

Aprendizagem Intergeracional em Grupos de Trabalho Multigeracionais: Desafios Provenientes de Estereótipos Etários

Autoria

Darcy Mitiko Mori Hanashiro - darcyhanashiro@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin de Empresas - PPGA /Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Patrícia Teixeira Maggi Silva - patriciatmaggi@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin de Empresas - PPGA /Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prog de Pós-Grad em Admin de Empresas - PPGA /Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Werenna Fernnanda Garcia Batista - werennagarcia@yahoo.com.br

Prog de Pós-Grad em Admin de Empresas - PPGA /Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Janine Silva Nascimento Cunha - janinesnascimento@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin de Empresas - PPGA /Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Agradecimentos

Agradecemos ao CNPq pelo fomento ao projeto de pesquisa.

Resumo

O artigo busca compreender a experiência de aprendizagem intergeracional (AIG), sob a perspectiva de profissionais que atuam em diferentes grupos etários. Este tema é relevante para o campo dos estudos organizacionais em face do crescente envelhecimento da força de trabalho e a presença de diferentes gerações atuando no ambiente organizacional. Há discussão na literatura sobre a direcionalidade da AIG, com predominância de estudos unidirecionais, ou seja, jovens aprendendo com profissionais mais velhos. Entretanto, os estudos bidirecionais, em que jovens e mais velhos aprendem e ensinam mutuamente são mais raros. Esta foi a perspectiva adotada no artigo. Realizamos uma pesquisa qualitativa, baseada em 17 entrevistas com profissionais de diferentes gerações e perfis ocupacionais. Os dados foram analisados conforme orientação de Creswell (2014). Os resultados evidenciaram diferentes tipos de conhecimentos trocados entre diferentes gerações (especializado, prático, social e metacognitivo), o reconhecimento de recompensas intrínsecas do aprendizado, as barreiras para a AIG e os estereótipos baseados em idade que atuam na AIG, em relação ao endogrupo e exogrupo. Ao final, são apresentadas as contribuições à literatura e uma agenda para futuras pesquisas.

Aprendizagem Intergeracional em Grupos de Trabalho Multigeracionais: Desafios Provenientes de Estereótipos Etários

RESUMO

O artigo busca compreender a experiência de aprendizagem intergeracional (AIG), sob a perspectiva de profissionais que atuam em diferentes grupos etários. Este tema é relevante para o campo dos estudos organizacionais em face do crescente envelhecimento da força de trabalho e a presença de diferentes gerações atuando no ambiente organizacional. Há discussão na literatura sobre a direcionalidade da AIG, com predominância de estudos unidirecionais, ou seja, jovens aprendendo com profissionais mais velhos. Entretanto, os estudos bidirecionais, em que jovens e mais velhos aprendem e ensinam mutuamente são mais raros. Esta foi a perspectiva adotada no artigo. Realizamos uma pesquisa qualitativa, baseada em 17 entrevistas com profissionais de diferentes gerações e perfis ocupacionais. Os dados foram analisados conforme orientação de Creswell (2014). Os resultados evidenciaram diferentes tipos de conhecimentos trocados entre diferentes gerações (especializado, prático, social e metacognitivo), o reconhecimento de recompensas intrínsecas do aprendizado, as barreiras para a AIG e os estereótipos baseados em idade que atuam na AIG, em relação ao endogrupo e exogrupo. Ao final, são apresentadas as contribuições à literatura e uma agenda para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Aprendizagem intergeracional, contato intergeracional, estereótipos etários, Geração X; Geração Y.

INTRODUÇÃO

O envelhecimento demográfico é um fenômeno social presente em países desenvolvidos e, mais recentemente, também em países em desenvolvimento. O Brasil passa por uma transição demográfica. Os avanços médicos e melhorias nos cuidados com a saúde e padrão de vida significam que as pessoas estão vivendo mais do que em gerações passadas e, essa tendência tende a acelerar nos próximos anos. A partir de 2020 o número de idosos crescerá exponencialmente. A estimativa é que em 2050, uma parcela considerável de 29,7% dos brasileiros seja formada por idosos. (BANCO MUNDIAL, 2011). Este cenário aponta uma tendência de maior permanência de trabalhadores nas organizações, agravado pelas mudanças no sistema previdenciário brasileiro que ampliou a longevidade laboral.

Com o envelhecimento da força de trabalho, o aprendizado ao longo da vida é um desafio para as organizações manterem capacitados os trabalhadores longevos. Essa mudança demográfica implica na convivência de várias gerações de profissionais, de *baby boomers* até geração Z, trabalhando em equipes multigeracionais. Entretanto, o contato intergeracional em si não garante que essas equipes atuem de forma construtiva com efetiva aprendizagem no ambiente de trabalho. Nesse sentido, ocorrem alguns questionamentos: como ocorre a aprendizagem intergeracional? Qual é o direcionamento dessa aprendizagem? O que trabalhadores mais jovens e mais velhos aprendem mutuamente? A literatura em aprendizagem geracional, tema relativamente recente no contexto organizacional, acumula um corpo em desenvolvimento de conhecimento, teórico ou empírico. Bratianu e Leon (2015) realizaram uma pesquisa com tomadores de decisão em universidades europeias para identificar o nível de conscientização em organizações sobre envelhecimento e a partir daí projetar instrumentos específicos para implementar mecanismos de aprendizagem

intergeracional. Os estudos de Ropes (2013; 2014; 2015), Gerpott (2015) e Gerpott *et al.* (2017) focam no desenvolvimento de programas de aprendizagem intergeracional no contexto das organizações. Gerpott *et al.* (2017) apontam que a construção mútua de conhecimento entre gerações tem recebido pouca atenção das organizações.

Diante da escassez de pesquisa sobre aprendizagem intergeracional não apenas dos mais velhos para os mais novos, mas em ambos os sentidos, o objetivo deste artigo é compreender a experiência de aprendizagem intergeracional, sob a perspectiva de profissionais que atuam em diferentes grupos etários. Este objetivo é desdobrado em dois específicos: 1) descrever os tipos de conhecimentos trocados, as recompensas extrínsecas e intrínsecas e as barreiras à aprendizagem intergeracional; 2) identificar se o contato intergeracional de trabalhadores evidenciou estereótipos em relação aos membros pertencentes a diferentes grupos etários.

Todos os entrevistados da pesquisa atuam em equipes multigeracionais. As diferenças geracionais podem ser identificadas como potenciais barreiras ou vantagens para as equipes. Um dos fatores que pode contribuir para esses diferentes resultados são os estereótipos etários, pois a presença deles pode inibir a motivação para o aprendizado dos trabalhadores que são percebidos de forma estereotipada.

Além desta introdução, o artigo compõe-se de mais três tópicos. O primeiro aborda a aprendizagem intergeracional e estereótipos etários. Na sequência, apresentamos o percurso metodológico que orientou a pesquisa de campo. O terceiro tópico dispõe dos resultados e discussão com a literatura e o último apresenta as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

APRENDIZAGEM INTERGERACIONAL

Os estudos de aprendizagem intergeracional (AIG) têm origem na Sociologia e nas Ciências da Educação. Na primeira, a AIG é analisada sob a perspectiva de como uma geração mais velha colabora na socialização de uma mais jovem, geralmente composta por crianças. Nas Ciências da Educação, os estudos concentram-se em como os avós podem ajudar crianças em idade escolar em diferentes aspectos do aprendizado de habilidades básicas. Tanto na Sociologia (KERKA, 2003), como na Educação (GRANVILLE, 2002), um dos principais resultados da AIG é a redução de estereótipos negativos entre as gerações.

No contexto organizacional, por sua vez, há uma escassez de trabalhos sobre AIG. Neste cenário, Ropes (2013) pontua que ainda não se sabe exatamente como a AIG de fato ocorre, que problemas organizacionais ela pode ajudar a resolver ou ainda de que formas ela pode ser organizada para melhorar a aprendizagem no local de trabalho.

Segundo Ropes (2013), a AIG é um processo interativo de aprendizado que ocorre entre diferentes gerações e resulta no desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e valores, beneficiando tanto o indivíduo, como a organização. Gerpott *et al.* (2017) entendem a AIG como uma construção conjunta de conhecimentos, que ocorre por meio da troca de informações entre indivíduos de diferentes gerações.

Ropes e Ypisilanti (2012) complementam que a AIG é um tipo de aprendizagem social e colaborativa, situada dentro da estrutura da organização, a qual pode ocorrer de maneira natural por meio das interações, discussões, reuniões etc., no local de trabalho, ou pode ser planejada e desenvolvida com ações específicas, em geral da área de Recursos Humanos (RH).

As formas mais tradicionais de AIG são: a mentoria tradicional, em que um funcionário sênior ajuda um júnior a "aprender as regras do jogo" da organização (ROPES, 2013); e a mentoria reversa, em que funcionários mais jovens ensinam aos

mais velhos novas tendências, conceitos e habilidades com a tecnologia etc. (BAILY, 2009; CHEN, 2013, MURPHY, 2012; TEMPEST, 2003).

Os tipos de mentoria tradicional e reversa exemplificam a abordagem unidirecional da AIG, em que um indivíduo que possui mais conhecimento transfere para outro com menos conhecimento. Contudo, pesquisas recentes apresentam a AIG como um processo bidirecional ou de mão-dupla, em que todos os trabalhadores, independentemente da idade ou posição na hierarquia organizacional possuem conhecimentos únicos que podem ser compartilhados com seus colegas, ou seja, uns aprendendo com os outros (GERPOTT; LEHMANN-WILLENBROCK; VOELPEL, 2017).

Gerpott (2015) amplia a compreensão sobre a temática, ao apresentar uma visão geral sobre quatro tipos de conhecimento trocados nos processos bidirecionais de AI. O primeiro é o **conhecimento especializado**. Neste tipo, trabalhadores mais velhos possuem conhecimentos específicos da empresa ou do setor, enquanto os mais jovens podem ter conhecimentos adquiridos por meio de outras formas de aprendizagem (cursos, formações ou outras experiências). O segundo é o **conhecimento prático**, que diz respeito sobre como as coisas funcionam dentro e fora da organização; O terceiro tipo é denominado **conhecimento social**, e como o próprio nome sugere, contempla os conhecimentos relativos às habilidades sociais, que facilitam as interações interpessoais e o trabalho em equipe (lidar com conflitos), criar e fortalecer relações interpessoais (*networking*), a valorização das amizades e da integridade, além do planejamento de carreira. Por fim, o conhecimento **meta-cognitivo** é situado nas interações entre os indivíduos de diferentes idades, em que eles aprendem a aprender, ou pensam sobre como pensar, processos denominados de meta-cognição (JOHNSON; ARCHIBALD; TENENBAUM, 2010). Gerpott (2015) ainda pontua que os três primeiros tipos de conhecimento se baseiam na literatura de educação, sendo que o último emergiu da análise de dados qualitativos.

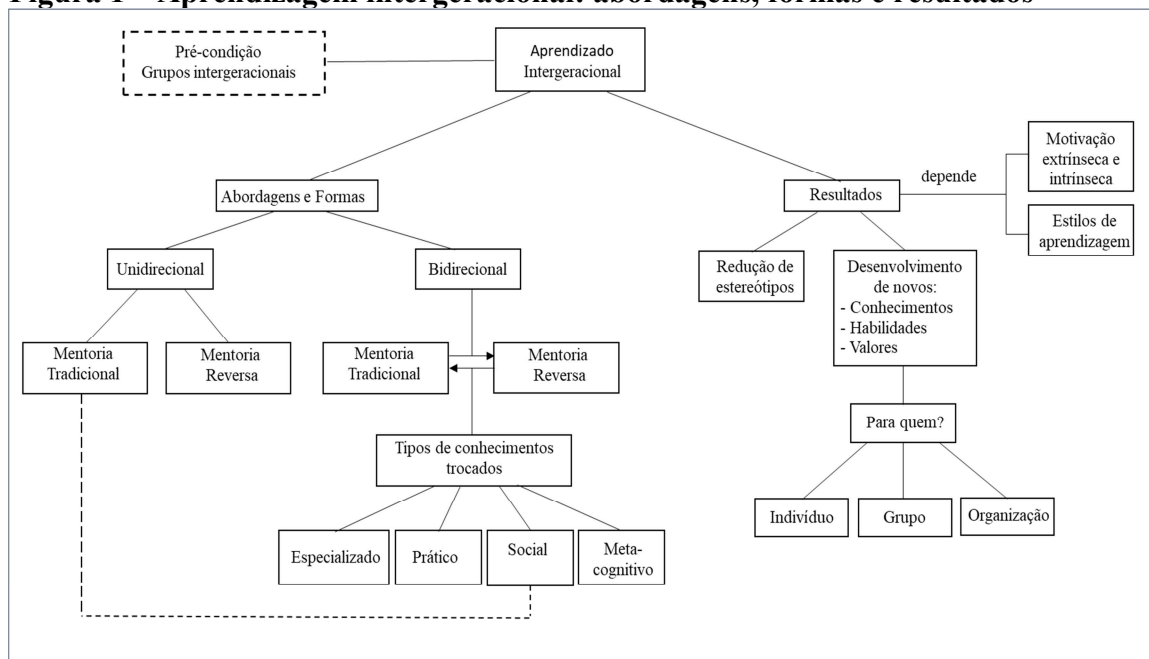
A eficácia da AIG depende de dois aspectos: motivação (recompensas intrínsecas e extrínsecas) e estilos de aprendizagem do indivíduo (ROPES, 2014). Estudos têm apresentado as diferenças entre os fatores que motivam trabalhadores mais jovens e mais velhos (ROPES, 2013; ROPES; YPSILANTI, 2012). Os mais jovens são motivados por salários, reconhecimento, promoções (recompensas extrínsecas), além da auto-realização (recompensa intrínseca). Os trabalhadores mais velhos, especificamente, aqueles que já atingiram um pico em suas carreiras, são motivados pela auto-realização e pela sensação de dever cumprido (KANFER; ACKERMAN, 2004). Por esta razão, ao compartilharem conhecimentos, que eles avaliam como sendo críticos para a organização, eles se sentem valorizados (ROPES, 2014).

Organizações que tenham como objetivo implementar programas de AIG com ações formais e informais devem levar em conta as diferenças motivacionais existentes entre os trabalhadores mais velhos e mais jovens (ROPES; YPISILANTI, 2012).

Cabe destacar que diversas intervenções, tais como: eventos sociais, comunidades de prática, mentoria etc. promovem o contato entre diferentes grupos etários. Esses contatos podem reduzir vieses (HENRY; ZACHER; DESMETTE, 2015) e destacar similaridades com relação à idade (GERPOTT; LEHMANN-WILLENBROCK; VOELPEL, 2017).

Similarmente aos estudos da Sociologia e da Educação, nas organizações a redução de estereótipos negativos também é um dos resultados da AIG (ROPES, 2013). Os estereótipos são apresentados na próxima seção.

A Figura 1 apresenta um modelo geral da AIG no contexto organizacional.

Figura 1 – Aprendizagem intergeracional: abordagens, formas e resultados

Fonte: Elaborado pelas autoras.

ESTEREÓTIPOS E ESTEREÓTIPOS DE IDADE

Todo indivíduo possui identidade social, que é a compreensão de pertencimento a um grupo e, ao seu significado emocional e avaliativo. Oferece um sentido de identificação com o grupo ao qual pertence, e o modo que o indivíduo se categoriza e se compara em diversos contextos, favorecendo sua autoestima (TAJFEL, 1982). Assim, os indivíduos valorizam o grupo ao qual pertencem em prol da sua própria autoimagem. Ao apreciar o outro grupo, ao qual não pertence, o faz de forma homogênea, generalizando características. Este processo é conhecido como endogrupo e exogrupo e afeta os comportamentos intergrupais (TAJFEL, 1982). Um dos componentes do processo é a categorização social, a organização, de forma cognitiva, do exogrupo por meio de ideias superficiais (TAJFEL; TURNER, 1979). Esta caracterização do exogrupo de forma simplificada dá origem aos estereótipos. Em decorrência da autovalorização do endogrupo, em detrimento do exogrupo, em um estágio de comparação entre os grupos, surgem comportamentos competitivos e discriminatórios (TAJFEL, 1982).

A idade é uma categoria em que a maioria dos indivíduos alternará grupos ao longo da vida (CUDDY; FISK, 2009). Estereotipar indivíduos com base na idade, diferentemente de outras categorias como sexo e raça, afeta diretamente, em determinado momento, o próprio indivíduo que auxilia a perpetuar o estereótipo.

Estereótipos de idade no ambiente de trabalho são destinados a dois grupos extremos, os trabalhadores mais jovens e os mais velhos. Estereótipos relacionados com experiência e vivência de diversas situações estão ligados aos mais velhos (NELSON, 2009). Enquanto o oposto, a ausência de experiência, está associada aos mais jovens. Posthuma e Campion (2009) realizaram uma meta-análise sobre estereótipos de idade no trabalho. Os resultados mostram estereótipos voltados ao trabalhador mais velho, em sua maioria negativos: baixo desempenho; resistência à mudança; dificuldades de adaptação e flexibilidade; menor capacidade de aprendizado; proximidade a aposentadoria, não sendo merecedores de investimentos; onerosidade, altos salários e benefícios por tempo de serviço. Por outro lado, um estereótipo positivo foi

identificado, a confiabilidade. Trabalhadores mais velhos são mais estáveis, leais, comprometidos com o trabalho (POSTHUMA; CAMPION, 2009).

Todos os estereótipos destacados por Posthuma e Campion (2009) possuem um viés comparativo com os trabalhadores mais jovens. Sendo assim, trabalhadores mais jovens podem se apresentar como: produtivos, flexíveis e adaptáveis; mais capazes de aprender coisas novas; menos confiáveis e comprometidos com o trabalho.

Há pouca evidência comprovada que o desempenho diminua com a idade; há um paradoxo ligado ao retorno em treinamentos, uma vez que trabalhadores mais jovens são menos leais às organizações e tendem a mudar de emprego mais facilmente (POSTHUMA; CAMPION, 2009). É inegável, que o grupo mais afetado com os estereótipos é o grupo das pessoas mais velhas, foco de diversas pesquisas (KING; BRYANT, 2017; STYPINSKA; TUREK, 2017). Ressalta-se que o preconceito etário também é vivido por pessoas mais jovens no mercado de trabalho (CHASTEEN; HORHOTA; CRUMLEY-BRANYON, 2020).

Perceber a idade é natural e possui elementos cognitivos, o grande embaraço encontra-se quando a informação inicial sobre a idade toma características destrutivas (CUDDY; FISK, 2009). Estereótipos levam ao fenômeno do etarismo, que Palmore (1999, p.4) definiu como “qualquer forma de preconceito ou discriminação contra ou a favor de um grupo etário (...) ou atitude negativa baseada em um estereótipo.”.

Este fenômeno possui poucos estudos, se comparado a outras categorias como raça e gênero. O etarismo está institucionalizado na institucionalizou. Nesse sentido, é pouco perceptível, até para os indivíduos que sofrem a ação. Como consequência, muitas vezes as pessoas mais velhas absorvem os estereótipos de idade e os refletem em suas ações (NELSON, 2009). Os estereótipos quando, absorvidos pelos próprios trabalhadores mais velhos, levam a atitudes negativas em relação ao desenvolvimento do seu trabalho, o que traz prejuízos às relações intergeracionais (GERPOTT *et. al.*, 2017).

Para Gerportt *et. al.* (2017) uma das formas de mudar os estereótipos, é por meio de treinamento e interações com grupos de diversos. Esta exposição pode modificar os estereótipos sobre indivíduos. O contato intergeracional é uma forma de educar, que para Palmore, (1999, 2015) busca auxiliar na redução do etarismo.

PERCURSO METODOLÓGICO

A estratégia de pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2014), adotada neste estudo, mostra-se apropriada para o entendimento mais profundo do fenômeno investigado. Os participantes da pesquisa foram “propositalmente selecionados” (CRESWELL, 2014, p. 239) para o estudo, com foco no objetivo da pesquisa.

As 17 entrevistas em profundidade foram realizadas face a face (oito) e por Skype (nove), conduzidas por um roteiro semiestruturado, com perguntas abertas a fim de extrair visões e experiências de profissionais de diferentes coortes etárias. Todas as entrevistas foram gravadas com permissão e transcritas literalmente. A duração das entrevistas foi em média de 70 minutos. Todos assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

A análise dos dados foi apoiada nos passos genéricos descritos por Creswell (2014): 1) organizar e preparar os dados; 2) fazer leitura da transcrição para extrair o sentido do todo e as ideias gerais; 3) fazer a análise detalhada com um processo de codificação. Esse processo envolveu a separação de fragmentos de textos com núcleo de sentido e a codificação desses segmentos; 4) usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas, além das categorias ou dos temas para análise; 5) prever como a descrição e os temas seriam representados. No caso desta pesquisa,

usamos figuras para representar os estereótipos (Figuras 2 e 3); 6) fazer uma interpretação ou extrair significado dos dados. A análise dos dados foi intercalada com o uso de citações entremeadas no texto, juntamente com as interpretações das autoras do artigo, conforme sugestão de Creswell (2014).

Consideramos as coortes geracionais de Dries *et al.* (2008) a mesma utilizada por Ropes (2013) para classificar os entrevistados. Das quatro gerações mencionadas pelos autores, focamos em: Geração X (nove entrevistados, nascidos entre 1965 e 1980) e geração Y ou *Millennials* (oito entrevistados), nascidos entre 1981 e 2001. Para efeito de análise consideramos os profissionais da geração X como sendo os mais velhos em relação aos profissionais da geração Y, considerados os mais jovens. Naturalmente, que alguns respondentes que se encontravam no limite entre essas gerações pareciam pertencer a outra geração. O critério de coortes pode trazer algumas imprecisões derivada da própria consideração da idade cronológica na pesquisa. Todos os respondentes atuam em Grupos de trabalhos multigeracionais. O quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados. Foram entrevistados oito mulheres e nove homens provenientes de vários setores e exercem cargos desde diretor executivo a auxiliar.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Geração	Idade	Segmento	Cargo
X1	BB*	56	Saúde	Pesquisadora
X2	X	51	Serviços	Especialista de Qualidade II
X3	X	51	TI - Serviços	Diretor Vendas
X4	X	49	Farmacêutico	Diretor
X5	X	48	Serviços	Representante de Vendas
X6	X	46	TI - Serviços	Diretor Executivo
X7	X	45	Indústria	Supervisor
X8	X	44	Indústria	Gerente de Recursos Humanos
X9	X	42	Varejo (digital)	Diretora XXX
Y1	Y	38	Educação	Coordenadora de Projetos
Y2	Y	35	Varejo	Diretor Financeiro
Y3	Y	33	Varejo	Analista Financeiro
Y4	Y	32	Hotelaria (Serviços)	Gerente Comercial
Y5	Y	30	Varejo	Analista de Comércio Exterior
Y6	Y	29	Consultoria e Auditoria	Gerente
Y7	Y	27	Financeiro	Analista
Y8	Y	20	Educação	Auxiliar Administrativo

Fonte: Dados da pesquisa de campo. Nota: * A entrevistada está no limite entre a geração *Baby Boomer* (BB) e geração X. Pelo seu perfil, consideramos na geração X.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

ESTEREÓTIPOS ETÁRIOS

Tendo em vista que a AIG ocorre entre diferentes gerações e resulta no desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e valores (ROPES, 2013), ocorrendo como uma construção conjunta do conhecimento (GERPOTT *et al.*, 2017), os estereótipos desempenham um papel importante na eficácia da AIG.

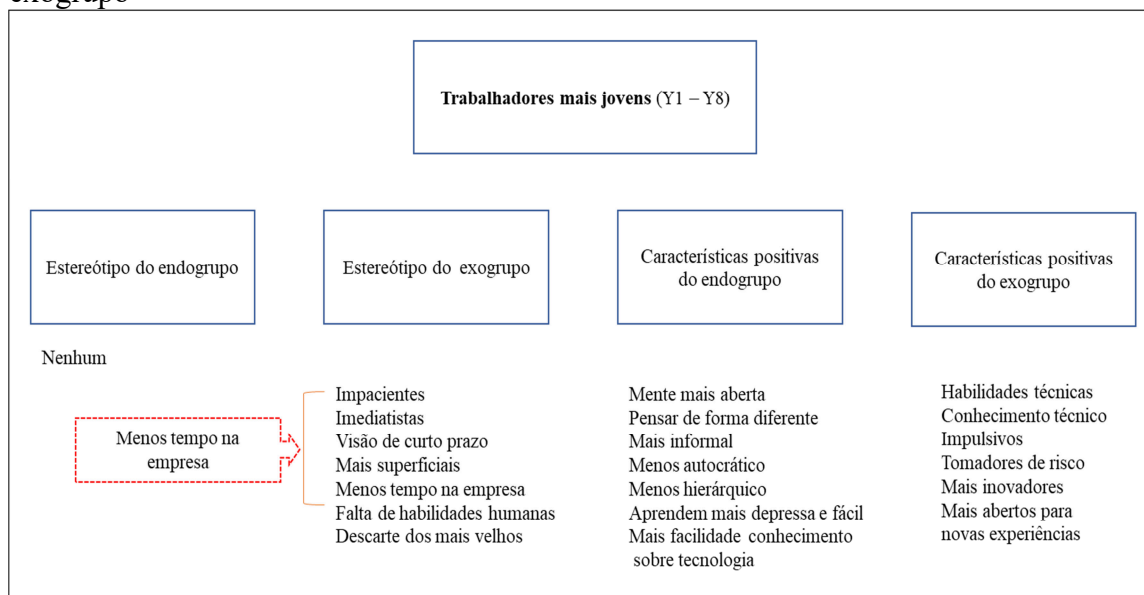
Para a categorização de estereótipos partimos da premissa que estes são negativos (POSTHUMA; CAMPION, 2009, p. 161) e que “são crenças e expectativas sobre os trabalhadores com base na sua idade (HAMILTON; SHERMAN, 1994). Muitas vezes os estereótipos são opiniões negativas, inexatas ou distorcidas sobre as

peças com base na sua pertença a um determinado grupo (FISKE; NEUBERG, 1990). Assim sendo, as opiniões positivas relatadas pelos respondentes foram classificadas como características.

Analizamos a partir de duas perspectivas: a do profissional mais jovem e do mais velho; para cada uma delas classificamos em visão do endogrupo (de profissionais mais jovens para si próprios ou de trabalhadores mais velhos para si próprio) e do exogrupo (de profissionais mais jovens para trabalhadores mais velhos e vice-versa). Os principais resultados dos estereótipos e qualidades de trabalhadores mais jovens são apresentados na Figura 2.

Os trabalhadores mais jovens não apresentaram percepção de estereótipo de si mesmo, ou seja, o grupo de entrevistados considerados jovens (geração Y) não atribuiu opiniões, crenças ou expectativas negativas, provavelmente visando manter uma autoestima elevada (TAJFEL, 1982). Por outro lado, suas falas foram repletas de menções positivas, que refletem uma autoimagem positiva de si, como se vê na Figura 2, fato que tende a facilitar uma AIG.

Figura 2: Estereótipos e características de trabalhadores mais jovens: endogrupo e exogrupo

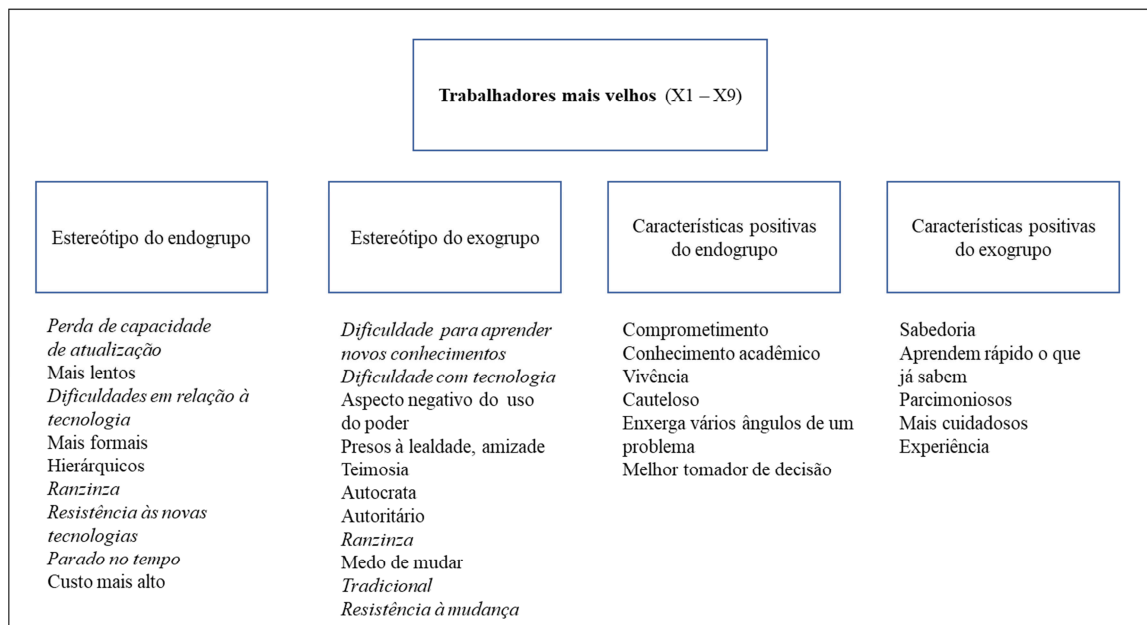


Fonte: Resultados da pesquisa de campo.

Por outro lado, a visão que os trabalhadores mais velhos (representados pela geração X) têm de si (endogrupo) assemelha-se àquelas atribuídas pelos trabalhadores mais jovens (exogrupo), grifadas em *italico* na Figura 3. Uma justificativa plausível para essa semelhança pode residir na constatação de que as pessoas da geração X entrevistadas não se acham mais velhas, na crença de que uma pessoa mais velha é aquela que tem alguns anos a mais (SECCOMBE; ISHII-KUNTZ, 1991), confirmando a noção de que a idade é um alvo em movimento. Parece ambíguo, mas outra explicação teórica possível é que os estereótipos de idade são assumidos como naturais pelos mais velhos, na medida em que são institucionalizados (NELSON, 2009). E neste sentido, alguns entrevistados mais velhos assumem os estereótipos de trabalhador mais velho e se comportam de acordo. Nesta linha de raciocínio, Posthuma e Campion (2009) confirmam que a maioria das investigações mostra que os trabalhadores mais velhos têm os mesmos estereótipos que os trabalhadores mais jovens sobre os trabalhadores mais velhos.

Tanto trabalhadores mais velhos como os mais jovens se percebem com características positivas que poderiam facilitar a AIG, enquanto os estereótipos atuariam potencialmente para criar barreiras para a AIG bidirecional.

Figura 3: Estereótipos e qualidades de trabalhadores mais velhos: endogrupo e exogrupo



Fonte: Resultados da pesquisa de campo.

APRENDIZAGEM INTERGERACIONAL

Todos os entrevistados estavam atuando em equipes multigeracionais, como relatado por X3 "Então tem gente de 20 anos e tem gente com 2 meses de companhia, tem gente de 30 anos, tem gente de 50, a turma de 40, tem uma diversidade enorme. Isso é muito rico". Porém, cabe ressaltar que os relatos da AIG não se restringem às experiências vivenciadas na organização em que estavam trabalhando. Ao longo de suas trajetórias de carreira em diferentes organizações, eles tiveram contatos com profissionais de outras gerações e a partir desses contatos relataram diferentes aprendizados.

A partir da análise dos dados, foram geradas duas categorias de análise: a) O que é aprendido na AIG; e b) Motivações para a AIG, apresentadas na sequência.

O que é aprendido

Nesta categoria, buscou-se analisar os relatos sobre o que foi aprendido nos contatos intergeracionais, classificando-os de acordo com os quatro tipos de conhecimento propostos por Gerpott (2015). Todos os 17 entrevistados relataram pelo menos um tipo de conhecimento aprendido nas experiências de AIG. Quanto à direção, a maioria é de trabalhadores mais velhos que transferem conhecimentos para os mais jovens.

Conhecimentos especializados

Na análise das entrevistas, foi possível identificar que trabalhadores mais novos aprenderam conhecimentos especializados com os mais velhos (X3, X5, X7 e Y7). Ao tratar dos mais velhos, os exemplos dos conhecimentos especializados na aprendizagem

intergeracional que ficam evidenciados nas falas dos entrevistados dizem respeito a questões específicas das empresas. São conhecimentos adquiridos com o tempo de trabalho focado naquela função ou utilizando determinadas ferramentas. X3 relatou o conhecimento especializado de trabalhadores, que já eram aposentados “A gente estava trocando os sistemas e ninguém conhecia o sistema antigo. (...) Então estavam lá os velhinhos super felizes porque eles foram recontratados”. Mesmo valorizando o conhecimento destes profissionais aposentados, X3 utiliza o termo “velhinhos”, quando se refere aos mesmos.

O conhecimento especializado também pode partir do trabalhador mais jovem para o mais velho (Y2, Y6 e Y8). O entrevistado Y6 relata que hoje tem uma abertura maior para apresentar ideias “(...) consegui colocar a minha experiência naquele *template* que vai ser usado por todas as pessoas que forem fazer aquele tipo de projeto no Brasil. Aí eu consegui isso porque a pessoa mais velha me ouviu, digamos assim, aí ele me deu essa oportunidade”. Neste exemplo, pode-se perceber que houve uma abertura da pessoa mais velha em dar oportunidade para o mais jovem, ou seja, o ambiente favorável para a ocorrência da AIG.

Conhecimento prático (implícito)

Na análise dos dados, identificou-se que os conhecimentos de tecnologia no sentido mais amplo e não de sistemas ou ferramentas tecnológicas relacionadas a uma empresa em específico são entendidos pelos entrevistados como conhecimento prático. Gerpott (2015) e Gerpott *et al.* (2017) não propõe uma distinção clara entre os tipos de tecnologia no conhecimento prático, mas optou-se por separá-los em dois sub-tipos para facilitar a organização dos resultados: (1) conhecimentos práticos no geral; e (2) conhecimentos práticos de tecnologia.

A aprendizagem de conhecimentos práticos no geral foi relatada tanto por profissionais mais velhos, como por profissionais mais jovens. X7 aprendeu com profissionais mais jovens:

(...) e com pessoas mais novas também, mais novas que eu, por ter tido outras oportunidades que eu não tive, de repente a pessoa teve um pouco mais de conhecimento ou desenvolvimento com determinado segmento da empresa e isso acaba que eu sou obrigado a "vou ter que ouvir, tenho que absorver o máximo de informação que ele der" e dali vou filtrar o que é bom e o que é ruim para mim, mas informação até demais (X7).

E com profissionais mais velhos:

(...) aí sim eu já tive bastante contato, muita transmissão de conhecimento, a pessoa que me ensinou a trabalhar no departamento de peças, onde eu iniciei minha carreira como vendedor de peças, ele tinha mais de 50 anos, (...) e ele foi uma das pessoas que mais me orientou profissionalmente dentro desse segmento (X7).

A entrevistada Y7 aprendeu com profissionais mais velhos “ele tinha muito conhecimento técnico da empresa, eu aprendi muito com ele, ele tinha super paciência para me ensinar porque eu era estagiária, foi bem positivo, eu gostei bastante de trabalhar com ele e interagir com ele”, e também ensina pessoas de diferentes gerações: “Eu fui atrás de mostrar tudo para eles, ensinar, apresentar a empresa, apresentar tudo.”

Com relação à aprendizagem de conhecimentos práticos de tecnologia, em tratando-se dos mais jovens, foi recorrente nas entrevistas o fato de eles terem mais facilidade com a tecnologia. Pertencem a uma geração que já nasceu nesse novo contexto, em que os aparatos tecnológicos fazem parte da rotina da grande maioria deles. Essa característica pôde ser percebida nos relatos de Y2, Y3, Y8 e também no de X1, pertencente à geração mais velha. Segundo Y2: “Com os caras mais jovens que eu,

(aprendi) muito de tecnologia. Várias vezes os caras me apresentaram coisas que eu não conhecia. O cara está antenado às vezes em coisas que eu já passei da fase”. Outras evidências são percebidas nos relatos de Y3, “(...) então quando você chega e mostra que você sabe um pouco mais do sistema que eles estão acostumados há vinte anos, cria uma resistência”. Y3 também apresentou uma avaliação do seu exogrupo em que afirma que o trabalhador mais velho tem “menosprezo pela experiência do jovem”. Esse estereótipo pode, de alguma forma, influenciar a sua percepção de aprendizagem sobre o trabalhador mais velho.

Em sua fala, Y8 considera que auxilia os profissionais da geração mais velha que a sua com novas ideias relacionadas à tecnologia, mas que é preciso convencê-los de que aquela ideia é boa.

Um olhar da entrevistada X1, demonstra abertura em aprender com os mais jovens, especialmente tratando-se de tecnologia: “em relação aos mais jovens (...) principalmente essa questão de abertura e preparo para as questões de inovação, que isso é uma coisa que também garante que eu também me mantenha atualizada, eles vêm de uma formação muito onde a tecnologia permeia muito mais do que permeou a minha formação (...) então hoje eu me relaciono melhor com essas tecnologias porque também não tenho o menor problema de perguntar se eu não entendi ou se é alguma coisa que a hora que eu vou fazer sozinha tenho uma dificuldade, então eu aproveito”. É interessante observar a abertura que X1 (a mais velha entre os entrevistados) tem com os mais jovens de seu convívio “eu presto bastante atenção para manter essa reciclagem no sentido de ter uma escuta para as questões e abrir para essa escuta me permite um aprendizado”, o que demonstra uma atitude positiva para a AIG.

Foi possível perceber que em todos os relatos apresentados até aqui, o aprendizado só foi possível porque os pares das diferentes gerações deram abertura e possibilitaram um ambiente positivo e favorável para que o aprendizado ocorresse. Sem que estereótipos dificultassem a interação entre as gerações.

Conhecimento social

Este tipo de conhecimento foi relatado por 12 entrevistados (X1, X6, X7, X8, X9, Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6 e Y8). Apesar de ter uma frequência maior em relação aos outros tipos de conhecimento, todos os relatos são de transferência dos trabalhadores mais velhos para os mais jovens, corroborando os resultados de Gerpott (2017).

A experiência de vida e maturidade do trabalhador mais velho são pontos bastante mencionados como aspectos positivos para o compartilhamento e o ensinamento de práticas do ambiente organizacional.

Os entrevistados Y8 e X1, respectivamente o mais jovem e a mais velha entre os entrevistados, relataram o que puderam aprender com relação ao planejamento de carreira. Segundo Y8 “tem as pessoas que estão há mais tempo na empresa, que conhecem mais, então me ajuda a estruturar uma carreira aqui dentro”. X1 destaca:

“sempre contribuíram muito (...) inclusive quais são os caminhos que escolheram para as suas carreiras, a forma de atuar, não só com o conhecimento prático (...) com a questão do comportamento, da direção que deu para a sua carreira, isso foi importante para mim e fundamental.

O entrevistado X6 relata que “dos mais velhos, aprendi a ter paciência, discernimento, entender o tempo correto de fazer as coisas”. Ele ainda complementa que os trabalhadores mais jovens não têm este tipo de conhecimento social. Y6 mencionou que com os trabalhadores mais velhos, ele aprendeu a ter mais paciência, lidar com as pessoas, e se comunicar com situações difíceis. Esses aspectos, por sua vez, o ajudaram no direcionamento de sua carreira.

Conforme relata X8 “me lembro de algum deles me darem conselhos e o que eu acho é que eles respeitavam a minha curva de aprendizado. (...) Aqueles que mais me ensinaram tinham um nível de maturidade, de experiência de vida grande e que sabiam que os mais novos são o futuro da empresa”.

Os relatos até aqui apresentados corroboram as características do conhecimento social propostas por Gerpott (2015): planejamento de carreira, habilidades interpessoais, como lidar com conflitos etc. Entretanto, os entrevistados revelam que a aprendizagem social proporcionada pelos trabalhadores mais velhos vai além dos aspectos técnicos e relativos ao trabalho em si e à organização, indo também para o lado humano, conforme relatos de Y6 “Ele sempre se interessava pelo meu desenvolvimento (...) ele ser tão humano que está preocupado com o seu desenvolvimento para algo que nem vai influenciar no seu trabalho”, Y2 “e contava muito da história, ensinava algumas coisas, bastante coisa, aliás, não só de questão de trabalho, mas também questão da vida, de postura e tudo mais, questão pessoal” e Y5 “então tudo que ele falava eu prestava muita atenção, tentava sugar, e realmente tem muito a ensinar (...) não só em questão de trabalho e gestão, mas de vida também”.

Conhecimento metacognitivo

O conhecimento metacognitivo foi relatado por quatro entrevistados (X1, X2, Y5 e Y6) e foi transferido dos trabalhadores mais velhos para os mais jovens, conforme os relatos de Y5 “Acho que tem essa preocupação de ensinar, de treinar ‘trata o cliente desse jeito, fale desse jeito, tenha mais firmeza quando você fala’ profissionalmente ‘vai atrás de um mestrado, vai por aqui, é importante, foca no inglês” e X2:

Aprendi que a gente tem que estudar sempre, o mundo muda, as tecnologias mudam, mas o profissional tem que se desenvolver. Tanto um quanto outro sempre me disseram "aprenda, estude, pratique, conquiste suas metas através de conhecimento. Conhecer nunca é demais".

Esses relatos mostram o desenvolvimento da capacidade de “aprender a aprender”, que segundo Gerpott (2015) é desenvolvida por meio das interações entre diferentes gerações. Essas interações também levam os trabalhadores mais velhos e os mais jovens a tomarem consciência dos conhecimentos e habilidades que já possuem. O relato de X1 mostra uma maturidade que ela tem em lidar e entender as multigerações. Ela demonstrou monitorar seus próprios processos de aprendizagem por meio das suas interações, sejam com mais jovens como com os mais velhos que ela:

“eu estou num momento da minha vida de maturidade que eu consigo ter um entendimento do posicionamento do outro, seja mais velho ou mais jovem que envolve paciência, aí acho que eu transito bem de um lado e do outro, esse não é um desafio para mim (...) eu tenho uma relação ótima com meus pares que são mais velhos do que eu”.

Motivações para a aprendizagem intergeracional

Além do que foi aprendido, foi possível identificar os aspectos motivacionais subjacentes à AIG.

Recompensas intrínsecas

Pessoas com perfil mais colaborativo em ensinar os mais jovens no ambiente organizacional têm características que envolvem recompensas intrínsecas em sua vida profissional. Essas recompensas são derivadas da satisfação que um indivíduo experimenta durante o processo de atingir uma meta e dos resultados serem de longo

prazo (ROPES; YPSILANTI, 2012). Os relatos de X4 e X8 e ilustram a motivação intrínseca de trabalhadores mais velhos na experiência de AIG:

Eu aprendo muito com esses profissionais mais velhos. São profissionais muito abertos, você vê que eles têm prazer em compartilhar o conhecimento deles. Então é uma fonte que se você souber usar, se as empresas souberem usar, você admira, você reconhece, você aprende muito com eles.. Então eu admiro e aprendo muito com eles. (X4)

“eu acho que as que mais me ajudaram e mais eu aprendi eram aquelas que valorizavam as pessoas mais novas e tentavam passar um conhecimento, tentavam interagir de uma forma a trabalhar juntos com harmonia, parceria, colaboração. Eu acho que essas pessoas que se associavam de uma forma positiva às pessoas mais novas eram as mais valorizadas e que se davam melhor na empresa. Se dar melhor na empresa não necessariamente associado a ser promovido ou ter um cargo mais alto, mas eu acho que elas viviam uma vida profissional melhor.” (X8)

O conhecimento social, que foi o mais relatado nas entrevistas (12 participantes), cuja direção da aprendizagem é do trabalhador mais velho para o mais jovem indica que os mais velhos se sentem motivados por compartilhar seus conhecimentos (ROPES, 2014), apesar dos estereótipos dos mais velhos e em relação aos mais jovens relatados nas entrevistas. Então, será que essa AIG funcionou na redução de estereótipo e gerou um tipo de satisfação para os mais velhos?

Recompensas extrínsecas

Não foi possível identificar relatos que ilustrem a motivação por recompensas extrínsecas tanto dos trabalhadores mais velhos como dos mais jovens. No estudo empírico de Gerpott et al. (2017), também não houve menções à motivação extrínseca nos processos de AIG.

Barreiras para a aprendizagem intergeracional

A comunicação é uma das barreiras para a AIG. Muitas vezes esse aprendizado não ocorre por dificuldades no entendimento de ambos os lados (mais jovens não entendem os mais velhos e vice-versa). Os entrevistados relataram ter conhecimento sobre as diferenças nas formas de se comunicar de mais velhos e mais jovens. Y2, que tem 35 anos considera que os trabalhadores mais jovens se comunicam diferente “o jeito que esse cara se comunica e se relaciona já é diferente do meu. (...) Na minha visão, talvez eu esteja ficando velho”. Y8 com 20 anos percebe as barreiras de comunicação de sua geração “Então, como o jovem não está muito interessado na vida de uma pessoa mais velha, então acaba não tendo muito contato e acaba sendo dois extremos que não se comunicam”. A falta de comunicação pode acarretar em uma perda de paciência e consequente desistência na concretude do aprendizado, como relatado por Y3 “Questão de paciência né (...) eu já perdi a paciência porque você tem que explicar uma coisa e às vezes a maneira como você está explicando não é adequada para a pessoa e você não entende como é aquilo”. X2, por sua vez já teve a percepção de que um trabalhador mais jovem não teve paciência para ensiná-la “me dá aqui que eu faço que é mais fácil”. Provavelmente, esse tipo de comportamento derive de um estereótipo de falta de agilidade e dificuldade do trabalhador mais velho para aprender coisas novas (POSTHUMA; CAMPION, 2009) como foi evidenciado na pesquisa.

Do mesmo modo que a comunicação pode ser considerada uma barreira para o contato intergeracional e consequentemente para a AIG, quando essa barreira é

superada, o ambiente propicia contatos com mais qualidade, conforme relato de Y8: “ele falou que eu era a pessoa mais distante dele da equipe e eu sentia que era por eu ser uma pessoa jovem. Então, depois dessa conversa eu sou a pessoa a quem ele dá carona até o metrô.”.

Outra barreira identificada nas entrevistas dos mais jovens quando se referem aos mais velhos é a resistência à mudança. Os relatos dos entrevistados mostram que quando há um procedimento feito de um jeito há um certo tempo e o trabalhador mais jovem sugere uma nova forma de fazê-lo, que pode inclusive diminuir esforços e tempo, o mais velho resiste em mudar, conforme relato de Y6 “coisas que facilitariam o dia a dia dele na minha visão e ele gostaria de continuar fazendo do mesmo jeito porque ele fazia há muito tempo, porque era o jeito que ele estava acostumado. (...) era resistência à tecnologia, mas também era muito do processo”.

A entrevistada Y5 acredita que seja difícil para o trabalhador mais velho admitir que o mais jovem tem razão “daí quando entendem e escutam a gente ‘você tem razão’ é meio difícil, acredito, para eles falarem que você tem razão”. A entrevistada Y5 ainda pontua que as pessoas mais velhas parecem não estarem abertas a aprender “eu vejo que as pessoas mais velhas sempre acham que tem algo a ensinar, mas nunca a aprender”. Este fato pode revelar uma atitude desfavorável do trabalhador mais velho para aprender com o mais jovem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de campo permitiu compreender a experiência de aprendizagem intergeracional (AIG), sob a perspectiva de profissionais que atuam em diferentes grupos etários. Essas experiências revelaram o tipo de conhecimento trocado entre os mais velhos e os mais novos, a motivação da AIG, notadamente centrada na recompensa intrínseca, os tipos de barreiras à AIG e, estereótipos etários que apareceram subjacentes ao longo dos relatos de AIG.

O artigo contribui para a literatura em duas vertentes. A primeira consiste na AIG bidirecional, aspecto pouco explorado. Os resultados evidenciaram que trabalhadores mais jovens e mais velhos aprendem e ensinam mutuamente em determinados tipos de conhecimento. O conhecimento social flui com melhores resultados partindo dos trabalhadores mais velhos para os mais novos. No entanto, a pesquisa revelou que existe o conhecimento prático, no sentido implícito. Este conhecimento é resultante do acúmulo de experiência do trabalhador mais velho, mas também deriva do conhecimento prático de tecnologia que os mais jovens aprendem naturalmente por serem (alguns) nativos digitais. Esta tipificação do conhecimento prático é uma contribuição para a literatura.

A segunda vertente de contribuição refere-se aos estereótipos etários relativos ao endogrupo e ao exogrupo. Entendemos que essa compreensão avança na literatura dos estereótipos, pois permite uma visão mais ampla da direção dos estereótipos. Que podem vir a ser um fator facilitador ou uma barreira a AIG.

Uma implicação para a prática organizacional diz respeito à importância da AIG no ambiente de trabalho, que se torna cada vez mais multigeracional e algumas práticas organizacionais parecem não atingir esse espectro de diversidade de idade. Com isso, inferimos que os estereótipos etários, principalmente em relação aos trabalhadores mais velhos, sejam naturalizados no ambiente organizacional não requerendo ações para impedir sua manifestação. Entretanto, uma das consequências dos estereótipos do trabalhador mais velho apontadas por Posthuma e Campion (2009) é que os gestores podem ter estereótipos negativos que são sutis ou inconscientes, mas estes podem afetar

a forma como eles pensam sobre esses trabalhadores. O resultado pode ser a discriminação dos trabalhadores mais velhos quando estes não são contratados, não são selecionados para treinamento ou são alvo de desligamento.

Embora os resultados da pesquisa permitiram alcançar os objetivos estabelecidos, existem limitações com a presente pesquisa. A primeira, refere-se ao fato de ser uma pesquisa transversal. É suposto que pesquisa dessa natureza são mais limitadas para uma apreensão mais profunda de como os membros de uma equipe multigeracional aprendem. Nesse sentido, uma pesquisa longitudinal, como a realizada por Geportt et al. (2017), seria relevante para acompanhar algumas equipes ao longo de um período para entender como os estereótipos etários poderiam influenciar a AIG. O critério adotado de geração X (trabalhadores mais velhos) e geração Y (trabalhadores mais novos) é discutível e merece ponderação nas análises. Foi um critério importante para analisar as relações intergrupais.

A AIG por ser um campo novo de estudos apresenta muitas possibilidades de investigação. Ressaltamos apenas algumas, a partir da nossa experiência de campo e lacunas na literatura. Futuras pesquisas poderiam focar em práticas organizacionais, formais e informais, que fomentem a AIG. Outra possibilidade seria explorar se as práticas organizacionais, como de mentoria tradicional e reversa, tendem a reduzir os estereótipos. No campo metodológico, uma pesquisa transversal poderia aprofundar o processo de AIG e sua relação com estereótipos etários. Um outra vertente, poderia ser investigar em que extensão a cultura organizacional pode ser um facilitador ou barreira para a AIG.

REFERÊNCIAS

BAILY, C. Reverse intergenerational learning: A missed opportunity? **AI & Society**, v.23,p. 111–115., 2009.

BRATIANU, C.; LEON, R. D. Strategies to enhance intergenerational learning and reducing knowledge loss: An empirical study of universities. **VINE**, v. 45, n. 4, p. 551-567, 2015. BROADBRIDGE, A.. Ageism in retailing: Myth or reality? *In*: GOLVER, I.; BRANINE, M. (Eds.), **Ageism in work and employment**. New York: Ashgate, p. 153-174, 2001.

CHASTEEN, A.; HORHOTA, M.; CRUMLEY-BRANYON, J.. Overlooked and Underestimated: Experiences of Ageism in Young, Middle-Aged, and Older Adults. **The Journals of Gerontology**. Series B, 2020.

CHEN, Y. Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions. **Leadership and Management in Engineering**, v. 13, p.199–208, 2013.

CRESWELL, J. W. Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2014.

CUDDY, A.; FISKE, S. Doddering but dear: process, content, and function in stereotyping of older persons. *In*: Nelson, T. D. (Ed.). **Ageism: Stereotyping and prejudice against older adults**. Cambridge, MA: MIT Press. New York: Allyn & Bacon, 2009.

DRIES, N.; PEPERMANS, R.; DE KERPEL, E. Exploring four generations beliefs about career: is ‘satisfied’ the new ‘successful’?. **Journal of Managerial Psychology**, v. 28, nº. 8, p. 22, 2008.

- FISKE, S. T.; NEUBERG, S. A continuum of impression formation, from category-based to individuation processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 23, p. 1-74, 1990.
- GERPOTT, F. H.; LEHMANN-WILLENBROCK, N.; VOELPEL, S. C. A phase model of intergenerational learning in organizations. **Academy of Management Learning & Education**, v. 16, n. 2, p. 193-216, 2017.
- GERPOTT, F. Intergenerational learning in organizations: A temporal-dynamic view on age-mixed training group. **Academy of Management Proceedings**, 2015.
- GRANVILLE, G. A Review of Intergenerational Practice in the UK. **Centre for Intergenerational Practice**, Stoke-on-Trent. 2002
- HAMILTON, D. L.; SHERMAN, J. W. Stereotypes. In: WYER JR., R. S.; SRULL, T. K. (Eds.). **Handbook of social cognition**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, ed.2, v. 2, p. 1-68, 1994.
- HENRY, H.; ZACHER, H.; DESMETTE, D. Reducing age bias and turnover intentions by enhancing intergenerational contact quality in the workplace: The role of opportunities for generativity and development. **Work, Aging and Retirement**, v. 1, p. 243–253, 2015.
- JOHNSON, T. E.; ARCHIBALD, T. N.; TENENBAUM, G. Individual and team annotation effects on students' reading comprehension, critical thinking, and meta-cognitive skills. **Computers in Human Behavior**, v.26, p. 1496–1507, 2010.
- KANFER, R.; ACKERMAN, P.L. Aging, adult development, and work motivation. **Academy of Management Review**, v. 29, n°. 3, p. 440-458, 2004.
- KERKA, S. Intergenerational learning and social capital. **Educational Resources Information Center**, n°. 244, 2003.
- KING, S. P.; BRYANT, F. B. The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. **Organiz. Behav.**, v.38, p. 124–151, 2017.
- MURPHY, M.W. Reverse mentoring at work: Fostering crossgenerational learning and developing millennial leaders. **Human Resource Management**, v.51, p. 549–573, 2012
- NELSON, T. **Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination**. Psychology Press, New York, NY, 2009.
- PALMORE, E. **Ageism: Negative and positive** (2nd ed.). New York: Springer, 1999.
- PALMORE, E. Ageism comes of age [Editorial]. The Journals of Gerontology. Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, v.70, p. 873–875, 2015.
- POSTHUMA, R. A.; CAMPION, M. A.. Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. **Journal of Management**, v. 35, p.158–188, 2009.
- ROPES, D. Addressing the challenges of an ageing workforce: an intergenerational learning toolkit. **Development and learning in organizations**, v. 29, n. 4, p.14-18, 2015.
- ROPES, D. Intergenerational learning in organizations. An effective way to stimulate older employee learning and development. **Development and learning in organizations**, v. 28, n. 2, p.7-9, 2014.

ROPES, D. Intergenerational learning in organizations. **European Journal of Training and Development**, v. 37 Issue: 8, p.713-727, 2013.

ROPES, D.; YPSILANTI, A. Factors influencing intergenerational learning: towards a framework for organizations to ensure successful learning in older employees. *In*: BARABASCH, A., DEHMEL, A. AND VAN LOO, J. (Eds). **Working and Ageing: The Benefits of Investing in an Ageing Workforce**. Luxembourg, Publications Office of the European Union, p. 280-308, 2012.

STYPINSKA, J.; TUREK, K. Hard and soft age discrimination: the dual nature of workplace discrimination. **Eur J Ageing**, v.14, p. 49–61, 2017.

TAJFEL, H. **Social psychology of intergroup relations**. 1982.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. An integrative theory of intergroup conflict. *In*: W. G. Austin; S. Worchel (Eds.), **The social psychology of intergroup relations**, p. 33-37, Monterey, CA: Brooks/Cole. 1979.

TEMPEST, S. Intergenerational learning. A reciprocal knowledge development process that challenges the language of learning. **Management Learning**, v. 34, p. 181–200, 2003.