

Texto 4 - para ilustração de atividades de Coaching e Mentoring ISOR® – **Processo Decisório - Como resolver problemas**. Este texto indica que lideranças permitam o desenvolvimento das múltiplas competências em uma organização.

## Como resolver problemas

Se você é dirigente de empresa, possui uma ou a lidera em cargo de direção ou gerência, provavelmente lida com inúmeros problemas todos os dias. Grandes e pequenos. Graves e agudos. Urgentes e emergentes. Novos e antigos.

Com essa vivência de quem sabe resolver os problemas, ao longo de anos e anos, é possível que tenha tomado gosto pela coisa, a ponto de ter desenvolvido habilidades sofisticadas para tratá-los a cada dia. Em suma: com o gosto aliado à técnica, o problema é que você não vive mais sem eles. Os problemas se transformaram no seu principal material de trabalho. Você precisa deles para preencher a agenda e ocupar o tempo. Reforça, portanto, a crença de ser uma criatura imprescindível. Claro, tenta controlar o volume dessas pendências, evitando que cheguem ao ponto de sufocar, mas sem dar margem a brechas para outras providências. Assim, mantém a rotina diária assoberbada, da primeira hora do dia até o anoitecer.

Quando você sente que o estoque de problemas está diminuindo, você os requisita de seus subordinados: "coloque isso num papel", "me mande por e-mail", "deixe que eu vou pensar no assunto", "eu faço o esboço e depois eu mando para você concluir", "está anotado na minha agenda", "eu envio a resposta amanhã pela manhã", "vou analisar no final de semana".

### Sorrateiro vício

Você de fato gosta de problemas, ainda que reclame deles. Como todo ser humano, sonha com férias e descanso. Mas os problemas impedem que consiga usufruir adequadamente desses deleites. Quando consegue momentos de apaziguamento, sente um vazio, um incômodo, um tipo de abstinência. Aí está a questão: você se viciou em problemas. Não consegue mais viver sem eles, porque mantém a adrenalina em alta. Tem gente que considera fundamental viver no limite do estresse, porque só assim parece estar mesmo viva. Na verdade, você crê piamente que eles mantêm o seu emprego ou a sua posição na empresa.

Pela vivência de longos anos no trato com problemas, além de achar que eles são imprescindíveis, apaixonou-se por eles, assim como Narciso se enamorou da própria imagem refletida no lago. E aí está o maior problema: você se transformou num problema!

## O problema dos problemas

Você é o problema! A conclusão é frustrante, não é? Você que sempre se viu como vanguarda, chefe de cruzada na eterna luta contra erros e anomalias, sempre em guerra em nome da ordem e da normalidade, de repente chega à conclusão de que é a antítese disso tudo. Logo você, que sempre teve as informações, os conhecimentos e as habilidades necessários para resolver todos os problemas. Logo você, que pensava ser a solução e que tinha a resposta para todas as dúvidas dos seus subordinados. A fonte do poder e do controle sobre todos os problemas da sua empresa.

Aí está a origem de tudo: você apoderou-se das informações e dos conhecimentos. Impediu que os outros aprendessem. Tornou-os dependentes de você. É claro que você queria manter o controle do negócio, mas veja o que você ganhou: um vício do qual não se livra e uma legião de dependentes, sem iniciativa, compromisso e idéias. Talvez você se sinta bem quando requisitado por tantos dependentes, alguns até massageiam seu ego, declarando admiração por sua inteligência e determinação. Mas e daí? O problema é que problemas proliferam e alguns já criaram raízes de tantos anos de existência. São eles que impedem sua empresa de ir à frente a passos largos, com saltos qualitativos que a credenciem para se transformar no empreendimento progressista e único, capaz de gerar sentimentos de orgulho em todos que lá trabalham.

Você quis se divertir absolutamente só, chamando a si todas as complicações. Não permitiu que cada um se divertisse com os problemas de sua respectiva alçada. Deixou para os outros apenas as tarefas a serem feitas. Sempre do mesmo jeito, sem muita qualidade. Longe da excelência.

O bom (na sua maneira de ver as coisas, sob o filtro do vício) é que você se sente no controle quando tem de corrigi-las ou refazê-las. Afinal, ninguém chega a seus pés quando se trata de esmero no trato com dificuldades! Você leva menos tempo e faz muito melhor. Você é craque nesse binômio qualidade/produtividade. Ensinar os outros vai levar muito tempo e, quando eles estiverem prontos, eles mudam de emprego, não é isso? Então você continua fazendo o papel de paladino das soluções provisórias e transitórias.

Algumas atitudes podem fazer bem para o seu ego, mas definitivamente são ruins para o negócio e para a empresa. A centralização das decisões pode gerar em você a ilusão de sentir-se competente, mas evita que os outros aprendam, não desenvolve equipes de trabalho e não forma novos líderes. Diante disso, a sua empresa está fadada a enfrentar crises, que nada mais são do que o mau aproveitamento das oportunidades. E as oportunidades estão aí a cada novo dia, mas quem está preparado para cuidar delas? Você! Somente você.

Mas sabe o que vai acontecer? Você irá transformá-las em problemas. Lembre-se que você é um perito em solução de problemas, mas não em aproveitamento de oportunidades. Logo elas se transformarão em problemas, e os ganhos que resultariam delas se transformarão em novos custos e prejuízos. Entendeu como funciona?

## As verdadeiras razões

No fundo você acredita que os problemas são os outros. São eles que não fazem o que deveria ser feito, são eles que não assumem responsabilidades, são eles que não se comprometem e não se preparam para enfrentar os desafios. Mas quem tirou a iniciativa deles, antes mesmo que pudessem exercê-la? Quem tomou para si todas as chances de aprendizado? Quem os isentou dos desafios e os colocou em zonas de conforto? Não adianta amaldiçoar a árvore pelos frutos que ela não gera, antes é preciso avaliar a qualidade do solo em que está plantada. E a pessoa responsável pela qualidade do solo é você!

O livro sagrado do taoísmo, o *Tao Te Ching*, diz que estamos constantemente divididos: de um lado, a tentação de dez mil coisas que demandam ação. Todas não essenciais. Do outro lado está a única coisa: o essencial, justamente a raiz das dez mil perturbações. Sabedoria é livrar-se das dez mil coisas não essenciais a superlotar a agenda diária de ações que não levam para lado nenhum e concentrar-se no essencial. E o que é essencial?

"Botar a coisa para andar" e sair por aí apagando incêndios, isso você já sabe fazer muito bem, graças a um longo aprendizado. Você também ficou especialista em matar um leão por dia. O ruim disso tudo é que você acreditou que é esse o papel de um líder. É preciso rever urgentemente essa imagem incorporada do que seja um líder. Aí está um desafio essencial: mudar o seu modelo mental de liderança.

Para isso, é preciso que você assuma o papel de educador ou de educadora. Alguém que vai facilitar o aprendizado dos outros. Que vai se responsabilizar pelo desenvolvimento profissional e humano de todos os seus subordinados. Que compreende que liderar é muito menos matemática, contabilidade e engenharia e muito mais o conhecimento da natureza humana. Que o verdadeiro significado do trabalho está muito menos nas medições numéricas e muito mais nas percepções das pessoas que fazem o trabalho.

Para isso, você terá que substituir aquelas velhas reuniões voltadas à resolução de problemas e obtenção de resultados e coordenar reuniões voltadas a melhorar a qualidade dos relacionamentos e voltadas ao aprendizado.

Liderar, formar uma equipe de alto desempenho e construir uma empresa progressista e única são desafios de primeira ordem. Estão relacionados a vivências em conjunto: aprender, inventar, reinventar, fazer e refazer. Com ingredientes sadios e fundamentais, como a atenção, a solidariedade, o compartilhamento de experiências, a abertura para ouvir e acrescentar novidades à vida.

Para que tudo isso aconteça, você terá de sair do controle, deixar o ego de lado, conversar sem preconceitos e julgamentos e desgarrar-se da obsessão pelo resultado.

Somente assim conseguirá livrar-se da sina de criar e alimentar problemas. Em troca, você será a verdadeira solução, a melhor contribuição, luz por onde quer que ande.