

O que RH precisa saber sobre o processo de Coaching?

setembro 03, 2008 by Monique Cosendey

Sobre as áreas de Recursos Humanos geralmente pesa a responsabilidade de escolher e contratar um coach para um ou mais executivos da empresa. Diante de tantas ofertas de mercado como escolher o profissional que terá condições de fornecer os resultados esperados? O que vale mais: tempo de experiência? Formação? Ter prestado serviços para grandes e pequenas empresas? Tudo isso junto?

A resposta é simples, mas não simplista. Alguns pontos, se observados, podem dar ao RH segurança no momento de escolher o profissional que atenderá as exigências da organização.

Como escolher e contratar um Coach?

Há uma história famosa, de autor anônimo, que fala sobre um estaleiro que construiu um enorme navio, cuja caldeira não funcionava. A empresa contratou muitos especialistas que olharam, examinaram, tentaram, mas não conseguiram resolver o problema. A cada dia que passava, milhares de reais eram perdidos. Após muitas tentativas fracassadas, o dono do estaleiro ouviu falar de um técnico capaz de resolver qualquer problema em caldeiras, por mais complexos que fossem.

O técnico foi chamado, e chegou com sua maleta de ferramentas. Examinou a caldeira sob vários ângulos e disse que sabia como resolver o problema. O empresário ficou felicíssimo e autorizou a realização do trabalho. O mecânico abriu sua maleta, tirou um pequeno martelo, e deu uma leve martelada em um ponto específico da caldeira. E ela começou imediatamente a funcionar!

Feito isso, o técnico apresentou sua conta: R\$ 10.000,00. O dono do estaleiro, perplexo, perguntou-lhe: "Você está me cobrando R\$ 10.000,00 por uma martelada?". E o técnico, calmamente, respondeu: "na verdade, não. A martelada custa R\$ 1,00. Os outros R\$ 9.999,00 você me paga porque só eu sei onde bater".

Essa história não apenas fala da importância do coach ser competente naquilo que faz, como também de uma regra simples de mercado: bons coaches não custam barato. Se o coach não se valoriza, ele não saberá valorizar seu trabalho, e conseqüentemente não investirá profissionalmente em si mesmo.

Algumas regras de bom senso:

Ø Ter em mente o que realmente se deseja como resultado final do trabalho do coach. Cabe ao RH analisar quais são os profissionais que merecem esse investimento. Qual é a estratégia da empresa em relação ao profissional que participa do processo? Quais são as expectativas tanto do RH quanto do cliente? Como o resultado do processo irá impactar os objetivos estratégicos da empresa? Qual é o critério de escolha dos executivos que farão parte do processo?

Ø Procurar referências. Há muitas pessoas desempregadas e bem intencionadas que, ao perceberem que esse é um segmento de mercado "quente" transformam-se em coaches literalmente da noite para o dia. A questão é: elas estão realmente preparadas para desempenhar bem essa função? Conhecem a metodologia para realizar um trabalho eficaz? Uma das formas de obter referências sobre o coach é falar com clientes ou ex-clientes para saber o quanto o trabalho foi eficaz. Entre em contato com o RH de empresas que já contrataram coaches e saiba o que aconteceu. Procure ler artigos em revistas ou internet escritos por coaches e observe se eles têm um estilo interessante e se o que dizem é consistente e, de preferência, original.

Ø Fazer uma entrevista pessoal com o coach. O RH deve ouvi-lo com a mente aberta e com o coração presente. Ele é apaixonado pelo que faz? Sabe estabelecer empatia com seu interlocutor com facilidade? Transmite segurança? Transmite confiança?

Ø Analisar a formação do coach. Qual é sua formação (cursos, leitura de livros, etc...)? Há quanto tempo atua no mercado? Para quais empresas já trabalhou? Esse crivo analítico, junto com o emocional, vai ajudar o RH a encontrar o profissional adequado as suas necessidades.

Finalmente, deve-se evitar contratar empresas que não alocam um coach fixo para cada cliente. O processo é baseado em empatia e confiança que se estabelece entre o coach e o cliente. Se, a cada sessão, o cliente tiver que lidar com uma pessoa diferente, não há como estabelecer vínculos e o resultado fica comprometido. O processo torna-se impessoal e isso é

o contrário do que se quer num trabalho de coaching.

Como avaliar o processo e acompanhar o trabalho?

Quando um colaborador ou executivo passa por um processo de coaching, ele naturalmente começa a fazer questionamentos: sobre sua vida, sobre sua carreira, sobre seu papel na organização, sobre os rumos que a empresa irá tomar, e sobre os planos que a empresa tem para ele, entre outras coisas. Nesse momento cabe à empresa estar preparada para responder a essas questões, caso contrário o RH poderá ter que lidar com um funcionário desmotivado e não alguém que pode, e vai, contribuir ativamente para o crescimento da empresa, de sua área ou de sua função. O RH pode aproveitar os insights do cliente recebendo-os como informação útil para o desenvolvimento e da empresa.

Como já falado no Capítulo anterior, caso o coach esteja agindo de forma ética, o RH não tem acesso ao conteúdo do que está sendo trabalhado pelo cliente e seu coach. O coach é parceiro da área de Recursos Humanos, mas não é seu cúmplice. Entretanto isso não impede que seja feito um acompanhamento do que está se passando nas sessões.

A área de Recursos Humanos pode solicitar reuniões periódicas com o coach, após 3 ou 4 sessões com o cliente, e perguntar especificamente como o processo está caminhando. Há algumas questões que não comprometem nem a ética nem a confidencialidade do processo:

O cliente já definiu sua meta?

A meta definida pelo cliente é realista e está ligada estrategicamente à empresa?

Ele está comprometido com ela?

Está receptivo ou resistente ao processo?

O coach está percebendo progressos concretos por parte do cliente?

O coach está percebendo mudanças concretas nas atitudes e comportamentos do cliente?

O cliente cumpre datas e horários das sessões?

O cliente faz o que é solicitado pelo coach?

O cliente está engajado em seu processo de mudança?

Ele demonstra querer continuar com o trabalho?

A resposta a essas perguntas dá ao RH um parâmetro preciso sobre como o processo está se desenrolando. Coaches experientes tendem a adiantar-se e fornecer essas informações espontaneamente. Caso ele não o faça, não hesite: pergunte. Afinal, como qualquer outro investimento, é necessário conhecer o ROI (Retorno sobre o investimento).

Autores:

- Paul Campbell Dinsmore, PMP, Fellow do PMI, conferencista internacional e presidente da Dinsmore Associates.

- Monique Cosendey Soares, Consultora, formada pela Lambent International (Joseph O'Connor) - Coaching Certification e pela ICF (International Coaching Federation (Randy Di Stephano).

Published in : [Gestão de pessoas](#), [Gestão empresarial](#)