



Revista de Administração e Contabilidade

Volume 9, número 3

Feira de Santana, setembro/dezembro 2017, p.68 – 82

ISSN: 2177-8426

O papel do coacher para a formação de líderes da geração y

The coacher's role for the leading formation of the "Y" Generation

Felipe Barbosa Sulino Dos Santos

Marcel Souza Santos

Roberto Sussumu Wataya

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é estudar a sinergia entre a atuação do *Coaching* dentro das empresas com a chegada do jovem profissional da geração Y no mundo e liderança corporativa, culminando também em sua inicialização ao empreendedorismo. Como metodologia para a coleta de dados, foram realizadas consultas a livros, artigos acadêmicos, trabalhos acadêmicos, sítios na Web e entrevistas com especialistas da área de gestão de recursos humanos. A pesquisa revelou que estes indivíduos possuem habilidades que os distinguem de todos os anteriores: são extremamente familiarizados com a tecnologia e a constante evolução da mesma, são multitarefas, extremamente adaptáveis a mudanças, em geral possuem formação acadêmica de nível superior unida ao domínio de uma ou mais línguas estrangeiras, são ambiciosos e acreditam em seu potencial. Porém, essa enormidade de recursos que dota o profissional da geração Y também o torna inseguro quanto às decisões a respeito de que caminho seguir.

Palavras-Chave: Geração Y. Coaching. Liderança. Empreendedorismo. Tecnologia. Habilidades

ABSTRACT

The objective of this work is to study the synergy between the coaching performance within the companies with the arrival of the young professional of generation "Y" in the world and corporate leadership, culminating also in its initiation to entrepreneurship. As a methodology for data collection, consultations were carried out with books, academic articles, academic works, Web sites and interviews with specialists in the area of human resources management. Research has revealed that these individuals possess skills that distinguish them from all previous ones: they are extremely familiar with technology and its constant evolution, are multitasking, extremely adaptable to change, generally have a higher education academic degree linked to the mastery of a or more foreign languages, are ambitious and believe in their potential. However, this enormity of resources provided by the Y-generation professional also makes him insecure as to which decisions to follow.

Keywords: Generation Y. Coaching. Leadership. Entrepreneurship. Technology. Skills

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, identifica-se que um dos assuntos mais em voga dentro da área de gestão estratégica de recursos humanos é a discussão sobre as especificidades da geração Y. Aqueles nascidos dentro da década de 80 e que agora atingem a idade de adentrar e construir carreira no mercado de trabalho chegam com voracidade em busca de conquistas profissionais e autonomia para imprimir seu ritmo ao ambiente corporativo. Flexíveis, totalmente familiarizados com o universo tecnológico e capazes de lidar com múltiplas demandas, os jovens da geração Y possuem enorme potencial criativo (OLIVEIRA, 2011)

A contradição, porém dá-se em virtude da também marcante falta de experiência profissional, que vem tardiamente pela priorização da formação teórica e acadêmica. Em distinção das gerações anteriores, nas quais se começava a trabalhar muito cedo e formação não era mandatária, hoje se estuda muito mais anos e se começa a trabalhar mais tarde, o que acarreta certa insegurança quanto às decisões concernentes à carreira e seus rumos.

No âmbito de orientar e dar suporte á transição rumo à maturidade profissional surge como alternativa a utilização do método de *Coaching*, no qual um profissional devidamente constituído – o *Coach* - atua como mentor e facilitador de desenvolvimento vamos usar base os profissionais desse século. O método ainda recente no Brasil procura identificar os objetivos de vida do jovem profissional e, através da experiência e diálogos com o *Coach*, alinhar as decisões e medidas para que estes sejam então alcançados. O *Coach* torna possível que o talento Y sinta-se amparado dentro da organização, transpondo a barreira do potencial para o concreto. A relevância e contemporaneidade do tema justificam o aprofundamento proposto neste estudo.

Desta forma, objetivo do presente trabalho é estudar a sinergia entre a atuação do *Coaching* dentro das empresas com a chegada do jovem profissional da geração no mundo e liderança corporativos, culminando também em sua inicialização ao empreendedorismo. Através da apresentação das informações pesquisadas procura-se demonstrar que o *Coaching* tem papel primordial nesse processo, colaborando para a formação na nova geração, diretamente com o sucesso ou frustração profissional de indivíduos.

Este artigo está estruturado em sete etapas, incluindo esta introdução. Na segunda etapa abordamos o conceito de *Coaching*, suas características e atuação. Na etapa seguinte, será abordada a Geração Y, conceitos e características. Na quarta etapa, analisaremos a importância do *Coaching* nas organizações. Na quinta etapa, analisaremos a relação: O perfil da liderança Y e o empreendedorismo. Na etapa seguinte faremos a análise de dados e finalmente as considerações finais.

2. COACHING

Entende-se por *Coaching* o atendimento orientado feito por um profissional habilitado com experiência de mercado denominado *coach* para com seu cliente, chamado *coachee*. O objetivo é contribuir para a eficácia no alcance da excelência em metas desejadas de curto, médio e longo prazo. Não são abordadas questões concernentes ao passado, mas ao presente e ao futuro, desviando-se assim dos métodos de análise e digressão habitualmente conduzidos por psicólogos e terapeutas. (ARAÚJO, 2014).

O *coach* - termo que do inglês treinador - atua com ferramentas efetivas para ajudar seu “aprendiz” a ter sucesso naquilo que busca, principalmente na perspectiva profissional, seja ao transmitir informação técnica ou motivacional, visando obter resultados satisfatórios

nos seus objetivos. O orientador contribui para que a ação do seu cliente seja coerente com sua intenção, evitando a sabotagem de seus próprios planos e o desvio do foco principal de atenção e ação. Ao longo do processo, a reformulação de metas e enquadramento pode se fazer necessária. As decisões têm como base a criação de um plano de ação integral - que cuide não apenas de si mesmo, mas com todos - a todos que possam estar envolvidos. Whitmore (2006) afirma que a essência do *coaching* é liberar o potencial de uma pessoa para maximizar seu desempenho e ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la.

2.1 Origens do Coaching

O primário significado do termo inglês *coach* é condutor de carruagens (MICHAELIS, 1998). A migração da palavra para técnico ou treinador de profissionais possui duas hipóteses: a primeira se trata de uma metáfora e diz que no século XVIII o *coach* era o tutor que guiava as crianças pelos diversos campos do conhecimento – em analogia às carruagens da época que carregavam as famílias pelos campos da Inglaterra.

A outra, também de origem britânica, diz que as famílias muito ricas quando em longas viagens pelo interior da Inglaterra a passeio ou a negócios, levava servos que liam em voz alta para as crianças no interior das carruagens (*coaches*) a respeito daquilo que elas deveriam estudar. Assim, ao se referir a esta forma de aprendizagem, dizia-se que as crianças foram *coached*, ou seja, “foram instruídas dentro da carruagem” (KRAUSZ 2007).

O conceito de orientar baseado na experiência e conhecimento formal remota mesmo da época clássica, quando na Grécia filósofos como Platão, com sua habilidade de dissecar fatos e situações com indagações criativas, e Aristóteles, que orientou Alexandre O Grande na busca de ambiciosos horizontes, instruíam seus orientados a almejar novas formas de enxergar a vida e estabelecer mudanças de comportamento para alcançar suas vitórias e prepara-los para ocupar altas posições na sociedade da época. O conceito de *coach* segundo Krausz (2007) é tão antigo quanto à própria humanidade. A autora afirma que Sócrates, por meio de diálogos e questionamentos com seus discípulos, descritos por Platão, e baseado no princípio de que a verdade está dentro de nós, praticava métodos de *coaching*, demonstrando sua eficácia.

A aplicação das técnicas de *coaching* no âmbito empresarial é mais recente, mas tem ganhado cada vez mais espaço com a evolução das técnicas administrativas e do ganho de importância da gestão estratégica de recursos humanos. Focar-se no comprometimento com a empresa e o cumprimento das necessidades do cliente se relaciona a visão diretamente ligada a uma abordagem de Gestão de Pessoas voltada para a criação de valor (BECKER, 2001; FITZ-ENZ, 2000) e é de extrema relevância dentro de mercados cada vez mais competitivos. Sendo o RH primariamente responsável pelas condições necessárias para a realização do trabalho das pessoas, no sentido de atingir a estratégia organizacional (LACOMBE, 2005), pode-se dizer que o trabalho primário de *coaching* começa através da gestão de pessoas dentro das próprias organizações, podendo expandir-se através de programas específicos internos ou externos ao ambiente da própria empresa.

2.2 Abrangências dos Campos de Conhecimento

Segundo a Consultora em Desenvolvimento Humano e Organizacional Chris Gaspar (GASPAR, 2011) A ferramenta de *coaching* é o resultado de uma síntese de vários campos do conhecimento, como treinamento e aprendizado de adultos (andragogia), gestão de

mudança, potencial humano, psicologia, teorias comportamentais, pensamento sistêmico, neurociência, entre outros. Cada um destes campos possui modelos teóricos e abordagens próprias de *coaching*, formando assim um amplo painel de possibilidades e aplicabilidades.

2.3 Linhas Gerais Abordadas no Coaching

Conforme dito anteriormente, não existe um modelo previamente moldado para a condução do processo de *Coaching*, que é extremamente maleável, flexível e quase que totalmente baseado no *feedback* e na evolução dentro das metas propostas em conjunto pelo *coach* e *coachee*. No entanto, de forma genérica pode-se enxergar, segundo Adriana Araujo (ARAUJO, 2014) algumas características que são recorrentes:

- Expressar metas de forma positiva;
- Construir um ambiente eficaz de interação;
- Estimular o surgimento de ideias e potencializá-las;
- Especificar ao máximo os objetivos a serem alcançados;
- Abordar sugestões que ampliem a visão expressa;
- Ter em mente que as consequências ações presentes vão culminar ou não na materialização do objetivo, que a especialista denomina “sonho”;
- Estar consciente de que as mudanças afetam tanto a vida do *coachee* como das pessoas que o cercam;
- Entender que quem determina como, quando e onde avaliar as evidências de que está caminhando em direção ao que quer é o *coachee*, que poderá mensurar as consequências de suas ações, recebendo *feedbacks* precisos e, se for necessário, redirecionando as estratégias criadas;
- Listar os recursos necessários para atingir os objetivos;
- Traçar um plano de ação para alcançar o sucesso.

Ainda segundo Araujo (2014), é comum fazer uma avaliação da vida em geral, pois as metas dificilmente são isoladas e sem relação com o todo. Um dos modelos usados é a roda da vida, técnica que demonstra exatamente a sinergia entre os variados papéis que o *coachee* desempenha em seus círculos de convivência. Com essa observação, é possível "mapear" como as coisas estão agora para que seja montada uma estratégia de como chegar onde se quer. A cada encontro são dadas tarefas com objetivos específicos de motivação e avanço na direção do objetivo. O *coach* conduz as reuniões com perguntas pertinentes que direcionam a pensar no caminho eficaz de ação e sucesso.

3. A GERAÇÃO Y

A chamada geração Y ocupa hoje papel de destaque nas discussões sobre perfil profissional justamente por possuir uma série de peculiaridades que a distingue das demais. A inquietude, valorização do intangível e facilidade em transitar pelas diversas tecnologias são apenas algumas características que os diferenciam das gerações anteriores em um cenário no qual, pela primeira vez na história, várias diferentes gerações convivem no cenário profissional.

O comum conflito geracional deve-se ao fato de que as pessoas estão competindo por um espaço cada vez mais restrito por conta do crescimento da população e da busca

constante por aumento de produtividade com redução de custos. O ambiente corporativo tornou-se bastante complexo e os modelos de gestão de recursos humanos que permitiam o desenvolvimento de jovens profissionais sofreram profundas alterações. Muitas vezes o exercício da liderança em vista de formar sucessores perde espaço para a omissão e o receio da perda de espaço. (OLIVEIRA, 2011).

3.1 As diferentes Gerações

Conforme citado anteriormente, podemos enxergar até quatro gerações presentes no mercado profissional contemporâneo (OLIVEIRA, 2010). Os mais maduros são chamados “tradicionais” e representam aqueles nascidos até 1950. Foram marcados pela imposição de respeito e principalmente pela não contestação de regras e punições. São extremamente dedicadas, entendem e se conformam com o sacrifício, admitem recompensas tardias, respeitam a hierarquia e são formais e burocratas. O dever vem antes do prazer e não tem grandes dificuldades para tomar decisões quando pressionados.

A geração X são aqueles nascidos entre 1965 e 1983, os quais buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. São pessoas auto-centradas, empreendedoras. Também são altamente pragmáticas e orientadas às ações, acreditam na liderança por competência, mas é um grupo mais conservador que a geração Y. Possuem metas de carreira dirigidas a novos desafios; gostam de trabalhar num ambiente de equipe e a primeira geração que passa a ter contato com computadores, ou seja, se enquadram na era da Informação. A geração X tem a questão de ir atrás do conhecimento, porque antes se alguém queria entender alguma coisa tinha que conversar com uma pessoa que soubesse ou se aprofundar nos estudos, diferentemente da era de tutoriais que se vê hoje. São pessoas que apresentam conhecimento embasado e mais aprofundado sobre temas.

3.2 Características da Geração Y

Nascidos a partir dos anos 80 os jovens da geração Y são muito peculiares. Segundo Sidnei Oliveira, especialista no assunto e autor de diversos livros e artigos sobre o tema,

Os jovens da geração Y são os primeiros a se beneficiar do futuro, pois chegam a vida adulta contando com uma série de facilidades que não eram possíveis ou não estavam disponíveis no passado. Além disso, podem contar com todos os avanços tecnológicos e com as possibilidades de interação imediatas e sem custo com qualquer pessoa do planeta, criando assim mais condições para ser profissionais competitivos (OLIVEIRA, 2011, p. 11)

Desta forma, o autor mostra que a primeira – e provavelmente mais famosa – característica dos jovens da Geração Y é a de serem multitarefas, ou seja, possuir a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo. Não raro, destaca o autor, pode-se ver jovens trabalhando no computador escrevendo um trabalho para a escola, enquanto estão conversando com amigos pelo *Whatsapp*, ouvindo música, fazendo pesquisas no Google e falando ao celular. Enquanto uma pessoa das gerações anteriores – *Baby-boomer* e Geração X – poderiam se perder em meio a tantas ocorrências simultâneas, o jovem da Geração Y

executa diversas tarefas com toda espontaneidade e facilidade. Essa interatividade extremada tem às vezes por reflexo uma constante superficialidade e a dificuldade de criar conexão coerente entre informações.

Insaciáveis por informações, os jovens, nascidos entre os anos de 1980 e 1990 (há controvérsias entre autores sobre a delimitação exata do período) envolvidos por necessidades, benefícios e desafios cada vez mais atrativos, ensaiam um novo jeito de pensar e se comportar diante da sociedade. As experiências novas enriquecem o dia e contribuem para que a passagem do tempo seja percebida de forma peculiar como comenta Oliveira (2010). Notam a realidade de forma única, imediata e efêmera. Os jovens da geração Y sabem onde encontrar o que precisam e não têm dificuldade em lidar com as novas tecnologias. A Interatividade com as mídias inclusive criou outra peculiaridade:

As milhares de horas gastas em jogos eletrônicos também contribuíram, formando jovens que associam suas realizações diretamente a resultados e apresentam uma atitude de impaciência com qualquer coisa que não atenda ao desejo de satisfação imediata com o próprio desempenho. As expectativas dos jovens da Geração Y são bem diferentes. Eles esperam que lhes digam como estão indo com muito mais frequência. Querem saber se têm possibilidade de alcançar mais resultados, pois caso contrário ‘abandonarão o jogo’ e partirão para outro desafio” (OLIVEIRA, 2010, p. 129).

Esta dita ânsia por reconhecimento imediato pode ser explicada pelo fato de estes jovens terem sido incentivados desde cedo a superar expectativas e se diferenciar de outras crianças, mediante o estímulo dos pais.

Na construção de suas metas pessoais, em meio a todo imediatismo que permeia a juventude, o papel da mídia e das redes sociais exerce grande influência. Para considerar-se profissional de sucesso, usa como base o que o mundo que o cerca considera como sucesso, dentro do *timing* que é preconcebido como aceitável e através de passos também indicados por modelos de profissionais de destaque.

Esses jovens tiveram sua infância marcada por fortes estímulos e investimentos feitos pelos pais visando à qualificação e ao alcance de boa colocação profissional, e o contexto profissional não pode ser diferente. Pressionados por cobranças internas e externas, desafios, novas técnicas, autonomia e progresso são fatores atrativos aos jovens e que conseqüentemente os motivam no ambiente de trabalho. Para Baruch (1996), esta geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores.

Uma das conseqüências de o mercado exigir um melhor preparo é que os jovens acabam ingressando no trabalho com mais idade. Supondo-se que comece a trabalhar do meio para o final da graduação, o jovem tem sua primeira experiência em média aos 20 anos de idade – 6 anos a menos de vivência profissional que aqueles que ingressavam aos 14 anos. Este fato muda completamente a antiga dinâmica das empresas que não permitem que os jovens sejam submetidos a desafios mais complexos por causa de sua inexperiência, mesmo quando sua formação acadêmica é superior a de seus gestores.

Fatores como a globalização e o avanço das telecomunicações encurtaram as distâncias e criaram um novo universo de relacionamentos, dando a geração Y mais

habilidade, rapidez e capacidade de adaptação a novas situações em relação aos seus antecessores. Na atualidade a chance de um novo emprego não está apenas na cidade onde o jovem reside, as possibilidades são o mundo a apenas um click no computador. A era digital afetou também os próprios parâmetros no processo de seleção, sendo que testes e curriculum agora figuram junto a avaliação do comportamento em mídias sociais e sites de interação que de alguma forma possam trazer mais detalhes a respeito do comportamento do candidato - que agora também precisa zelar por sua reputação virtual (OLIVEIRA, 2010).

A complexibilidade do contexto no qual o jovem profissional da geração Y está inserido requer das empresas que visam captar, manter e lapidar estes talentos invistam em seu aconselhamento, no direcionamento de suas metas e comportamentos. De acordo com Sidnei Oliveira “Todo conhecimento tácito, que também é conhecido como experiência, está nas mãos dos mais veteranos. Para ter acesso a esse conhecimento é indispensável conquistar um mentor. Para isso só há um caminho – ser aprendiz” (OLIVEIRA, 2011, p. 73).

O paradoxo, no entanto, consiste em que os jovens hoje, ansiosos pela excelência e por suas ambiciosas metas pessoais e profissionais, querem ser vistos como prontos, vencedores precoces, e não necessariamente com aprendizes. Sidnei Oliveira completa:

Pode-se compreender essa postura da geração Y, diante da evidente superioridade dos jovens no ritmo frenético das mudanças, principalmente as tecnológicas. Mas já está claro também que falta algo para alcançarem seus sonhos, principalmente os novos desafios. Os desafios estão com os veteranos, que ainda se esforçam para manter os ritmo das coisas, para não “deixar a peteca cair”. (OLIVEIRA, 2011, p. 73).

Sua impotência e a maneira como o *coaching* empresarial pode auxiliar nessa busca será bordado no capítulo seguinte.

4. A IMPORTÂNCIA DO COACHING NAS ORGANIZAÇÕES

Para Chiavenato (2008), quando se trata do termo *coaching*, pode-se observar que é um relacionamento que envolve duas pessoas – o líder e os subordinados representados pelo *coach* e o aprendiz - o que caracteriza o vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Nesse relacionamento, o *coach* lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz enquanto este aproveita o impulso e direção para aumentar seu conhecimento, melhorar o que já sabe e aprender coisas novas para deslanchar no seu desempenho. O fator principal do *coaching* é ajudar uma pessoa a mudar, na maneira que deseja e a ir para a direção que quer, ou seja, o *coaching* cria consistência, capacita à escolha e produz a mudança, além de revelar o potencial de uma pessoa para maximizar seu próprio desempenho.

Esta abordagem é bastante utilizada em países europeus - há dezenas de empresas que oferecem treinamentos e associações já organizadas – bem como nos Estados Unidos, mas é recente no Brasil, que dá ainda os primeiros passos na percepção da importância da correta gestão de talentos para a otimização dos resultados das organizações. É vital criar

meios de aprendizagem e desenvolvimento constantes para os colaboradores e futuros líderes inerentemente vindos de uma geração que possui demandas pessoais e profissionais muito características – a geração Y, cuja abordagem foi feita no capítulo anterior.

Ainda de acordo com Blanco (2006), os principais construtos que compõem a prática do *coaching* são relacionamentos colaborativos e de igualdade. Na atualidade, essa tendência é mais acentuada nos países de língua inglesa que contam com dezenas de empresas que oferecem treinamentos. As associações de *coach* também têm se multiplicado (KRAUSZ, 2007).

5 ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados, foram realizadas no Google Acadêmico, Portal de Periódicos CAPES, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP e Sistemas de Biblioteca FGV. Dessa busca e, no período de 2011 a 2013, localizamos 38 documentos que continham os argumentos: *Coaching* e Geração Y.

Ao fazer as primeiras análises, identificamos as variáveis: Maturidade, na forma de ausência de maturidade que eles enfrentam nas organizações; Insegurança, que sentem quando tem que tomar decisões difíceis e, finalmente a Experiência enfatizando como os *Coacher's* conseguem coadunar as suas experiências com o conhecimento e a vontade de participar da geração Y.

Na Tabela-1, tabulamos os dados dos 38 artigos pesquisados conforme as suas incidências, às vezes o documento, explorava as variáveis de forma singular, e nos outros de forma composta com outras variáveis, abaixo passamos a analisar mais detalhadamente:

5.1 TABELAS E GRÁFICOS REFERENTES A ANÁLISE DE DADOS E PROBLEMÁTICAS.

Tabela 1

Problemática	2011	2012	2013
Maturidade	2	0	1
Insegurança	1	0	2
Experiência	1	4	2
Maturidade/Insegurança	4	2	1
Maturidade/Experiência	1	2	1
Insegurança/Experiência	0	3	2
Maturidade/Insegurança/Experiência	3	0	6

Fonte: Os autores, 2014.

Na Tabela-1, encontramos em 2011 doze documentos com as variáveis cruzadas sob o viés do *Coaching* e Geração Y, e as ocorrências foram dois documentos com a variável Maturidade, um documento com a variável Insegurança, um documento com a variável Experiência, com as variáveis compostas: Maturidade e Insegurança encontramos quatro documentos, com Maturidade e Experiência, encontramos um documento, e Maturidade, Insegurança e Experiência, encontramos três documentos.

Em 2012, encontramos onze documentos com as variáveis cruzadas sob o viés do *Coaching* e Geração Y, e as ocorrências foram quatro documentos com a variável Experiência, com as variáveis compostas: Maturidade e Insegurança encontramos dois documentos, com Maturidade e Experiência, encontramos dois documentos, e Insegurança e Experiência, encontramos três documentos.

Encontramos em 2013 quinze documentos com as variáveis cruzadas sob o viés do *Coaching* e Geração Y, e as ocorrências foram um documento com a variável Maturidade, dois documentos com a variável Insegurança, dois documentos com a variável Experiência, com as variáveis compostas: Maturidade e Insegurança encontramos um documento, com Maturidade e Experiência encontramos um documento, Insegurança e Experiência, encontramos dois documentos e Maturidade, Insegurança e Experiência, encontramos seis documentos.

Tabela 2

Problemática	2011	2012	2013
Maturidade	10/12	4/11	9/15
Insegurança	8/12	5/11	11/15
Experiência	5/12	9/11	11/15

Fonte: Os autores, 2014.

As Tabelas-2 e 3, serão analisadas em conjunto no parágrafo a seguir.

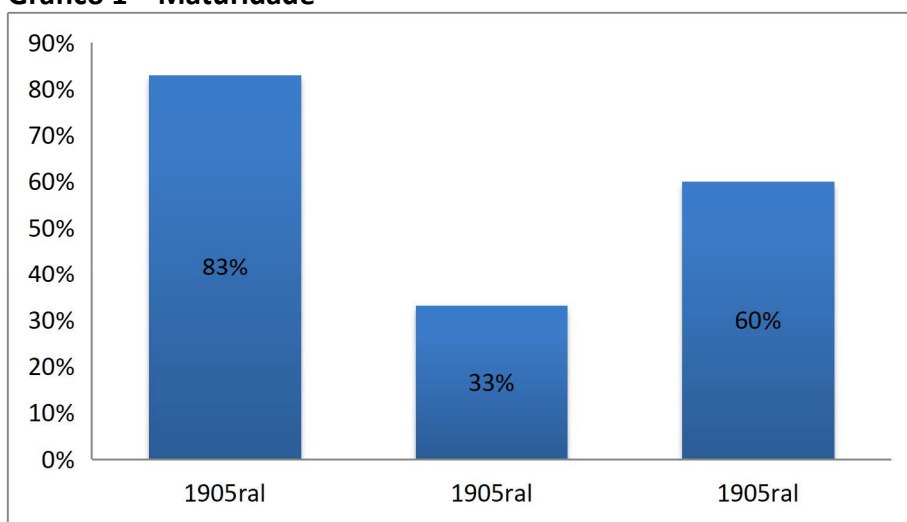
Tabela 3

Problemática	2011	2012	2013
Maturidade	83%	33%	60%
Insegurança	67%	45%	73%
Experiência	42%	82%	73%

Fonte: Os autores, 2014.

As Tabelas-2e 3, são as mesmas informações, pois na Tabela-2 foram agregados em forma das variáveis individualmente, por índice de ocorrências, portanto em 2011, os casos de ocorrências foram, para a Maturidade teve 83%, Insegurança 67% e Experiência 42%. Para 2012, teve o seguinte comportamento: Maturidade 33%, Insegurança 45% e, Experiência 82%. Finalmente para 2013, o desempenho foi, Maturidade 60%, Insegurança 73% e Experiência 73%.

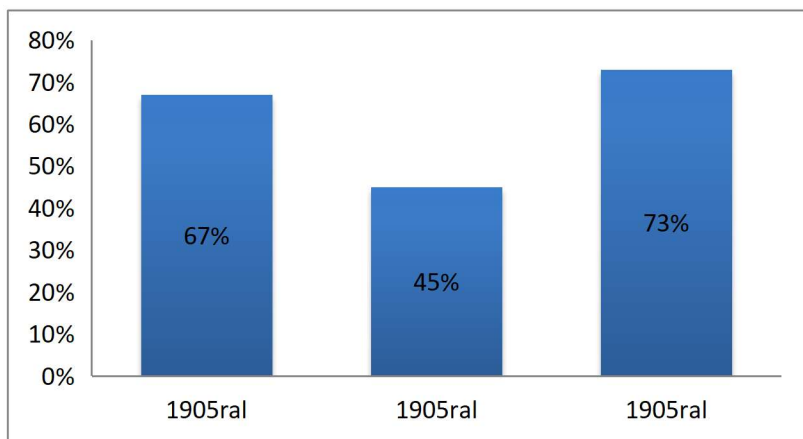
Gráfico 1 – Maturidade



Fonte: Os autores, 2014.

Percebe-se que houve um declínio de 2011 a 2013 na incidência de maturidade nos documentos contidos na base de dados. Sidnei Oliveira (2010) considera ainda dois tipos de jovens. Aqueles que possuem menor nível de maturidade necessitam de maior controle e tendem, mediante omissão deste, negar sua responsabilidade diante de erros, comprometendo por sua vez seu processo de desenvolvimento profissional.

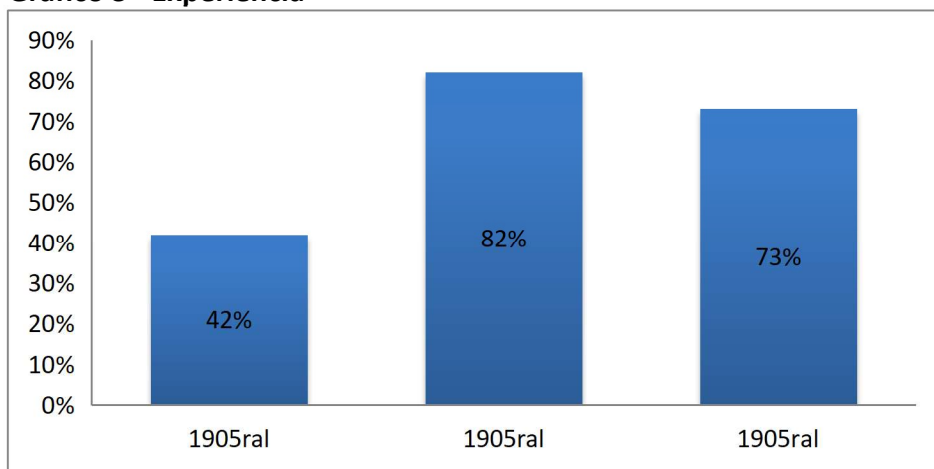
Gráfico 2 - Insegurança



Fonte: Os autores, 2014.

Houve um aumento no índice de reincidentes dos colaboradores Y com uma certa insegurança na tomada de decisões. Para Andre (2013) esses profissionais são tipicamente aqueles recém-empossados que não exerciam cargos ou papéis de liderança em outras organizações, e que acabam por assumir esse novo desafio em seu novo ambiente de trabalho, tendo a sua frente uma área ou um projeto a ser gerenciado. Assim surgindo dúvidas e inseguranças que acompanham esse novo ciclo na vida deste profissional, sua interface com seu time e demais *stakeholders*, e particularmente a relação com seu chefe têm sido a tônica da maioria das sessões.

Gráfico 3 - Experiência



Fonte: Os autores, 2014.

Os artigos pesquisados de 2011 a 2013 mostram que a experiência na Geração Y, ainda é escassa, tendo uma forte alta desde o início da pesquisa vista na base de dados. De acordo com Sidnei Oliveira “Todo conhecimento tácito, que também é conhecido como experiência, está nas mãos dos mais veteranos. Para ter acesso a esse conhecimento é indispensável conquistar um mentor. Para isso só há um caminho – ser aprendiz” (OLIVEIRA, 2011, p. 73).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário atual do mercado de trabalho tornou-se bastante complexo com várias gerações convivendo e competindo por espaço simultaneamente. Dentre esses grupos destaca-se a geração Y, que compreende os nascidos a partir dos anos 80. Estes indivíduos possuem características bastante peculiares que os distinguem de todos os anteriores: são extremamente familiarizados com a tecnologia e a constante evolução da mesma, são multitarefas, extremamente adaptáveis a mudanças, tem acesso a uma infindável gama de conhecimentos, em geral possuem formação acadêmica de nível superior unida ao domínio de uma ou mais línguas estrangeiras, são ambiciosos e acreditam em seu potencial.

O contra ponto, porém, é que essa enormidade de recursos que dota o profissional da geração Y de tantas vantagens também o torna inseguro quanto às decisões a respeito de que caminho seguir. Em meio a tantas possibilidades, sente-se perdido quanto ao que fazer do próprio futuro. Essa indecisão, unida a pouca experiência profissional do jovem recém-chegado ao mercado torna-o inseguro e muitas vezes acabam inibindo seu desempenho, limitando seu potencial. Outra dificuldade também, é conquistar seu espaço junto aos profissionais mais antigos, resistentes a mudanças e que se sentem ameaçados com o perfil diferenciado dos mais novos. Desta forma, pode-se enxergar uma dualidade na análise do jovem Y: academicamente preparado para ser líder e com tais ambições mas inseguro e perdido, enfrentando simultaneamente pressões internas e externas vindas dos veteranos.

Dessa forma, podemos considerar que a sinergia do *Coaching* e os profissionais da geração Y é muito evidente, e esta está confirmado na análise dos 3 anos: 2011, 2012 e 2013 na base de dados: 1,2 e 3. E o comportamento da problemática maturidade teve o seguinte desempenho: 83%, 33% e 60%. Na problemática insegurança o comportamento foi de: 67%, 45% e 73%. E finalmente na problemática experiência a incidência foi de: 42%, 82% e 73%. Assim podemos considerar que existe uma certa sinergia entre o *coaching* e a geração Y.

Sem a pretensão de esgotar o assunto, o estudo feito procurou demonstrar que a figura do *coach* torna muito mais viável e bem sucedida a maturação da complexa geração Y, formando através de sua atuação líderes mais competentes e seguros em suas tomadas de decisão.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Adriana. **Coaching: uma Ferramenta para Alcançar seus Objetivos**, Coluna Minha Vida Yahoo, 2014. Disponível em: <<http://yahoo.minhavidacom.br/bem-estar/materias/15111-coaching-uma-ferramenta-para-alcancar-seus-objetivos>> Acesso em 21 de agosto de 2014.

BARUCH, Y. **Quais carreiras e para qual sociedade?** (I). Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 6, p.67-75, 1996.

BLANCO, Valéria Bastos. **Um Estudo sobre a Prática de Coaching no Ambiente Organizacional e a Possibilidade de sua Aplicação como Prática de Gestão do Conhecimento**. Dissertação de Metrado, Universidade Católica de Brasília, 2006. Disponível em:
< http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=582 > Acesso em 22 de agosto de 2014.

BECKER, Brian E., HUSSELID, Mark A., ULRICH, D., **The HR Scorecard**. Harvard Business School Press, 2001.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo** : dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo : Saraiva, 2004.

_____. **O Capital Humano nas Organizações**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. **A Geração Net**; XXV . In: Encontro da Associação Nacional de pós-graduação em administração, 15, 2001; Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Pense fora do Quadrado: Descubra e Invista em seus Talentos para Maximizar Resultados da sua Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05 - 28, abr/jun 1999.

FITZ-ENZ, J. **The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance**. New York: Amacom, 2000.

GALLWEY, W. Timothy. **O Jogo Interior de Tênis**. São Paulo: TEXTONOVO, 1996.

GASPAR, Cris. **A Origem do Coaching e Suas Escolas de Pensamento**. Blog Sferas Consultoria, 2011. Disponível em:

<<http://blogsferas.wordpress.com/2011/06/01/a-origem-do-coaching-e-suas-escolas-de-pensamento/>>. Acesso em 22 de agosto de 2014.

GERBER, M. E. **O mito do Empreendedor revisado: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GURJÃO, Pedro. **Banco de Potencias Humanos: Gestão Estratégica de RH**. São Paulo: Editora Gente, 1996.

HUNTER, J.C.: **O Monge e o executivo. Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sexante, 2004

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: a Conquista da Liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LACOMBE, Beatriz. **Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com o Desempenho Organizacional: um Estudo com as Maiores Empresas Brasileiras**. Tese de Doutorado. FEA-USP, 2005

LEITE, E. F. **O fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2000.

LIPPI, Flávia. **Como o coaching pode ajudar empreendedores**. Portal Revista Exame, 2014. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-o-coaching-pode-ajudar-empresarios> > Acesso em 03 de setembro de 2014.

MICHAELIS: **Moderno Dicionário da Língua Inglesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998- (Dicionários Michaelis).

O Papel do Coaching dentro da Organização, RH Portal, 2014. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=q98xb8pj7> Acesso em 29 de agosto de 2014.

MATTA, Vilela. **Empreendedorismo e Coaching – como se complementam?** Portal Sociedade Brasileira de Coaching, 2014. Disponível em:

<<http://www.sbcoaching.com.br/blog/coaching-organizacional/empreendedorismo-coaching-como-se-complementam/>>. Acesso em 03 de setembro de 2014.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

OLIVEIRA, Sidney. **Geração Y: O Nascimento de uma Nova Versão de Líderes**. São Paulo: Integre Editores, 2010

OLIVEIRA, Sidney. **Geração Y: Ser Potencial ou Talento? Faça Por Merecer**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

PACHECO, L; SCOFANO, A.C.; BECKERT, M ; SOUZA, V. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGC, 2005.

PERISCINOTO, A.: **Geração Y chega à liderança!** Disponível em: <http://www.academiadofuturo.com/> Acessado em 25/10/2014

ROBBINS, S.P.: **A verdade sobre gerenciar pessoas... e nada mais que a verdade** São Paulo: Pearson Education, 2003.

SAY, J.B. **A treatise on Political Economy: or, The Production, Distribution and Consumption of Wealth** Kelley, New York, 1964.

SCHEIN, E. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1993.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: a Arte e Prática da Organização que Aprende**. 11 ed. São Paulo: Ed. Nova Cultura, 2002.

SHERVINGTON, M. **Coaching Integral: Além do Desenvolvimento Pessoal**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SVEIBY, Karl-Erik. **Gestão do Conhecimento: As Lições Dos Pioneiros**. GlobalBrands – Sveiby Associados. Dez, 2001. Disponível em: <http://www.intangiveis.com.br/artigos.htm>>. Acesso em: 28 de agosto de 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITMORE, James. **Coaching para Performance**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2006.