

Coaching: o Melhor Amigo do RH

Tadeu Alvarenga

treinamento@tadeualvarenga.com

Uma pesquisa recente conduzida pela consultoria Deloitte visando detectar quais os motivos do não-comprometimento dos funcionários para com as suas organizações – o que tem sido uma reclamação constante dos RHs – apontou os seguintes resultados:

- Minha empresa não oferece oportunidades de aprendizado, para que eu desenvolva novos conhecimentos.
- Os líderes não estão nem aí para o bem-estar dos funcionários.
- Faltam critérios salariais justos e consistentes.
- Não tenho autonomia para realizar o meu trabalho.
- Minha opinião não é levada em conta da hora de decidir.

Esta pesquisa – que recebeu uma menção na edição de Janeiro de 2007 da Você S.A. – chama a atenção pelo fato de que o item salário só foi mencionado uma vez – e a principal reclamação não era de que este fosse insuficiente ou baixo demais, mas sim de não existirem critérios justos e transparentes que norteassem a política salarial da Empresa. Também é interessante observar que todos os itens apontados acima se encontram dentro da área de atuação do Coaching – o que o torna, sem sombra de dúvida, o Melhor Amigo do RH. Vamos examinar os itens acima rapidamente, sob a perspectiva do Coaching.

1. Minha empresa não oferece oportunidades de aprendizado, para que eu desenvolva novos conhecimentos.

A própria essência do Coaching é ser um facilitador do aprendizado dentro da organização. O Líder-Coach – ou o Gestor de RH que se utiliza das Ferramentas do Coaching – é aquele que apóia o processo de aprendizagem do colaborador/liderado contribuindo para o seu desenvolvimento como Profissional e também como pessoa. Note-se bem, no entanto, que o processo de Coaching não objetiva "ensinar" mas sim, motivar o outro a aprender, a partir de seus próprios recursos e experiências, colaborando, desta forma, para a construção de conhecimento dentro da organização – conhecimento este que, frequentemente, se traduz em lucro – para a Empresa e para todos os envolvidos.

2. Os líderes não estão nem aí para o bem-estar dos funcionários.

Uma vez que o Coaching passa a ser utilizado em larga escala em uma organização, sentimentos de oposição entre Líderes e liderados

– do tipo "*eles contra nós*" – que, invariavelmente, acarretam perdas significativas para a Empresa, tendem a diminuir significativamente, uma vez que o funcionário passa a ser integrado aos processos da Empresa.

3. Faltam critérios salariais justos e consistentes.

A única menção a salário nos resultados levantados na pesquisa não se refere, de forma alguma, aos valores absolutos do salário, mas sim aos critérios utilizados no cálculo da remuneração de cada um. Embora o Coaching não tenha o poder de intervir diretamente na política salarial da Empresa, é preciso reparar aqui que, muitas vezes, as reclamações salariais são, na realidade, manifestações de um sentimento de falta de valorização por parte dos funcionários. As reclamações sobre salário muitas das vezes servem de "símbolo" ou veículo para outras questões mais profundas – medos, insatisfações, ressentimentos, etc. – as quais permanecem a maior parte do tempo sem serem verbalizados pelos funcionários e que podem acarretar imensos prejuízos à dinâmica da organização. Neste sentido, este item apresenta grandes semelhanças com o anterior, porquê se relaciona à percepção de Valor em relação à sua atividade pelo colaborador, a qual, caso insuficiente, poderá se traduzir em desmotivação, queda no desempenho, piora no clima organizacional, conflitos interpessoais e reclamações sem fim – não necessariamente apenas sobre salário. O Coaching pode aqui atuar positivamente prevenindo e/ou revertendo os indicadores de insatisfação mencionados acima, principalmente ao capacitar Líderes e Gerentes com Ferramentas e Técnicas próprias.

4. Não tenho autonomia para realizar o meu trabalho.

Um dos objetivos principais do Coaching na organização é promover a educação dos colaboradores em direção a uma autonomia crescente. Isto implica em substituir o antigo modelo onde o funcionário era visto apenas como um simples "executador de tarefas" e torná-lo, de fato, um colaborador ativo da organização. O antigo modelo, o modelo do funcionário "executador de tarefas", foi firmado no início da Era Industrial e, muito embora tenha tido a sua utilidade no passado, tem se mostrado cada vez mais e mais inadequado à era da Informação que estamos vivendo. O antigo modelo tinha, como principal característica, o desencorajamento sistemático de qualquer manifestação de iniciativa ou criatividade por parte dos funcionários, levando, como consequência, a um alto grau de dependência da figura do Chefe. O Coaching como instrumento de Desenvolvimento de Lideranças, permite realizar a transição segura para as práticas gerenciais adequadas ao cenário atual.

5. Minha opinião não é levada em conta da hora de decidir.

O Líder-Coach é aquele que por definição, integra o liderado no processo de decisão, o que faz com que este se perceba como um colaborador ativo da organização, ao invés de um mero "executador de tarefas". Isto, é claro, não só aumenta a produtividade do funcionário e o seu senso de integração em relação à organização, como também diminui a oposição em relação à Liderança.

O Coaching, como ferramenta de Desenvolvimento de Lideranças e de Gestão de Pessoas, contribui, sem sombra de dúvida, para o aumento da performance organizacional, ao mesmo tempo em que facilita a atuação do RH dentro da Empresa.