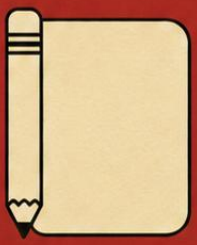
Resolva seu problema com um toque de humor

Eu deveria trabalhar seguindo minhas próprias regras. Onde foi que eu as anotei?

Como definir seus horários de disponibilidade e o escopo dos projetos dos clientes trabalhando por conta própria



Max Paradox

Eu deveria trabalhar seguindo minhas próprias regras. Onde foi que eu as anotei?

Como definir seus horários de disponibilidade e o escopo dos projetos dos clientes trabalhando por conta própria

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384907061

ALL-IN Rafał Płonkowski



ÍNDICE

INTRO 5

Capítulo 1 - Liberdade profissional, ou por que minha agenda tem mais chefes do que eu? 11

Capítulo 2 - O cliente manda mensagem, então eu respondo. De onde vem a necessidade de estar disponível imediatamente? 20

Capítulo 3 - "É só uma pequena alteração", ou como um projeto cresce sem a sua autorização 30

Capítulo 4 - "Vou me organizar melhor" e outros feitiços que não resolvem o problema 39

Capítulo 5 - O horário de trabalho existe, mas ninguém nunca viu. Nem você 48

Capítulo 6 - O medo de dizer "não", ou como parar de aceitar todo projeto com um sorriso desesperado 57

Capítulo 7 - Cinco aplicativos de mensagens, três telefones e uma pessoa à beira da loucura digital 67

Capítulo 8 - Descanso com nota fiscal, ou por que um dia de folga parece dinheiro perdido 77

Capítulo 9 - Sua semana tem um dono. Está na hora de colocá-lo na agenda 87

Capítulo 10 - O que exatamente o cliente está comprando? Manual de instruções para um projeto sem adivinhações 97

Capítulo 11 - Urgente para ontem? Como atender pedidos expressos sem vender o próprio fim de semana 109

Capítulo 12 - O cliente não lê pensamentos. Como conduzir um projeto sem obrigá-lo a adivinhar o que está acontecendo? 120

Capítulo 13 - Quanto custa a sua disponibilidade? Porque "estou sempre ao telefone" não é trabalho voluntário 132

Capítulo 14 - Uma página de regras que pode salvar metade da sua vida profissional 142

Capítulo 15 - O cliente que não respeita limites. O que fazer quando a gentileza deixa de funcionar? 153

Capítulo 16 - Quando falta dinheiro e a agenda está estourando. Como estabelecer limites em tempos difíceis? 163

Capítulo 17 - Quebrei minhas próprias regras de novo. Como colocar tudo em ordem sem jogar a agenda pela janela? 173

Capítulo 18 - Os primeiros sinais da volta do caos. Como perceber o problema antes de voltar a morar no trabalho? 183

Capítulo 19 - A empresa muda, as regras também. Como manter a organização quando a vida deixa de caber na agenda? 192

Capítulo 20 - Finalmente trabalho seguindo minhas próprias regras. E até sei onde as anotei 203

INTRO

São 21h47. Você está sentado no sofá, teoricamente descansando. Pelo menos é o que pareceria numa fotografia tirada por alguém que não consegue enxergar a tela do seu celular. Surge uma mensagem de um cliente: "Oi, desculpa incomodar a essa hora, mas tenho só uma perguntinha rápida". Você conhece essa frase. Também sabe que "uma perguntinha rápida" às vezes é o começo de uma conversa que poderia perfeitamente ganhar seu próprio número de projeto, cronograma e orçamento. Mesmo assim, você responde. Afinal, você trabalha por conta própria. É você quem decide quando vai trabalhar. E acaba de decidir que vai trabalhar enquanto assiste a uma série cuja história já não entende há três episódios.

Quando abriu seu negócio ou começou a trabalhar por conta própria, tudo parecia diferente. Você imaginava liberdade, flexibilidade e a ausência de um chefe fiscalizando se, por acaso, você tinha saído para almoçar sete minutos antes do horário. Poderia escolher os trabalhos, definir seus horários e organizar o dia de acordo com suas próprias necessidades. Enquanto isso, descobriu um fenômeno surpreendente: é perfeitamente possível não ter chefe e, ao mesmo tempo, contar com uma dúzia de pessoas que se comportam como se tivessem comprado, em conjunto, uma assinatura de acesso ilimitado à sua disponibilidade.

Um cliente manda mensagem no domingo. Outro espera alterações "para ontem", embora tenha enviado os materiais três semanas depois do prazo combinado. Um terceiro começa a conversa dizendo "é só um detalhezinho" e, em

seguida, apresenta uma lista de exigências que parece a documentação necessária para construir um pequeno aeroporto. E você? Tenta ser profissional, prestativo e flexível. Tão flexível que, se profissionais autônomos fossem fabricados de borracha, você já teria recebido um certificado de qualidade.

O problema não é gostar do seu trabalho nem se importar com seus clientes. Esses são motivos perfeitamente razoáveis para manter um negócio. A complicação começa quando a flexibilidade deixa de ser uma escolha sua e se transforma numa expectativa de todo mundo ao redor. Você já não determina quando está disponível. Simplesmente reage sempre que alguém resolve ocupar seu tempo. Também não define claramente o escopo de um projeto. Permite que ele cresça aos poucos, como uma massa de pão com fermento esquecida numa cozinha quente demais.

O aspecto mais traiçoeiro dessa situação é que raramente acontece uma única grande catástrofe. Normalmente, tudo começa de maneira inocente. Uma vez, você responde fora do expediente porque o assunto realmente é urgente. Em outra ocasião, faz uma alteração extra sem cobrar porque o cliente é simpático. Depois, aceita um trabalho para sábado porque está precisando de dinheiro. Cada decisão, isoladamente, parece justificável. Só alguns meses depois você percebe que sua agenda se parece com o estacionamento de um shopping no último sábado antes do Natal. Todas as vagas estão ocupadas, ninguém sabe quem manda naquele lugar e você continua dando voltas à procura de um espacinho livre.

É possível que você já tenha tentado mudar alguma coisa. Desativou as notificações, mas, uma hora depois, foi conferir as mensagens para ter certeza de que não tinha

perdido nada importante. Decidiu encerrar o expediente às cinco da tarde, mas, às 16h58, um cliente ligou. Prometeu a si mesmo que, da próxima vez, recusaria alterações adicionais. Só que, quando chegou o momento, ouviu a própria voz dizendo: "Claro, sem problema". Evidentemente, havia um problema. Ele estava sentado à sua frente, tomando café e acabando de reservar sua sexta-feira à noite.

Situações assim não significam necessariamente que lhe faltem personalidade, assertividade ou talento para organização. Muitas vezes, significam algo muito mais simples: as regras da colaboração existem apenas na sua cabeça. O cliente não as conhece porque você nunca as apresentou claramente. Às vezes, nem você mesmo as respeita, porque não definiu o que fazer quando aparece uma exceção. E as exceções têm uma capacidade extraordinária de se multiplicar. Basta permitir uma, e logo surgem outras, organizadas numa fila, cada uma segurando sua senha de atendimento.

Suas próprias regras, porém, não devem ser um regulamento decorativo que você escreve na segunda-feira e começa a ignorar na terça. Elas precisam ajudar nas decisões do dia a dia. A que horas você começa a trabalhar? Quando atende ligações? Em quanto tempo responde às mensagens? O que exatamente está incluído no preço combinado? Quantas rodadas de alterações estão previstas? O que acontece quando o cliente muda as exigências na metade do projeto? E, principalmente, quem decide que alguma coisa é urgente? Porque, se a resposta for "todo mundo, menos eu", talvez seja hora de examinar a estrutura desse negócio com um pouco mais de atenção.

Isso não significa construir uma fortaleza na qual o cliente só consiga entrar depois de preencher sete formulários e apresentar um crachá de autorização. Uma boa relação profissional precisa de comunicação, não de arame farpado. O objetivo é criar previsibilidade. O cliente deve saber quando receberá uma resposta, o que será entregue dentro do serviço contratado e quais serão as consequências de exigências adicionais. Você, por sua vez, precisa saber quando pode fechar o computador sem sentir que acaba de cometer um ato de alta traição contra a própria profissão.

É claro que a realidade costuma ser mais complicada do que uma agenda elegante, organizada em blocos coloridos. Alguns clientes realmente precisam de respostas rápidas. Certos setores funcionam à noite ou nos fins de semana. Existem meses em que cada trabalho faz diferença para manter as contas em dia e o fluxo de caixa funcionando. Nem sempre é possível recusar uma solicitação sem pagar algum preço por isso. E limites estabelecidos sem considerar essas circunstâncias talvez fiquem bonitos apenas num pôster motivacional. Por isso, você precisa de regras adaptadas ao seu modelo de trabalho, não à visão de outra pessoa sobre o empreendedor ideal, aquele que encerra todas as atividades diariamente às três da tarde e depois cuida tranquilamente de seu bonsai.

Neste livro, vamos examinar como recuperar o controle sobre sua disponibilidade e sobre o escopo dos trabalhos que você aceita, sem criar conflitos desnecessários com os clientes. Você aprenderá a distinguir uma urgência verdadeira da pressão provocada pela falta de organização de outras pessoas. Verá como estabelecer horários de contato, apresentar as condições de trabalho e responder a pedidos que ultrapassam os acordos anteriores. Também

haverá espaço para situações mais difíceis: o cliente que não respeita limites, a insegurança financeira, seu próprio sentimento de culpa e aqueles momentos em que você mesmo desrespeita as regras estabelecidas porque, naquela ocasião, isso parece mais conveniente.

Você não receberá a promessa de que, a partir de amanhã, todo mundo começará a respeitar seu tempo. As pessoas não mudam seus hábitos simplesmente porque você publicou novos horários de atendimento. A mudança exige comunicação clara, consistência e, às vezes, uma conversa desconfortável. Algumas relações profissionais talvez precisem ser renegociadas. Certos trabalhos podem deixar de parecer atraentes quando você calcular honestamente quanto tempo dedica a eles. Nem sempre são descobertas agradáveis, mas são muito melhores do que administrar um negócio no qual a receita é sua, enquanto a agenda pertence a todo mundo.

Para começar, você não precisa transformar completamente sua maneira de trabalhar. Basta observar três situações nos próximos dias: quando responde a alguém apesar de ter planejado descansar, quando concorda em realizar uma tarefa fora do escopo combinado e quando adia seus próprios compromissos por medo da reação de um cliente. Não se julgue imediatamente. Anote o que aconteceu, por que tomou aquela decisão e qual foi seu custo real. Isso permitirá identificar onde as regras são mais necessárias, em vez de criar um regulamento que abrange absolutamente tudo, menos o verdadeiro problema.

Trabalhar por conta própria não significa ter controle absoluto sobre o mundo. Significa, porém, ter a possibilidade de estabelecer conscientemente as condições nas quais você coloca seu tempo e suas habilidades à

disposição de outras pessoas. Você não precisa estar disponível o tempo inteiro para ser profissional. Não precisa fazer tudo para merecer receber pelo seu trabalho. E não precisa pedir desculpas por ter uma vida pessoal além do seu negócio.

Portanto, se em algum momento do caminho você perdeu suas próprias regras, não se preocupe. Não vamos procurá-las debaixo de uma pilha de notas fiscais nem entre mensagens marcadas como urgentes. Vamos estabelecê-las novamente, de modo que seja possível aplicá-las mesmo quando o telefone toca, o cliente pressiona e as contas continuam esperando para ser pagas.

Porque, se você trabalha seguindo suas próprias regras, já passou da hora de saber quais são elas.

Capítulo 1 - Liberdade profissional, ou por que minha agenda tem mais chefes do que eu?

Segunda-feira, 9h15. Você abre o computador, serve uma xícara de café e se prepara para trabalhar em um projeto que deveria ter ficado pronto na sexta-feira anterior. Finalmente, uma manhã tranquila. Nenhuma reunião, nenhuma atualização obrigatória de andamento, nenhum superior olhando por cima do seu ombro. Você pode trabalhar no seu próprio ritmo. É justamente por isso que gosta de ter seu próprio negócio. Às 9h17, o primeiro cliente liga. Às 9h24, o segundo manda uma mensagem perguntando sobre o prazo de entrega. Às 9h31, o terceiro se lembra de uma pequena alteração no projeto que gostaria muito de ver antes do meio-dia. Às 10h05, você percebe que já trabalhou bastante, mas não dedicou um único minuto à tarefa com a qual pretendia começar o dia.

Se alguém perguntasse quem define sua agenda, provavelmente você responderia que é você mesmo. Afinal, não tem chefe, escolhe seus próprios clientes e ninguém precisa autorizar sua saída do escritório. O problema é que a independência formal nem sempre significa controle real sobre o tempo. Você pode administrar sua própria empresa, emitir notas fiscais e decidir sozinho se deve comprar uma cadeira nova, mas, ao mesmo tempo, viver de acordo com uma programação determinada pelas necessidades dos outros. É um pouco como comprar um carro, tornar-se seu proprietário, pagar combustível e seguro, mas entregar o volante aos passageiros. Cada um aponta para uma direção

diferente, enquanto você tenta entender por que, mais uma vez, não teve tempo de chegar ao destino.

Ter seu próprio negócio oferece a possibilidade de tomar decisões, mas não fornece automaticamente as regras para tomá-las. Quando você trabalha como empregado, pelo menos parte da estrutura organizacional já está definida. Sabe quando o expediente começa, quem distribui as tarefas e quais responsabilidades fazem parte da sua função. Trabalhando por conta própria, precisa estabelecer tudo isso sozinho. Se não fizer isso, surgirá um vazio organizacional que rapidamente será preenchido por clientes, prazos, pedidos inesperados e seus próprios receios. Dizem que a natureza não tolera o vácuo. A agenda de quem trabalha por conta própria também não, especialmente quando todo mundo descobre que pode acrescentar tarefas sem pedir autorização ao dono.

Quem realmente decide como será seu dia?

Imagine duas pessoas que realizam trabalhos semelhantes. Ambas trabalham por conta própria, atendem vários clientes e têm uma quantidade comparável de projetos. A primeira começa a trabalhar às nove horas, planeja as tarefas mais importantes e verifica as mensagens em horários determinados. A segunda também começa às nove, mas imediatamente abre o e-mail, o aplicativo de mensagens e a lista de chamadas perdidas. Em uma hora, responde a sete mensagens, faz duas ligações e combina alterações adicionais. No fim do dia, as duas podem estar igualmente cansadas, mas apenas uma tem a sensação de que conseguiu seguir o próprio planejamento.

Essa diferença não precisa resultar de uma força de vontade maior nem de um talento especial para administrar o tempo. A primeira pessoa definiu quais acontecimentos

podem modificar sua programação e quais devem esperar. A segunda trata praticamente toda mensagem nova como uma ordem de serviço. Nem sempre faz isso conscientemente. Simplesmente aprendeu, ao longo dos anos, a reagir rapidamente, porque respostas rápidas eram associadas ao profissionalismo. O cliente escreveu, então é preciso responder. Ligou, então é preciso atender. Pediu alguma coisa, então convém ajudar. Quando você toma essas decisões uma dúzia de vezes por dia, elas deixam de ser exceções. Transformam-se na maneira como sua empresa funciona.

Vale a pena separar três coisas que frequentemente colocamos no mesmo pacote: horário de trabalho, disponibilidade e prazo de entrega. O horário de trabalho corresponde às horas em que você realmente executa suas tarefas. A disponibilidade determina quando as pessoas podem entrar em contato e esperar uma resposta. O prazo de entrega estabelece quando o cliente deve receber o resultado combinado. Esses três elementos podem estar relacionados, mas não precisam ser idênticos. Você pode trabalhar em um projeto à noite porque é nesse período que consegue se concentrar melhor, sem oferecer, ao mesmo tempo, um plantão telefônico noturno. Pode responder às mensagens até as quatro da tarde e enviar o material concluído na manhã seguinte. O simples fato de estar diante do computador não significa que você esteja disponível para toda a humanidade que possui seu número de telefone.

Essa distinção é especialmente importante para quem escolheu trabalhar por conta própria justamente pela flexibilidade. Se você rende melhor das onze da manhã às sete da noite, não precisa fingir que está preparado, todos os dias às oito, para uma reunião da diretoria da sua própria

multinacional de uma pessoa só. Ainda assim, pode precisar estabelecer horários fixos de contato com os clientes. Nesse caso, a flexibilidade diz respeito à organização da execução do trabalho, enquanto a previsibilidade diz respeito à relação profissional. É possível conciliar as duas coisas. A dificuldade aparece quando você apresenta a ausência de horários definidos como uma vantagem e depois se surpreende porque os clientes aproveitam essa liberdade da maneira mais conveniente para eles.

O custo invisível de estar sempre à disposição

Cada interrupção parece pequena. Responder a uma mensagem leva um minuto, uma ligação leva três, verificar um arquivo anexado talvez leve cinco. Só que o tempo gasto na resposta não revela o custo completo. Se você está trabalhando em um projeto exigente, precisa primeiro lembrar onde parou, reconstruir sua linha de raciocínio e recuperar a concentração. Isso nem sempre demora muito, mas quanto mais complexo for o trabalho, mais importante será manter a continuidade da atenção. Dez pequenas interrupções podem transformar o dia em uma sequência fragmentada de atividades, mesmo quando a soma das conversas parece inofensiva.

Existe também o custo emocional. Quando você não tem horários de disponibilidade definidos, cada mensagem exige uma decisão individual. Responder agora ou depois? Será que o cliente vai ficar insatisfeito? Talvez seja urgente? E se eu perder esse trabalho? Aparentemente, você está administrando a comunicação. Na prática, participa de uma negociação interminável com seu próprio senso de responsabilidade. O telefone fica sobre a mesa, mas se comporta como um pequeno gerente de operações que nem

precisa pagar seu salário para organizar seu dia com eficiência.

Muitas pessoas só percebem esse mecanismo durante os momentos de descanso. Você está almoçando com a família, o telefone vibra e imediatamente sente vontade de olhar a tela. Ainda não leu nada, mas já está pensando em trabalho. Mesmo que não responda, a mensagem pode continuar ocupando seus pensamentos. Você se pergunta do que se trata, com que rapidez precisa reagir e se amanhã não será tarde demais. Oficialmente, está de folga. Na prática, parte da sua atenção continua no posto de trabalho, embora ninguém vá pagar por ela.

Isso não significa que todo profissional autônomo precise desligar o telefone pontualmente às quatro da tarde. Existem profissões, projetos e situações que exigem plantões ou respostas rápidas. O importante é saber se essa disponibilidade foi planejada conscientemente ou surgiu por acaso. Quando você é responsável por um processo crítico do cliente, é possível definir condições específicas para atender emergências. Por outro lado, quando alguém espera uma resposta no sábado simplesmente porque foi naquele momento que encontrou tempo para ler sua proposta, a conveniência dessa pessoa não precisa se transformar automaticamente em uma obrigação sua.

Uma auditoria do dia sem precisar bancar o detetive

Antes de começar a estabelecer novas regras, descubra como seu tempo realmente está sendo utilizado. Não basta olhar para a agenda, porque muitas interrupções nunca aparecem nela. Afinal, você provavelmente não registra um compromisso chamado "Quinze minutos inesperados explicando ao cliente onde fica o botão para salvar o

arquivo". Mesmo assim, situações desse tipo influenciam regularmente o andamento do dia.

Durante três a cinco dias típicos de trabalho, registre suas principais atividades em um documento simples ou caderno. Você não precisa de um aplicativo especial nem de precisão digna de laboratório. Quatro categorias são suficientes: execução das tarefas combinadas, comunicação com clientes, atividades administrativas e ações não planejadas. Sempre que ocorrer uma mudança importante de atividade, anote aproximadamente os horários de início e término. Preste atenção especial aos momentos em que interrompeu o trabalho planejado por causa de uma solicitação de outra pessoa.

Um registro ilustrativo poderia ser assim:

- 9h00-10h10 - preparação do projeto para o cliente A.
- 10h10-10h35 - ligação não planejada sobre um novo trabalho.
- 10h35-11h00 - respostas a mensagens e envio de documentos.
- 11h00-12h15 - retorno ao projeto do cliente A.
- 12h15-12h50 - alterações adicionais em um trabalho anteriormente concluído.

O registro, por si só, ainda não revela quais atividades eram necessárias e quais poderiam ser evitadas. A ligação talvez tenha resultado em um trabalho valioso, e as alterações talvez tenham sido necessárias por causa de um erro seu. O objetivo é descobrir quanto tempo você dedica às atividades planejadas e quanto entrega às reações imediatas. Se perceber que a maior parte do dia é consumida por contatos inesperados, instalar mais um aplicativo de listas de tarefas não resolverá o problema.

Você precisa de regras que determinem o que pode interromper seu trabalho e em quais circunstâncias.

Depois de alguns dias, observe também o que acontece fora do horário normal. Você verifica mensagens depois do jantar? Prepara propostas nos fins de semana porque não encontrou tempo durante a semana? Costuma adiar o descanso para executar tarefas adicionais sem remuneração combinada? Não trate as respostas como provas de fracasso pessoal. Elas são informações sobre o funcionamento do seu negócio. Se dados semelhantes estivessem relacionados aos custos dos materiais ou a notas fiscais ainda não pagas, provavelmente você os consideraria importantes. Seu tempo também é um recurso, mesmo que não apareça como uma linha separada na contabilidade.

Primeira regra: nem todo pedido é uma ordem

Uma das mudanças mais úteis pode ser colocada em prática antes mesmo de você criar uma programação completa. Quando surgir uma nova solicitação, pare de tratá-la automaticamente como uma tarefa que precisa ser realizada imediatamente. Em vez disso, verifique se ela exige uma resposta agora ou se simplesmente chegou até você agora. Existe uma diferença fundamental entre essas duas situações. O cliente pode enviar uma mensagem às dez da noite porque é nesse horário que trabalha. Isso não significa necessariamente que espera uma resposta às dez da noite. Talvez nem esteja pensando na sua disponibilidade. Simplesmente enviou a mensagem e foi dormir, enquanto você começa uma análise noturna das necessidades dele.

Se tiver dúvidas, pode esclarecer o prazo esperado em vez de tentar adivinhar. A frase "Recebi sua mensagem e

darei uma resposta amanhã até o meio-dia" é muito mais concreta do que começar a trabalhar nervosamente sem entender a situação. Nem sempre é necessário enviar essa confirmação fora do horário de atendimento. Quando as regras estão claras, o cliente sabe quando esperar uma resposta. É justamente por isso que comunicar sua disponibilidade é mais importante do que demonstrar diariamente que consegue responder mais rápido do que uma mensagem automática.

Nesse momento, também vale a pena examinar suas próprias promessas. Se você diz aos clientes "estou disponível praticamente o tempo todo", não pode depois esperar que descubram sozinhos as exceções. Se afirma "podem ligar para qualquer assunto", as pessoas também vão ligar para questões que poderiam tranquilamente esperar até amanhã. Isso não é necessariamente uma demonstração de falta de respeito. Muitas vezes, elas estão simplesmente utilizando as condições que você mesmo apresentou. Modificar essas condições exige uma comunicação clara, não uma esperança silenciosa de que todos comecem, de repente, a pensar exatamente como você.

Ser proprietário de uma empresa não oferece a possibilidade de controlar todas as situações. Os clientes continuarão tendo assuntos urgentes, os prazos sofrerão alterações e algumas semanas serão muito mais difíceis do que outras. Você pode, entretanto, estabelecer regras para reagir a esses acontecimentos. É justamente nelas que a verdadeira independência se revela. Não no fato de ninguém lhe dar ordens, mas na capacidade de distinguir uma obrigação previamente combinada da proposta de outra pessoa para modificar seu planejamento.

No fim da semana, abra suas anotações e encontre as três maiores fontes de interrupções não planejadas. Não tente resolver todas imediatamente. Escolha uma sobre a qual tenha controle real. Pode ser verificar o e-mail em horários específicos, reservar um período sem interrupções para o projeto mais importante ou encerrar o atendimento aos clientes em determinado horário. Teste a mudança durante alguns dias e observe se ela melhora o andamento do trabalho sem comprometer suas obrigações importantes.

Suas próprias regras começam a funcionar quando influenciam decisões concretas. Não precisam ser impressionantes nem estar escritas em um pôster elegante pendurado acima da mesa. Devem permitir que você olhe para uma mensagem nova e decida tranquilamente o que fazer com ela. Porque, se você não reservar espaço para seu próprio trabalho na agenda, outra pessoa terá o maior prazer em ocupá-lo com seus assuntos. E provavelmente nem vai trazer café.

Capítulo 2 - O cliente manda mensagem, então eu respondo. De onde vem a necessidade de estar disponível imediatamente?

Imagine que você administra uma pequena empresa de criação de sites. Na quarta-feira, às 18h36, recebe uma mensagem: "Oi, você pode dar uma olhadinha numa coisa?". Não existe nenhuma informação sobre falhas, prazos ou dimensão do problema. Você já desligou o computador, e o jantar acaba de ser colocado na mesa. Mesmo assim, sente aquela conhecida pontada de preocupação. Se não responder, o cliente pode pensar que você está ignorando a mensagem. Se responder, provavelmente ele pedirá que verifique o site. Você abrirá o computador, entrará no sistema e, pouco depois, descobrirá que o assunto era deslocar uma imagem alguns pixels. O mundo teria sobrevivido a essa imperfeição até a manhã seguinte, mas sua noite acaba de passar para o controle remoto de outra pessoa.

Curiosamente, a maior pressão nem sempre vem do cliente. Às vezes, é você quem acrescenta à mensagem expectativas que ele nunca expressou. Você enxerga uma pergunta, mas escuta uma ordem. Vê uma notificação e imagina insatisfação, perda do contrato e uma conversa dramática sobre a qualidade do atendimento. Sua mente consegue preparar, em poucos segundos, uma simulação completa de crise empresarial, embora o único fato concreto seja que alguém perguntou se você poderia dar uma olhada em alguma coisa. Uma eficiência impressionante,

especialmente para um departamento de análises que ninguém contratou.

Para recuperar o controle sobre sua disponibilidade, é necessário compreender por que é tão difícil deixar de reagir. Apenas definir horários de trabalho não será suficiente se toda notificação provocar um sentimento de culpa. Você pode ter uma programação lindamente organizada, uma resposta automática e o telefone configurado no modo de concentração, mas continuar verificando a caixa de entrada a todo momento. Uma limitação técnica do contato não resolve o problema quando, dentro da sua cabeça, ainda vigora a regra de que um bom profissional responde imediatamente.

Quando a velocidade começa a se passar por qualidade

No início de um negócio, responder rapidamente costuma ser uma estratégia bastante razoável. Você tem poucos clientes, quer conquistar confiança e deseja demonstrar que as pessoas podem contar com você. Atende o telefone depois de dois toques, responde às mensagens quase instantaneamente e encontra tempo para uma conversa adicional sem grandes dificuldades. O cliente fica satisfeito, a parceria cresce e surgem indicações. O comportamento que inicialmente ajudou a construir sua empresa recebe um reforço positivo. Você começa a acreditar que é justamente a disponibilidade permanente que faz de você um profissional valioso.

Mais tarde, o número de projetos aumenta, mas a forma de atendimento continua a mesma. Você ainda tenta responder a todos imediatamente, embora tenha mais responsabilidades e menos horas livres. O dia fica cada vez mais apertado, e você explica a si mesmo que é assim que funciona o crescimento de um negócio. Na realidade, talvez

esteja tentando administrar uma empresa mais desenvolvida com regras adequadas à época em que tinha dois clientes e uma enorme quantidade de tempo disponível. É como se um restaurante com cinquenta mesas continuasse recebendo todos os pedidos pelo celular particular do proprietário. Enquanto três pessoas ligam, o sistema parece excelente. Quando são cinquenta, começa a se parecer com uma competição de resistência psicológica.

É importante distinguir a velocidade de resposta da qualidade da relação profissional. Normalmente, o cliente precisa, acima de tudo, de uma execução confiável do trabalho, do cumprimento dos prazos combinados e de informações sobre mudanças relevantes. Responder instantaneamente pode ser um benefício agradável, mas não substitui esses elementos. Você pode responder em cinco minutos e, ao mesmo tempo, atrasar as entregas porque interrompe constantemente suas atividades. Também pode responder dentro de um intervalo previamente definido, entregar os resultados no prazo e transmitir mais segurança do que alguém que está sempre online, mas nunca consegue dizer quando terminará o projeto.

O problema começa quando você não estabelece nenhum padrão para as respostas. O cliente não sabe se uma mensagem enviada às duas da tarde será lida uma hora depois, à noite ou no dia seguinte. Você também não possui uma regra clara e, por isso, tenta compensar a incerteza reagindo imediatamente. Nesse cenário, cada mensagem se transforma numa pequena prova de profissionalismo. E, como essas provas acontecem sem aviso prévio, você pode ser chamado a responder até mesmo durante um almoço em família.

O medo de perder um cliente tem suas razões