

A DIVERSIDADE GERACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: O SECRETARIADO COMO ARTICULADOR DE RELAÇÕES INTERGERACIONAIS

Solange Giorni

giorni@task.com.br

Resumo:

Este artigo propõe uma reflexão sobre a convivência intergeracional no ambiente de trabalho onde o profissional de Secretariado atua, considerando os desafios e as oportunidades que emergem dessa realidade contemporânea e sobre o conceito da geração *perennials*. A diversidade etária nas organizações exige habilidades comunicacionais, emocionais e relacionais que favoreçam a integração entre gerações. A pesquisa se ancora em uma abordagem qualitativa e exploratória, com aplicação de questionário a profissionais de Secretariado de diferentes faixas etárias, buscando explorar como os profissionais percebem e atuam nesse ambiente multigeracional, propondo estratégias para melhorar a colaboração e reduzir preconceitos. A proposta se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, especialmente o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), ao promover o fortalecimento das competências humanas e profissionais por meio do diálogo entre gerações e da valorização da aprendizagem ao longo da vida.

Palavras-chave: Secretariado executivo. Convivência intergeracional. Geração *perennials*.

Abstract:

This article proposes a reflection on intergenerational coexistence in the workplace where Executive Secretariat professionals operate, considering the challenges and opportunities that emerge from this contemporary reality, as well as the concept of the perennial generation. Age diversity in organizations demands communicative, emotional, and relational skills that promote integration between generations. The research adopts a qualitative and exploratory approach, using a structured questionnaire applied to Executive Secretariat professionals from different age groups. The aim was to explore how these professionals perceive and act within a multigenerational environment, proposing strategies to enhance collaboration and reduce prejudice. This proposal aligns with the United Nations' 2030 Agenda for Sustainable Development, particularly SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), by promoting the strengthening of human and professional competencies through intergenerational dialogue and lifelong learning.

Keywords: Executive secretariat. Intergenerational coexistence. Perennial generation

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual de trabalho se caracteriza pelas diferentes gerações que compartilham um mesmo espaço profissional, no qual o profissional de secretariado está incluído nesse

acontecimento. É uma convivência intensa entre as diferentes gerações Baby Boomers, Geração X, Millennials (Y), Geração Z e, mais recentemente, a Geração Alfa.

Nessa coexistência de diversidade etária que se denomina intergeracional, evidenciam-se desafios e conflitos, bem como oportunidades de troca, aprendizado e inovação. E para o profissional de Secretariado, essa relação entre as gerações é fundamental, pois é necessário que haja um tratamento cuidadoso entre as pessoas, uma vez que ele atua diretamente com perfis diferenciados de liderança e equipes, sendo um vínculo de comunicação, planejamento e gestão.

É nesse âmbito que o profissional de Secretariado deve buscar um novo traçado de uma convivência intergeracional que ampliará suas habilidades interpessoais, sua forma de se comunicar e principalmente a sensibilidade para lidar com diferentes estilos de trabalho, visões de cultura, valores e mundo. É de se ressaltar que a conexão entre as várias gerações no espaço empresarial irá prospectar na construção de grupos mais cooperativos, inovadores e sustentáveis.

Este estudo está alinhado ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS 8) da Agenda 2030 da ONU, que visa “promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos” (Nações Unidas Brasil). Portanto, esse artigo tem como objetivo analisar as ações estratégicas que o profissional de Secretariado deve utilizar para mediar e integrar as diferentes gerações no ambiente corporativo e que possa contribuir nas relações organizacionais em consonância com os princípios do trabalho decente e da equidade etária defendidos pelo ODS 8.

Diante desse contexto, propõe-se a seguinte problemática: O profissional de Secretariado está preparado para romper as barreiras intergeracionais e fomentar conexões mais harmônicas, inclusivas, colaborativas, respeitosas e produtivas em seu ambiente de trabalho adotando as características do perfil *perennial*?

Este artigo está dividido em cinco sessões, sendo a primeira uma introdução que abrange o objetivo e o problema do estudo. A segunda abordará o referencial teórico que apresenta alguns autores consultados que contribuíram com conceitos sobre o assunto desenvolvido, explanando sobre gerações no ambiente de trabalho, geração *perennial*, etarismo, relações intergeracionais, conflitos entre gerações e habilidades do secretariado. A terceira sessão compõe os processos metodológicos que descrevem o modo e os procedimentos adotados para

realizar a pesquisa. Na penúltima sessão, a quarta, apresenta a análise dos resultados e, por fim, a quinta, as considerações finais do estudo, seguida das referências bibliográficas consultadas para esse trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para embasar o entendimento e a análise da proposta, será apresentada uma breve revisão dos principais conceitos relacionados à diversidade geracional, geração *perennial*, etarismo, relações e conflitos intergeracionais, bem como das habilidades atribuídas ao profissional de Secretariado. Tal referencial busca oferecer suporte ao desenvolvimento da pesquisa e à compreensão da problemática investigada.

2.1 AS GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Com o objetivo de uma melhor compreensão sobre as gerações é crucial delinear uma conceituação a respeito de geração e em seguida demonstrar as características de gerações que atualmente coexistem no ambiente profissional.

2.1.1 Conceito de geração

Existem várias definições sobre o termo geração, principalmente em algumas das áreas das Ciências Humanas e Sociais, que visam principalmente se referenciar aos tipos de atitudes e comportamentos pertencentes a certos grupos que, por terem nascido em uma determinada época, vivenciaram eventos históricos e sociais significantes em estágios cruciais do seu desenvolvimento, os quais influenciaram sobremaneira seus valores, suas atitudes e suas crenças (Westerman; Yamamura, 2007).

Forquin (2003), também, compartilha que experiências históricas e culturais podem definir uma geração quando diz que é “um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos na mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural” (Forquin, 2003, p. 3).

Furucho, Oswaldo, Graziano e Spers (2015) mencionam que:

O que caracteriza uma posição comum dos nascidos em um mesmo tempo cronológico é a potencialidade de presenciar os mesmos acontecimentos e de vivenciar experiências similares, mas, sobretudo, de processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante (Furucho; Oswaldo; Graziano; Spers, 2015, p. 493).

O que os autores demonstram é que pessoas que nasceram em um determinado período poderão ter semelhanças devido às suas experiências histórica e cultural, apresentando marcas da era educativa, política e cultural do mesmo período vivido.

Porém, vale analisar que as diferenças individuais de cada ser humano que vivencia uma mesma geração podem não compartilhar das mesmas percepções, valores, desejos, expectativas sobre o contexto social, do trabalho e o papel que tem nas organizações. Esse é um assunto que merece ser abordado e que será apresentado no próximo item desse artigo sob a ótica das gerações simultâneas nos ambientes de trabalho atuais.

2.1.2 A diversidade geracional nas organizações

Ao se falar sobre diversidade geracional nas organizações, fica compreensível que existem vários colaboradores de diferentes faixas etárias em um mesmo local de trabalho. Isso leva à formação de uma multiplicidade de perfis, propiciando a produção de novas ideias para as criações e decisões dos atuais e futuros negócios.

Com o entendimento do conceito sobre geração, que basicamente fomenta que as gerações ocorrem por meio de pesquisas envolvendo a faixa etária, a época em que se encontram as pessoas e o que elas vivenciam nos âmbitos cultural, econômico, político daquele momento, pode-se dizer que as gerações são frequentemente divididas em blocos pré-determinados e que atualmente coabitam no ambiente profissional com as seguintes nomenclaturas: *Baby Boomers*, geração X, geração Y ou *Millennials* e geração Z. A nova geração, a Alpha, que engloba as pessoas nascidas após 2010, não será contemplada nesse estudo porque suas características ainda estão sendo estudadas e analisadas, porém já se pode mencionar que elas possuem múltiplas inteligências e contato com tecnologias emergentes desde o nascimento.

Cada uma dessas gerações citadas apresenta características comportamentais, expectativas profissionais e competências distintas que serão demonstradas a seguir.

2.1.2.1 *Baby Boomers*

Nascidos no período de 1946 – 1964.

“Deixa que eu resolvo” (Amaral, 2004, p.34)

Os *Baby Boomers* são a primeira geração pós-Segunda Guerra Mundial. E, por ser marcada pelo pós-guerra, os indivíduos que retornavam para os seus lares vinham com o desejo de refazer e reviver suas rotinas e, por isso a nomenclatura reflete o “*boom*” de crianças que nasceram naquele período.

É um grupo que “cresceu em meio ao cenário pós-guerra, onde predominavam a rigidez e respeito às autoridades” (Gursoy *et al.*, 2013, *apud* Scherer, 2017).

As características relevantes dessa geração são:

- a) Forte idealismo;
- b) Senso de disciplina apurado, com alta produtividade no trabalho;
- c) Espírito coletivo;
- d) Buscam estabilidade econômica (por isso, tendem a trabalhar muitos anos em uma só empresa);
- e) Apreciam conquistas materiais, como casa e carro próprios;
- f) acreditam que o sacrifício leva ao sucesso. Por isso, lidam bem com ambientes de pressão no trabalho;
- g) Carregam consigo a expectativa de permanecerem por muitos anos no mesmo emprego” (Martins, Flink, 2013, p. 3).

Os *Baby Boomers* são profissionais que atuam geralmente nas funções de liderança e gestão e, por serem dedicados e leais em seu trabalho, eles tiveram um papel fundamental na formação de valores, tradições, culturas, enfim, da identidade institucional.

2.1.2.2 Geração X

Nascidos no período de 1965 – 1981.

“Eu trabalho para viver, não vivo para trabalhar” (Amaral, 2004, p39).

Para Moraes (2016, p. 185), “os membros da Geração X tendem a valorizar o trabalho e a estabilidade financeira, na condição de garantir a realização de desejos pessoais e materiais”.

É uma geração que preza pelo aprendizado, a autonomia e o equilíbrio entre o trabalho e a vida. São descrentes com relação às hierarquias organizacionais: “Adotam postura de ceticismo e defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa” (Veloso, Dutra, Nakata, 2016. p. 92).

As pessoas dessa geração possuem dificuldade em lidar com imediatismos e impulsividades, porém, são mais flexíveis e conseguem reagir melhor às imprevisibilidades do que os *Baby Boomers*.

As características da geração X, de acordo com Amaral (2004), são:

- a) “Autoconfiança e ceticismo;
- b) Tentar equilibrar vida profissional e familiar;
- c) Ser informal no modo de vestir e de se relacionar com as pessoas;
- d) Ter aversão a estruturas hierárquicas muito rígidas;
- e) Buscar trabalhos que lhe permitam ter liberdade de pensar e agir por conta própria” (Amaral, 2004, p.45).

Apesar de sua vida não ter sido nada fácil, pois vieram de um período de reconstrução do mundo e ter um emprego era bem difícil, as pessoas dessa geração presenciaram a evolução dos meios de comunicação e o surgimento da tecnologia como um marco de transformação de várias áreas da sociedade, trazendo novas possibilidades de trabalho e de vida.

2.1.2.3 Geração Y ou 'Millenial': os nativos digitais

Nascidos no período de 1982 – 1994.

“Eu sou dono do meu nariz” (Amaral, 2004, p46).

São os filhos da tecnologia uma vez que seus pais já os inseriram num mundo de interatividade e em um ambiente digital deixando-os com uma familiaridade fácil com os recursos tecnológicos.

As pessoas da geração Y tem uma ligação intensa com “marcas, amigos, diversão e cultura digital”, além do que são apontados como “confiantes e relaxados, conservadores e a geração mais educada de todas”. (Beckendorff; Moscardo; Pendergast, 2010, p.6).

Mattos (2011) considera as principais características da geração Y:

responsabilidade e desafios crescentes, liberdade e flexibilidade para atingir resultados, busca por oportunidades para crescimento contínuo, acesso direto às lideranças com retorno intensivo e sistemático e, ambientes de trabalho mais descontraídos (Mattos 2011, p.70).

Os profissionais da geração Y gostam de procurar novos estímulos e, por isso, não se preocupam em mudar de emprego. Têm autoestima elevada, são dinâmicos, impulsivos e se comprometem com os seus valores. Se importam com a sua qualidade de vida, pois primam por

terem tempo para fazer outras atividades além do trabalho e, por isso, ter horários flexíveis e atuar em trabalhos remotos se tornam prioridades para eles.

2.1.2.4 Geração Z

Nascidos no período de 1995 – 2010.

“[..]tenho a missão de ser um solucionador de problemas cada vez melhor, conciliando trabalho, saúde e bem estar” (Pablo, 2020)

Para os nascidos da geração Z, a internet e a tecnologia fazem parte do seu DNA. São chamados de “nativos digitais”. Viver sem internet, computadores e celulares é algo inimaginável, ou seja, a tecnologia faz parte de sua vida. O “Z” vem de zapear, que no inglês zap significa “fazer algo muito rapidamente” (Andrade *et al.*, 2012).

Tapscott (2010) caracteriza as pessoas dessa geração da seguinte forma:

Liberdade para experimentar coisas novas; customização dos produtos e das experiências de compra; escrutínio, sempre buscando checar informações; integridade como sinônimo de lealdade e transparência; colaboração, principalmente por meio de tecnologias digitais; entretenimento é associado a quase todas as experiências da vida, a começar pelo trabalho; velocidade é uma expectativa natural para quem está acostumado a respostas instantâneas; inovação é um modo contínuo para a “geração Internet (Tapscott, 2010, apud Boldrini e Lucena, 2014, p. 56).

São profissionais conectados, criativos, independentes, consumidores exigentes, sociáveis, empreendedores, críticos, resistentes, desapegados e ansiosos.

O que importa para a geração Z é que o trabalho que irá desenvolver esteja de acordo com seus objetivos e valores e que realmente tenha um significado para sua vida. São profissionais que almejam outros propósitos além do salário, como modelos de gestão horizontais sem hierarquias e jornadas de trabalho flexíveis para ter mais atividades que te proporcionem uma melhor qualidade de vida.

2.1.3 A geração *perennial*

“*Perennial* é um neologismo, um termo novo, e estou aqui para apresentar esse novo termo para vocês hoje” (Pell, 2016).

O termo *perennial* surgiu na matéria escrita na revista Fast Company, em 2016, pela diretora criativa e empreendedora da área de tecnologia, Gina Pell.

Ao escolher essa expressão “*perennial*” para classificar um grupo de pessoas que buscava se libertar de estereótipos geracionais ultrapassados, Pell (2016) entendeu que

“*perennial*”, traduzindo para o português: - perene -, era perfeita porque significa duradoura, eterna, recorrente, florescente.

A diretora enfatiza que a geração *perennial* se caracteriza por pessoas que estão sempre em busca de novos conhecimentos e evolução, colaborando umas com as outras e sendo completamente “loucas” pelo que fazem e que para isso elas podem circular entre indivíduos de faixas etárias diferenciadas, ou seja, elas não se importam com a idade e o hábito das pessoas ao seu redor.

Somos pessoas relevantes e em constante desenvolvimento, de todas as idades, que vivem o presente, sabem o que está acontecendo no mundo, acompanham a tecnologia e têm amigos de todas as idades. Nos envolvemos, mantemos a curiosidade, orientamos os outros e somos apaixonados, compassivos, criativos, confiantes, colaborativos e assumidores de riscos com visão global, que continuam a superar nossa crescente vantagem e sabem como nos esforçar. Compomos uma mentalidade inclusiva e duradoura, e não um grupo demográfico decisivo. (Fonte: FAST COMPANY, 2016)

Para Pell (2016), a geração *perennial* é composta por pessoas de todas as idades, não há um período específico ou algo que as torne comuns: simplesmente vivem o que está acontecendo no momento.

O mercado busca catalogar e homogeneizar nossos interesses, hábitos de consumo, até mesmo nossos valores e referências morais. Mas a realidade é que muitos de nós não se alinham com os rótulos que recebemos. Temos enorme capacidade de nos adaptar a mudanças, somos curiosos e estamos sempre florescendo. Enquanto estivermos com saúde, devemos continuar a crescer, aprender e explorar o que podemos fazer (Fonte: FAST COMPANY, 201)

O sociólogo Mauro Guillén (2024), em seu livro “*Perennials*: conheça as possibilidades que se abrem ao deixarmos de lado os estereótipos de geração” expõe claramente que o mundo se transformou e, conseqüentemente, as gerações modificaram de maneira impactante. O autor vai além em seu discurso quando menciona que os termos utilizados para determinar as gerações como: baby boomer, Geração X, Millennials e Geração Z, são desatualizados porque segundo ele preestabelecem estágios de vida que nem sempre são condizentes com a realidade das pessoas.

O que Guillén (2024) demonstra é que isso é uma forma de nomear grupos de indivíduos que fazem as mesmas atividades e que nem sempre é verdadeiro e que pode limitar as oportunidades das relações e vivências humanas.

Em seu livro, Guillén (2024) apresenta o seguinte: “O antigo modelo de viver a vida em uma sequência fixa, [...] que nos define como boomers, millenials etc. — divisões baseadas em pressupostos sobre a maneira como esses grupos fazem as coisas —, está passando por uma transformação”.

E dessa forma Guillén reforça e comunga com o que Pell discorre sobre a geração *perennial* quando diz:

[...] Estamos na iminência de uma sociedade pós-geracional composta de indivíduos que podemos chamar de *perennials* — pessoas que não se caracterizam pela década na qual nasceram, mas sim pela maneira como trabalham, aprendem e interagem com os outros (Guillén, 2024).

Com os estudos dos autores citados, percebe-se que os *perennials* ultrapassam rótulos geracionais, são uma nova força de trabalho na qual elas podem trazer resultados significativos para o mercado de trabalho e a sociedade por meio da sua estabilidade emocional e resiliência, motivação para o novo e pensamento crítico, liderança inclusiva e colaborativa, seu exemplo de aprendizado contínuo, combate ao etarismo, engajamento social e conexão intergeracional que são características peculiares a esse grupo.

2.2 ETARISMO

Uma vez que está sendo discutido sobre as gerações é fundamental fazer um breve estudo sobre o etarismo que auxiliará o entendimento da convivência entre diferentes faixas etárias.

De acordo com Winandy, Fran (2022) o termo etarismo surgiu

cunhado pelo geriatra norte-americano Robert Butler no final dos anos 60 em decorrência de seus estudos sobre o envelhecimento para definir uma forma de intolerância relacionada à idade com conotações semelhantes às de ‘racismo’ e ‘sexismo’. Por essa razão, o termo tem terminação “ism” (utilizada em expressões da língua inglesa como ‘relativo a’ e também para denotar discriminação: *age + ism, ageism*) (Winandy, 2022, p.54).

Etarismo, mais comumente, remete as pessoas com mais idade, portanto, ele está também intrínseco para aquelas mais jovens. É uma discriminação e intolerância com base em uma idade. Como exemplo: no mercado de trabalho para uma vaga de emprego a pessoa pode ser jovem demais ou madura demais para aquele trabalho. Isso pode se evidenciar também na exclusão de profissionais experientes dos processos de inovação ou na desvalorização de ideias

de pessoas mais novas. Palmore (1999, p. 4) define etarismo como “qualquer preconceito ou discriminação contra ou a favor de um grupo de idade”.

Por ser uma forma de discriminação, o etarismo pode ocasionar consequências sérias no ambiente de trabalho e na sociedade em geral. Dentre os vários efeitos nocivos, destacam-se a segregação de pessoas consideradas fora dos padrões etários predominantes ditados pela sociedade, a designação de imagens negativas, o tratamento desigual e a exclusão social. Essas ações restringem possibilidades, colocam em risco a autoestima e reforçam desigualdades estruturais (Costa *et al.*, 2012).

Apesar de ainda ser um processo lento, o que pode ser considerado positivo, já se percebe um reconhecimento da importância da diversidade geracional no contexto institucional. Com o crescimento de profissionais com mais idade nas organizações, se entende que a sua contribuição em termos de experiência e conhecimento resulta em ambientes mais inclusivos, colaborativos e inovadores. E essa integração intergeracional pode reduzir a discriminação e o preconceito, desenvolvendo uma cultura organizacional mais equitativa e plural. (Rocha; Lima, 2021).

Mórris Litvak, CEO e fundador da startup Maturi, diz que: "Combinar a energia e a inovação dos mais jovens com a sabedoria e a experiência dos mais velhos cria um ambiente mais equilibrado e inovador, onde todos aprendem uns com os outros, resultando em soluções mais robustas e criativas". (Fonte: litvak, 2024)

Litvak (2024) ainda afirma que é imprescindível implementar nas organizações estratégias como políticas de recrutamento inclusivo, aperfeiçoamentos contínuos para todas as idades, realização de mentoria reversa, que é uma relação de trocas. O jovem deve ensinar o mais maduro e vice-versa, e caminhos de evolução para todos os colaboradores.

2.3 RELAÇÕES INTERGERACIONAIS

O dicionário Michaelis define relação como: “ligação que existe entre pessoas, coisas ou fatos” e essa definição já remete à convivência, às relações humanas. Essas relações vivenciam interações sociais, educativas, profissionais e afetivas entre pessoas, principalmente de gerações diferentes, em vários ambientes, como a família, a comunidade, a escola e o mercado de trabalho. São nesses convívios que ocorrem as trocas de valores, saberes e experiências e por isso podem ser chamadas de relações intergeracionais.

Diante desse ponto, a relação intergeracional pode ser definida como:

Processos e procedimentos que se apoiam e se legitimam, enfatizando a cooperação e interação entre duas ou mais gerações, assegurando a partilha de experiências, conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, com o fim de aumentar os respectivos níveis de autoestima e autorrealização pessoal. O objetivo é mudar e transformar-se na aprendizagem com o outro (Sáez, 2002, p. 104).

Os autores Newman e Hatton-Yeo (2008) mencionam que as relações intergeracionais são “atividades que aumentam a compreensão mútua, o respeito e a cooperação entre pessoas de diferentes gerações, promovendo benefícios sociais para todos os envolvidos.” Segundo eles, tais trocas são vitais para manter o fortalecimento dos laços sociais e para o desenvolvimento de uma cultura mais inclusiva.

2.3.1 Conflito intergeracional no ambiente de trabalho

Um provérbio chinês já dizia que: "Se você quer um ano de prosperidade, cultive trigo. Se você quer dez anos de prosperidade cultive árvores. Se você quer cem anos de prosperidade, cultive pessoas". E nesse cultivar pessoas é sabido que acontecem boas relações, bons entendimentos, mas também ocorrem alguns conflitos que podem ser determinantes para a condução ou não de boa harmonia nessa convivência.

Para entender sobre os conflitos geracionais será necessário traçar a conceituação de conflito para em seguida discorrer sobre o tema em questão.

Em sua etimologia conflito vem do latim *conflictus* que remete ao choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias (Berg 2012).

De acordo com Berg (2012, p.18) “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional” .

Uma outra definição, elaborada por Chiavenato (2005, p.391), já sugere que conflito é um ato no qual uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses, veja: “conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos, ou grupos, nas organizações quando as partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas”.

Para Giddens e Sutton (2016, p. 311) o conflito é visto como um processo de “luta entre grupos sociais, envolvendo tensões, discórdia e choque de interesses”

Os autores mostram que os conflitos, muitas vezes, podem ocorrer por várias razões e também devido a diferenças como valores, crenças, idade, falta de recursos materiais e financeiros e de papéis dentro das organizações.

E nas organizações os conflitos quando ocorrem entre gerações eles podem ter uma conotação bem diferenciada ao contrário do que geralmente se pensa. Robbin (2002) afirma que os conflitos organizacionais podem ser classificados como funcionais, quando estimulam a inovação, a melhoria dos processos e a resolução criativa de problemas. Portanto, não se deve olhar os conflitos apenas como uma forma negativa como é exposto na maioria das situações. Se eles forem bem administrados podem expandir a empatia entre as gerações, promovendo aprendizados mútuos o que consolidará uma melhor harmonia entre as equipes e uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento organizacional.

2.4 HABILIDADES DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO

O Secretário é uma profissão que se desenvolve em qualquer segmento de mercado, seja em empresas de micro, pequeno, médio e grande porte. São nessas empresas que o profissional de Secretariado exerce influência, gerencia e participa da direção da empresa, assim como em várias outras áreas, pois ele pode estar ligado aos níveis estratégico, tático e operacional. Sendo assim, pode-se dizer que ele atua e se relaciona com quase todos os colaboradores das organizações, o que o possibilita a opinar e traçar diretrizes para um melhor desempenho das pessoas na ambiência gerencial.

Sabino e Rocha comprovam isso ao afirmar que:

O papel didático do Secretariado é facilitado pela gama de relações que ele mantém com os variados setores e níveis hierárquicos da empresa. Se ele assume a figura de “elo” entre a alta administração e o restante da empresa, ele também pode assumir o papel de facilitador do despertar da consciência ética em seus colegas. Esse despertar pode ser iniciado pelo incentivo à compreensão dos valores individuais em relação ao bem comum (Sabino; Rocha, 2004, p.38).

É importante conhecer algumas das habilidades que a profissão de Secretário deve possuir para desenvolver ações com referência ao estudo em questão e, que estão apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Habilidades do Secretário

Assessorar executivos e equipes de trabalho fazendo uma intermediação segura, clara e objetiva da comunicação entre eles.
Equilibrar-se emocionalmente e ser flexível em seu comportamento para ter capacidade de lidar com conflitos e incertezas em busca de soluções que se enquadrem melhor nas relações positivas e amistosas entre os colaboradores da organização.
Promover endomarketing, visando propiciar o bem estar dos executivos e equipes, com equilíbrio saudável de confiança e respeito.
Desenvolver a construção de bons relacionamentos com a estimulação de confiança mútua, empatia, trocas de conhecimentos e experiências para que haja melhor engajamento das pessoas atuantes na organização.
Comunicar-se com assertividade para que possa auxiliar na apresentação de novos desafios, resolver problemas e elucidar mudanças, ouvir e ser ouvido!

Fonte: elaborado pela autora, com base em Giorni” (2015)

As habilidades destacadas de um Secretário reforçam a sua condição de um profissional estratégico que faz a conexão entre diferentes gerações e se torna um gestor essencial de transformação na promoção de mudanças organizacionais. E também essas habilidades poderão ser uma base fundamental para o profissional de Secretariado implementar atitudes-chave para atuar como facilitador da convivência intergeracional. No Quadro 2 são demonstradas algumas dessas atitudes-chave, que incluem:

Quadro 2 – Atitudes-chave para facilitar convivência intergeracional

A escuta ativa: saber ouvir com empatia e sem julgamentos, compreendendo as necessidades, expectativas e valores de cada geração.
A comunicação adaptada: ajustar a linguagem e canais conforme o perfil geracional dos interlocutores.
A mediação de conversas: facilitar trocas entre gerações, experiências e conhecimentos; a mentoria reversa: incentivar as trocas de saberes entre gerações, permitindo cada uma conhecer a outra.
O combate ao etarismo: promover respeito entre todas as idades; a mentalidade <i>perennial</i> : incentivar a atualização contínua, colaboração e paixão, que são as suas principais características.

Fonte: elaborado pela autora com base em Silva (2018); Oliveira (2021).

Reforçando o seu papel estratégico, o profissional de Secretariado e agente facilitador pode contribuir para a construção de uma cultura organizacional pautada pelo respeito à diversidade geracional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utiliza uma abordagem de pesquisa quantitativa e qualitativa aplicada a profissionais da área de Secretariado, por meio de um questionário construído na plataforma online “Google Forms” e que foi disponibilizado nos aplicativos LinkedIn, Instagram, grupos de Secretariado no Whatsapp, obtendo 145 respondentes.

3.1 A PESQUISA

O objetivo é investigar e analisar como o profissional de Secretariado percebe as diferenças geracionais, se enfrenta conflitos, se conhece o conceito de *perennials* e se a sua habilidade o está auxiliando para mediar e integrar as diferentes gerações no ambiente corporativo.

O questionário está dividido em seis blocos: perfil do respondente, convivência geracional, preconceito etário (etarismo), geração *perennials*, atuação do profissional de secretariado na mediação entre gerações e a finalização. A seguir, serão apresentados os resultados em cada bloco de perguntas:

Bloco 1: Perfil do respondente

A grande maioria está na faixa etária entre 48 a 58 anos (42,8%), seguido de 33,3% de 37 a 47 anos, depois 19% de 26 a 36 anos e 4,9% com 59 anos ou mais.

Com referência a qual geração o profissional se definia, houve o seguinte resultado: 36,4% geração Y *Millennials*; 27,3% geração X e 13,6% aquele que se considera inserido em todas as gerações; geração Z empatando com aquele que ainda não sabe se definir, 9,1% e 4,5% geração *Baby Boomer*.

Já o tempo que atua na área de secretariado, o resultado foi: 31,8% disse que está entre 6 a 11 anos; 27,3% com 18 a 23 anos, empatando com 12 a 17 anos e 30 anos mais foram 18,2% profissionais e 4,5% está no Secretariado um período entre 24 a 30 anos.

Bloco 2: Convivência geracional

Ao se questionar sobre a convivência com colegas de diferentes gerações no ambiente de trabalho, o resultado foi que 93,3% se relaciona com várias faixas etárias na empresa onde atua, 4,4% parcialmente e 2,2% disse que não.

Depois questionou-se como era a convivência entre as gerações presentes no seu trabalho e 45,5% disse que era positiva, 27,3% muito positiva, 18,2% conflituosa e as outras pessoas, 9%, declararam que era neutra.

Logo em seguida, a pergunta foi: “Você já enfrentou conflitos relacionados a diferenças geracionais?” 63,6% disseram que experimentaram conflitos, 18,2% não se lembram, 13,6% não enfrentaram conflitos e 4,6% não sabem se passaram por essa situação.

Em pergunta aberta: “Em sua opinião, quais são os principais desafios da convivência entre diferentes gerações no Secretariado?” Os comentários predominantes foram: “aceitar as diferenças entre as gerações tendo respeito e empatia, utilizar uma estratégia de comunicação que seja acessível para se ter mais diálogos intergeracionais, a resistência ao novo principalmente tecnologia, aprendizado de como fazer o trabalho, a falta de comprometimento e postura no trabalho”.

Continuando com outra pergunta aberta, foi lançada quais seriam as vantagens dessa convivência e o que predominou como resposta é que: existe muito aprendizado e a troca de vivências, experiências que aumentam as habilidades sociais de trato e a comunicação assertiva.

Bloco 3 – Preconceito etário (etarismo)

Foi questionado ao respondente se ele já presenciou algum tipo de preconceito relacionado à idade no seu ambiente profissional e, num empate de 45,5%, disseram que sim e não, e apenas 9,1% preferiram não responder.

E aquelas pessoas que responderam sim disseram que:

“Colegas em plena atividade e perfeito desempenho serem convidadas a se retirar em um projeto de demissão voluntária devido a terem X idade”;
“Já ouvi comentários como ‘você ainda tem muito chão para entender isso’ mesmo em situações onde eu dominava o assunto. Por outro lado, também já vi colegas mais velhos sendo desvalorizados por não dominarem certas tecnologias ou ferramentas digitais, como se isso fosse sinônimo de falta de capacidade, quando, na verdade, eles tinham um conhecimento técnico e estratégico riquíssimo.
“Claramente queriam rostos novos”;
“Pré-requisito de faixa etária na contratação”;
“No serviço público, em geral, é costume achar que ‘antiguidade é posto’. Há preconceito quando os “novos” chegam, pois os funcionários antigos se sentem ameaçados”. (Fonte: dados da pesquisa 2025)

Bloco 4 – Geração *Perennials*

Neste bloco foi inquirido se os profissionais de Secretariado conheciam o conceito de *perennials* e o resultado foi igual, ou seja, 50% já tinham conhecimento e 50% não.

Em seguida, explicou-se o que é a geração *perennial* para elaborar a questão: “Sabendo disso, você se considera uma pessoa *perennial*?” A maior parte dos respondentes, 50%, disse

que é totalmente *perennials*, 40,9% respondeu que é apenas em alguns momentos e apenas 9,1% ainda não sabe se é dessa geração.

Bloco 5 - Atuação do profissional de secretariado na mediação entre gerações

Em termos das atividades que o profissional de Secretariado deve implementar em seu ambiente de trabalho para mediar os conflitos intergeracionais, foram sugeridas algumas ações para eles pontuarem quanto à sua importância: muito importante, importante, neutro, pouco importante e nada importante. De acordo com a tabela 1, pode-se perceber que todas as opções exibidas foram consideradas apropriadas e indispensáveis para uma implementação pelo profissional de Secretariado.

Tabela 1 – Percentual dos respondentes

Ações para implementação	Muito Importante	Importante	Neutra	Pouco importante	Nada importante
Combate ao etarismo	100%	0	0	0	0
Escuta ativa	90,5%	9,5%	0	0	0
Conexão entre gerações	90,5%	9,5%	0	0	0
Mentalidade <i>perennial</i>	85,7%	14,3%	0	0	0
Comunicação adaptada	76,2%	23,8%	0	0	0
Mentoria reversa	72,2%	29,8%	0	0	0
Mediação de conversa	62%	38%	0	0	0

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Na sequência foi indagado sobre uma relação de perfil entre o *perennial* e do Secretário e 100% dos respondentes disseram que eles podem ser considerados *perennials* quando demonstram abertura ao aprendizado contínuo e à inovação, que sua atuação como *perennial* pode fortalecer a integração entre diferentes gerações na empresa, que o perfil *perennial* é caracterizado pela capacidade de adaptação, independentemente da idade do profissional de Secretariado e uma minoria de 25% não acredita que profissional *perennial* esteja relacionado apenas à faixa etária dos profissionais de Secretariado acima de 50 anos e isso ratifica a visão contemporânea de que o conceito de *perennial* é transversal à idade, e está mais relacionado a atitudes, mentalidade e comportamentos do que ao ciclo etário.

E, para concluir esse bloco, foi perguntado se o Secretariado está preparado para romper barreiras intergeracionais e promover relações mais colaborativas, respeitosas e produtivas na organização em que atua, e 90% respondeu que sim e apenas 10% mencionaram que se sentem

em parte preparados. Isso reforça o seu papel estratégico na gestão da diversidade geracional, especialmente quando alinhado a um perfil *perennial*.

Bloco 6 – Finalização

Para finalizar a pesquisa, foi solicitado, de forma espontânea, que o participante deixasse alguma observação, sugestão ou relato sobre sua experiência com gerações no Secretariado. Serão listadas algumas observações, de forma anônima, conforme acordo no início do questionário, foram elas:

“... acrescento que assessoro pessoas mais velhas que eu (ambos os diretores) e vejo que a comunicação constante e a paciência são necessárias em nossas trocas e conversas. Vi-me totalmente em minha rotina secretarial diária com a sua pesquisa.

“Uma observação que tive em meados de 2022 no XXI CONSEC feito em Fortaleza, a maior parte das mulheres que lá estavam eram secretárias acima de 50 anos, confesso que me senti um peixe fora d’água, não consegui fazer um networking muito significativo, assim como não senti abertura para estreitar relações com algumas colegas, grupos muito fechados, sabe?”.

“Somos profissionais da interlocução, da mediação, da sensibilidade relacional. Se não formos nós a fomentar pontes entre gerações, quem será? Vejo que assumir uma postura *perennial*, marcada pela atualização constante, pela curiosidade ativa e pela capacidade de transitar entre diferentes mundos com empatia, não é uma tendência, mas uma necessidade”. Essa troca entre gerações me mostrou que cada perfil contribui de maneira única para o ambiente de trabalho. A convivência intergeracional, quando bem aproveitada, fortalece o aprendizado mútuo e amplia a visão profissional de todos os envolvidos. (Fonte: dados da pesquisa 2025)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na seção anterior, descreveram-se os resultados numéricos que retratam as opiniões do grupo pesquisado e agora serão discutidos os resultados.

Pelas respostas, observa-se que o profissional de secretariado, representado pela sua maioria feminina (87%) e 13% masculino, que já é uma característica da profissão, tem uma predominância de faixa etária entre 48 a 58 anos, o que demonstra que são profissionais mais maduros e eles se intitulam como geração Y *Millenials*. Esse é um fato que demonstra que as pessoas que se consideram *Millenials* se enquadraram nessa geração não pela idade, pois deveriam ter no máximo 31 anos, e sim, uma hipótese, pelo desconhecimento dela ou por causa do uso e implementação da tecnologia em suas atividades, uma vez que “são os nativos digitais” (Andrade et al., 2012).

O tempo que atuam na profissão foi um fator relevante para a pesquisa por que demonstra que os profissionais já tem um bom conhecimento e experiência para implantar suas

habilidades na mediação nas relações intergeracionais. A maioria está entre 6 a 11 anos, seguido de pessoas com 18 a 23 anos de atuação no Secretariado.

Um outro elemento que se destaca nas respostas dos profissionais de Secretariado participantes é que a maioria, 93,3% se relacionam com diferentes gerações o que indica que eles convivem em um ambiente intergeracional consolidado.

Quando se analisa a condição dessas convivências observa-se resultados significativos no sentido de que os participantes a consideram positiva e muito positiva, porém um percentual menor percebe essa convivência como conflituosa e neutra. Essa ocorrência nos dados levantados mostra que embora a maioria revele que a convivência seja de maneira satisfatória, um terço dos respondentes admite que o ambiente é menos harmônico o que pode levar a ocorrência de conflitos e um ambiente de trabalho não inclusivo. Isso é demonstrado com a questão de conflitos geracionais nas quais os participantes revelaram que já experienciaram situações relacionadas a diferenças entre gerações, validando que divergências entre as gerações ainda são presentes nas organizações e vivenciadas por muitos profissionais. E essa confirmação corresponde às descobertas de autores como Camargo e Rocha (2020), que destacam que os conflitos geracionais, quando não mediados adequadamente, podem impactar negativamente a comunicação, a produtividade e o clima organizacional.

Observando por outra perspectiva, a presença de avaliações favoráveis dominantes indica que a convivência entre gerações pode ser enriquecedora e que de acordo com um respondente da pesquisa “existe muito aprendizado e a troca de vivências, experiências que aumenta as habilidades sociais de trato e a comunicação assertiva”.

Ao mencionar sobre o preconceito com relação à idade, etarismo, houve uma divisão igualitária de opinião, uns já o presenciaram e outros não o que leva a dizer que ainda existe algum receio em se posicionar com relação a um tema tão delicado dentro do ambiente de trabalho. Mas, essa situação de que quase metade dos profissionais de Secretariado ter testemunhado situações de discriminação etária acaba reforçando que é importante a demanda de movimentos organizacionais voltadas para a promoção e implementação do respeito à diversidade geracional.

Sobre a geração *perennial* houve um equilíbrio exato nas respostas quanto ao seu conhecimento: 50% para sim e não. Isso é um fato que transmite que o termo *perennial* é

relativamente novo no meio institucional, mas que já vem ganhando espaço principalmente para aqueles que vivem diretamente com uma diversidade geracional.

Logo em seguida, quando foi questionado se a pessoa se considerava *perennial*, a maior parte dos participantes disse que pertencem a essa geração, outros disseram que apenas em alguns contextos e uma minoria não souberam definir se pertenciam a esse grupo. E esses são dados reveladores no sentido do que Pell (2016) já havia explicado sobre os *perennials* que transcendem classificações etárias tradicionais e se definem mais por atitudes e estilos de vida do que por datas de nascimento. É uma confirmação de que, mesmo entre aqueles que não conheciam inicialmente o conceito, existe uma compatibilidade com as formas de comportamento e valores *dos perennials*, que são a flexibilidade, adaptabilidade, aprendizagem contínua e envolvimento com múltiplas gerações. Essa visão demonstra ser especialmente pertinente para o secretariado, profissão qualificada por constante atualização, mediação intergeracional e resiliência frente às transformações organizacionais.

Quanto às atividades que o profissional de Secretariado deve realizar para a mediação de conflitos intergeracionais em seu espaço de trabalho, percebeu-se, pelos dados, que houve um considerável nível de percepção a respeito da relevância de se ter ações inclusivas e estratégicas. Todas as ações foram consideradas em grau acima de 60% muito importantes, porém, uma grande maioria de participantes considerou três ações essenciais para a convivência harmônica entre as gerações: a escuta ativa, o combate ao etarismo e a conexão entre gerações. Essas atitudes se tornam indispensáveis porque são elas que constroem ambientes de trabalho colaborativos e saudáveis, principalmente quando se trata de espaços compostos por pessoas de várias gerações.

Comunicação adaptada, a mentoria reversa, a mediação de conversas também está na lista dos muito importantes na qual os respondentes compreendem a necessidade de ajustar linguagens e estratégias para alcançar diferentes públicos etários e evidenciam uma percepção sobre o papel do Secretariado como facilitador de diálogos construtivos.

A mentalidade *perennial*, uma das ações listadas e que está ligada à atualização contínua, os participantes também a consideraram uma prática muito importante. É um resultado que está totalmente em sintonia com o conceito proposto por Pell (2016), para quem os *perennials* são profissionais curiosos, resilientes e engajados, que mantêm uma postura de

aprendizado permanente e flexibilidade diante das transformações. E a maioria dos profissionais de Secretariado respondentes se enquadra atuando como um *perennial*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Já está evidenciado que atualmente se vive um encontro de gerações nos ambientes organizacionais e que a convivência entre elas requer um entendimento visando uma interação harmoniosa, fato esse que ainda não ocorre, pois existem vários desafios para que essa relação, entre as diferentes faixas etárias, se torne uma cooperação mútua.

Os resultados deste estudo evidenciaram que os conflitos intergeracionais e o etarismo até então se encontram arraigados na esfera corporativa, o que requer uma implementação de novas estratégias comportamentais mediadoras e meticulosamente planejadas para que as relações se tornem mais produtivas e pautadas na cooperação, no respeito mútuo e na valorização da diversidade etária.

Diante dessa conjuntura, o profissional de Secretariado se evidencia como um articulador, mediador e estrategista para refinar e efetuar melhores relações organizacionais para as gerações diversificadas. Nesse sentido, a problemática dessa pesquisa fica respondida, pela pesquisa realizada e, uma vez que, por meio da escuta ativa, comunicação adaptada, mentoria reversa e mediação de conversas, são ações que o profissional de Secretariado está preparado para promover a integração intergeracional, prevenir conflitos e fortalecer uma cultura organizacional mais inclusiva, ética e colaborativa.

Há de se ressaltar que essas características perfazem o universo das pessoas *perennials*, que se distinguem pela aprendizagem contínua, abertura à inovação, adaptabilidade e a convivência interligada com todas as idades, peculiaridades que também se ajustam ao perfil do profissional de Secretariado no cenário do ambiente corporativo moderno e ampliam sua atuação como agente de transformação organizacional.

Apesar de já haver alguns estudos sobre as relações intergeracionais nas organizações, o tema ainda é recente no âmbito do Secretariado, exigindo maior aprofundamento teórico e prático, seja por meio de reflexões, debates, iniciativas comportamentais, enfim, é necessária uma investigação mais precisa para que realmente ocorram transformações na gestão de pessoas e no mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walkiria; AVELINO, Claudia; RIBEIRO, Elídia et al. **Um novo olhar para o secretariado: mudanças e transformações**. São Paulo: Literare Books International, 2023.

AMARAL, Sofia Esteves do. **Virando gente grande: como orientar os jovens em início de carreira**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ANDRADE, S. I. et al. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública**. In: *Anais do 9º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ: 2012.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Curitiba: Juruá, 2012.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos. Entenda como o etarismo contribui para a exclusão de pessoas idosas do mercado de trabalho formal. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/entenda-como-o-etarismo-contribui-para-a-exclusao-de-pessoas-idosas-do-mercado-de-trabalho-formal>. Acesso em: 1 jul. 2025.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BUTLER, Robert N. **Por que sobreviver? Envelhecer na América**. Nova York: Harper & Row, 1975.

CAMARANO, Ana Amélia (Org.). **Novo regime demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento?** Rio de Janeiro: IPEA, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRARS. **Gestão de conflitos: transformando conflitos organizacionais em oportunidades**. Disponível em: <https://www.crars.org.br/artigos/gestAo-de-conflitos:-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41>. Acesso em: 1 jul. 2025.

D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali et al. **Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Literare Books International, 2021. econômico. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>. Acesso em: 1 jul. 2025.

FAST COMPANY. Meet the perennials. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3064359/meet-the-perennials>. Acesso em: 1º jul. 2025.

FORQUIN, Jean Claude. **Relações entre gerações e processos educativos:** transmissões e transformações. In: CONGRESSO INTERNACIONAL CO – EDUCAÇÃO DE GERAÇÕES, São Paulo, 2003.

FURUCHO, Newton Y. et al. **Valores e características geracionais:** um estudo em uma instituição de ensino superior. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 14, n. 4, p. 492-501, 2015.

GIDDENS, Anthony; SUTTON, Philip W. **Conceitos essenciais da sociologia.** São Paulo: Editora Unesp, 2016.

GIORNI, Solange. **Secretariado uma profissão.** Belo Horizonte: Editora Quantum, 2017.

GUILLÉN, Mauro F. **Perennials: conheça as possibilidades que se abrem ao deixarmos de lado os estereótipos de geração.** 1. ed. São Paulo: Benvirá, 2024.

HANASHIRÕ, D. M. M.; PEREIRA, M. F. M. W. M. **O etarismo no local de trabalho:** evidências de práticas de 'saneamento' de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional*, v. 13, n. 2, p. 188-206, 2020. DOI: 10.22277/rgo.v13i2.5032.

JORDÃO, M. H. **A mudança de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas implicações.** Disponível em: https://kipdf.com/a-mudana-de-comportamento-das-geraoesxyz-e-alfa-e-suas-implicacoes_5aadc9cd1723ddb988064b53.html. Acesso em: 1 jul. 2025.

LIMA-COSTA, Maria Fernanda et al. **Idadismo e seus impactos: uma abordagem crítica.** *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 293-298, 2012.

LITVAK, Mórris. “Entenda como o etarismo contribui para a exclusão de pessoas idosas do mercado de trabalho formal”. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/entenda-como-o-etarismo-contribui-para-a-exclusao-de-pessoas-idosas-do-mercado-de-trabalho-formal>. Acesso em: 8 jul. 2025.

MANOEL, Pablo. Tenho a missão de ser um solucionador de problemas cada vez melhor, conciliando trabalho, saúde e bem estar. In: *Um olhar sobre a Geração Z.* Medium, 2019 Disponível em: <https://medium.com/mobicareoficial/um-olhar-sobre-a-gera%C3%A7%C3%A3o-z-a9da363e18bf>. Acesso em: 8 jul. 2025.

MARTINS, M. C. F.; ABAD, A. Z.; PEIRÓ, J. M. **Conflitos no ambiente organizacional.** In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional.* Porto Alegre: Artmed, 2014.

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. Competências para gerenciar diferentes gerações. In: *X Congresso Online – Administração.* UNIP, 2013. p. 15.

MELO, Amanda Alves Silva de. **Valores de trabalho importantes para a geração Z: um estudo com jovens universitários.** 2022. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração,

Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Departamento de Administração, Brasília, DF, 22 set. 2022. Disponível em:

https://bdm.unb.br/bitstream/10483/33200/1/2022_AmandaAlvesSilvaDeMelo_tcc.pdf.

Acesso em: 7 jul. 2025.

MICHAELIS. Relatar. Disponível em:

<https://michaelis.uol.com.br/busca?id=jO4no#:~:text=1%20Ato%20de%20relatar%3B%20relato>. Acesso em: 27 jun. 2025.

MORAIS, Frederico Lopes. **O desafio das lideranças**: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. *Recapê – Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 6, n. 2, p. 176-187, 2016.

NATCORP. A importância da diversidade de gerações no ambiente de trabalho. Disponível em: <https://www.natcorp.com.br/a-importancia-da-diversidade-de-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

NEWMAN, Sally; HATTON-YEO, Alan. **Intergenerational learning and the contributions of older people**. Strasbourg: Council of Europe Publishing, 2008.

OLIVEIRA, Sílvia Rocha de; LIMA, Paulo Henrique. **Diversidade etária e gestão de pessoas**: desafios e oportunidades nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 1, p. 1-18, 2021.

ONU. Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8: Trabalho decente e crescimento
PALMORE, Erdman. **Ageism: negative and positive**. 2. ed. New York: Springer Publishing Company, 1999.

PELIZARI, C.; FLEURY, S. **Gerações em conflito nas empresas**. *Revista Brasileira Guia Pessoal – Finanças, Carreira, Negócios*, p. 20-25, 2012.

PELL, Gina. *Your obsession with Millennials won't survive 2017*. Fast Company, 26 out. 2016. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3064977/your-obsession-with-millennials-wont-survive-2017>. Acesso em: 7 jul. 2025.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. **Secretariado: do escriba ao web writer**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SÁEZ, J. Hacia la educación intergeneracional. Concepto y posibilidades. In: JUAN, A. et al. *Educación intergeneracional*. Barcelona: Graó, 2002.

SILVA, V. C.; LIMA, A. C. **Convivência Intergeracional nas Organizações**: oportunidades de aprendizagem mútua. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 5, 2018.

TAPSCOTT, Don. **Geração digital**: a crescente e irreversível ascensão da geração Net. São Paulo: Makron Books, 1999.

VELOSO, E. F. R.; SILVA; DUTRA, J. S. **Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações.** *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 13, n. 2, p. 197-207, 2012.

WESTERMAN, J. W.; YAMAMURA, J. H. **Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes.** *Career Development International*, v. 12, n. 2, p. 150-161, 2007.

ZENDESK. Gerações no mercado de trabalho. Disponível em:
<https://www.zendesk.com.br/blog/geracoes-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 1 jul. 2025.