

Novo artigo: Coaching com base em processo decisório: uma forma avançada de agir

Processo decisório é a competência das competências e, quer as pessoas tenham consciência ou não, elas estão sempre decidindo pois, entre outras coisas, tudo o que somos hoje é fruto das decisões e ações do nosso passado e o que seremos amanhã será decorrência das decisões do nosso presente. Toda decisão é uma escolha entre alternativas e tudo o que se faz na vida é uma alternativa, mesmo porque, não decidir também é uma alternativa. E três coisas são fundamentais, entender de processo decisório, entender sobre o que se decide e entender do assunto sobre o qual se está decidindo, pois quem toma decisões sobre assuntos que desconhece pode estar percorrendo o caminho do desastre.

Para entender sobre o que se decide vamos começar recorrendo ao conceito de cérebro trino do neurocientista Paul MacLean que, estudando a evolução do cérebro, chegou à conclusão que temos três cérebros em um. Primeiro veio o cérebro reptiliano, que era o cérebro dos dinossauros. Com a evolução apareceu o cérebro emocional dos mamíferos inferiores e só depois apareceu o neocórtex, ou seja, o cérebro do pensamento. E estes três cérebros importam na relação pensamento, emoção, ação, resultados. Assim, decidimos sobre os nossos pensamentos, emoções, ações e conseqüentemente sobre os resultados que queremos e obtemos.

Outro ponto relevante para se entender sobre o que se decide tem a ver com o conceito de jogo interno e jogo externo de Tim Gallwey, que muitos consideram o pai do coaching moderno. Gallwey começou sua carreira como treinador de tênis e constatou que todo tenista tem dois adversários, o adversário externo e o adversário interno e quem perde o jogo interno também perde o jogo externo. E isto vale para qualquer coisa da vida. E o jogo interno tem a ver com nossos estados mentais e emocionais, paixão por vencer, hábitos e crenças.

De qualquer forma, o que deve ficar claro é que:

- É nos momentos de decisão que o nosso destino é definido;
- São nossas decisões e não as condições da nossa vida que moldam o nosso destino;
- Você começa a mudar a sua existência no momento em que toma uma nova decisão. Você deve saber que a qualquer momento uma decisão pode mudar o

curso de sua vida para sempre;

- Usualmente, são as pequenas decisões que se tomam todos os dias ao longo do caminho que fazem com que as pessoas tenham sucesso ou fracassem;
- Tudo o que se faz é uma alternativa e toda decisão é uma escolha entre alternativas. E sempre existem várias alternativas;
- A sua decisão é tão boa quanto a melhor alternativa que você conseguiu encontrar ou criar;
- A verdadeira decisão importa e se manifesta na ação. E sem paixão por vencer não se sai da área do conforto e não se superam as dificuldades e adversidades, inclusive, os fracassos.

O processo decisório é uma disciplina chave para tudo, tanto que Peter Drucker, o chamado guru dos gurus da Administração, considera que o produto final do trabalho de um administrador são decisões e ações. E isto vale não só para administradores, mas também para Coaches, engenheiros, médicos, ou seja lá o que for. Mas por desconhecer ou não levar na devida conta a importância do processo decisório, Coaches estão sujeitos a cometer erros que podem ser graves. Vou dar um pequeno exemplo. Certa ocasião vi a atuação de um Coach de nível internacional num treinamento em que estava presente. Numa demonstração, um participante estava buscando solução para um problema que estava vivendo. Era estudante de economia e já estava no terceiro ano, quando se sentiu completamente atraído por Programação Neurolinguística e coaching.

E como decorrência, largou o curso de economia e passou a se dedicar ao estudo destas duas disciplinas mas, lá pelas tantas, resolveu completar o curso de economia. Entretanto, não estava tendo motivação suficiente. A sua solicitação ao Coach era para ter motivação e o Coach, para isto, instalou uma âncora de motivação. Será que instalar a âncora de motivação foi a melhor decisão ou era preciso antes levar o participante a refletir sobre três alternativas: continuar aprofundando os seus estudos de Programação Neurolinguística e coaching e fazer disto a sua profissão; voltar a estudar economia e fazer disto a sua profissão; perder tempo estudando economia para só então passar a se dedicar à Programação Neurolinguística e ao coaching. E só depois de estudar estas três alternativas concluir se era ou não o caso de instalar uma âncora de motivação.

O que deve ser entendido é que o processo decisório é composto de 4 partes que são perceber, compreender/avaliar, decidir e agir, que eu chamo de PCDA. Vejamos como isto funciona numa consulta médica. Um bom médico, quando é procurado por um cliente, segue sistematicamente o processo perceber, compreender/avaliar, decidir e agir da seguinte forma:

1) coleta de informações, através de perguntas, consulta ao banco de dados, exames como os de laboratório;

2) análise e interpretação das informações, de forma a produzir um diagnóstico;

3) com base no diagnóstico apresenta uma solução, que pode ser, entre outras, medicação, fisioterapia, cirurgia;

4) acompanhamento da implantação da solução até que a situação, ou o motivo da consulta inicial esteja resolvido. E este processo é o mesmo, não importa qual seja a especialidade do médico. E quais as diferenças e semelhanças entre o médico e o Coach? O médico tem que entender do processo PCDA e também da sua especialidade. Já o Coach só precisa entender do PCDA e isto quer dizer que o Coach pode atuar em situações que não saiba nada a respeito do assunto.

Um outro ponto é que o médico faz o diagnóstico e dá a solução, o que é um trabalho semelhante ao de consultoria e em parte ao de aconselhamento. Já o Coach, através do processo, leva o cliente a fazer o diagnóstico, encontrar a solução, decidir e agir. Em suma, a essência do trabalho do Coach é ajudar o cliente no seu processo de reflexão, decisão e ação. Assim, o Coach não precisa entender do conteúdo, ou seja, do assunto, mas precisa entender, e muito, de processo e do poder das perguntas. E o poder das perguntas já havia sido identificado há muito tempo por Sócrates. Também neste sentido, é conveniente citar o cientista Jonas Salk: “A resposta para qualquer problema preexiste. Precisamos fazer a pergunta certa para revelar a resposta”.

Entretanto, é sempre conveniente ressaltar o que diz uma música do compositor Billy Blanco: “O que dá para rir também dá para chorar”. Assim, existem dois tipos de perguntas, as certas e as abobrinhas, inúteis e equivocadas. Para ajudar a fazer as perguntas certas é preciso levar em conta o Princípio de Pareto: “Existem algumas poucas coisas relevantes em relação a muitas coisas triviais”.

1) O coaching não é resposta e não serve para tudo

Cabe lembrar o caso de uma empresa multinacional, cujos diretores, embora fossem competentes, eram extremamente competitivos, e isto dificultava não só as negociações internas, mas também o trabalho com objetivos comuns e, como consequência, o cumprimento de metas. Estes diretores receberam um comunicado do departamento de recursos humanos, em que o RH explicava que havia contratado uma empresa de coaching que tinha como objetivo melhorar o desempenho da equipe, através da melhoria das relações entre estes diretores. Foram designados dois Coaches, as sessões de coaching duraram seis meses e

custaram bastante dinheiro. E, como era de se esperar, o resultado foi tempo e dinheiro jogado fora, pois tudo continuou como antes, dentro do princípio: “é preciso que as coisas mudem para ficar como estão”. O que aconteceu? Na fachada, ou seja, nas aparências, durante as sessões os diretores se mostravam interessados e dispostos a buscar e encontrar soluções cooperativas. Mas, por baixo do pano, continuavam igualmente competitivos, só que agora muito mais dissimulados. Resumindo: os diretores manipularam os Coaches.

E por que não podia ter dado certo? Entre outras coisas, porque estes dois Coaches não entendiam de processo decisório e de solução de problemas, ou seja, do processo PCDA. Assim não começaram por avaliar se o problema em questão era um trabalho de coaching ou de outras coisas, como solução de conflitos, negociação, mediação, em que a participação do diretor presidente poderia ser fundamental e imprescindível. Ou mesmo, o problema poderia estar na estrutura organizacional ou no sistema de recompensas que privilegiava os mais competitivos.

2) Quando o coaching é o caminho e dá a resposta

Portanto, é preciso que se tenha consciência de que tudo o que somos hoje é fruto das decisões e ações que fizemos no passado e o que seremos amanhã será fruto das decisões e ações que estamos fazendo no presente. E mais ainda: é impossível não decidir, pois não decidir já é uma decisão. E isto é fundamental no coaching baseado em processo decisório e solução de problemas. Assim sendo, é básico a pergunta: Por que uma pessoa procura um Coach? Porque está diante de uma situação que não consegue resolver sozinha e precisa de ajuda. Ela não consegue avaliar, diagnosticar e decidir para poder agir.

Os problemas apresentados pelos clientes podem ser os mais variados possíveis, tais como: “dificuldade de fazer o que quer por receio de desagradar o pai, emagrecer, não saber administrar o tempo, identificar se uma situação é uma oportunidade ou uma armadilha, não saber o que fazer da vida, seja no aspecto profissional, seja no aspecto pessoal, resistência para aprender a usar o computador”. O Coach, após as negociações de expectativas, deve prosseguir com perguntas de três categorias:

1) Qual é a situação problema? Qual a solução e o objetivo? Ou seja: identificação da situação atual e da situação desejada.

2) Qual o processo? Ou seja: como passar da situação atual para a situação desejada.

3) Quais os recursos necessários? Assim, por exemplo, se a situação é de má administração do tempo, um recurso extremamente útil é a Matriz Importância/Urgência. Já se é relativo a objetivos e projetos de vida, pode ser útil a Roda da Vida. Se for coaching executivo, ajuda o conhecimento da Teoria Geral dos Sistemas, o Modelo dos 7 E's da McKinsey e a estrutura dos níveis organizacionais.

3) Outros aspectos importantes

- Coaching é prático e objetivo e é daqui para frente. Só se volta ao passado para identificar e resgatar recursos que a pessoa dispõe e que são necessários para fazer face aos desafios do presente. Nada de regressão, hipnose ou procedimentos semelhantes;
- O Coach deve entender muito sobre o ser humano a fim de identificar o que ajuda ou atrapalha no processo de decisão e ação. E entre os fatores importantes estão: crenças, valores, querer profundo, administração dos estados mentais e emocionais, utilização da mente inconsciente e hábitos, pois como já dizia John Dryden: "Primeiro nós fazemos nossos hábitos, depois nossos hábitos nos fazem".
- Existem clientes que não são para coaching. São clientes que sabotam o trabalho e representam fracasso na certa. O Coach pode até encaminhar para outros profissionais. Entre estes clientes estão os que não fazem o dever de casa, os que chegam frequentemente atrasados nas sessões, os que insistem em voltar continuamente para o passado, os que ficam pulando de galho em galho, os não querem assumir responsabilidade pela própria vida, culpando todo mundo pelos seus problemas, os que não conseguem se libertar da consciência mágica, como por exemplo, querer emagrecer fazendo dieta de lutador de sumô, ou querer ficar rico da noite para o dia. De qualquer forma, cada caso é um caso.
- Existem situações que não são para coaching. Se a fábrica estiver pegando fogo não faça uma sessão de coaching para procurar identificar a forma pela qual o incêndio será apagado. O que se deve levar em conta é que o coaching é não diretivo e às vezes é fundamental ser diretivo.
- Ser consciente de que o processo decisório é a competência das competências e o processo PCDA é a base das decisões e ações inteligentes. E sem decisões e ações inteligentes ninguém vai a lugar algum, a não ser para o caos. Isto sem considerar que quem conhece processo decisório melhora a qualidade dos seus diálogos internos e pensamentos. E como já dizia Buda: "Tudo o que somos é resultado do que pensamos".

E, para concluir, uma frase de John Schaar: “O futuro não é o resultado de escolhas entre caminhos alternativos oferecidos pelo presente, e sim um lugar criado, criado antes na mente e na vontade, criado depois na ação. O futuro não é algum lugar para o qual estamos indo, mas um lugar que estamos criando. Os caminhos não são para serem encontrados, e sim feitos, e a ação de fazê-los muda ambos o fazedor e o destino”.

Autor: J. Augusto Wanderley

Artigo publicado originalmente em

: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/coaching-com-base-em-processo-decisorio-uma-forma-avancada-de-agir/103509/>

Outras notícias de interesse



Estão as empresas prontas para enfrentar os desafios de uma força de trabalho envelhecida?

[29 Maio, 2017](#)

6



REBIS reforça a sua estrutura, como novos diretor comercial e diretor de recursos humanos e comunicação

[29 Maio, 2017](#)

4



APG lança RH PT Survey: A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

[29 Maio, 2017](#)

35



Estão abertas as candidaturas ao Selo da Diversidade

[25 Maio, 2017](#)

28



Edição nº 110 da RHmagazine – TALENTO PROCURA-SE!

[24 Maio, 2017](#)

156



Fórum RH 2017: veja as fotos!!!

[24 Maio, 2017](#)

716