



## **Coaching em Hotelaria. Um degrau acima... Parte 1\***

\*Esta é a primeira parte de uma série de 2 artigos. Neste artigo iremos focar o processo de *coaching* do director/líder com as suas equipas. Na segunda parte, apresentaremos a metodologia e benefícios que um Director ou chefia intermédia podem esperar ao passar por um processo de *coaching* executivo.

### **O que é o *coaching* numa organização?**

O *coach* opera como o treinador e mentor dos seus colaboradores, ajudando-os num esforço de cooperação, a desenvolverem os seus desempenhos e competências, quando necessário.

Prepara o futuro, garantindo que a curto, médio e longo prazo, terá uma equipa ainda mais eficaz e competente da que tem hoje.

O processo de *coaching* é baseado numa comunicação bidireccional, franca, tranquila e baseada em respeito mútuo, requerendo competências comportamentais maduras por parte do líder. As mais importantes são comunicação, assertividade, tolerância e inteligência emocional. Através das técnicas e metodologias de *coaching* descritas neste artigo, o *coach* pode de facto influenciar o perfil de competências da sua equipa mais directa, desde que ele próprio as domine.

### **Os objectivos do *coaching***

Nem sempre seleccionamos a nossa própria equipa, nem sempre os melhores candidatos têm o conjunto completo de *skills* necessários, nem sempre os membros das nossas equipas têm todas as competências necessárias; é desejável e necessário que a promoção de talentos seja preparada atempadamente através de processos de treino formal.

Através do *coaching*, o líder consegue suprir estas lacunas ou alcançar estas metas, quando a formação externa não está disponível ou não é a metodologia mais indicada.

O líder enquanto *coach*, principais objectivos:

- O líder enquanto *coach* desenvolve as competências que os seus colaboradores e equipa de gestão necessitam ter para assegurar altos desempenhos.
- Amadurece a sua equipa podendo delegar a mais pessoas, tarefas mais complexas.
- Promove confiança e respeito mútuos, bem como comunicação franca, honesta e assertiva.
- Assegura aprendizagem contínua das equipas e promove maior autonomia nos colaboradores.

Estes objectivos tendem a contribuir para maior motivação e satisfação com as funções por parte dos colaboradores e equipa de gestão.

Naturalmente os profissionais de hotelaria, líderes intermédios e directores, vão moldando as competências dos seus colaboradores, a hotelaria é muito operacional e a formação contínua das equipas, nos aspectos técnicos, é uma constante.

O processo de *Coaching* formaliza o processo e torna-o mais eficaz, porque:

- Dá técnicas eficazes de mudança de comportamento
- Garante a aprendizagem por parte dos colaboradores, desde que disponíveis para tal
- Reduz o tempo de treino e formação
- Consolida aprendizagens, mesmo de competências complexas
- Não deixa o processo ao acaso
- E o mais importante, define de forma clara e inequívoca, os objectivos de aprendizagem e indicadores de sucesso

### **Um momento para reflectir sobre Liderança**

Arriscamos dizer que um líder com evoluídas capacidades de liderança usa regularmente o *coaching* no seu “arsenal”, mesmo que não identifique a estratégia com o nome de *coaching*.

O consenso dos estudos de performance e de competências de liderança – especialmente para chefias intermédias, e gestão de topo em organizações com menos de 250 colaboradores - demonstram que líderes que dão feedback de forma regular, criam visão e motivação, são firmes mas justos, focam a equipa em objectivos, comunicam informação acerca do negócio, desenvolvem competências, e criam oportunidades de evolução e promoção, tendem a ser os líderes que retiram melhores desempenhos das suas equipas, e que mais facilmente atingem resultados operacionais definidos.

E aqui chegamos, o *coaching* é uma evolução de competências muito maduras de liderança. Se não reflecte regulamente sobre o seu papel e estratégias de liderança, não está pronto para tentar o *coaching*, o resultado final seria na melhor das hipóteses inócuo, e na pior das hipóteses contraproducente.

No eterno debate se a liderança é inata ou se se pode desenvolver, caímos claramente, no *nim* (desculpem a graça). Existem características pessoais facilitadoras com certeza, tais como carisma, visão, comunicação mobilizadora, capacidade de persuasão, charme, inteligência, etc. mas a liderança dos líderes inatos normalmente apontados, Gandhi, Churchill, Mandela, Steve Jobs, infante D. Henrique e Mourinho, citando apenas alguns, apela a competências muito diferentes da liderança eficaz nas organizações. A liderança nas organizações pode ser claramente melhorada e desenvolvida, através do auto-estudo e reflexão, ou através de programas de formação especializados.

O mesmo não é dizer que qualquer pessoa pode ser líder, muitos de nós já conhecemos pessoas que não conseguem ser bons líderes. Nos processos de *executive search* que conduzimos, sugerimos sempre que um líder seja recrutado com base nas suas competências de liderança (ou pelo menos potencial para), dando a mesma importância a estas, que aos requisitos de competências técnicas necessárias.

Não é ao acaso que muitas empresas desenham programas especiais de formação e desenvolvimento de lideranças, desde a VW, à G.E, ao DeutscheBank, à Starwood e Marriott. Pressupõem a crença que estas competências podem ser treinadas e aperfeiçoadas, onde já existe potencial.

### **As técnicas de Coaching**

As técnicas de *coaching* para chefias e directores são as seguintes:

- Método das perguntas – fomentando a auto-reflexão na procura de soluções e desenvolvimento de autonomia por parte dos colaboradores.
- Feedback de desempenho positivo e negativo, concreto e específico, focado em comportamentos e não nas pessoas. Quanto mais frequente melhor, e usado em todas as oportunidades que o proporcionem.
- Delegação estruturada de tarefas complexas como método de treino
- Planos de desenvolvimento de competências. Podem ser objectivos de desenvolvimento de competências técnicas ou comportamentais. São reservados às competências críticas ao bom desempenho ou com impacto na cultura e valores da organização. Os planos têm objectivos concretos de aprendizagem e descrevem as metodologias e etapas de treino de competências.
- Reuniões de *coaching* – reuniões periódicas de 30 minutos com agenda definida, em que se reflecte de parte a parte sobre a evolução das competências e se definem os próximos passos; analisando problemas e obstáculos e definindo estratégias de resolução. A condução da reunião deve promover a cooperação e crescente autonomia por parte do colaborador, através de técnicas de entrevista específicas do processo de coaching.

Os objectivos de planos de desenvolvimento são variadíssimos. Deixamos alguns exemplos:

- Delegação de tarefas ou gestão de projecto
- Melhor compreensão do cliente e melhoria de serviço prestado
- Gerir reclamações de forma irrepreensível
- Técnicas de vendas e negociação
- Controlo de gestão e orçamentação
- Comunicação mais assertiva e pela positiva
- Técnicas de liderança na equipa de gestão
- Formação técnica: procedimentos e tarefas de front office, f&b, andares, comercial, etc.

Através do *coaching* as relações tornam-se mais positivas, porque as interações com os colaboradores adquirem contornos mais claros, a linguagem e as intervenções são focados nos objectivos reais, deixam assim de ser difusas ou ambíguas. Dedicará o mesmo tempo que agora dedica na tentativa de corrigir problemas de desempenhos nas suas equipas. O *coaching* aumentar drasticamente a probabilidade do processo ser bem-sucedido e alcançar mudanças duradouras e consolidadas.

Cada líder fará um processo formal de *coaching* uma a duas vezes por ano, com diferentes colaboradores, o processo e resultados são frequentemente poderosos e profundamente transformadores. Além deste claro e principal benefício, a atitude e as competências de *coaching* desenvolvidas acrescem ao seu manancial de técnicas de liderança sempre na procura da “equipa perfeita”.

Naturalmente a “equipa perfeita” não existe, mas pode ser muito entusiasmante a sua procura, promovendo aprendizagem e trabalho em equipa, cooperação e vontade de evoluir; uma equipa onde todos têm as suas tarefas bem definidas, e sabem exactamente o que se espera de todos, tendo sempre a excelência de serviço e o cliente no centro das suas tomadas de decisão.

O processo de *coaching* executivo tem profundas diferenças e será alvo da segunda parte desta série. Neste processo de *coaching* executivo, o *coach* externo à organização, profissional especializado e certificado, trabalha com o director ou chefia intermédia do Hotel num processo de desenvolvimento profissional, focado em competências de liderança, de gestão, ou técnicas.

Lisboa, 24 de Janeiro de 2011

Originalmente publicado na DirHotel, revista da associação de directores de hotéis de Portugal