

Coaching Executivo em Hotelaria - Parte 2*

Esta é segunda parte de uma série de 2 artigos. Neste artigo iremos focar o processo de *coaching* executivo. Na primeira parte focámos o desenvolvimento de competências director/líder como coach/mentor.

Relação triangular - A organização no meio.

Os últimos 5 anos trouxeram extrema turbulência social e económica. Tal deveu-se à revolução da informação através das novas tecnologias e o fácil acesso a qualquer notícia, à globalização dos mercados, à mudança nos padrões sociais e culturais da família, à consciência ecológica, à responsabilidade social, à customização do produto.

O impacto destas mudanças avassaladoras na vida de todos, reflectiu-se também na vida dos hotéis de forma considerável.

Hoje mais do que nunca os líderes das unidades hoteleiras questionam-se constantemente sobre a melhor e mais duradoura estratégia para serem diferentes, oferecerem algo único e que os distinga dos seus concorrentes.

A tarefa não é fácil. O produto, o conceito, a marca pode facilmente esgotar-se.

O que nunca se esgota são as inúmeras e infindáveis formas de o "oferecer", comunicar.

Este é, e será sempre um negócio de pessoas para pessoas. E é na sua gestão eficaz que tudo se joga.

De que serve ter o melhor quarto da cidade, se quem o vende é o pior funcionário do mundo.

Neste triângulo, quem deve "comandar as operações" é o colaborador. As restantes pontas desta figura geométrica seguram o cliente e a organização (Hotel).

Mas poderá o colaborador, por si só, atingir o estatuto de melhor funcionário da cidade?

Não sozinho. O papel dos Directores e das Chefias é fundamental neste caminho.

É urgente pensar noutro triângulo.

O Director/Líder, de um lado, a organização, no meio e na outra ponta o facilitador de maximização de performance e suporte na gestão de pessoas, o *Coach* Executivo.

É aqui que começa uma viagem só de ida. Nada será como antes.

Melhora substancialmente em comparação com o passado.

O Coaching Executivo

O processo inicia com uma reunião de exploração e clarificação entre as partes envolvidas.

O Hotel, na pessoa do seu representante e o Director/Chefia (*Coachee*) definem em conjunto e de forma consensual a estratégia e objectivos a alcançar.

A organização no meio, o Hotel, é quem exige resultados.

Este processo, estritamente confidencial, baseia-se em sessões one to one de 1 hora a 1 hora e meia onde são tratados os temas da escolha do *Coachee* (Director/Chefia).

Os seis domínios deste processo dinâmico, flexível e sensível a todas as necessidades do *Coachee* ajudam-no a encontrar o foco mais apropriado ao desenvolvimento profissional centrado em competências de liderança e gestão.

São eles, a personalidade, o papel que desempenha, o ambiente de trabalho, as suas aspirações, as suas competências e vivências de vida.

As sessões são semanais podendo ter no máximo (recomendável) um intervalo de 2 semanas.

O processo de acompanhamento, avaliação, feedback e motivação para a tarefa pode ter uma duração média entre 4 a 7 meses. Isto é, se bem se entende, o que define o processo de *Coaching*.

O papel do *Coach* é o de sugerir o espaço temporal, depois de feita a primeira reunião exploratória. Pode naturalmente sofrer oscilações, ajustes. Como referido anteriormente a flexibilidade é uma constante deste processo.

O compromisso do *Coach* é, em todo o processo, com o compromisso do seu *Coachee*.

O que esperar de um *Coach* Executivo neste compromisso partilhado?

- Suporte contínuo
- Confidencialidade
- Cumprimento do código de ética e conduta profissional
- Compreensão do que é pedido
- Confiança e Respeito, através da criação de um espaço seguro, um ambiente favorável
- Relação aberta e flexível
- Comunicação directa, clara
- Capacidade de escutar
- Colocação de perguntas que revelem informações necessárias para o máximo benefício do relacionamento de *Coaching* e do cliente;
- Facilitador de aprendizagem
- Desenvolvimento da consciencialização
- Definição de planos de acção em conjunto com o *Coachee*
- Planeamento e estabelecimento de objectivos
- Acompanhar o progresso e a auto-responsabilização

A pergunta julgo que já vos passou pela cabeça. Afinal o que diferencia o trabalho com um Executivo?

Um director de Hotel, tem inúmeras responsabilidades e objectivos concretos e mensuráveis.

Como é que a intervenção de um *Coach* pode ser benéfica e focada nestas nuances da vida de qualquer Líder Hoteleiro?

A resposta é muito simples. As três grandes áreas de foco de trabalho neste processo em concreto, são as mesmas que qualquer Executivo tem em mãos todos os dias. São elas

1. Comunicação - O propósito, a visão, os objectivos do Hotel, e a identificação de oportunidades e desafios.
2. Relacionamento - A construção de compromisso e capacidade de criar e manter relações e facilitar interacções, de forma a potenciar um alto nível de desempenho na sua equipa.
3. Resultados - Através do esforço directo de outros como do próprio Executivo. Foco em resultados, competências de liderança, gestão e supervisão de operações complexas, definição e supervisão de indicadores de rentabilidade.

Dentro destas três grandes áreas, existe uma panóplia quase infindável de competências associadas ao desempenho das tarefas de qualquer Director.

O papel do *Coach*, não é gerir e supervisionar o desempenho do seu *Coachee*, é acima de tudo potenciar competências vastas que potenciam estas habilidades do Director junto das suas equipas.

A tão ambicionada esperada taxa média de ocupação anual acima dos 90%, pode ser percebida como um visão faraónica, até porque os factores externos ao crescimento do negócio, são cada vez mais uma constante. O importante é cada vez mais apostar nos factores internos que podemos controlar e moldar à nossa imagem: as pessoas.

Para que qualquer Líder tenha a capacidade de actuar junto dos factores controláveis é decisivo apostar na melhoria ou até mudança das competências pessoais e profissionais.

Deixamos alguns exemplos de temas/competências que podem ser considerados na agenda de qualquer processo de *Coaching* Executivo. São eles:

- Cultivar relações
- Facilitar reuniões de forma mais eficaz
- Tomar decisões
- Obter o compromisso da equipa
- Obter o respeito dos colaboradores
- Melhorar o feedback de desempenho
- Promover o espírito de equipa/motivação
- Gestão do desempenho próprio e da equipa
- Pensamento estratégico
- Desenvolver uma visão clara, sua e da organização
- Promover uma cultura de *Coaching*
- Gestão de prioridades para ganhos de produtividade

Por fim, é importante referir que qualquer processo de aprendizagem depende sempre e muito de quem é alvo da mesma.

O *Coachee* deve ter a disponibilidade e abertura para a receber e integrar. De outra forma, não funciona.

É claramente mais fácil resistir, entrar e conflito. Enquanto o fazemos estamos em águas já navegadas e que conhecemos muito bem.

O difícil é sair do porto de abrigo, e por vezes entrar no mar alto. Só assim se descobre as verdadeiras outras forças. Que existem sempre.

Cristina Madeira - Consultora e Coach Executiva INESP

31 de Março de 2011

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