

## **Gerente CAD - A teoria da negatividade**

Set/Out de 2006

**Mark W. Kiker**

*Mark W. Kiker é membro da Diretoria do AUGI. Ele é o editor geral do BLAUGI e também publica o caddmanager.com, o Jornal dos Gerentes CADD, e o blog caddmanager.com. Ele atualmente é Diretor de Tecnologia para a HMC Architects em Ontario, California, e pode ser contatado através do e-mail mark.kiker@augi.com*

A Teoria da Relatividade foi proposta em 1905 por Albert Einstein em seu artigo, "Da Eletrodinâmica dos Corpos em Movimento." Incluída na teoria está a idéia de que o tempo, a distância e o comprimento são todos relativos na perspectiva do observador. Eu quero focar a "teoria da negatividade" que desafia os gerentes CAD. Essa teoria postula que a negatividade de uma pessoa está em correlação direta com a perspectiva dessa pessoa.

Todos nós temos que lidar com outras pessoas. O gerenciamento de ferramentas de tecnologia como o CAD não está livre de lidar com indivíduos. Se você acha que pode simplesmente se sentar na sua mesa e passar dicas e truques o dia inteiro, então você provavelmente está na área errada. Ser o guru da precisão e da velocidade em AutoCAD na sua firma não faz de você um gerente CAD. Lidar efetivamente com as pessoas faz. Eu suspeito que você passe boa parte do seu tempo lidando com a sua equipe, com usuários, gerentes, clientes e com vendedores. Isso é uma interação intensa com pessoas. Você precisa afiar suas habilidades sociais em todas as oportunidades que tiver.

Um dos pontos mais problemáticos é quando você tem que lidar com aqueles usuários considerados "criadores de problemas." Eles observam a vida pelo aspecto negativo. Eles vão discordar da sua seleção de ferramentas, do seu padrão CAD ou da sua posição como supervisor do CAD. Talvez eles queiram seu emprego. Ou talvez eles acreditem que você não é a melhor pessoa para essa posição. Talvez eles estejam se lembrando de um antigo empregador e de como o CAD era gerenciado lá. Eles podem ser criadores de problemas porque são frustrados, estressados, porque sofrem pressão de algum superior, por causa dos prazos de um projeto, por causa de problemas com a família ou por um número incontável de coisas. Ou talvez eles simplesmente sejam pessoas ranzinhas. Não importa a fonte do problema, mesmo assim você tem que lidar com o problema de maneira eficaz dia após dia. Vinte por cento dos seus usuários tomam 80 por cento do seu tempo — seja de forma positiva ou negativa. Alguns desses 20 por cento também serão seu maior ponto problemático. Eles parecem causar problemas e infectar todos ao redor com negatividade.

Eles ignoram e evitam os padrões e métodos que precisam ser seguidos. Eles aparentam estar preocupados somente com o único arquivo com o qual estão trabalhando, ou o projetor, ou em conseguir tirar uma boa cópia na plotter — ao invés de se preocuparem com a saúde geral da empresa. Toda vez que você tenta implementar melhorias na sua área, essas pessoas fazem um esforço contrário. Eles gostam de fazer as coisas da forma antiga, da forma segura. Eles não têm vontade de aprender uma nova ferramenta ou mesmo de aperfeiçoar a maneira como usam as ferramentas existentes. Eles trazem notícias antigas e repetem feito papagaios velhos argumentos que sequer se aplicam à situação atual. Ao invés de caminhar junto com a empresa, eles parecem arrastar ou enterrar os pés. Cara, eles dão nos nervos. Eles não dão trégua e quase sempre conquistam



os ouvidos dos seus superiores e ficam envenenando o bom andamento do seu trabalho e seu progresso. Baseados na teoria da negatividade, essas pessoas têm uma perspectiva completamente diferente da perspectiva da maioria das pessoas e precisam de atenção especial.

## Como tirar o melhor proveito dessa situação

### **Perceba que eles podem contribuir de uma maneira positiva.**

Essas pessoas são empregadas na sua firma porque têm um impacto positivo sobre os negócios. Considerando que eles provavelmente têm um efeito positivo na sua empresa no final das contas, eles devem poder contribuir de alguma forma com algo positivo. Ouça suas preocupações e chegue ao coração dessas questões. Entenda que eles darão um enfoque negativo para todas as coisas, mas tente desenterrar algo positivo. Uma frase negativa como, "É impossível que esse upgrade aumente nossa produtividade" pode indicar que você terá que trabalhar para oferecer alguns exemplos de como exatamente a produtividade irá aumentar com base na nova característica.

### **Mantenha-os envolvidos.**

Não permita que eles contaminem tudo relacionado com o CAD ou com as regras da sua empresa. Isso só piora o problema. Entretanto, permita que eles se envolvam no processo em algum momento. Frequentemente, quando criando novas ferramentas ou métodos, eu converso sobre a idéia com um ou dois dos meus usuários mais difíceis para ver o que eles pensam. Eles sempre serão seus melhores críticos. Eles olham para as coisas por uma perspectiva diferente. Eles sempre vêem buracos nos seus planos que você nunca vê. Talvez eles nunca façam parte da criação, mas eles são especialistas na arte de criticar as coisas e torná-las melhor.

### **Não leve para o lado pessoal e nunca desista.**

Eles não estão com raiva de você. Eles não estão no seu encaixo, a menos é claro que você não seja uma pessoa bacana. Supondo que você seja uma pessoa bacana, a razão pela qual eles são confrontadores talvez seja porque você não está ouvindo o que eles têm a dizer ou então porque você não está sendo justo. Nunca desista. Nunca ceda.

### **Quando eles reclamarem, faça com que sejam específicos.**

A maioria das reclamações consiste em frases vagas. Elas são implicâncias que servem para qualquer situação. Vamos voltar para a reclamação acima: "É impossível que esse upgrade aumente nossa produtividade." Em seguida a essa reclamação eu faria algumas perguntas mais estritas:

- Será que é porque a gente não treinou o suficiente?
- Você leu alguma coisa na internet que justifique esse seu argumento?
- Você já experimentou esse software?
- Qual área específica da produtividade você acha que não vai funcionar?

À medida que você continua a limitar a reclamação, ou você chega ao problema específico que precisa ser resolvido ou então a reclamação irá se vaporizar.

Quando eu estou confiante de que uma reclamação não tem sustentação, eu a questiono em público. Essa ação vai aplacar o problema e fazer com que outras pessoas participem. Eu nunca questiono a pessoa ou assumo uma posição negativa de ataque. Eu apenas busco estreitar o assunto. Se eu considerar que a preocupação possui validade, eu posso voltar a



ela mais tarde em particular. Então eu formulei uma resposta e retornei para o ambiente público para debater a questão.

### **Não permite que eles pisem no padrão e evitem usá-lo.**

Ser ranzinza não dá a eles o privilégio de ignorar o padrão. O padrão deve ser apoiado e seguido. Você é o principal agente de imposição e precisa confrontar qualquer um que tente se afastar das regras — não importa quem seja. Pode ser um gerente, um usuário, engenheiro, arquiteto, designer, qualquer um. Por sorte a gerência superior deu a você a autoridade para criticar qualquer pessoa e exigir explicações para desvios do padrão.

### **Converse com eles primeiro.**

Descubra quais são as razões ao não seguir o padrão. Descubra por que eles estão desapontados com algum edital emitido pelo departamento CAD. Você precisa ouvir antes de mais nada e daí então agir. Obtenha a história completa, então decida pela melhor reação. Você pode inclusive reservar um tempo para investigar as razões. Veja se elas são válidas. Verifique se eles têm uma idéia melhor. Na minha experiência, houve inúmeras vezes em que alguém questionou um procedimento ou uma regra e, depois de discussões adicionais, nós conseguimos até fazer melhorias.

### **Utilize a pressão dos colegas.**

Faça com que os outros ajudem você a lidar com a roda rangendo. Faça com que eles se sintam levemente fora de lugar. Não faça isso pesadamente de forma que eles sejam colocados em ostracismo, apenas deixe claro que o time se move junto e que eles são parte do time. Aplicações suaves de pressão positiva dos colegas funcionam maravilhosamente bem. Não deixe a negatividade ganhar aliados.

### **Seja paciente.**

Não desça ao nível deles, mas também não os ignore. Se eles estiverem quebrando as regras, não os deixe escapar, não deixe eles se esconderem. Mas certifique-se de ser extremamente tolerante com eles como indivíduos enquanto estiver lidando com suas idéias e perspectivas.

### **Não deixe para depois.**

Resolva os problemas de peito aberto e com coragem na hora em que eles aparecerem. Resolva de maneira justa, mas com pulso firme. Responda os comentários rapidamente, em público ou em particular. Use a gentileza e o respeito como ferramentas de negociação. Não fique agitado nem fique remoendo um problema na sua cabeça. Vá conversar com a pessoa e resolva a situação com base em fatos.

### **Converse com o chefe deles ou o gerente de projetos somente como o último recurso — o último recurso absoluto.**

Se você simplesmente não consegue se entender com eles, então converse com o chefe ou gerente de projeto deles. Faça isto somente após ter conversado com a pessoa. Explique para o gerente de projeto qual é o impacto na produtividade e no tempo por não estar trabalhando como um time unificado. Conte para o chefe deles que a negatividade está causando problemas e afetando a moral da equipe. Mas não faça isso na tentativa de colocar a pessoa em apuros. A questão é solucionar o problema, e não culpar. No final das contas eu fiz de muitos ranzinzas, meus aliados com o passar dos anos. Esse pessoal preenche os espaços vazios nas minhas idéias porque olham as coisas por um ponto de vista que difere do meu. Eu acredito que um gerente CAD esperto vai sempre encontrar um jeito de trabalhar com todo mundo.