



**OS JOVENS ADMINISTRADORES: UMA ANÁLISE DAS INTERAÇÕES DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE AS GERAÇÕES X E Y**

**THE YOUNG ADMINISTRATORS: AN ANALYSIS OF THE INTERACTIONS OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS BETWEEN GENERATIONS X AND Y**

Bianca dos Santos Ferreira<sup>1</sup>, Júlio Cesar Moledo<sup>2</sup>, Carlos Cesar D'Arienzo<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho tem como objetivo analisar a relação interpessoal entre profissionais de diferentes gerações, entender como se comportam frente às adversidades presentes no cotidiano das organizações, bem como compreender se realmente existem obstáculos dentro das organizações, quais são, e se os profissionais têm resistência em desenvolver atividades profissionais e os respectivos relacionamentos interpessoais no ambiente corporativo com profissionais de diferentes gerações. A proposta deste artigo é apresentar aos jovens administradores quais são os fatores oriundos das diferenças entre as gerações no ambiente de trabalho. Para o desenvolvimento deste artigo realizou-se pesquisa de campo através de um questionário específico, possibilitando com isto a coleta de dados sobre a percepção das interações entre pessoas das diferentes gerações. Com base no levantamento das informações pode-se compreender como ocorre a interação e qual o grau de aceitação dos comportamentos e ações entre as pessoas das diferentes gerações. No ambiente profissional que algumas pessoas são resistentes e não aceitam o enquadramento na sua geração, acham que por ser da geração x não pode ter caracterização da geração y ou vice-versa, será apresentado no decorrer do artigo como uma geração vai receber a outra, como devem se respeitar e o principal como vão trabalhar juntas, as duas gerações y e x podem contribuir uma para com a outra, mesmo tendo visões, comportamento, atitude, costumes e cultura deferentes. Os jovens administradores não precisam temer a rejeição e preconceito, pois estão preparados para enfrentar o mercado de trabalho.

**PALAVRAS CHAVE:** Gerações X e Y. Jovens Administradores. Conflitos de Gerações.

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the relationship between interpersonal professionals from different generations, understand how to behave at present in daily life adversities shipping of organizations, as well as understand if actually there are obstacles within the organizations, which are, and if the professionals have resistance to develop professional activities and their interpersonal relationships in the corporate environment with professionals from different generations. The purpose of this article is to present to young directors what are the factors from the differences between the generations in the workplace. For the development of this article held field research through a specific questionnaire, allowing with this data collection about the perception of interactions between people of different generations. Based on the survey of the information can be understood as interaction and what the degree of acceptance of behaviors and actions among people of different generations. In the professional environment that some people are resistant and do not accept the framework on your generation, think for being of generation X cannot have features of generation Y or vice versa, will be presented in the article as a generation will receive another, as they should respect each other and the main as will work together, these two generations Y and X can contribute one another even having visions, behavior, attitude, habits and different culture. The young administrators do not need to fear a rejection and prejudice, because they are prepared to face the job market.

**KEYWORDS:** Generations X and Y. Young administrators. Conflicts of Generations.

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas- UNG Universidade Guarulhos - Campus de Itaquaquetuba. [Bianca.asper@gmail.com](mailto:Bianca.asper@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas - UnG Universidade Guarulhos. [jcmoledo@prof.ung.br](mailto:jcmoledo@prof.ung.br)

<sup>3</sup> Professor do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas - UnG Universidade Guarulhos. [cdarienzo@prof.ung.br](mailto:cdarienzo@prof.ung.br)



## INTRODUÇÃO

No presente, as organizações vêm enfrentando um grande desafio de lidar com grupos sociais heterogêneos, em virtude das diferentes características dos indivíduos, e de suas visões no mercado de trabalho. Os novos administradores estão preocupados com as constantes mudanças e a diversidade de idade é a que mais preocupa, de modo que gera conflitos entre os diversos grupos de diferentes faixas etárias nas organizações, em função de seus diferentes valores, ambição e visões. (MEISTER; WILLYERD, 2010; MCGUIRE et al., 2007; ZEMKE et al., 2000)

Dentro deste contexto, será analisada as gerações X e Y, verificar se conflitos e diversidade de idade interferem ou não dentro das organizações, com a finalidade de se criar um ambiente harmonioso para se trabalhar, pessoas comprometidas e dedicadas, em suas tarefas estabelecidas. (MEYER et al., 2002; RIKETTA, 2002; COOPER-HAKIM; VIWESVARAN, 2005)

As gerações são classificadas de acordo com a faixa etária, geração X são os indivíduos nascidos no período entre 1965 e 1976 e a Geração Y, são os nascidos de 1977 a 1997. Cada geração tem sua característica própria, a geração Y é conhecida pela sua flexibilidade, criatividade, aprendizado, desafio, diversão, sentem-se satisfeitos com o trabalho realizado, estão sempre abertos para mudanças, não têm medo de rotatividade de emprego, em outro modelo a geração X são pessoas mais centradas, leais, pensam em valor, se adaptam

com regras e normas estabelecidas, se identificam com valor da organização. (VELOSO; DUTRA e NAKATA, 2008)

Os gestores têm um grande desafio, liderar indivíduos com diferentes personalidades e diferentes motivações dentro de um único ambiente, aproveitar o melhor de cada geração. As organizações precisam estar sempre atualizadas, trabalhar a diversificação, a necessidade de cumprimento de metas, regras, adaptação a cultura organizacional são princípios que guia a vida do indivíduo. (SCHWARTZ, 1999)

A partir do estudo das gerações X e Y entenderemos quais os conflitos vividos pela liderança Y no mercado em transição? A geração Y é uma geração privilegiada por tem nascido na década da tecnologia, são pessoas flexíveis, alegres, espontâneas, participativas em tomadas de decisão, geralmente se destacam em um curto período de tempo. A geração X é uma geração de pessoas mais centradas, leais e comprometidas, pensa em construir carreira duradoura, se destaca pela sua persistência. Duas gerações com qualidades diferentes, qual será o conflito entre elas, falta de companheirismo, comprometimento com parceiro, medo de passar seu conhecimento, insegurança com a função exercida, falta de qualificação, entre outros questionamentos. Os jovens administradores estão vindo para somar o conhecimento e não pegar o lugar dos seus companheiros de trabalho, juntos podem administrar as empresas existentes e/ou entrantes no mercado de trabalho, podendo mostrar seu diferencial competitivo, flexibilidade, comprometimento, agilidade, responsabilidade, lealdade e diversão. (VELOSO; DUTRA e NAKATA, 2008)



Existem poucos estudos que investigam o conhecimento e verdades das diferenças geracionais para o comprometimento organizacional. (SMOLA; SUTTON, 2002; BARBOSA, 2012; CAVAZOTTE; LEMOS e VIANA, 2012)

Esse artigo tem como objetivo mostrar aos recém-formados em Administração, que duas ou mais gerações podem trabalhar juntas dentro da mesma organização, desde que um respeite o espaço e a maneira que a outra geração trabalha. Os gestores de diferentes segmentos precisam dar oportunidade para a organização, ter diferentes tipos de gerações, que juntas aumente sua participação no mercado, e contribua positivamente para a organização como um todo.

Esse trabalho está dividido em cinco etapas, composto pela introdução. Na segunda etapa a apresentação com base teoria e no conhecimento. Na terceira etapa é composta pelos procedimentos metodológicos. Na sequência são apresentados os resultados e, por fim as considerações mais relevantes sobre o assunto, conflitos entre gerações.

## REFERENCIAL TEORICO

### Características da geração X e Y

Segundo Hudson (2010) Foschte Schloffer (2009) Kue e Voon (2007) a especificação do indivíduo referente às gerações, se tornam aproveitável para entender algumas características no processo de tomada de decisão.

A geração X foi mencionada pela primeira vez 1964 pelo britânico Charles Hamblett e Jane, Deverson em seu livro Geração

X, no seu livro diz que as crianças que nasceram nessa época enfrentaram mais divórcios que a anterior, tem como característica de ter família pequena, e consomem com consciência seus produtos e serviço. A geração Y nascido entre 1974 e 1944, são filhos de pessoas da geração Baby Boomer sou da X. Para Hanzae e Aghasibeig (2008), a geração Y é única, consomem seu dinheiro com lazer, viagem e alimentos, são voltados para tecnologia.

Segundo Rousseau (1990) geração X é uma geração que valoriza seu dinheiro, tem prioridades, pensa antes de agir, são pessoas leais aos seus subordinados e empresa, consegue cumprir e executar as regras estipuladas, geralmente não questiona, faz sua parte com eficiência, raramente dá opinião, pensa na segurança do emprego, sabe que depende para sobreviver, pensa em remuneração e não satisfação profissional, é uma geração que pensa em princípios e valores, não esbanja sem necessidade.

Em conformidade com os autores Coimbra e Schikmann (2001) e Veloso et al (2008) vejam-se características da geração Y. São pessoas mais flexíveis, com autoestima elevada, alegre, criativas, curiosas, se preocupam com questões sociais, colaboração, talentos, não têm medo de rotatividade, adorem mudanças, novos desafios, trabalham contentes, se sentem satisfeitos, dá opinião e sugestões.

Para Coimbra e Schikman 2001 a geração Y está mudando o mercado de trabalho, está acontecendo grandes evoluções, uma visão de autoridade, hierarquia e inovação.

Houve uma compreensão pelas organizações que nas últimas décadas o processo produtivo vem evoluindo, e junto com a evolução global está à evolução das gerações, novos personagens e grandes transformações,



para fazer a diferença nos dias atuais, organizações estão se tornando cada dia mais

flexível, está se adaptando e atualizando seu processo de contratação, processo produtivo e contando com pessoas de diferentes personalidades em um único ambiente. (COSTA e CAMPOS, 2006)

**Quadro 1 – Características das Gerações**

<p><b>Baby Boomers</b> Nascidos período de 1946 a 1964</p>	<p>Motivados, otimistas e <i>workaholics</i>; Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais; Aplicam seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições no universo empresarial. Apesar de possuírem poucos conhecimentos relacionados à tecnologia, tendem a aceitá-la no seu cotidiano</p>
<p><b>Baby Busters ou Geração X</b> Nascidos período de 1965 a 1976</p>	<p>Postura de ceticismo; defendem um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa; Sofreram downsizing corporativo; desenvolveram a percepção de que pessoas leais à empresa perderam seus postos, o que os estimulou a desenvolverem suas habilidades e empregabilidade. Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e apresentam maior facilidade para aceitar as mudanças, principalmente no que diz respeito ao uso de tecnologias.</p>
<p><b>Eco Boomers, Geração Net, Geração Digital, Millennials ou Geração Y</b> Nascidos período de 1977 a 1997</p>	<p>Cresceram em contato com as tecnologias da informação; São mais individualistas; defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Apresentam facilidade para lidar com uma vasta gama de informações, são criativos e inovadores. Aceitam maior diversidade, tendem a ser otimistas, colaboradores e conscientes.</p>

Fonte: Adaptado de Tapscott (1988) e de Collistochi et al. (2012).

No Quadro 1 pode-se identificar, conhecer e analisar as diferenças e características das gerações existentes, até que venha a próxima, trazendo inovação, conhecimento para as gerações existentes.

#### **Incompatibilidades e Insegurança no Ambiente de Trabalho**

Com a chegada da geração Y, o ambiente corporativo teve que introduzir novos desafios, à gestão de pessoas, uma vez que esses jovens parecem ter uma visão particular de o que seja carreira, visão essa que nem sempre corresponde àquilo que as organizações

oferecem a seus funcionários (CAVAZOTTE; LEMOS e VIANA). Para London e Stumph (1982) Carreira envolve necessidades individuais, determinação da organização e da sociedade, são trabalhos realizados durante toda vida profissional de uma pessoa. Além da experiência profissional a carreira tem forte influência nas pessoas, cultura organizacional, crença, como o indivíduo interage com seu próximo, perante a organização, se cumpri tudo que lhe é passado e sociedade. Arthur, Hall e Lawrence (1989)

Outro ponto de forte impacto nas organizações são os conflitos, de acordo com (Rondeau, 1996, p. 206-207) conflitos podem ser



entendidos de várias maneiras, podendo ser individual ou em grupo, podendo gerar desentendimento, disputa, briga, confusão, tumulto, desconforto organizacional, entre equipes e/ou setores, entre outros. Ocorre quando uma das partes vê o seu parceiro como obstáculo, sente-se ameaçado e com isso gera desconforto no ambiente de trabalho, familiar e pessoal. No entanto esse comportamento no ambiente corporativo é comum e ocorre com frequência.

A geração Y tem como principal diferencial a flexibilidade, dinamismo, alegria, agilidade, comprometimento, não se preocupa com rotatividade, conseguem dividir em tempo entre lazer, família e profissional, são pessoas voltada para tecnologia, esse diferencial incomoda gerações anteriores e ocasiona conflitos (LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Outro ponto que incomoda é a facilidade de aprendizado, comunicação e participação nos processos da empresa. (WOMGet al.,2008)

Diante da visão dos autores Veloso (2008), Tapscott (1988), Codeço, Costa e Bouzada (2013), podemos conhecer o outro lado da geração Y, não tão agradável, e que com certeza gera muitos conflitos dentro na organização. São pessoas individualistas, pensam no seu próprio interesse, defende sua opinião até o fim, tem como prioridade o lado pessoal antes do profissional, algumas vezes não são leais a organização, querem resultados rápidos, com consequências dessas atitudes, gera rotatividade nas organizações, e afeta os colaboradores da geração X, que tem outro tipo de comportamento.

A geração X é composta por pessoas centradas, com objetivos fixos e determinação, sabem onde querem e podem chegar, diferente da geração Y, defendem rigorosamente a organização, o seu objetivo, é executar suas habilidades e manter seu emprego. São profissionais que respeitam as mudanças, e buscam a harmonia entre vida pessoal e profissional. (VELOSO, 2008; TAPSCOTT, 1988)

### **Liderança é liderança independente da geração.**

Segundo Stogdill (1950), Rauch e Behling (1984). A liderança é compreendida como um processo de influência das atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento de metas e realização de objetivos.

Para Bergamini (1994), existem dois aspectos comuns que impulsiona a maioria das definições de liderança. Primeiro que a liderança é constituída em coletividade, ou seja, envolve duas ou mais pessoa não existe liderança individual, isoladamente (DORFMAN, 1996). Em segundo o líder precisa demonstrar seu conhecimento, comando e influência aos seus liderados, proporcionando um relacionamento de comprometimento entre ambas as partes, liderança não é apenas o cargo do líder, o líder precisa compreender as pessoas ao seu redor, Hollander (1978).

Ser líder está relacionado a respeito, confiança, condições de crescimento e desenvolvimento, estabelecimento de metas e desafios e relações positivas na empresa são algumas das perspectivas que passam a ser destaque, principalmente na medida em que as pessoas se envolvem e se comprometem quando veem que suas expectativas são alcançadas e suas necessidades atendidas,



considerando o momento presente e futuro (DUTRA, 2001). As empresas e líderes precisam criar condições para que os colaboradores se sintam realizados em suas atividades. (DUTRA, 2001)

## METODOLOGIA

A elaboração do presente trabalho foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, a partir de coleta de dados, através de pesquisa de campo, cujo objetivo foi de coletar dados sobre os fatores de relacionamento interpessoal vivenciados por um conjunto de indivíduos, a presente investigação buscou entender as expectativas de jovens estudantes de administração com relação à sua inserção profissional futura nas organizações.

A pesquisa mencionada acima tem caráter exploratório que está sendo realizada através de pesquisa bibliográfica e entrevistas com uma amostra da população de empregados da empresa Indústria e Comércio de Plásticos Ibirá Ltda., com a finalidade de avaliar a percepção das diferenças de duas gerações, que desenvolvem sua atividade dentro do mesmo ambiente corporativo.

A pesquisa foi baseada em dez (10) afirmações da geração X, e dez (10) da geração Y, totalizando vinte (20) afirmações, cada afirmação pode ser classificada pelo participante quanto a características da pessoa em “positiva”, “neutra” e “negativo”. Ver questionários anexo A.

Quanto às classificações é importante ressaltar que:

- “Positiva” – característica que agrega valor, contribui de forma proativa ao processo, ou um

aspecto positivo para o estabelecimento de relacionamento interpessoal adequado.

- “Neutra” – características que não é percebida ou que não tem influência quanto à agregação de valor ou para o estabelecimento de relacionamento interpessoal adequado.
- “Negativa” – característica que não agrega valor, não contribui de forma adequada ao processo, ou um aspecto negativo / desagregador para o estabelecimento de relacionamento interpessoal adequado.

Os dois questionários permitem uma análise cruzada, onde a geração X responde o questionário com as afirmações na geração Y, e a geração Y responde as afirmações da geração X. Se concordar ou não com as afirmações citadas no decorrer do artigo, as afirmações foram coletadas nesse próprio artigo.

Foram selecionadas vinte (20) pessoas sendo dez (10) de cada geração de diferentes departamentos da organização, como financeiro, contas à pagar, qualidade, fiscal, contabilidade, faturamento, RH, comercial, expedição, chão de fábrica, entre outros. Antes do efetivo preenchimento de todos os participantes foram orientados quanto aos critérios e quanto ao objetivo da pesquisa.

## DESENVOLVIMENTO

O objetivo desta pesquisa é compreender se a gerações X e Y podem estar no mesmo ambiente de trabalho, até que ponto



existe aceitação e/ou bloqueios entre as pessoas, independentemente da idade, conseguem impactar o mundo corporativo. Devido aos questionamentos, incerteza, dúvida, chega-se à conclusão que para esclarecermos essa dúvida nada melhor do que fazer uma investigação dentro da organização citada acima.

A partir dos dados coletados houve a análise objetiva para identificar as formas de

interação entre as pessoas da geração X e podem contribuir com as da geração Y e vice-versa, até que ponto uma geração precisa da outra, como podem se alinhar, uma vez que as duas gerações têm pontos positivos e negativos em relação à uma análise cruzada.

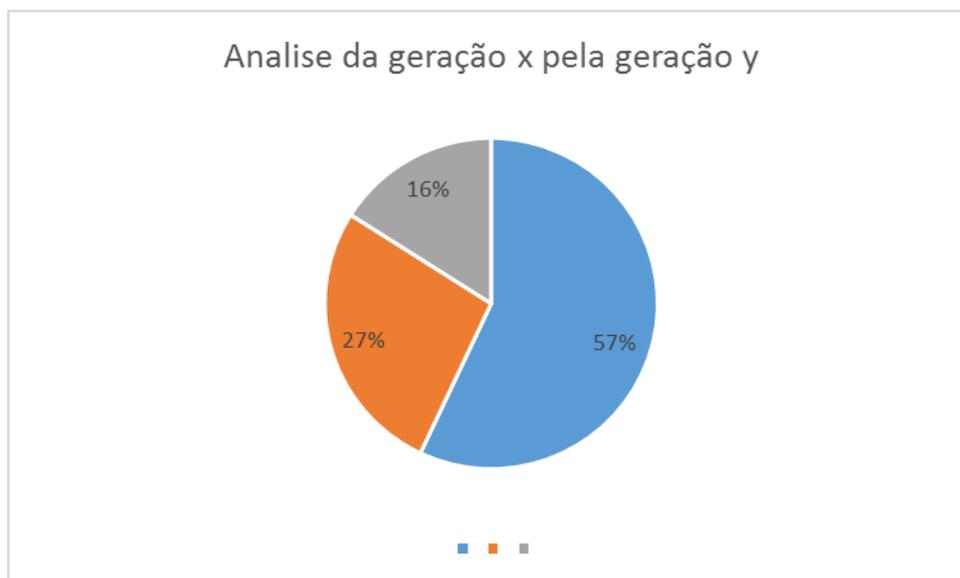
A aplicação de questionários específicos possibilitou a coleta de informações sobre a percepção de uma geração em relação à outra. As Tabelas 1 e 2 e Figuras 1 e 2 apresentam a tabulação dos resultados da pesquisa realizada.

**Tabela 1** – Tabulação da Geração X pela Geração Y

TABULAÇÃO	POSITIVO	NEUTRO	NEGATIVO
A geração X é dedicada e experiente.	7	3	
A geração X teme a demissão e se sente ameaçada, pela geração Y.	5	5	
Também são comprometidos, com foco em resultados.	8	2	
Buscam equilibrar a vida pessoal com a profissional.	5	3	2
A rotatividade da geração Y atrapalha o desempenho da organização.	5	1	4
A geração Y tem vantagem sobre a geração X por ser a geração da tecnologia da informação.	7	2	1
A vontade de subir de cargo, em um curto período de tempo, desestimula os demais colaboradores.	4	3	3
A geração X tem preconceito com líder ou gestores que pertencentes à geração Y.	6	2	2
A necessidade indireta da geração Y de se manter conectado com mundo virtual interfere no ambiente de trabalho segundo a geração X.	6	1	3
Busca da Individualidade sem a perda da convivência em grupo	4	5	1
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>27</b>	<b>16</b>
<b>Porcentagem</b>	<b>57%</b>	<b>27%</b>	<b>16%</b>



**Figura 1** – Análise comparativa da percepção da geração x pela geração y

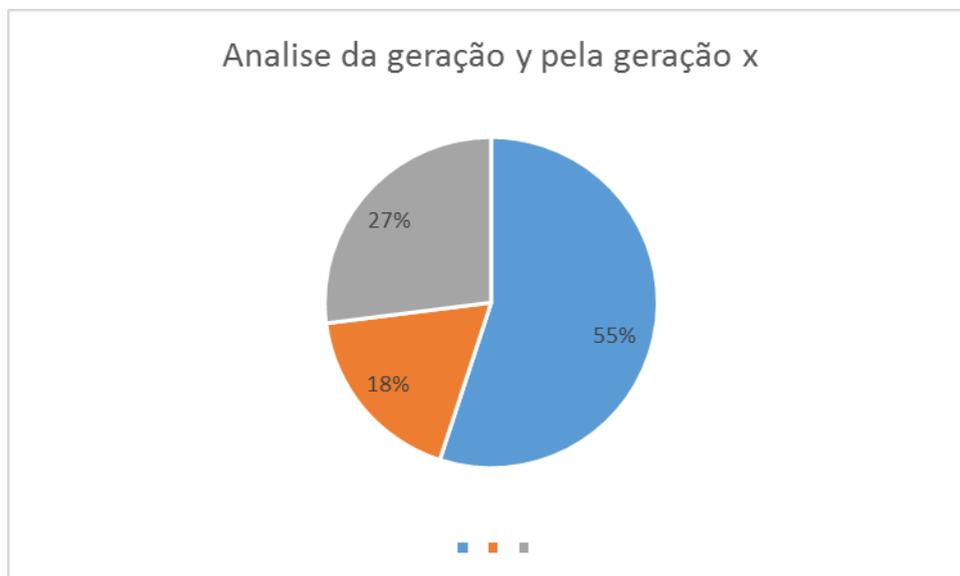


**Tabela 2** – Tabulação da Geração Y pela Geração X

TABULAÇÃO	POSITIVO	NEUTRO	NEGATIVO
Procuram informação fácil e imediata.	8		2
Estão sempre em busca de novas tecnologias.	9	1	
Compartilha tudo o que é seu: dados, fotos, hábitos.	7	1	2
São fascinados por desafios, e querem fazer tudo do seu jeito.	5	3	2
São impulsivos e enfrentam sem medo posições de poder e autoridade.	4	3	3
Querem flexibilidade de horários e preferem roupas informais.	8	1	1
Dificuldades com hierarquia vivem em rede e odeiam burocracia, controles e atividades rotineiras.	5	2	3
Eles são leais apenas aos seus próprios objetivos	2	5	3
O diferencial é o plano de carreira.	4	2	4
A geração Y teme a demissão e se sente ameaçada, pela geração X.	3		7
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>18</b>	<b>27</b>
<b>Porcentagem</b>	<b>55%</b>	<b>18%</b>	<b>27%</b>



**Figura 2** – Análise da percepção da geração y pela geração x



Pode-se identificar na pesquisa acima que as duas gerações contribuem uma para com a outra, cada uma com seu diferencial, a geração Y reconhece que as pessoas da geração X são pessoas centradas e leais à organização, executam suas funções com êxito, vestem a camisa da empresa, mesmo com esse diferencial, 50% das pessoas da geração X, ainda se incomoda com a geração Y, sente-se ameaçados e temem a demissão.

A maior para da geração Y é flexível, espontânea, tem facilidade com tecnologia, não tem muito apego a emprego, está sempre em busca de coisas novas, ele também contribui com a organização, dá ideias, apresenta plano de melhoria, gosta de interagir com todos, cobra e dá resultados, dá o seu melhor, pesquisa tudo, está sempre pensando em seu próprio crescimento, automaticamente a empresa cresce junto, é novo, está motivado,

quer fazer a diferença, quando percebe que não tem mais para onde crescer, sente-se como que já tivesse terminado sua jornada naquela determinada empresa e vai em busca de novos desafios e aprendizado, não gosta de comodidade, quer sempre mais, é leal a ele mesmo e não a emprego e organização.

A rotatividade da geração Y, muitas vezes ou quase sempre atrapalha o desenvolvimento da empregabilidade da geração X, que fica frustrado em passar todo o processo da empresa e depois de pouco tempo, passar para outra pessoa, causa desgaste emocional e desmotivação.

O mundo está em constante mudança, uma dessas mudanças é a tecnologia que vem evoluindo a cada dia, as pessoas precisam acompanhar essa nova e continua mudança do mundo comparativo, pode-se identificar que as pessoas da geração X são



mais resistentes a mudanças, tem um pouco mais de dificuldade, a cultura dessas pessoas é diferente da geração Y, que praticamente nascem com um computador na mão, estão o tempo todo conectados, vivem de tecnologia e para tecnologia, já a geração X tem outras prioridades, que também não estão errados, ele sabe dividir seu tempo.

A geração X faz tudo no seu tempo, sobe um degrau de cada vez, chega a seus cargos por merecimento, com paciência, espera a promoção vir, executa suas tarefas no prazo estipulado, faz seu trabalho sem questionar, nunca ou raramente deixa seu serviço diário para depois, respeita o espaço dos companheiros de trabalho, ajuda seu próximo se necessário, gostam do que faz e geralmente ficam muitos anos na mesma empresa, passam confiança a seus líderes e diretores, se sentem seguros com seus empregos.

Em contra partida a geração Y pensa no hoje, são mais impulsivos, querem um cargo de liderança em um curto período de tempo, se perceberam que será difícil, tem o famoso plano b, estão sempre pesquisando novas oportunidades, não pensa no próximo, são individualistas, e não conseguem dividir vida pessoal com vida profissional, estão na empresa com pensamento na família, amigos, ficam o tempo todo conectados, isso acaba atrapalhando seu desenvolvimento na empresa, a geração X tem vantagens sobre a geração Y.

Através do questionário podemos identificar um grande preconceito da geração X em relação a líderes da geração Y, é resistente a pessoas mais novas, não aceita receber determinação e regras, de pessoas com menos

idade que ela, idade no mundo corporativo não quer dizer nada, pessoas com mais idade tem experiência de vida, isso não quer dizer que tenha mais experiência profissional. Para ser líder é preciso estudar, se atualizar, ter perfil, postura e estar em constante inovação, a geração Y tem essa característica, e corre atrás para conseguir, já a geração X espera a promoção chegar. Isso não serve para todas as pessoas, no mundo corporativo existem muitos líderes da geração X totalmente profissional.

### CONCLUSÃO

A partir dos resultados obtidos com a pesquisa, pode-se chegar a algumas conclusões, cada pessoa tem sua própria característica, pode ser moldada, aperfeiçoada, temos chance de mudar. Ao responder o questionário, pessoas da geração Y se identificaram com características da geração X e pessoas da geração X disseram que tem hábitos da geração Y, ter nascido em uma geração não quer dizer que não possa ter costumes da outra geração.

Existem líderes de todas as idades, alguns capacitados e outros nem tanto, o importante é saber respeitar o espaço de cada pessoa, ser profissional e fazer a sua parte.

É possível perceber que os novos administradores terão um longo caminho pela frente, não será fácil. Os administradores jovens devem se preparar para a resistência e os respectivos desafios que se apresentaram ao longo de sua vida profissional, além de estar focados no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que permitirão o correto desenvolvimento de suas atividades que consiste em planejar, organizar, controlar e dar direção as empresas existentes e as entrantes no mercado de trabalho.

### REFERÊNCIAS



ARAÚJO, M. R. M.; SOUSA, D. A.; MELO NETO, O. C.; LIMA, T. C. Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 131-146, 2014.

CODEÇO, P. V. Q. D.; COSTA, I. S. A.; BOUZADA, M. A. C. Perfis motivacionais das gerações X e Y: um estudo junto aos funcionários de um banco estatal na cidade do Rio de Janeiro. **Desafio Online**, v. 1, n. 3, p. 1-21, 2013.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; BIDO, D. S. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: papel das Alavancas de Controle. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 772-794, 2015

LADEIRA, W. J. Estilos de tomada de decisão: uma investigação em gerações diferentes. **Revista de Administração da Unimep**, v. 8, n. 3, p. 184-206, 2010.

LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; NOGUEIRA, A. S. Gerações produtivas e comprometimento organizacional: um estudo comparativo com oficiais da aeronáutica. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 3, p. 694-711, 2012.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 1, p. 63-96, 2012

NEVES, M. C. R.; GONÇALVES, M. F.; LIMA, J. E. Empregabilidade dos jovens no Nordeste: fatores de influência. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 61-81, 2015.

RIBEIRO, R. M.; NUNES, S. C.; SANT'ANNA, A. S. Retenção de pessoas: um estudo em empresa pública do Estado de Minas Gerais. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 38, p. 110-134, 2015.

SÁ, P. F.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais? **Revista ADM.MADE**, v. 18, n. 2, p. 8-27, 2014

SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N. As gerações em distintos contextos organizacionais. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 89, p. 128-141, 2014.

SILVA, A. B.; ROSSETTO, C. R. Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 1, art. 3, p. 40-60, 2010.