Resolva seu problema com um toque de humor

Só falta alguém para me substituir antes das férias

Como passar suas responsabilidades adiante e estabelecer regras de contato antes de sair de férias



Max Paradox

Só falta alguém para me substituir antes das férias

Como passar suas responsabilidades adiante e estabelecer regras de contato antes de sair de férias

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906712

ALL-IN Rafał Płonkowski

ÍNDICE

INTRO 5

Capítulo 1 - Você é insubstituível? Isso pode ser um problema..... 11

Capítulo 2 - Por que a passagem de responsabilidades começa tarde demais 21

Capítulo 3 - Enviei o e-mail, então as responsabilidades foram transferidas. Certo? 31

Capítulo 4 - "Se precisar de alguma coisa, pode ligar." Cinco palavras capazes de destruir suas férias..... 39

Capítulo 5 - Quem escolher para substituir você sem criar um segundo problema? 49

Capítulo 6 - Acessos, senhas e permissões. Ou o substituto diante de uma porta trancada..... 59

Capítulo 7 - Está tudo na minha cabeça. Infelizmente, minha cabeça vai sair de férias 68

Capítulo 8 - Só falta resolver mais uma coisinha. Como evitar que a semana antes das férias vire uma maratona de horas extras..... 77

Capítulo 9 - Um único documento de passagem de responsabilidades que realmente salva a situação..... 88

Capítulo 10 - Quem toma as decisões quando você não está? Defina os limites antes que alguém comece a adivinhar 97

Capítulo 11 - Como avisar a todos sobre suas férias para que ninguém finja estar surpreso..... 107

Capítulo 12 - O ensaio geral da substituição. Melhor descobrir um problema antes das férias do que durante elas 118

Capítulo 13 - O que fazer com um problema que não estava no planejamento? 128

Capítulo 14 - As últimas 48 horas antes das férias. Como fechar o notebook sem sentir que uma catástrofe está chegando 139

Capítulo 15 - Não há substituto, não há funcionários, mas as férias estão marcadas. E agora? 151

Capítulo 16 - O substituto cometeu um erro. Você realmente precisa salvar tudo durante as férias?.....162

Capítulo 17 - Férias daqui a dois dias e os preparativos estão uma bagunça. Como salvar a situação sem um milagre organizacional?.....172

Capítulo 18 - Voltar das férias sem uma avalanche de mensagens. Como recuperar o controle do trabalho sem perder todo o descanso? 183

Capítulo 19 - As próximas férias sem repetir o caos. Como reconhecer os sinais de que os velhos problemas estão voltando? 195

Capítulo 20 - Férias sem culpa. Você não precisa ser insubstituível para ter valor 206

INTRO

Faltam três dias para as férias. A mala está no corredor de entrada, a previsão do tempo parece promissora e, de vez em quando, o celular lembra que logo você será uma pessoa cuja maior preocupação deveria ser escolher entre uma espreguiçadeira e uma caminhada. Em teoria, está tudo pronto. Na prática, você acaba de descobrir que metade da empresa funciona graças a informações que existem exclusivamente na sua cabeça, a outra metade tem seu número de telefone e a pessoa escolhida para substituí-lo acabou de perguntar: "Mas o que exatamente eu devo fazer enquanto você estiver fora?". Nesse instante, a tranquilidade das férias se afasta mais depressa do que o avião para o qual você ainda nem comprou bagagem extra.

Você então inicia uma operação frenética, batizada com o nome de código "Passagem de responsabilidades". Abre um documento, anota as três primeiras tarefas e imediatamente se lembra de outras catorze. Alguém liga para perguntar sobre um assunto de dois meses atrás. Outra pessoa quer saber se será possível aprovar alguma coisa na semana seguinte. Seu chefe garante que você deve descansar, mas acrescenta: "Se acontecer alguma coisa realmente importante, vamos ligar". Claro. Agora só falta definir se "realmente importante" significa uma falha no sistema, a perda de um cliente estratégico ou a impossibilidade de acessar uma apresentação que alguém poderia ter salvado na pasta correta.

O mais preocupante, porém, é que esse cenário não precisa ser consequência de uma organização ruim. Você pode ser uma pessoa dedicada, organizada e realmente

competente no que faz. Foi justamente por isso que os outros se acostumaram a contar com você para encontrar respostas, lembrar prazos, identificar erros e resolver problemas antes mesmo que alguém consiga abrir um chamado. Aos poucos, sua eficiência se transformou na dependência que a organização tem da sua presença. Parabéns, você se tornou insubstituível. Parece um elogio até o momento em que tenta passar dez dias longe do notebook corporativo.

Existe uma crença curiosa em torno das férias: um bom profissional deveria preparar suas responsabilidades de maneira tão perfeita que ninguém percebesse sua ausência. É uma expectativa ambiciosa, mas muitas vezes tão realista quanto imaginar que a cafeteira continuará preparando café sozinha depois de ser desligada. Algumas tarefas exigem decisões, outras dependem do acesso a informações e outras ainda precisam de um conhecimento do contexto que não pode ser transmitido em uma única frase. Se você passa o ano inteiro fazendo o trabalho de várias pessoas ou cuidando de processos sem o suporte adequado, uma semana de preparação não fará surgir milagrosamente mais um especialista. Ainda assim, é possível organizar as responsabilidades, reduzir o risco de confusão e deixar claro o que é razoável esperar durante sua ausência.

É exatamente para isso que este livro existe.

Você não encontrará aqui instruções para trabalhar dezesseis horas por dia antes das férias, como se precisasse conquistar o direito de descansar por uma semana. Também não vamos tentar convencê-lo de que basta ativar uma resposta automática dizendo "Estou fora do escritório" para que todos os problemas aguardem educadamente seu retorno. Infelizmente, a vida profissional

tem uma tendência especial a criar complicações, sobretudo quando o calendário indica que você já deveria estar pensando em arrumar as malas. Em vez disso, você aprenderá a preparar uma passagem de responsabilidades que seja compreensível para os outros, viável na prática e suficientemente resistente às surpresas mais comuns.

Começaremos por uma distinção importante: passar responsabilidades adiante não significa simplesmente listar tudo o que você faz diariamente. Uma lista dessas pode impressionar pelo tamanho, mas, para quem vai substituí-lo, pode ser tão útil quanto entregar um manual de operação de aeronaves a um passageiro durante uma turbulência. Essa pessoa precisa saber, acima de tudo, o que deve acontecer, quando, com base em quais informações e dentro de quais limites de autoridade. É igualmente importante definir quais assuntos podem esperar, quais devem ser assumidos por outra pessoa e quais nem sequer deveriam ser iniciados sem sua presença. Isso não demonstra falta de comprometimento. É uma forma consciente de administrar recursos limitados.

Daremos atenção especial à pessoa que ficará no seu lugar. Talvez seja um excelente profissional, mas não conheça seus projetos. Talvez domine os processos, porém também tenha suas próprias responsabilidades. Ou talvez a substituição exista principalmente no calendário, porque ninguém verificou se a pessoa designada tem os acessos, as autorizações e o tempo necessários. Colocar um nome em uma mensagem não transfere competências automaticamente. Se um colega deverá aprovar pedidos, precisa conhecer os critérios que orientam essas decisões. Se deverá responder aos clientes, precisa estar informado sobre os acordos mais recentes. Se sua função será apenas

reagir a situações urgentes, vale a pena definir claramente o que se enquadra nessa categoria. Caso contrário, a substituição poderá se resumir a alguém que passa uma semana explicando, com toda a educação e profissionalismo, que não faz a menor ideia do que está acontecendo.

Outro desafio é o contato durante as férias. À primeira vista, a pergunta parece simples: você atende o telefone ou não? Na prática, existem diferentes possibilidades entre ficar completamente inacessível e continuar administrando os assuntos da empresa todos os dias da varanda do hotel. A escolha depende da natureza do trabalho, das responsabilidades reais e dos acordos estabelecidos com o empregador. O importante é que essas regras não surjam por acaso. A frase "Se precisarem de alguma coisa, podem ligar" é capaz de abrir as portas para uma coleção inteira de situações consideradas urgentes principalmente porque quem está ligando não quer ter o trabalho de procurar a resposta. Boas regras de contato definem quem toma as decisões, onde buscar ajuda primeiro e como agir diante de situações verdadeiramente críticas. Elas não exigem fingir que os problemas desaparecerão, mas também não transformam suas férias em um plantão debaixo de uma palmeira.

Também examinaremos o que acontece do outro lado da sua mesa. Muitas vezes, o profissional teme perder o controle ao transferir tarefas, ser mal avaliado ou encontrar uma catástrofe quando voltar. O gestor pode se preocupar com atrasos, enquanto o colega teme receber responsabilidades adicionais. Já o cliente normalmente está interessado no resultado, não na data do seu voo. Nem sempre é possível conciliar perfeitamente todas essas

necessidades. Mas é possível conversar sobre elas de maneira objetiva, sem acusações, sem pedir desculpas por tirar férias e sem fazer promessas que ninguém terá condições de cumprir.

Talvez você esteja se perguntando se realmente precisa de tanta preparação. Afinal, já saiu de férias antes. A empresa sobreviveu, os projetos não desmoronaram e, quando você voltou, havia apenas algumas centenas de mensagens esperando e uma leve contração involuntária na pálpebra. É justamente por isso que vale a pena enxergar a situação de outra maneira. O fato de a organização ter sobrevivido à sua ausência não significa necessariamente que a substituição tenha funcionado bem. Talvez outras pessoas tenham passado por um estresse desnecessário, decisões tenham ficado paradas e você tenha interrompido seu descanso repetidas vezes. O custo dessa solução fica espalhado por diferentes pessoas e momentos, tornando-se fácil ignorá-lo. Quando o mesmo padrão se repete a cada período de férias, porém, acaba se transformando em um procedimento invisível que ninguém aprovou oficialmente.

Você não precisa consertar toda a organização antes de viajar. Também não precisa provar que é a única pessoa capaz de mantê-la funcionando. Basta começar com uma pergunta sensata: o que realmente precisa continuar funcionando sem mim e de que os outros precisam para conseguir lidar com isso? A resposta ajuda a separar responsabilidade de hábito, urgência de conveniência e riscos verdadeiros de simples preocupações.

As férias não são um teste de lealdade nem uma competição para descobrir quem consegue escrever o manual de passagem de responsabilidades mais longo. Elas fazem parte da vida profissional e merecem que o trabalho

seja preparado com a mesma seriedade dedicada a um projeto importante. Só que, desta vez, o objetivo não será produzir um relatório impressionante, bater um recorde de vendas ou cumprir mais um prazo sacrificando a noite. O objetivo será conseguir fechar o notebook sabendo que as pessoas certas entendem o que precisam fazer e que você não precisa supervisionar pessoalmente cada movimento.

E talvez seja justamente nesse momento, quando você finalmente estiver de férias, que seu celular vibre apenas porque alguém enviou a foto de um gato extraordinariamente engraçado. Essa, sim, é uma mensagem que merece resposta.

Capítulo 1 - Você é insubstituível? Isso pode ser um problema

No calendário da empresa aparece a informação sobre suas férias. Duas semanas, aprovadas pelo seu chefe, marcadas com a cor apropriada e registradas com tanta antecedência que até a pessoa mais ocupada do mundo deveria conseguir se preparar. As reações dos colegas, porém, são interessantes. Uma pessoa diz: "Que ótimo, você vai descansar". Outra pergunta: "Mas quem vai cuidar do projeto?". A terceira olha para as datas e fica em silêncio, com uma expressão que sugere ter acabado de ler uma previsão do fim do mundo. Finalmente, seu chefe comenta, sorrindo: "Sem você vai ser complicado, mas vamos dar um jeito". Parece simpático, mas é difícil não perceber que a organização está tratando sua viagem como um pequeno desastre natural para o qual seria necessário montar um comitê de crise.

Ser necessário proporciona satisfação. Saber que seus colegas valorizam seu conhecimento e que seu chefe confia nas suas decisões é agradável e perfeitamente compreensível. O problema começa quando ser necessário se transforma em dependência absoluta. Se só você sabe por que determinado cliente recebeu condições específicas, onde está a versão atualizada de um relatório e quem pode autorizar uma exceção ao procedimento padrão, sua presença se torna parte da infraestrutura da empresa. A diferença é que um servidor pode ser monitorado e equipado com uma fonte de energia de emergência, enquanto uma pessoa tem o direito de sair de férias, ficar doente ou simplesmente desligar o telefone.

Muita gente só descobre a dimensão dessa dependência quando começa a se preparar para viajar. No dia a dia, afinal, tudo parece normal. Você responde a perguntas, ajusta prazos, resolve conflitos, toma pequenas decisões e transmite informações. Algumas dessas atividades são realizadas quase automaticamente. Quando um colega pergunta por que determinado pedido continua aguardando processamento, você imediatamente se lembra de que o fornecedor prometeu uma confirmação na quinta-feira e de que uma mensagem anterior continha o número errado do produto. Você não precisa consultar nenhuma instrução, porque conhece todo o histórico do caso. Para você, são trinta segundos de conversa. Para quem vai substituí-lo, pode significar uma hora procurando mensagens antigas e mais meia hora tentando descobrir se as informações encontradas ainda são válidas.

É assim que surge o trabalho invisível. Ele não aparece na descrição oficial das suas funções, não é registrado como uma tarefa separada no sistema e, muitas vezes, você nem percebe quanto tempo consome. Alguém pede que você confira um número, outra pessoa precisa de uma confirmação, um terceiro colega pergunta sobre acordos anteriores. Cada situação parece pequena. Somente quando você tenta se ausentar fica evidente que dezenas de pequenas conexões passam pela sua cabeça e que, sem elas, outras pessoas encontram dificuldades para trabalhar de maneira independente. A empresa não precisa necessariamente dos seus talentos extraordinários nessas situações. Às vezes, precisa apenas de informações que ninguém se preocupou em registrar.

Quando a competência se transforma em armadilha

Imagine Marta, responsável por coordenar o relacionamento com vários clientes importantes. Ela é eficiente, conhece muito bem as expectativas de cada um e consegue identificar um problema pelas três primeiras palavras de uma mensagem. Os clientes gostam de falar com ela porque recebem respostas rápidas. Os colegas também, porque Marta sempre sabe o que está acontecendo. Com o tempo, todos começam a ignorar os canais normais de comunicação e encaminham suas perguntas diretamente para ela. Até assuntos que poderiam ser resolvidos por outras pessoas acabam chegando à sua mesa. No começo, Marta interpreta isso como uma demonstração de confiança. Só quando começa a preparar as férias percebe que ninguém além dela conhece a situação completa.

Essa não é uma história sobre uma equipe incompetente. É um exemplo de um mecanismo no qual a conveniência substitui gradualmente a organização. Se perguntar a Marta leva dois minutos, enquanto encontrar a resposta por conta própria exige quinze, a maioria das pessoas escolherá o caminho mais rápido. Marta também prefere responder imediatamente a explicar onde a informação pode ser encontrada. No curto prazo, todos economizam tempo. No longo prazo, porém, consolidam um sistema em que uma única pessoa se torna uma parada obrigatória no caminho de praticamente todas as decisões. Quando ela sai do escritório, descobre-se que o trânsito corporativo funcionava graças a alguém que, ao mesmo tempo, era semáforo, GPS e agente de trânsito.

A dependência também pode surgir porque a organização não dispõe de recursos suficientes. Se faltam profissionais na equipe e as tarefas foram distribuídas sem considerar a

necessidade de substituições, nem a melhor documentação do mundo será capaz de criar horas adicionais de trabalho. É importante lembrar disso porque os funcionários frequentemente assumem a responsabilidade por problemas que não conseguem resolver sozinhos. Você pode preparar instruções e compartilhar conhecimentos, mas não conseguirá fazer com que alguém que já tem a agenda completamente ocupada ganhe, de repente, oito horas livres por dia. Essas limitações precisam ser identificadas e discutidas com o gestor, em vez de escondidas atrás da promessa tranquilizadora de que "a gente dá um jeito".

Existe ainda uma razão menos evidente para manter essa condição de insubstituível. Às vezes, nós mesmos resistimos à ideia de abrir mão do controle. Temos receio de que alguém execute uma tarefa de maneira diferente, cometa um erro ou tome uma decisão com a qual não concordamos. Também pode acontecer de a posição de quem sabe tudo proporcionar uma sensação de segurança profissional. Afinal, se ninguém consegue nos substituir, isso deve significar que somos extremamente valiosos. Só que o verdadeiro valor de um profissional não deveria depender da incapacidade da organização de funcionar sem sua participação diária. Um bom especialista pode ser importante justamente porque cria processos transparentes, compartilha conhecimentos e permite que outras pessoas trabalhem com eficiência.

Isso não significa que você precise tornar seu cargo desnecessário. Transferir responsabilidades durante as férias não é um treinamento para um sucessor que amanhã ocupará sua mesa e ficará com sua caneca de "Melhor Funcionário do Mês". Estamos falando de um período limitado e de uma quantidade de responsabilidades

escolhida de maneira adequada. A pessoa que vai substituí-lo não precisa conhecer todos os detalhes do seu trabalho nem tomar cada decisão exatamente como você tomaria. Precisa, porém, saber quais atividades são indispensáveis, onde encontrar as informações necessárias e quando solicitar ajuda a alguém com as competências apropriadas.

Descubra o que realmente depende da sua presença

Antes de começar a preparar a passagem de responsabilidades, vale a pena observar como funciona um dia normal de trabalho. Durante alguns dias consecutivos, preste atenção às situações em que alguém precisa da sua intervenção. Não se trata de criar um diário detalhado de cada atividade nem de medir o tempo com a precisão de um laboratório. Basta registrar rapidamente quem procurou você, o que precisava e por que o assunto chegou especificamente às suas mãos. As perguntas mais interessantes são aquelas cujas respostas poderiam existir em algum lugar além da sua memória.

Por exemplo, você pode perceber que três pessoas pedem regularmente os dados de vendas mais recentes, embora o relatório esteja disponível em um sistema compartilhado. Outro colega pergunta sobre o andamento de um projeto porque não tem acesso às mensagens trocadas com o fornecedor. Um gerente espera sua confirmação sobre uma decisão que, formalmente, poderia tomar sozinho. Cada situação aponta para um problema diferente. A primeira talvez exija apenas indicar a fonte das informações. A segunda pode demandar uma melhor organização da comunicação. A terceira exige esclarecer os limites de autoridade. Colocar todas as três na mesma categoria, chamada "minhas responsabilidades", dificulta a identificação da solução adequada.

É útil distinguir três tipos de dependência. O primeiro está relacionado ao conhecimento: outras pessoas não sabem alguma coisa que você sabe. O segundo envolve decisões: mesmo que tenham as informações, elas não possuem autorização ou critérios claros para agir. O terceiro diz respeito à execução: alguém precisa efetivamente realizar determinada atividade, e atualmente apenas você faz isso. Essas dependências exigem preparações diferentes. O conhecimento pode ser compartilhado, as decisões podem ser atribuídas às pessoas certas, mas a execução de tarefas exige tempo disponível e habilidades adequadas. Um documento de trinta páginas não substitui a pessoa que precisa realizar o trabalho. No máximo, permite descrever a ausência dessa pessoa com um nível impressionante de profissionalismo.

Agora observe suas atividades considerando as consequências. O que aconteceria se você não respondesse a nenhuma pergunta durante cinco dias? Não presuma automaticamente que haveria uma catástrofe. Parte dos assuntos provavelmente seria resolvida sem sua ajuda. Alguns poderiam esperar sem causar prejuízos importantes. Outros realmente poderiam provocar atrasos, custos ou a perda de acordos relevantes. Esse exercício permite separar as atividades que precisam de uma cobertura adequada daquelas que simplesmente acostumaram todos à sua disponibilidade imediata.

Também é importante considerar os prazos. Uma tarefa importante durante uma semana normal não precisa necessariamente ser executada durante as férias, especialmente se sua próxima etapa acontecer apenas depois do seu retorno. Por outro lado, uma atividade aparentemente pequena, como confirmar o recebimento de

documentos antes de determinada data, pode ter consequências significativas. Portanto, não avalie suas responsabilidades apenas pelo tempo necessário para executá-las. Considere também o que acontecerá em caso de atraso, quem será afetado pelo problema e se a decisão pode ser adiada com segurança.

Imagine agora que uma de suas responsabilidades seja atualizar semanalmente um relatório utilizado por vários departamentos. Normalmente, você prepara esse material às sextas-feiras, porque essa é a prática estabelecida. Durante a observação, porém, descobre que um departamento só utiliza os dados na terça-feira seguinte, enquanto outro precisa de apenas dois indicadores principais. Talvez, durante suas férias, seja suficiente produzir uma versão simplificada do relatório, preparada por um colega. Talvez a data de entrega possa ser alterada. Ou talvez o relatório completo seja realmente indispensável. O importante é que a decisão seja baseada nas necessidades de quem utiliza as informações, e não simplesmente no fato de que você sempre fez determinada atividade de certa maneira.

Nem tudo o que você faz precisa ser transferido

Antes das férias, é fácil cair na tentação de criar uma lista gigantesca de tarefas. Você não quer esquecer nada e, por isso, registra até assuntos secundários, atividades repetitivas e questões que poderiam esperar tranquilamente. O resultado é um documento que parece um inventário dos equipamentos de uma nave espacial. Está tudo lá, menos uma informação simples sobre o que precisa ser feito na segunda-feira de manhã. O excesso de detalhes pode ser tão problemático quanto a falta deles, pois dificulta distinguir assuntos críticos do contexto habitual do trabalho cotidiano.

Por isso, o primeiro passo não deveria ser transferir absolutamente tudo, mas determinar o que realmente precisa continuar acontecendo. Você pode trabalhar com três categorias: atividades que precisam ser executadas, atividades que podem ser reduzidas e atividades que podem esperar com segurança até seu retorno. Essa distinção simples ajuda a evitar que um colega receba todas as suas responsabilidades, embora disponha de apenas uma parte do tempo necessário. Entretanto, não decida sozinho interromper atividades que afetam outras pessoas. Se uma tarefa é importante para um cliente ou resulta de compromissos assumidos pela organização, qualquer redução precisa ser combinada com os responsáveis.

Observe que a expressão "pode esperar" não significa "não é importante". Algumas atividades valiosas não possuem um prazo rígido. Analisar tendências de longo prazo, atualizar materiais internos ou preparar melhorias futuras podem ser tarefas necessárias, mas uma interrupção de duas semanas não precisa prejudicá-las. O problema surge quando tratamos todas as atividades como igualmente urgentes. Nessa situação, seu substituto não sabe se deveria resolver primeiro o problema de um cliente ou corrigir a formatação de uma apresentação. E, como a apresentação parece mais fácil, existe o risco de que ela receba a prioridade digna de uma operação de resgate.

É nesse momento que surge também uma conversa importante com seu chefe. Em vez de perguntar genericamente quem cuidará dos seus assuntos, apresente as principais áreas de responsabilidade e explique as limitações. Você poderia dizer: "Durante minha ausência, precisamos garantir o acompanhamento dos pedidos em andamento e as decisões relacionadas às reclamações.

Posso concluir as análises mensais depois de voltar. Mas precisamos definir quem tomará as decisões que ultrapassam as condições padrão". Essa conversa é muito mais útil do que prometer que deixará tudo preparado e ficará disponível pelo telefone caso aconteça algum problema.

Se seu chefe espera que todas as atividades continuem normalmente, mas os recursos disponíveis não permitem isso, vale a pena apresentar claramente as consequências. Você pode indicar quanto tempo cada tarefa exige e quais prioridades precisam ser estabelecidas. Não se trata de anunciar dramaticamente que a empresa entrará em colapso em três dias sem você. Trata-se de mostrar com sinceridade o que é possível fazer. A responsabilidade pela distribuição dos recursos não pode ficar exclusivamente nas mãos de quem está saindo de férias, especialmente quando essa pessoa não controla a quantidade de funcionários, suas competências ou os limites formais de suas autorizações.

Por fim, observe sua própria reação à ideia de que alguém realizará seu trabalho de maneira diferente durante alguns dias. Talvez essa pessoa utilize outro formato de tabela, proponha uma solução que você não escolheria ou responda a um cliente com uma frase menos elegante. Se o resultado estiver correto, for seguro e respeitar as regras estabelecidas, a diferença de estilo não precisa representar um problema. A substituição não é uma competição para descobrir quem consegue fazer a melhor imitação de você. Seu objetivo é garantir a continuidade das atividades mais importantes sem a necessidade de reproduzir cada um dos seus hábitos.

Ser verdadeiramente insubstituível pode ser agradável para o ego, mas caro para o dono desse ego. Quanto mais

assuntos dependerem exclusivamente de você, mais difícil será descansar, planejar ausências e desenvolver a colaboração dentro da equipe. A boa notícia é que você não precisa deixar de ser necessário. Basta deixar de ser a única solução disponível para todos os problemas. E, se a empresa conseguir funcionar durante suas férias sem consultas diárias, isso não será uma prova de que você é dispensável. Será uma prova de que alguém finalmente levou a organização do trabalho mais a sério do que a lenda da pessoa que sabe absolutamente tudo.

Capítulo 2 - Por que a passagem de responsabilidades começa tarde demais

O som mais característico do último dia de trabalho antes das férias não é o de uma mala sendo fechada nem o de colegas se despedindo alegremente. É o barulho nervoso das teclas do computador, interrompido por frases como "Só mais uma coisinha" e "Esqueci completamente que precisava explicar isso". Em determinado momento, a pessoa começa a digitar informações no documento de passagem de responsabilidades tão depressa que até o corretor automático desiste de assumir qualquer responsabilidade pelo resultado. Tudo precisa ser explicado antes do fim do expediente. Infelizmente, a quantidade de coisas a explicar cresce mais rapidamente do que o número de horas restantes até as férias.

Por que adiamos tanto a preparação se conhecemos a data da viagem há muito tempo? A resposta mais simples é que o trabalho cotidiano parece mais urgente. As tarefas em andamento possuem prazos concretos, pessoas esperando resultados e consequências visíveis quando há atrasos. A passagem de responsabilidades, por outro lado, é uma atividade cujo resultado só será necessário no futuro. Enquanto você estiver no escritório, ninguém sente uma necessidade especial de organizar as informações. Tudo funciona porque basta perguntar a você. Assim, a preparação de um substituto perde espaço para novas mensagens, reuniões e problemas que exigem uma reação imediata.

Esse é um conflito clássico entre assuntos urgentes e assuntos importantes que ainda não parecem urgentes. Ele

não exige uma falta extraordinária de disciplina. Se você recebe diariamente mais tarefas do que consegue realizar com tranquilidade, naturalmente escolherá aquelas que produzem resultados imediatos. Uma reclamação resolvida deixa de ser um problema. Um relatório enviado desaparece da lista de pendências. Preparar instruções para quem vai substituí-lo não proporciona a mesma sensação de alívio, porque você só poderá verificar se elas funcionam durante sua ausência. Além disso, trabalhar nessas instruções pode revelar novos problemas que também precisarão ser resolvidos. Não é difícil entender por que alguém às vezes prefere terminar mais uma apresentação a descobrir quantas coisas no departamento funcionam com base no princípio de que "o Krzysiek sempre lembra".

Existe um segundo mecanismo: a ilusão de que, como você conhece muito bem suas próprias responsabilidades, conseguirá explicá-las facilmente quando chegar a hora. Afinal, você realiza essas tarefas todos os dias. Sabe onde estão os documentos, para quem enviar uma mensagem e como agir nas situações mais comuns. O problema é que conhecer uma atividade não é a mesma coisa que saber explicá-la a outra pessoa. Na sua cabeça, as informações formam um conjunto coerente porque você se lembra das decisões anteriores e compreende as regras não escritas. Quem vai substituí-lo conhece apenas aquilo que você transmitir. Se omitir algum detalhe importante, essa pessoa talvez nem saiba que existe algo que desconhece.

Imagine uma instrução simples: "Toda terça-feira, confira os pedidos e envie as confirmações". Para quem escreveu, parece suficientemente clara. Entretanto, o substituto pode precisar de respostas para várias perguntas. Em qual sistema os pedidos estão registrados? Quais deles precisam