Resolva seu problema com um toque de humor

Estou no intervalo do trabalho, ou seja, no meu segundo turno ao telefone

Como recuperar seu intervalo durante o plantão e organizar quem vai cobrir você



Max Paradox

Estou no intervalo do trabalho, ou seja, no meu segundo turno ao telefone

Como recuperar seu intervalo durante o plantão e organizar quem vai cobrir você

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906996

ALL-IN Rafał Płonkowski



ÍNDICE

INTRO 5

Capítulo 1 - O intervalo que só existe na escala de trabalho..... 11

Capítulo 2 - Como você virou o número de emergência da empresa sem assinar contrato nenhum 19

Capítulo 3 - Urgente, muito urgente e urgente porque alguém não quer esperar..... 28

Capítulo 4 - Silencie o celular, coma mais rápido e finja que o problema desapareceu 37

Capítulo 5 - Vou ficar fora por meia hora, ou a mensagem que ninguém escuta..... 47

Capítulo 6 - Substituto só no nome, ou o funcionário que não recebeu o manual de instruções 57

Capítulo 7 - A culpa incluída no plano corporativo de telefonia..... 67

Capítulo 8 - Celular pessoal, mensagens secretas e a porta dos fundos para invadir seu intervalo..... 77

Capítulo 9 - Planeje seu intervalo para que a empresa não perceba nenhuma catástrofe..... 88

Capítulo 10 - O manual de cobertura que dá para ler antes do fim do mundo..... 98

Capítulo 11 - Quem decide aqui, afinal? O fim do plebiscito por telefone.....107

Capítulo 12 - A conversa com o chefe que não precisa virar uma guerra por causa de um sanduíche 117

Capítulo 13 - O telefone toca apesar dos acordos, ou o que dizer antes de perder seu intervalo.....128

Capítulo 14 - Ensaio geral sem fanfarra: teste o sistema antes de confiar nele.....139

Capítulo 15 - Não há ninguém para substituir você, ou o milagre da multiplicação de funcionários não funciona.....149

Capítulo 16 - Uma falha durante o intervalo, ou quando realmente é preciso voltar à ação 159

Capítulo 17 - Tudo foi combinado, mas ainda não funciona: o que fazer quando a realidade se recusa a colaborar 169

Capítulo 18 - Um intervalo tranquilo não é uma promoção por tempo limitado 179

Capítulo 19 - Quando o telefone volta a mandar em tudo: como reconhecer o retorno dos velhos hábitos.....188

Capítulo 20 - Deixe o telefone de lado, o mundo vai dar conta.....198

INTRO

São 12h37. Finalmente, você conseguiu se sentar para almoçar. Nas últimas quatro horas, alguém precisou de alguma coisa, algo deu errado, uma pessoa não sabia o que fazer e outra concluiu que, já que você tem um celular, aparentemente também é a central de controle do universo, funcionando vinte e quatro horas por dia. Você abre a marmita, pega o garfo e, exatamente nesse momento, a tela se ilumina com a primeira ligação. “Desculpa, eu sei que você está no intervalo, mas é só uma perguntinha rápida.” Essa frase deveria entrar para o registro das promessas mais suspeitas da humanidade, ao lado de “já estou saindo” e “isso vai levar literalmente cinco minutinhos”.

Você atende porque, afinal, não vai criar um problema por causa disso. A pergunta acaba exigindo que você confira mensagens, encontre um documento e faça uma segunda ligação. Sete minutos depois, você volta ao almoço. Frio, mas agora enriquecido com novas responsabilidades. Então chega uma mensagem de outra pessoa. Dessa vez, alguém precisa da confirmação de uma decisão que provavelmente poderia tomar por conta própria, se não tivesse descoberto uma solução muito mais conveniente: perguntar a você.

Às 13h05, você encerra o intervalo, durante o qual conseguiu comer metade da refeição, resolver três problemas e ainda se sentir culpado por ter passado alguns instantes sem atender ao telefone. Oficialmente, você estava descansando. Na prática, estava trabalhando em modo remoto, com um toque de molho de tomate na camisa.

Se essa situação parece familiar, este livro é para você.

Não porque você precise aprender a ignorar as pessoas, desligar o celular com a dramaticidade de quem abandona o palco de uma novela ou responder ao chefe citando a legislação trabalhista toda vez que ele tenta entrar em contato. A questão é muito mais simples e cotidiana: recuperar um intervalo que realmente seja um intervalo e organizar a cobertura das suas responsabilidades de modo que o mundo profissional não desmorone toda vez que você coloca o telefone de lado.

O problema costuma começar de maneira inocente. Você é uma pessoa responsável, conhece os processos e consegue resolver dificuldades rapidamente. Seus colegas sabem que podem contar com você. Seu superior valoriza sua disponibilidade. Com o tempo, porém, ajudar deixa de ser um favor excepcional e se transforma em uma obrigação não escrita. Ninguém anuncia oficialmente que, a partir de hoje, você perdeu o direito de descansar. Simplesmente, todos se acostumam com o fato de que você atende. Mesmo quando está comendo. Mesmo quando sai por alguns minutos. Mesmo quando outra pessoa poderia assumir a situação sem grandes dificuldades.

O mais irônico é que esse sistema frequentemente funciona muito bem. Pelo menos do ponto de vista das outras pessoas. Alguém tem uma dúvida, liga para você e recebe uma resposta. O problema desaparece. A organização continua funcionando. O único pequeno inconveniente é que seu intervalo acabou de ser transformado em um serviço gratuito de suporte técnico. E, como ninguém mantém estatísticas sobre sanduíches abandonados pela metade, tudo parece maravilhoso.

Você pode tentar resolver essa situação de várias maneiras. Comer mais depressa. Não atender durante cinco

minutos. Colocar o celular com a tela virada para baixo, como se o aparelho perdesse, por algum fenômeno misterioso, a capacidade de tocar nessa posição. Pode até anunciar que, a partir de amanhã, será uma pessoa mais firme. O problema é que firmeza, por si só, resolve muito pouco quando ninguém sabe quem assume suas responsabilidades durante sua ausência. Assim que surge uma questão realmente urgente, você volta ao ponto de partida. Atende, resolve o problema e promete a si mesmo que, da próxima vez, será diferente.

Por isso, recuperar seu intervalo exige mais do que silenciar as notificações. Você precisa de regras claras sobre disponibilidade, uma divisão sensata de responsabilidades e uma pessoa para cobrir sua ausência que exista não apenas em um documento corporativo chamado "Organização do trabalho - versão definitiva FINAL 7".

Neste livro, vamos examinar por que os intervalos se transformam tão facilmente em plantões adicionais, como distinguir assuntos verdadeiramente urgentes da simples impaciência alheia e como conversar sobre disponibilidade sem provocar uma guerra desnecessária. Você aprenderá a preparar a transferência temporária de responsabilidades, definir quais decisões a pessoa que cobre você pode tomar e lidar com ligações que continuam chegando apesar dos acordos estabelecidos anteriormente. Também será importante entender o que fazer quando o problema não é um único colega insistente, mas a maneira como toda a equipe funciona.

Entretanto, não vamos fingir que todos os cargos e todas as situações profissionais são iguais. Uma coisa é um intervalo comum durante o expediente; outra é um plantão

que exige determinado nível de prontidão; e outra, bastante diferente, é uma situação em que você realmente responde pela segurança das pessoas ou pela continuidade de um processo crítico. As condições de contratação, a organização da jornada e a legislação aplicável também fazem diferença. O simples fato de algo ser chamado de "intervalo" não determina automaticamente quais obrigações podem existir durante esse período. Por isso, em vez de prometer uma regra mágica que funcione para todo mundo, vamos procurar soluções adequadas às circunstâncias concretas. Quando a situação exigir interpretação jurídica, poderá ser necessário consultar um profissional especializado.

Há ainda outra questão que merece ser discutida abertamente. Você nem sempre atende ao telefone porque alguém está obrigando você a fazer isso. Às vezes, atende por hábito. Às vezes, tem receio de que outra pessoa tome uma decisão errada na sua ausência. Também acontece de resolver rapidamente um problema parecer mais fácil do que precisar explicar depois por que você não estava disponível. Tudo isso é compreensível, mas cria uma armadilha: quanto mais vezes você salva a situação, menos oportunidades os outros têm de aprender a lidar com os problemas sem sua intervenção.

Imagine que, durante uma semana, cada pessoa da equipe, antes de ligar para você durante seu intervalo, precise responder a três perguntas: esse assunto realmente não pode esperar? Existe alguém autorizado a resolvê-lo? O que exatamente é necessário para tomar a decisão? Algumas ligações continuarão sendo indispensáveis. Outras desaparecerão quando ficar evidente que o único motivo do contato era a conveniência. Isso ainda não constitui um

sistema completo de cobertura, mas demonstra uma diferença importante entre uma necessidade real e o hábito automático de discar seu número.

Afinal, recuperar seu descanso não significa deixar de ser um profissional responsável. Pelo contrário, uma cobertura bem organizada pode tornar o trabalho de toda a equipe mais previsível. As pessoas sabem a quem recorrer, quais decisões podem tomar e quando precisam encaminhar um problema para um nível superior de responsabilidade. Você não precisa verificar o celular a cada noventa segundos, e seus colegas não precisam ficar se perguntando se podem interromper seu intervalo. Desaparece parte da incerteza que antes era resolvida pelo sofisticadíssimo método de gestão conhecido como “vamos ligar e ver o que acontece”.

Não prometo que, depois de ler este livro, ninguém jamais interromperá seu almoço novamente. A vida profissional tem um talento extraordinário para organizar surpresas nos momentos menos convenientes. Mas você pode fazer com que uma ligação durante o intervalo se torne uma exceção justificada, e não um ritual diário. Pode fazer com que a cobertura represente uma transferência real de responsabilidades, em vez de uma indicação cerimonial de alguém que, trinta segundos depois, acabará ligando para você do mesmo jeito.

Para começar, basta uma mudança na maneira de pensar: o intervalo não é uma recompensa por todas as outras pessoas finalmente terem parado de precisar de alguma coisa. Ele faz parte de uma organização sensata do trabalho. E, se você consegue planejar tarefas, prazos, reuniões e plantões, também pode aprender a planejar os períodos em que não estará disponível.

Talvez, assim, você consiga comer seu próximo almoço enquanto ele ainda estiver quente. Sem negociações, sem culpa e sem que o celular corporativo ocupe o lugar de mais um convidado à mesa.

Capítulo 1 - O intervalo que só existe na escala de trabalho

No sistema da empresa, está tudo em ordem. Você começa a trabalhar às oito, tem um intervalo ao meio-dia e depois volta às suas atividades. A escala é clara, o regulamento está disponível e o cronograma foi aprovado. Se alguém avaliasse a qualidade do seu descanso apenas com base nos documentos, provavelmente lhe daria os parabéns pela excelente organização do tempo. O problema começa quando, em vez de analisar uma tabela, tentamos descobrir o que você realmente fez entre meio-dia e meio-dia e meia. Acontece que você respondeu a cinco mensagens, aprovou uma alteração em um pedido, esclareceu um desentendimento entre colegas e atendeu a uma ligação de alguém que começou a conversa garantindo que não queria incomodar de jeito nenhum. A garantia foi especialmente comovente, considerando que a pessoa estava incomodando naquele exato momento.

É assim que funciona um intervalo que existe administrativamente, mas não existe na prática. Ninguém o cancelou oficialmente. Ninguém disse que você precisa trabalhar sem descansar. Aliás, se perguntasse ao seu superior se tem direito a fazer uma pausa, provavelmente ouviria uma resposta surpresa: “Claro, seu intervalo está na escala”. E é justamente aí que começa o grande mal-entendido. Reservar um período no cronograma não significa necessariamente criar as condições para que ele possa ser aproveitado.

Afinal, um intervalo não é uma modalidade especial de atividade profissional realizada com menor intensidade. Não

consiste em responder a mensagens usando apenas uma mão porque a outra está segurando um sanduíche. Seu propósito está relacionado à possibilidade de realmente se desligar das obrigações, embora as regras específicas dependam do tipo de intervalo, das condições de contratação e da organização do trabalho. Se você passa todo esse período tomando decisões, monitorando situações e resolvendo problemas, vale a pena perguntar, com sinceridade, quanto descanso realmente aconteceu.

O mais difícil é perceber o problema quando cada interrupção, isoladamente, parece insignificante. Uma mensagem leva alguns segundos. Uma ligação rápida dura dois minutos. Conferir um documento exige apenas abrir um aplicativo. Cada uma dessas atividades parece inofensiva quando considerada separadamente. Mas, quando você soma a necessidade de recuperar a concentração, a espera por uma resposta e o sentimento de responsabilidade por um assunto ainda não resolvido, o cenário fica menos animador. Você pode guardar o celular depois de trinta segundos, mas a preocupação com o problema apresentado pode continuar ocupando sua cabeça por muito mais tempo.

Imagine o gerente de uma pequena equipe que recebe, durante o intervalo, uma pergunta sobre a disponibilidade de um produto. Ele responde que é necessário consultar o estoque no sistema. Pouco depois, recebe a informação de que o sistema mostra duas unidades, mas apenas uma foi encontrada fisicamente. O gerente pede uma nova conferência. Em seguida, descobre que o cliente está esperando e ficou irritado. Finalmente, é tomada uma decisão sobre o que oferecer ao cliente. Toda essa troca talvez dure seis minutos, mas, durante esse período, o gerente não está descansando. Ele participa de um

processo profissional, analisa informações e assume a responsabilidade pela solução. A única diferença é que faz tudo isso longe do seu posto de trabalho.

O trabalho invisível sabe se disfarçar muito bem

Muitas organizações são excelentes para registrar atividades de grande porte. Uma reunião de uma hora pode ser incluída no calendário. A preparação de um relatório tem prazo e responsável. O atendimento de uma solicitação deixa registros no sistema. Já uma consulta de três minutos durante o intervalo frequentemente desaparece sem deixar vestígios. Ninguém abre uma tarefa chamada "Interrupção do descanso do funcionário devido a uma pergunta cuja resposta estava no manual". Uma pena, porque algumas empresas poderiam criar um departamento bastante impressionante apenas com essas ocorrências.

É justamente por isso que vale a pena observar como seus intervalos realmente acontecem durante alguns dias consecutivos. A ideia não é documentar meticulosamente cada segundo nem preparar uma acusação formal contra seus colegas. Trata-se de substituir uma impressão genérica por um retrato concreto. Se você diz "Todo mundo fica me ligando", a outra pessoa pode achar que está exagerando. Mas, se consegue afirmar "Nos últimos quatro intervalos, atendi três ligações relacionadas a decisões operacionais, e uma dessas conversas exigiu a consulta de documentos", passa a ter informações úteis para uma conversa objetiva.

Anote o horário em que seu intervalo deveria começar, o tipo de interrupção, o tempo aproximado dedicado ao assunto e se ele realmente exigia sua participação pessoal. Você não precisa registrar informações confidenciais, dados de clientes nem detalhes que não deveriam ser armazenados fora dos sistemas corporativos. Basta

identificar uma categoria: dúvida organizacional, decisão operacional, falha técnica, pedido de confirmação ou assunto que poderia esperar. Depois de alguns dias, você conseguirá enxergar não apenas a frequência do problema, mas também sua natureza.

Talvez descubra que a maioria dos contatos vem de uma única pessoa. Talvez todos estejam relacionados ao mesmo processo. É possível que seus intervalos sejam interrompidos principalmente quando não há, no turno, outro funcionário autorizado a aprovar determinadas ações. Cada uma dessas descobertas aponta para uma solução diferente. No primeiro caso, pode ser necessária uma conversa sobre as regras de contato. No segundo, organizar melhor as instruções pode ajudar. No terceiro, o problema envolve o dimensionamento da equipe e a distribuição de autorizações; portanto, simplesmente pedir que liguem menos não será suficiente.

Também não se trata de provar que todos os intervalos precisam ser perfeitamente tranquilos. Em muitos ambientes profissionais surgem situações que exigem uma reação imediata. Uma falha em um sistema de segurança, uma ameaça à saúde ou um acontecimento cujas consequências podem se agravar rapidamente não são equivalentes a uma dúvida sobre a cor de um formulário. Regras sensatas precisam distinguir essas situações. Se tudo é urgente, a palavra “urgente” deixa de significar alguma coisa. Torna-se apenas uma maneira elegante de dizer: “Eu preferia que você resolvesse isso agora”.

Às vezes, o maior obstáculo para perceber o problema é o próprio hábito. Você atende automaticamente, antes mesmo de verificar quem está ligando. Lê as notificações porque a tela acendeu. Responde às perguntas porque sabe

a resposta e fornecê-la parece mais simples do que recusar. Com o tempo, o celular começa a funcionar como um órgão adicional, especializado em detectar as necessidades alheias. Você não precisa de um lembrete para verificar as mensagens. Faz isso por reflexo, mesmo quando ninguém está esperando nada de você.

Esse mecanismo tem uma consequência importante: algumas interrupções vêm de fora, enquanto outras são mantidas por você mesmo. Isso não significa que a culpa pela má organização do trabalho seja sua. Significa apenas que vale a pena distinguir duas perguntas. Alguém exige que eu esteja disponível? Ou sou eu que presumo precisar estar disponível porque sempre agi dessa maneira? A resposta faz diferença porque, na primeira situação, você precisa de acordos organizacionais; na segunda, também será necessário mudar sua própria maneira de reagir.

O que você realmente perde quando seu intervalo é interrompido?

A perda mais evidente é o tempo. Se, durante trinta minutos de descanso, você passa dez minutos executando tarefas profissionais, restam vinte minutos, pelo menos segundo uma conta simples. Mas essa conta não mostra toda a situação. O descanso pode ser interrompido justamente quando você começa a relaxar. Depois, precisa voltar a analisar assuntos profissionais, verificar as consequências de uma decisão ou esperar para saber se alguém retornará a ligação. Mesmo quando a chamada termina, nem sempre é possível recuperar imediatamente o estado de tranquilidade anterior.

A segunda perda é a previsibilidade. Quando você não sabe se uma nova solicitação aparecerá a qualquer momento, fica mais difícil planejar até mesmo uma

caminhada curta, uma refeição tranquila ou uma conversa com alguém próximo. Você começa a escolher formas de descanso que podem ser interrompidas instantaneamente. Não se afasta muito porque talvez liguem. Não deixa o celular de lado porque alguém pode precisar de alguma coisa. Mesmo nos dias em que ninguém entra em contato, você permanece em um estado de prontidão cujos limites nunca foram claramente combinados.

A terceira perda envolve as relações profissionais. Se todos estão acostumados com suas respostas imediatas, qualquer mudança no seu comportamento pode ser interpretada como uma piora na colaboração. Uma pessoa que antes recebia uma resposta em um minuto começa, depois de dez minutos, a se perguntar por que você está ignorando suas mensagens. Não necessariamente porque seja alguém particularmente exigente, mas porque o padrão anterior criou determinadas expectativas. Dessa forma, sua gentileza, disponibilidade e eficiência podem se transformar discretamente em uma obrigação que ninguém combinou formalmente com você.

Nesse ponto, vale distinguir mais uma questão. Um funcionário que está de plantão pode estar sujeito a regras diferentes daquelas aplicáveis a alguém que está usufruindo um intervalo durante a jornada. Na realidade jurídica polonesa, a legislação distingue diferentes tipos de intervalos e períodos de prontidão, e seus efeitos dependem das circunstâncias concretas. Nem todo intervalo significa liberdade absoluta para utilizar o tempo como quiser, assim como nem todo contato telefônico determina automaticamente como aquele período deve ser contabilizado. Se você tem dúvidas sobre a situação real do seu intervalo, consulte o regulamento interno, a escala de

trabalho, os acordos referentes ao plantão e as disposições legais aplicáveis. Em caso de conflito, vale buscar orientação no departamento de recursos humanos, com um representante dos trabalhadores, junto à Inspeção Nacional do Trabalho da Polônia (Państwowa Inspekcja Pracy) ou com um especialista em direito trabalhista.

Essa cautela não diminui a importância da pergunta fundamental: a organização atual oferece o descanso previsto para sua situação? Essa questão pode ser apresentada com tranquilidade, sem atribuir más intenções a ninguém. Às vezes, uma organização funciona durante anos seguindo um costume que ninguém tentou estruturar adequadamente. Seu superior talvez nem saiba quantas pequenas decisões chegam até você durante os intervalos, porque todas são resolvidas antes que tenham tempo de se transformar em problemas visíveis.

Portanto, experimente observar seu último intervalo não pela perspectiva da escala, mas pelo que realmente aconteceu. Você conseguiu deixar de executar suas responsabilidades durante determinado período? Outra pessoa sabia o que fazer diante de uma dúvida comum? Você precisou acompanhar o celular constantemente? Ou o intervalo foi tranquilo apenas porque, excepcionalmente, quase nada aconteceu? Existe uma diferença enorme entre a tranquilidade produzida pelo acaso e aquela garantida pela organização do trabalho. A primeira depende da sorte. A segunda pode ser planejada.

Neste momento, basta estabelecer os fatos. Você não precisa anunciar imediatamente novas regras nem iniciar uma revolução na equipe. Se, durante uma semana, conseguir identificar o que realmente interrompe seu descanso, terá um ponto de partida muito melhor do que a

impressão genérica de que “todo mundo quer alguma coisa o tempo inteiro”. Talvez encontre três situações recorrentes que podem ser organizadas por meio de um único acordo. Talvez descubra uma falha mais séria no sistema de cobertura das ausências. Em ambos os casos, o problema se tornará mais concreto e, consequentemente, mais fácil de resolver.

O mais importante, porém, é recuperar o verdadeiro significado da palavra “intervalo”. Ele não deveria ser apenas um espaço vazio entre as obrigações nem um período em que você trabalha de maneira mais discreta para que ninguém perceba que continua trabalhando. Se você tem garantida a possibilidade de descansar, ela deveria existir também fora dos documentos. A escala pode confirmar que o intervalo foi planejado. Somente a prática cotidiana mostra se ele realmente aconteceu.

Capítulo 2 - Como você virou o número de emergência da empresa sem assinar contrato nenhum

Ninguém organizou uma cerimônia solene. Não houve discurso da diretoria, entrega de um telefone especial nem nomeação oficial para o cargo de responsável por todas as perguntas que surgem entre o início e o fim do expediente. Ainda assim, um belo dia você descobre que as pessoas ligam para você para resolver assuntos dos quais antes cuidavam sozinhas. Você sabe responder a dúvidas sobre procedimentos, lembra o telefone do fornecedor, conhece a localização de documentos, consegue acalmar um cliente irritado e resolver discussões sobre quem deveria executar determinada tarefa. Se a empresa criasse um cartão de visitas fiel à realidade, seria necessário acrescentar, abaixo do seu cargo: “Em caso de qualquer dúvida, favor ligar. O proprietário deste número provavelmente atenderá”.

Isso não aconteceu por acaso. Nas organizações, é muito fácil surgirem centros informais de conhecimento e tomada de decisões. Geralmente, eles são formados por pessoas competentes, prestativas e confiáveis. Se você resolve uma situação difícil com eficiência, seus colegas se lembram de que vale a pena procurá-lo. Se faz isso uma segunda vez, a confiança deles aumenta. Na décima ligação, ninguém mais se pergunta se você é a pessoa adequada. Todos sabem apenas que entrar em contato com você é conveniente e normalmente produz resultados. Dessa forma, a eficiência, que deveria ser uma qualidade profissional, começa a gerar uma quantidade cada vez maior de responsabilidades não planejadas.

Imagine Anna, que trabalha como coordenadora de turno. Durante os primeiros meses, ela ajudava funcionários recém-contratados, explicava procedimentos e respondia pacientemente às perguntas. Quando alguém não sabia como corrigir um erro no sistema, mostrava os passos necessários. Quando faltava um documento, encontrava o arquivo e o encaminhava. Sua ajuda era sensata e necessária. Um ano depois, porém, a situação é diferente. Os colegas fazem perguntas sobre assuntos que ela já explicou inúmeras vezes. Não consultam as instruções porque é mais rápido telefonar. Até funcionários de outros turnos salvam seu número, tratando-o como uma fonte universal de respostas.

No começo, Anna sentia satisfação com isso. Era necessária. Tinha influência sobre o funcionamento da equipe. Seu superior elogiava seu comprometimento, e os colegas valorizavam a ajuda. Só mais tarde percebeu que praticamente não conseguia se afastar do posto de trabalho sem levar o telefone. Quando tentava fazer uma pausa, recebia mensagens. Se não respondia, depois de alguns minutos alguém perguntava se estava tudo bem. A equipe nunca a declarou formalmente um serviço de suporte disponível vinte e quatro horas por dia, mas começou a agir como se sua disponibilidade fosse uma característica natural do ambiente de trabalho, assim como a iluminação e o acesso à internet.

Por que as pessoas escolhem justamente o seu número?

O primeiro motivo é simples: economizar esforço. Se uma resposta pode ser encontrada em um manual de várias páginas, mas você consegue fornecê-la em trinta segundos, telefonar parece uma solução racional. Racional para quem está ligando, naturalmente. O custo de procurar a

informação é transferido para você. A pessoa economiza tempo, mas não considera que acabou de interromper seu trabalho ou descanso. Quando se trata de uma única pergunta, a diferença é pequena. Mas, quando dez pessoas começam a agir da mesma maneira, surge um mecanismo de transferência sistemática de pequenas responsabilidades para a pessoa mais disponível.

O segundo motivo está relacionado à responsabilidade. Algumas decisões são desconfortáveis, mesmo quando estão dentro das atribuições do funcionário. É preciso avaliar a situação, escolher uma solução e aceitar a possibilidade de cometer um erro. Parece muito mais seguro ligar para alguém mais experiente, obter uma confirmação e, se algo der errado, poder dizer: “Foi isso que me recomendaram”. Nem sempre isso acontece por desonestidade. Às vezes, o funcionário realmente não conhece os limites de sua autonomia ou teme as consequências de uma decisão equivocada. Se a organização não estabeleceu claramente quais decisões podem ser tomadas de forma independente, ligar para você se transforma em uma maneira de reduzir o próprio risco.

O terceiro motivo é o hábito consolidado. As pessoas tendem a repetir comportamentos que anteriormente produziram o resultado esperado. Se você sempre atende ao telefone e resolve o problema, reforça a ideia de que é exatamente assim que as coisas devem funcionar. Não precisa incentivar ninguém conscientemente. Basta nunca apresentar outro caminho. Depois de algum tempo, até uma mensagem simples como “Confira primeiro o procedimento” pode causar surpresa, porque representa uma mudança em relação às regras que todos estavam acostumados a seguir.