

VIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIII Jornadas de Investigación XII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2016.

Coach: desenvolvimento de líderes da geração y.

Vido, Keli Cristiane, Klann, Thais, Gott Dank, Daniel y Janoni, Jéssica.

Cita:

Vido, Keli Cristiane, Klann, Thais, Gott Dank, Daniel y Janoni, Jéssica (2016). *Coach: desenvolvimento de líderes da geração y*. VIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIII Jornadas de Investigación XII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-044/364>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eATh/ONw>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

COACH: DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES DA GERAÇÃO Y

Vido, Keli Cristiane; Klann, Thais; Gottdank, Daniel; Janoni, Jéssica
Centro Universitário SENAC. Brasil

RESUMEN

O artigo objetivou analisar o coach e seu papel no desenvolvimento dos líderes da geração Y. Num contexto que as empresas buscam vantagem competitiva por meio de seu capital intelectual da geração Y no corpo diretivo. Este profissional emerge com papel decisivo para a capacitação destes talentos. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e posteriormente uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semi-estruturadas com 5 coach. O instrumento desta etapa foi balizado por roteiros ancorados nos crivos centrais do estudo e as informações coletadas foram analisadas a luz de Flores (1999). Destarte do arcabouço teórico foi possível identificar que o coach, pode perfaz uma ferramenta de desenvolvimento de jovens executivos. Contudo, este treinador passa por espaço temporal de ajuste no que tange seu perfil profissional, papel ainda em ajuste dado a complexidade da geração e cenário corporativo.

Palabras clave

Coach, Líder, Geração Y

ABSTRACT

COACH AND LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR Y GENERATION

The article aimed to analyze the coach and his role in developing the leaders of Y Generation. In a context, the companies are looking for a competitive advantage using the intellectual capital of Y Generation in the companies' board. This professional emerges with decision-making role in the training of these talents. To this end, it was made a bibliographic search about the subject and after, a qualitative search using semi-structured interview was performed with 5 coaches. Script anchored in the central subjects of the study was the instrument of this stage and the information collected were analyzed by Flores (1999). The interferences related to the theoretical framework it was possible to identify that the coach permeates a tool that can makes up a young executive development. However, the coach goes through adjustment timeline regarding your professional profile but still in adjustment given the complexity of generation and corporate scenario.

Key words

coach, leader, Y generation

INTRODUÇÃO:

A partir da década de 1960, a gestão de pessoas assumiu o papel de braço estratégico do negócio, área incumbida de capacitar o capital humano para alcance dos resultados delineados para o negócio. Neste cenário um dos desdobramentos das ações dessa área permeia o processo de *coaching*, ferramenta destinada ao desenvolvimento de liderados e líderes. Contudo, dada à amplitude do tema abordaremos o assunto centrado na geração Y.

Compreender o processo de *coaching*, sob um olhar acadêmico

atrelado ao contexto organizacional compreende uma necessidade contemporânea frente ao mercado, cada vez mais, competitivo. Para tal, o estudo foi elaborado inicialmente por meio de uma pesquisa bibliográfica ancorada nos autores de base que discorrem sobre o tema e na segunda etapa uma pesquisa exploratória qualitativa com 5 (cinco) *coachs*, de idades diferentes e ambos os sexos, foi perguntando sobre experiências no desenvolvimento de jovens líderes.

Como metodologia foi realizada uma pesquisa qualitativa com método de aplicação de entrevista, com roteiro preparado para alcançar os nossos objetivos iniciais. Os profissionais nos passaram suas experiências com líderes da geração Y. Com as entrevistas foi possível entender o processo de *coaching*, as características da geração Y, as dificuldades e quais os motivos.

Em suma, a pesquisa visa analisar os desdobramentos do *coach* como ferramenta de desenvolvimento dos líderes da geração Y, a fim de elucidar os alcances e limites dessa prática.

Pesquisas realizadas pela agência de comunicação Edelman (2012) [1], evidenciam que as empresas e instituições estão se renovando de forma cada vez de forma mais veloz, atrelado a esse cenário a geração dos líderes *baby boomers*, vem sendo substituída por lideranças jovens, ou seja, pertencentes a geração Y. A pesquisa ainda estima que cerca de 75% (setenta e cinco por cento), da força de trabalho brasileira, até 2025, será composta por sujeitos desses nascidos entre 1978/80 - 1990/95. Conforme pesquisa do Grupo DMRH (líder em consultoria de recursos humanos no Brasil), mais de 20% (vinte por cento) dos líderes brasileiros pertencem à geração Y, dados que corroboram com a relevância do estudo.

1. GERAÇÃO Y

Geração é um conjunto de indivíduos nascidos em uma determinada época. Oliveira (2010, p.123), explica:

O princípio de “batizar” uma geração com nomes surgiu na década de 1960, quando sociólogos buscavam explicar as transformações culturais provocadas pelos jovens nascidos logo após a Segunda Guerra Mundial. Eles chamaram esta geração de BabyBoomers, nome dado em razão da grande explosão populacional ocorrida entre 1940 e 1960.

Para diferenciar os BabyBoomers de seus filhos, batizaram a geração seguinte de X, nome inspirado na figura do político Malcom-X. A geração X também teve outros nomes como “geração Jeans”, “geração Coca-Cola” e representa pessoas nascidas entre 1960 e 1980.

O termo Geração Y também vem de um fato curioso. Durante a Guerra Fria, a antiga URSS exercia influência em diversos países comunistas e chegava a “sugerir” a letra do nome que crianças deveriam receber quando fossem registradas. Durante o período 1980-1990 (quando acabou o regime Soviético) a letra em vigor era a “Y” e milhares de crianças pelo mundo tinham nomes como Yuri, Yossef, Yohanes, aliás a mais famosa delas é Yohannes Sanches, que batizou seu blog de Generation Y, justamente por este fato. Os sociólogos, conhecendo esta peculiaridade decidiram usar o termo

para geração que nasceu entre 1980-2000. A hoje famosa, Geração Y - que também é conhecida como Geração Internet, geração videogame, Millennials, etc.

O mercado de trabalho tem se transformado de forma contínua, conforme cada geração vai assumindo as posições de liderança, o mercado vai se moldando e assumindo novos contornos. Motta (2011, p.226) afirma que: “[...] a geração, em um sentido amplo, representa a posição e atuação do indivíduo em seu grupo de idade e/ou de socialização no tempo.” Sendo assim, cada geração possui pontos a serem ressaltados, como apresentam Lancaster e Stillman (2010, p.216):

Os *baby boomers* foram os competidores, dando tudo para se destacar entre as 80 milhões de pessoas da mesma faixa etária, deixando as empresas maiores e melhores. A geração X é a controladora. Acreditando que só pode confiar em si mesma, ela usou seu talento individual e empreendedorismo para inventar e realizar. A geração Y será a grande colaboradora. É uma geração criada à base de cooperação [...]

No século XXI, há um perfil heterogêneo no mercado de trabalho, diferentes gerações estão trabalhando em um mesmo ambiente, com isso podemos observar as diferenças e semelhanças entre estas gerações. As diferenças vão além da idade dos indivíduos, os comportamentos, compreensões, valores e visão de mundo também mudam, fazendo assim existir diversos tipos e níveis de lideranças, comprometimento, relacionamento, entre outros pontos peculiares de cada geração. (COMAZZETTO *et al.* 2016).

E como Lancaster e Stillman (2010, p. 25), afirmam:

A geração Y tem muito a oferecer e está destinada a, por vezes, deslumbrar, mas, no fim, ela terá pontos positivos e negativos como todos nós. No fundo nenhuma geração pode fazer muita coisa sozinha. Terá sucesso nessa futura transformação - enquanto um grande número de membros da Geração Y entra e milhões de Baby Boomers começam a sair - quem não parar de aprender, permanecer flexível e manter o senso de humor.

2. COACH

Segundo Lotz e Gramms (2014), *coach* permeia um profissional responsável por desenvolver profissionais, municiado pelo domínio de metodologias e ferramentas apropriadas para tal propósito. Já o *coachee* permeia o indivíduo que passa por este processo denominado *coaching*. Vale ressaltar que qualquer pessoa poder adquirir a formação em *coach*, contudo a sua atuação exige, mais que uma formação, ou seja, preconiza além da formação em um bom instituto instrucional, competências e experiência profissional, capazes de gerar desenvolvimento em seus clientes tutelados, isso porque como explicam Boog e Boog (2013, p.404 apud LOTZ e GRAMMS, 2014, p.36): “*Coaching* é um processo que estimula reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional. O processo envolve a parceria entre dois atores: o *coach* e o *coachee*.”

Para Downey (2003), a responsabilidade do *coach*, no âmbito organizacional é refletir sobre missão, valores, visão e objetivos da organização e pessoais. Remodelagem do papel comportamental, inspiração, motivação e empenho para mudanças. Assim, a responsabilidade do *coachee* fazer com que o indivíduo pare para refletir e pensar em como distribuir metas e planos de ação. Dar *feedback*[2], sugestões e acompanhar a tomada de decisão do indivíduo. Oferecer treinamento no próprio trabalho. (DOWNEY, 2003) O principal foco do *coach* permeia fornecer suporte, assessorar e desenvolver profissionais, incluindo os líderes da geração Y, geral-

mente inexperientes neste posto funcional. (BOOG; BOOG, 2013):

O coach pode trabalhar com seu cliente visando ao cumprimento de uma ou mais metas simultaneamente. Mesmo no caso de um objetivo único, o profissional deve estar apto a visualizar as diferentes variáveis da situação, a fim de auxiliar o cliente na resolução da questão a partir do cenário completo, contribuindo dessa forma para assegurar a excelência do resultado final. (BOOG; BOOG, 2013, p.402)

2.1 Coach e desenvolvimento da geração Y

No trabalho a geração Y tende a ser definida como um grupo de pessoas mais preocupadas com suas próprias carreiras do que com a organização, como pessoas impacientes para esperar por oportunidades e promoções e que tendem a misturar mais a vida pessoal com a vida profissional.

[...] esta é a geração estreada no ambiente empresarial mais jovem que possui características específicas: predominantemente virtuais; com comportamento empreendedor; inovadoras; de liderança; criativas; responsáveis; com paixão na área atuante; com visão de futuro; de persistência; de coragem para assumir riscos; de facilidade de expressão; entretanto, algumas vezes estas características mudam e esta geração mostra-se imatura; inerte; acomodada; com necessidade de orientação. (WADA, 2010, p.2)

Segundo Oliveira (2009), a geração Y, por ser um grupo de mudança, é aquela que não se prende à empresa na qual está atuando profissionalmente, pois quando esse grupo não recebe respostas às suas necessidades de ascensão imaginada, busca outros ambientes de trabalho, o que ajuda a provocar um aumento do grau de rotatividade.

A geração Y, prioriza muito o trabalho em equipe, tendem a escolher a empresa pelo ambiente que elas proporcionam a seus funcionários. Conforme WADA (2010, p.45):

[...] o jovem trabalhador é mais interessado em fazer com que seu emprego se harmonize com sua família e com sua vida pessoal, preferindo o escritório da esquina. Pelo fato de detestar monotonia, tem conhecimentos técnicos e capacitação profissional, trabalha melhor em equipes e procura empregos que ofereçam flexibilidade de horário, mobilidade (*home office*) e planos de carreira.

A publicação *Pocket Learning*, disponível no site da *labb ssj* (2010), permeia uma pesquisa sobre as diversas gerações e inclui quatro pontos relevantes sobre as perspectivas da Geração Y, entre elas: a) comunicação: os jovens estão acostumados a se comunicarem com o mundo por meio das redes sociais (*blogs, facebook, twitter*) e procuram se atualizar também, por meio das novas tecnologias; b) aprendizagem: preferem cursos que valorizem o contato com outras pessoas, o que aumenta conseqüentemente sua rede social e, utilizam a tecnologia para aprender e valorizam a prática e a experiência para apreender; c) postura profissional: gostam de trabalhar em equipe, buscam uma valorização e esperam obter resultados rapidamente; d) remuneração: buscam poder “banca” suas contas, desejam ter um bom salário, e querem os benefícios (vale transporte, vale refeição, convênio médico) tudo com qualidade. Com tantos estímulos, a geração Y, segundo alguns autores com Huntley (2006) e Fields (2008), tem dificuldade em aceitar críticas em relação às suas habilidades, chegam a se sentir pressionados e deprimidos. O autor ainda explica que a geração y, deve estar consciente das emoções para que haja conexão com a vida e com a sociedade: “[...] fazer parte da sociedade às vezes significa expor-se a situações as quais são necessárias críticas.” Para Wada (2010, p.18):

Em relação à sua interação no ambiente de trabalho ela também

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de *coaching* conforme o estudo apresentado em suma são valiosos como ferramentas de desenvolvimento profissional dos líderes da geração Y. Conforme corrobora Lotz e Gramms (2014 p. 16): “[...] os processos de *coaching* estimula reflexões para potencializar o desempenho e aprendizado de um indivíduo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional.” Assim, destarte do aporte pode-se afirmar que estes jovens líderes, habituados a um mundo permeado por informações percorrem uma trajetória profissional veloz frente a globalização; mídias sociais; e desejo de ascensão profissional atrelado a realização pessoal. Neste contexto o *coach* emerge como profissional capaz de assessorar esta geração no desenvolvimento. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010 p. 2). Destarte a geração Y tem um perfil dinâmico, conectado a tecnologia e constante busca de novos conhecimentos, além do apreço por metas balizadas por valores e ascensão profissional. Por isso, valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e tem como objetivo fazer diferença no ambiente em que estão, onde sua satisfação pessoal está muitas vezes acima de qualquer regra estabelecida. “A geração Y valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida.” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p.3)

Os processos de *coaching* por sua vez, apontam estratégias e soluções para a geração foco do estudo, pois é capaz de por meio de metodologia articular seus pontos fortes e aprimorar suas deficiências. Contudo, como corroboram Lipkin e Perrymore (2010, p. 4) e os entrevistados, as soluções de *coaching* desdobram-se em três níveis de dificuldade: a) básico: estratégias e soluções que podem ser efetivadas imediatamente, ou seja, sem grandes esforços; b) intermediário: estratégias e soluções que requerem um pouco mais de tempo e esforço; c) avançado: estratégias e soluções que requerem mudança organizacional e podem levar mais tempo para serem implementadas. Para identificar que houve uma aprendizagem durante o processo de *coaching*, Lotz e Gramms (2014, p. 19), explicam neste aspecto que:

A aprendizagem envolve mudança, trata da aquisição de hábitos, conhecimentos e atitudes e possibilita que os indivíduos façam ajustes pessoais e sociais. [...] a ocorrência da mudança de comportamento significa que a aprendizagem já aconteceu ou está acontecendo.

Assim, conforme Lipkin e Perrymore (2010, p. 25), o coach como treinador desses jovens líderes deve ser capaz de criar processos que perpassem por:
[...] diferentes projetos e oportunidades de trabalhar fora de sua área de expertise. Sua confiança e vontade de vencer nos surpreenderão.

NOTAS

- [1] Pesquisa disponível no site: <http://www.edelman.com.br/news/8095/>
[2] Origem do *Feedback* segundo Lotz e Gramms (2014): “A avaliação é um processo abrangente da existência humana, que implica reflexão crítica sobre a prática, com o propósito de identificar avanços, resistências e possibilidades do avaliado.”

BIBLIOGRAFIA

- Boog, G.; Boog, M. Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações. 6 Ed. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2013
Boog, G.; Boog, M. Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias. 6 Ed. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2013
Comazzetto, Leticia Reghelin; Vasconcellos, Silvio José Lemos; Perrone, Cláudia Maria; Gonçalves, Julia. A Geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 36, n. 1, p. 145-157, jan/mar. 2016. ISSN 1982-3703. Acesso em 30 março 2016.
Downey, M. *Coaching eficaz*. 3 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
Edelman Significa. Geração Y ganhou poder de influência, diz estudo. < <http://www.edelman.com.br/news/8095/> > Acesso em 10 de outubro de 2015.
Lancaster, L. C.; Stillman, D. O y da questão: como a geração y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2010.
Lipkin, N.; Perrymore, A. [Tradução Bruno Alexander] *A geração y no trabalho: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
Lotz, E. G.; Gramms, L. *Coaching e mentoring*. Curitiba. InterSaberes, 2014.
Motta, Alda Britto. A Atualidade do conceito de gerações napesquisa sobre envelhecimento. *Soc. Estado*. Vol 25 no.2 Brasília Maio/Agosto. 2010 ISSN 0102-6992.
Oliveira, S. *Geração Y: A era das conexões - tempo dos relacionamentos*. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.
Oliveira, S. *Geração Y - O nascimento de uma nova versão de líderes*. 2 Ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
Oliveira, S. *Geração Y - O nascimento de uma nova versão de líderes*. 2ªed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
Ramos, A. *Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2009
Santaella, L. *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. São Paulo; Hacker Editores, 2001.
Wada, Elizabeth Kyoko; Arruda, N. As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais. *Contribuciones a la Economía*. 8 de maio de 2010. Disponível em < www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm > Acesso em 15 de novembro de 2015.