMENTO, N. M. et al. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. especial, p. 16-28, 2016.
- NAKATA, E. L. 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. (Ed.). **Knowing in organizations: a practice-based approach**. Armonk: M. E. Sharpe, 2003.
- NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015.
- OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração y no Brasil? **Organizações e Sociedade**, v.19, n. 62, p. 551-558, 2012.
- PANOSSO, O. et al. Processos de Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho para Tomada de Decisão Gerencial: Estudo de Caso com Gestores de Empresas Produtoras de Maçã do Município de Vacaria (RS). In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2012, Belo Horizonte. **Anais...Belo Horizonte: Anpad**, 2015.
- PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: a review of theory and evidence, **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 1, p. 79–96, 2011.
- RODRIGUES, B.; AZEVEDO, D. Entre facas e chairas – um estudo sobre a aprendizagem baseada em prática de açougueiros. **Desenvolve**, Canoas, v. 2, n. 2, p. 117-136, set. 2013.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **A aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Artmed, 2005.
- SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Grasping the logic of practice: theorizing through practical rationality. **Academy of Management Review**. v.36, n.2, p.338-360, 2001.
- SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. O conhecimento e a experiência em sobreposição à idade: a Gestão das gerações de uma organização industrial. **Revista Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, n. 15, p. 254-277, 2014.
- SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p. 363-382, 2002.
- STEVES, R. H. Managing human capital: how to use knowledge management to transfer knowledge in today’s multi-generational workforce. **International Business Research**, v. 3, n. 3, p. 77-83, 2010.
- STRATI, A. **Organização e estética**. Rio de Janeiro: FGV. 2007.
- \_\_\_\_\_. “Você faz coisas belas?”: estética e arte em métodos qualitativos de estudos organizacionais. In: GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014a.
- \_\_\_\_\_. Saber na prática: compreensão estética e conhecimento tácito. In: GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014b.
- \_\_\_\_\_; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.
- STYHRE, A.; JOSEPHSON, P-E.; KNAUSEDER, I. Organization learning in non-writing communities: the case of construction workers. **Management Learning**, v.37, n.1, p. 83-100, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

<sup>i</sup> Destacam-se os seguintes estudos da pesquisadora: Gherardi, Nicolini e Odella (1998), Gherardi e Nicolini (2001), Gherardi (2000, 2001, 2003, 2006, 2008, 2009a, 2009b, 2009c 2012), Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), Gherardi e Souto (2013), Gherardi (2014; 2015).