

**Os conhecimentos como
património individual e coletivo
nos contextos de trabalho.**

**Los conocimientos como
patrimonio individual y colectivo
en contextos de trabajo.**

**Les connaissances comme
patrimoine individuel et collectif
dans les contextes de travail.**



Cláudia Pereira

Centro de Psicologia da Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educa o da Universidade do Porto
Rua Alfredo Allen, 4200-135 Porto, Portugal
cpereira@fpce.up.pt

Catherine Delgoulet

Conservatoire National des Arts et M tiers
292 Rue Saint-Martin F-75141, Paris, França
catherine.delgoulet@lecnam.net

Marta Santos

Centro de Psicologia da Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educa o da Universidade do Porto
Rua Alfredo Allen, 4200-135 Porto, Portugal
marta@fpce.up.pt

Resumo

Compreender quais são os ingredientes para a aquisi o/transmissão de conhecimentos e desenvolver ferramentas, nos contextos profissionais, que possam valorizar e dar visibilidade aos conhecimentos dos trabalhadores   uma questão importante. Nesta perspetiva, foi realizada uma investiga o-a o, com recurso   análise da atividade, focus group e entrevista, numa empresa metalomecânica portuguesa.

Os resultados revelam posicionamentos distintos entre os trabalhadores da linha de produ o e a equipa de RH, sobre os ingredientes a considerar na aquisi o e transmissão de conhecimentos (e.g., tempo, coletivos), e sobre a considera o dos conhecimentos como patrim nio individual e coletivo.

Este estudo contribui para o enriquecimento científico sobre os ingredientes que contribuem para a aquisi o/transmissão de conhecimentos, para o debate sobre o papel que os conhecimentos assumem nos contextos de trabalho   luz da perspetiva ergol gica, e para sustentar a defini o de a o de transmissão de conhecimentos em contextos profissionais.

Palavras-chave

aquisi o e transmissão de conhecimentos,  ndustria, ergologia

Resumen

Entender los ingredientes de la adquisición/transmisión del conocimiento y desarrollar herramientas, en contextos profesionales, que puedan valorar y dar visibilidad al conocimiento de los trabajadores es una cuestión importante. Así, se realizó una investigación-acción, utilizando el análisis de la actividad, el grupo focal y la entrevista, en una empresa metalmeccánica portuguesa. Los resultados revelan posiciones distintas entre los trabajadores de la línea de producción y el equipo de RH sobre los ingredientes a tener en cuenta en la adquisición y transmisión del conocimiento (por ejemplo, el tiempo, el colectivo), y sobre la consideración del conocimiento como patrimonio individual y colectivo.

Esta investigación contribuye al enriquecimiento científico sobre los elementos que contribuyen a la adquisición/transmisión del conocimiento, al debate sobre el papel que desempeña el conocimiento en los contextos laborales a la luz de la ergolog a, y a sustentar la defini n de acciones para la transmisión del conocimiento en los contextos profesionales.

Palabras clave

adquisi n y transmisión de conocimientos, industria, ergolog a

Résumé

Comprendre les ingrédients qui contribuent au processus d'acquisition/transmission des connaissances pour concevoir, dans les contextes professionnels, des outils qui peuvent valoriser et donner de la visibilité aux connaissances des travailleurs est un enjeu majeur. Ainsi, une recherche-action a été menée, en utilisant l'analyse d'activité, le focus group et un entretien, dans une entreprise portugaise de fabrication de boîtes métalliques. Les résultats montrent des positions distinctes entre les travailleurs de la production et l'équipe des RH sur les ingrédients   prendre en compte dans l'acquisition/transmission des connaissances (par exemple, le temps, le collectif), et sur des connaissances comme patrimoine individuel et collectif.

Cette étude contribue ainsi   l'enrichissement scientifique sur les ingrédients qui contribuent   l'acquisition et   la transmission des connaissances, au débat sur le rôle des connaissances dans le travail   la lumière de l'ergologie, et   soutenir la définition d'actions pour la transmission des connaissances dans les contextes professionnels.

Mots clés

acquisition et transmission des connaissances, industrie, ergologie

1. Introdu o

A valoriza o do conhecimento de trabalhadores de diferentes segmentos et rios tem vindo a ser abordada ao longo dos últimos 20 anos (Eurostat, 2012) e tem-se revelado nos discursos das empresas como uma preocupa o perante os desafios que vivenciam, como por exemplo, a perda de um número significativo de trabalhadores pela sua passagem para a reforma e, conseqüentemente, dos conhecimentos por estes adquiridos com a experiência (OSHA, 2016).

Neste âmbito, têm sido implementados, nos contextos, iniciativas ditas de reten o e transmissão de conhecimentos (e.g. programas de aprendizagem intergeracional, programas de mentoria, ou comunidades de práticas - Ropes, 2011), assumidos como estratégicos para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas (Lamari, 2010).

Contudo, considerar, nestes processos, os conhecimentos críticos   um desafio devido   dificuldade associada   verbaliza o, por parte dos trabalhadores, do conhe-

cimento adquirido ao longo da experiência profissional (Oddone, 2007; Santos & Lacomblez, 2007), pelo que no âmbito das referidas iniciativas o enfoque tem sido maioritariamente o registo de procedimentos de trabalho, que dificilmente são úteis e mobilizáveis no dia a dia de trabalho.

Apesar de se saber que os conhecimentos, mesmo que possam ser estabilizados, não assumem uma objetividade e dependem dos debates de normas (Schwartz, 2003),   importante compreender como o conhecimento   construído e partilhado, entre colegas, e no contexto de trabalho, no sentido de proporcionar o desenvolvimento de uma memória da empresa, de reconhecer a existência de um patrim nio de conhecimentos e de refletir sobre a forma como este pode ser partilhado e ampliado. Esta constru o implica, incontornavelmente, aprendizagens e desenvolvimento de experiência, durante a a o, numa encruzilhada de debates entre normas antecedentes, constrangimentos e renormaliza es, que não cessam de "construir uma história" (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2003).

Neste sentido, e com o objetivo de compreender quais são os ingredientes para a aquisi o/transmissão de conhecimentos e desenvolver ferramentas que possam valorizar e dar visibilidade aos conhecimentos dos trabalhadores, está em curso um estudo de caso, numa empresa industrial, no âmbito de uma investiga o-a o sobre a transmissão de conhecimentos entre trabalhadores de diferentes idades e antiguidades em contexto profissional.

2. Método**2.1. Contexto da pesquisa e Participantes**

O estudo está a ser conduzido numa das linhas de produ o da área de Litografia UV, numa empresa metalomecânica portuguesa. Trata-se de uma área na qual   efetuada a impressão das gravuras nas folhas-de-flandres (folhas de metal que são transformadas em embalagens para diversos produtos, como por exemplo, latas de tinta industrial, ou produtos de higiene).

Os participantes deste estudo são três Lit grafos Impressores (LI) e três Lit grafos Impressores Auxiliares (LIA) de uma das linhas de produ o da Litografia e a equipa de Recursos Humanos da empresa (quatro elementos). Relativamente aos LI e LIA, estes apresentam idades entre os 23 e os 46 anos, e uma antiguidade na fun o entre os 3 e os 26 anos. Organizam-se em equipas de um LI (responsável pela análise da qualidade das impressões das gravuras e cores nas folhas-de-flandres), um LIA (responsável por auxiliar nas tarefas dos LI) e um operador de cabeça de linha (responsável

pela inser o das folhas-de-flandres no alimentador das máquinas). Na linha de produ o, os trabalhadores estão distribuídos em três equipas que trabalham em horário rotativo em três turnos (manhã, tarde e noite). A equipa de RH consiste em três elementos (antiguidade entre 10 meses e 25 anos), responsáveis por temas como forma o e desenvolvimento, recrutamento e sele o, benefícios, entre outros, e um elemento que assume a fun o de líder da equipa. Trata-se de um departamento estabilizado na empresa há aproximadamente 25 anos.

2.2. Procedimento da recolha de dados

O presente estudo de caso focou-se na recolha das verbaliza es da equipa RH e dos trabalhadores da Litografia, na análise documental, e em dados que caracterizam a atividade de trabalho dos LI e LIA, através da análise da atividade de trabalho.

Relativamente às verbaliza es dos trabalhadores, estas correspondem a verbaliza es provocadas pela investigadora e a verbaliza es espontâneas, relacionadas com a forma de realizar a atividade de trabalho, com a forma de adquirir conhecimentos e de os transmitir, e com o papel que os conhecimentos assumem no seu trabalho. A análise documental centrou-se na explora o de documentos, fornecidos pela empresa, que sintetizam as tarefas a realizar pelos LI e LIA e documentos existentes sobre esta fun o (manual de procedimentos; instru es de trabalho).

A análise da atividade correspondeu a momentos de observa o livre e momentos de observa o sistemática do trabalho, com recurso ao software Actograph (SymAlgo Technologies, 2018), nas quais foram recolhidos dados sobre as condi es de trabalho e tarefas críticas. Nomeadamente, a tarefa de controlo da qualidade da impressão das gravuras e cores nas "folhas de prova" - folhas-de-flandres retiradas para controlo da qualidade dos tons das cores (e.g., se estão ajustados face   cor pretendida no produto) e das gravuras (e.g., se não se encontram com borrões ou falhas de tinta).

Foi também efetuada a restitui o dos dados (ainda parcial) aos trabalhadores, de modo a completar e validar a informa o recolhida.

De forma complementar, realizou-se um focus group com a equipa de RH e uma entrevista individual com o responsável desta equipa, para conhecer o modo como têm abordado o tema da transmissão de conhecimentos na empresa e o que consideram relevante considerar no futuro como a es para promover a transmissão entre trabalhadores, construindo, também, uma memória da empresa valorizando e reconhecendo os conhecimentos dos mais experientes.

3. Resultados e Discussão

3.1. A atividade dos Lit grafos Impressores

A atividade dos Lit grafos Impressores caracteriza-se por elevadas exigências de produ o, associadas a um ritmo intenso de trabalho, que deriva do volume de encomendas de produtos (folhas-de-flandres) a produzir para os clientes externos. De modo global, esta atividade implica a prepara o do trabalho das impressões das encomendas, a impressão de cada trabalho para o cliente e o embalamento do trabalho. Nesta atividade, cada "trabalho" corresponde a uma encomenda de folhas de flandres, que implica a concretiza o destas três grandes tarefas.

A análise sistemática desta atividade permitiu identificar que a fase de prepara o do trabalho  , na maior parte dos casos, a fase mais longa do processo, porque implica a limpeza das máquinas de produ o, a coloca o das respetivas tintas nas máquinas (para cada encomenda), e o processo de acerto dos tons das cores a imprimir. A título de exemplo, a prepara o de um trabalho pode corresponder a 80% do tempo total do trabalho (num trabalho de 50min, para 310 folhas), ou a 40% do tempo total (num trabalho de 1h15, para 4600 folhas), ou até a 5% (num trabalho de 1h, para 4400 folhas). Há, portanto, uma grande variabilidade dos tempos associados às tarefas, por cada encomenda, o que impossibilita os trabalhadores de preverem um tempo aproximado para a prepara o do trabalho. Esta variabilidade depende, não só do tipo de tarefa, mas de condi es ambientais (e.g., se for um trabalho a realizar no início da semana, o aquecimento das máquinas de produ o e o processo de aderência das tintas às máquinas   mais lento), e da sequência de encomendas (e.g., se o trabalho A e o trabalho B forem encomendas para produtos semelhantes, com tons de cores idênticos, o tempo de prepara o do trabalho B será menor, pois torna-se possível aproveitar alguma da prepara o já feita para o trabalho A).

Percebemos também que a tarefa de controlo de qualidade das impressões (gravuras e cores) nas folhas-de-flandres,   considerada como a tarefa mais crítica para os LI, pela relevância que assume no negócio:   com base nestas impressões que o produto final (e.g., latas de bolachas, latas de tinta; sprays)   montado e expedido para os clientes. Trata-se de uma tarefa que implica minúcia e concentra o na análise das folhas de prova, de modo a prevenir a impressão de gravuras/cores com erros, ou seja, de modo a evitar o desperdício de material e a reduzir o tempo de produ o.   de referir que a quantidade de folhas de prova que são impressas depende do tamanho da encomenda, e não há um pro-

cedimento a cumprir, ou seja, não   exigido um número mínimo ou máximo de folhas de prova. Contudo, quanto menor for o número de folhas de prova impresso, menor será também o desperdício de material para a empresa. A título de exemplo, num trabalho que durou 2h30, para uma encomenda de 6000 folhas, foram impressas 58 folhas de prova; e, num trabalho de 1h45, para uma encomenda de 4600 folhas, foram impressas 67 folhas de prova. Mais uma vez, esta variabilidade está também relacionada com os aspetos identificados anteriormente (condi es ambientais; sequência de encomendas).

Além disto, identificamos que a atividade dos LI implica realizar gestos repetitivos (na retirada de folhas de prova da máquina e sua análise, por encomenda) e permanecer muito tempo em p  com desloca es (e.g., entre o painel de controlo e a máquina de produ o) ou microdesloca es (nos momentos de retirar a folha de prova da máquina para o controlo de qualidade).

Acrescem, a estas condi es, alguns constrangimentos associados ao ambiente do local de trabalho, como o ruído intenso das máquinas de produ o, o ambiente térmico (ambiente húmido e frio), e a ausência de luz natural na linha de produ o.

Neste âmbito, percebemos que   com base nos desafios e imprevistos que surgem nesta atividade (e.g., na gestão das folhas de flandres) e nas suas renormaliza es (Schwartz, 2003) que os conhecimentos são mobilizados, desenvolvidos e transmitidos.

3.2. A aquisi o e transmissão de conhecimentos neste contexto: dois pontos de vista

Atendendo   complexidade e exigência do trabalho dos LI, percebemos, através das recolhas com os trabalhadores e com os RH, que a aprendizagem desta fun o   morosa e que não existe uma forma o específica na empresa para apoiar a aquisi o ou a partilha de conhecimentos dos trabalhadores para esta fun o nem uma indica o clara do tempo necessário para um trabalhador poder assumir a fun o de LI. Contudo, existe uma percep o, partilhada pelos trabalhadores, de que são necessários cinco anos, aproximadamente, para que um LI possa assumir as tarefas de forma aut noma e possa ser capaz de responder eficazmente aos problemas associados a esta fun o. A par desta escassez de mecanismos formativos contínuos centrados nas características reais desta atividade, os processos de transmissão de conhecimentos neste contexto (nomeadamente dos LI para os LIA) ocorrem apenas através de curtos momentos de explica o e demonstra o durante a realiza o do trabalho, e encontram-se dependentes, não só das condi es de produ o e do tipo

de problemas que vão surgindo, mas da disponibilidade dos LI face   exigência das suas tarefas.

A análise da atividade e as verbaliza es recolhidas com os trabalhadores indicam diferentes aspetos considerados como ingredientes para a aquisi o e transmissão de conhecimentos, em fun o dos participantes (trabalhadores da linha de produ o e equipa de RH). Do ponto de vista dos trabalhadores, são referidos, como aspetos importantes para a aquisi o/transmissão de conhecimentos: a dimensão do tempo (pelas elevadas exigências de produ o e pela concentra o exigida no controlo das folhas de prova, já ilustrada anteriormente, o tempo disponível para a transmissão   escasso); o ter a possibilidade de fazer/experimentar de forma progressiva a diversidade de situa es, problemas, imprevistos a que são expostos (nomeadamente os LIA); a possibilidade de recorrer aos colegas de equipa (maioritariamente por parte dos novatos para com os experientes) em momentos de d vidas sobre a análise da folha. De forma complementar, referem que o ruído   um dos principais constrangimentos da atividade que limita a transmissão. Estes elementos referidos reforçam os resultados de alguns estudos já existentes (e.g., Cloutier et al., 2012), nomeadamente, no que respeita   dimensão do tempo (pressões temporais; exigências de produ o) e ao coletivo de trabalho (encarado como um facilitador).

Do ponto de vista da equipa de RH, apesar das informa es partilhadas remeterem para uma ausência de medidas para promo o da aquisi o/transmissão de conhecimentos (apenas foi referida a forma o inicial, de enquadramento geral na fun o, com uma dura o aproximada de dois dias, que os novos trabalhadores frequentam quando integram a equipa de produ o, e a existência do manual de procedimentos e instru es de trabalho), estes sinalizam e reconhecem a importância de valorizar os trabalhadores que os possuem e de implementar medidas que promovam a troca e transmissão de conhecimentos associados às fun es determinantes para o contexto e para a prossegu o da qualidade e da produ o, envolvendo ativamente os principais detentores do conhecimento. Contudo, reconhecem também que esta valoriza o dos trabalhadores e dos seus conhecimentos se encontra condicionada ao nível do simbólico, e dificilmente poderão ser ponderadas outras op es – como, por exemplo, um ajuste na situa o de emprego dos trabalhadores, com progressão na carreira ou ajuste salarial e funcional face às competências e conhecimentos detidos. Por outras palavras, evidencia-se a existência de um debate de valores (Durrive & Schwartz, 2008) no papel da equipa de RH, uma vez que mesmo se a maior parte dos trabalhadores de uma das equipas de-

tenha conhecimentos suficientes para assumir a função de LI, a empresa terá dificuldade em reconhecer formalmente essa qualificação, pelo facto de implicar custos.

Os resultados aqui apresentados correspondem às primeiras pistas de ingredientes a considerar num processo de aquisição ou transmissão de conhecimentos neste contexto.

Para além dos aspetos referidos, a análise aos documentos existentes indicou que o seu conteúdo é considerado como obsoleto (no caso do manual) ou não é utilizado, no dia-a-dia, pelos trabalhadores (no caso das instruções de trabalho). Por forma a promover a partilha entre os trabalhadores, no que respeita aos seus conhecimentos, e a sustentar a compreensão dos conhecimentos destes trabalhadores, foram, então, co-construídos alguns materiais alusivos à sua atividade e tarefas específicas. Salientamos, neste âmbito, três: i) um glossário da atividade, que recupera os principais termos associados à linguagem técnica e linguagem operativa/construída ao longo do tempo e que são utilizados pelos trabalhadores no seu dia-a-dia de trabalho, atribuindo a possibilidade de se criar um histórico da linguagem associada à atividade de trabalho, que permite facilitar a compreensão desta, por parte dos novatos, e reforçar um coletivo de trabalho para aquisição e partilha de uma linguagem comum; ii) um mapa de identificação de pontos críticos na análise da impressão na folha-de-flandres, que pretende potenciar e suportar a aprendizagem dos novatos desta atividade crítica, atendendo à dificuldade dos experientes em verbalizar a experiência adquirida na análise da folha; e, iii) um esquema da produção na linha, em blocos de tarefas, com sinalização dos pontos críticos da atividade, que tem em vista permitir ao novato organizar conceptualmente a ação e a sua atividade, facilitando na identificação ou antecipação daqueles que podem ser os aspetos críticos.

Estes materiais foram já validados por parte dos LI e LIA, e reconhecidos por parte da equipa de RH como potencialmente úteis para a construção de uma memória de trabalho para o futuro da empresa, através da conceção de programas de formação ou momentos específicos para a transmissão, uma vez que se dirigem a aspetos específicos, concretos e críticos da atividade de trabalho dos LI, ultrapassando, assim, as normas antecedentes (Schwartz, 2003) neste contexto, aproximando-se das reais necessidades dos trabalhadores, e suportando a forma como os LI transmitem os seus conhecimentos aos LIA (como vimos anteriormente, decorre de modo informal, em momentos breves e em função da disponibilidade dos LI).

3.3. Os conhecimentos como património individual e coletivo

Com base nos resultados, demonstramos a presença de dois pontos de vista (trabalhadores e RH) sobre a aquisição e transmissão de conhecimentos e sobre o papel que os conhecimentos assumem no trabalho.

Tornou-se evidente que, do ponto de vista dos trabalhadores, são privilegiados aspetos relacionados intimamente com constrangimentos na realização do seu trabalho e que estes mobilizam no seu dia-a-dia os conhecimentos adquiridos, reconhecendo a importância que estes assumem na realização da atividade. Em contrapartida, do ponto de vista dos RH, a reflexão posiciona-se num nível distinto, no qual os conhecimentos, que derivam da experiência, nem sempre são assumidos como parte integrante do contexto, pelo seu carácter de invisibilidade e pelo distanciamento físico que tipicamente existe entre a atividade dos RH e a atividade nas linhas de produção, o que potencia uma eventual escassez de conhecimento das reais condições de realização da atividade (que limitam a aquisição/transmissão dos conhecimentos). Além disto, parece haver uma certa transição de responsabilidade para as áreas de produção, mesmo que implicitamente, do papel que devem assumir na promoção de medidas de aprendizagem e transmissão dos trabalhadores. Por um lado, porque se assume que os LI irão assegurar a transmissão, no dia-a-dia, aos LIA, e, por outro lado, porque os seus conhecimentos, apesar de úteis e valorizados, não poderão ser reconhecidos formal e individualmente pela empresa, gerando-se, como referimos anteriormente, um debate de valores, e um impasse nas progressões profissionais destes trabalhadores.

Esta análise permite-nos avançar com o pressuposto de que os conhecimentos dos trabalhadores participantes assumem-se como um património individual, pela realização do trabalho de forma singular e em função das situações com os quais se deparam ao longo da concretização deste e respetivas renormalizações; e património coletivo, pela aprendizagem, partilha, co-construção e transmissão ao longo do tempo, no qual cada um desenvolve e partilha as suas estratégias e formas de fazer (e.g., sobre formas e pontos críticos a analisar nas folhas de prova; sobre a gestão da relação entre a quantidade de água e tinta a colocar em função das gravuras e cores), mesmo perante alguns constrangimentos associados à atividade, como é o caso do ruído intenso das máquinas.

O posicionamento da equipa de RH face aos materiais produzidos, e elencados na secção anterior, revelou a mais-valia que estes podem ter para a conceção de pro-

gramas de formação ou momentos específicos para a transmissão. E, o facto dos trabalhadores se reconhecem no conteúdo destes instrumentos, revela a importância que a conceção e recurso a mediadores simbólicos que consideram as renormalizações da atividade assume, não só na exploração e reflexão sobre a atividade, tarefas críticas, constrangimentos, mas também na construção deste património individual e coletivo, contribuindo, em última análise, para a construção de uma memória de trabalho na/da empresa.

Foi no âmbito desta reflexão e análise que evocamos os contributos da ergologia (e.g., Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2003) para demonstrar que a assunção dos conhecimentos como património – seja individual e/ou coletivo – implica o recurso ao uso de si no trabalho e na construção dos conhecimentos, a singularidade dos indivíduos, a sua história no contexto, mas também o coletivo, com o qual o debate acerca do trabalho e dos conhecimentos se transforma ao longo do tempo.

5. Conclusão

Este estudo centrou-se na compreensão daqueles que podem ser alguns dos ingredientes para a aquisição e transmissão de conhecimentos e desenvolvimento de ferramentas que possam valorizar e dar visibilidade aos conhecimentos dos trabalhadores, integrando uma reflexão à luz da ergologia.

Os resultados do estudo revelam que há um conjunto de elementos, identificados pelos trabalhadores, e de forma contextualizada, que se relacionam com as suas condições de trabalho que contribuem para a forma como a aquisição e transmissão decorre no trabalho e que sustentam a perceção dos conhecimentos como um património individual e coletivo neste contexto, que deriva de renormalizações da atividade e da história que se constrói ao longo do tempo, contribuindo, ainda, para uma memória de trabalho que poderá permanecer no futuro da empresa.

Não obstante à pertinência dos resultados encontrados e à relevância do estudo para o enriquecimento científico sobre elementos que contribuem para a aquisição e transmissão de conhecimentos, para o debate e reflexão sobre o papel que os conhecimentos assumem nos contextos de trabalho, e para sustentar a definição e implementação de ações de transmissão de conhecimentos na empresa participante, considera-se que é ainda necessário aprofundar a pesquisa realizada, nas suas etapas seguintes (nomeadamente com entrevistas individuais aos trabalhadores e momentos de trabalho conjunto com a equipa de RH e trabalhadores), para, por um lado, aprofundar a reflexão sobre o

debate de valores subjacente ao papel da equipa RH de modo a expandir a compreensão dos conhecimentos como património, e, por outro lado, aprofundar e estabilizar aqueles que podem ser os ingredientes contextuais associados à aquisição de conhecimentos e tidos em conta na conceção de práticas de transmissão no contexto de trabalho.

Referências Bibliográficas

- Cloutier, E., Fournier, P.-S., Ledoux, E., Gagnon, I., Beauvais, A., & Vincent-Genod, C. (2012). *La transmission des savoirs de métier et de prudence par les travailleurs expérimentés: comment soutenir cette approche dynamique de formation dans les milieux de travail*. Études et recherches, Rapport R-740.
- Durrive, L., & Schwartz, Y. (2008). Glossário da ergologia. *Laboreal*, 4(1), 23-38. <https://doi.org/10.4000/laboreal.11665>
- Eurostat (2012). *European Union Labour Force Survey: LFS ad hoc module 2012 – transition from work to retirement*. Luxembourg: European Commission.
- Lamari, M. (2010). Le Transfer intergénérationnel des connaissances tacites: les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées. *Télescope*, 16(1), 39-65.
- Oddone, I. (2007). Experiência. *Laboreal*, 3(1), 52-53. <https://doi.org/10.4000/laboreal.12973>
- OSHA (2016). *Guia eletrónico sobre “Envelhecimento e Trabalho”*. Retirado de https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/PT_pt/1-envelhecimento-e-trabalho-0
- Ropes, D. (2011). Intergenerational learning in organisations – a research framework. In European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop), *Working and ageing: guidance and counselling for mature learners* (pp. 105-123). Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2801/98836>
- Santos, M., & Lacomblez, M. (2007). Que fait la peur d'apprendre dans la zone prochaine de développement? *Activités*, 4(2), 16-29. <https://doi.org/10.4000/activites.1672>
- Schwartz, Y. (2003). Trabalho e saber. *Trabalho & Educação*, 12(1), 21-34.
- SymAlgo Technologies (2018). Actograph®.