

Caso: Codeword é uma empresa de médio porte que projeta e fabrica sistemas eletrônicos para aeronaves militares. Seu principal cliente é o governo. Quando recebe um contrato, a empresa cria um Projeto para realizar o trabalho. A Codeword pode ter de 6 a 12 projetos sendo realizados ao mesmo tempo.

A organização tem vários GPs que se reportam ao Gestor Geral; outras pessoas se reportam ao seu Gestor Funcional (GF). É o GF que designa pessoas específicas para trabalhos nos diversos projetos. Algumas pessoas trabalham em tempo integral em um projeto, enquanto outras dividem seu tempo entre dois ou mais projetos. Embora as pessoas sejam designadas para trabalhar para um GP em um projeto específico, do ponto de vista administrativo, elas ainda se reportam ao GF.

Hermenegilda Dureza (Hermê) trabalha na empresa há cerca de 8 anos, desde que se formou em engenharia eletrônica. Ela foi promovida até a Gestora Eletrônica Plena e se reporta ao Gestor de Engenharia Elétrica. Ela já trabalhou em vários projetos e é muito respeitada dentro da empresa. Hermê vem pedindo para trabalhar como GP.

A Codeword fecha um contrato de 15 milhões para projetar e construir um sistema avançado de uma nova aeronave, por causa disso, o Gestor Geral promove Hermê a GP desse Projeto.

Hermê trabalha com os GF a fim de conseguir as melhores pessoas disponíveis para atuar no Projeto, sendo que, a maioria já trabalhou com ela em projetos anteriores. Porém, com o cargo de Hermê vago, o Gestor de Engenharia Elétrica não tem ninguém com o nível apropriado de experiência para designar para o projeto de Hermê. Então o Gestor contrata uma nova pessoa Florisbela Afins (Flori). Vinda de um concorrente, ela tem Ph.D. em engenharia eletrônica e 20 anos de experiência na área. Flori é alocada para o Projeto de Hermê em tempo integral, como engenheira sênior.

Hermê pede para que Flori se reúna com ela, a fim de discutirem suas abordagens para o planejamento do Projeto. Contudo, a maioria dessas reuniões se transforma em monólogos, com Hermê sugerindo como Flori deveria fazer o planejamento e dando pouca atenção ao que ela diz.



Finalmente, Flori pergunta a Hermê porque ela está gastando muito mais tempo revisando o trabalho dela do que o de outros engenheiros no Projeto. Ela responde: “Não tenho de checar o trabalho deles. Sei como, pois, estive trabalhando com eles em outros projetos. Você é nova aqui, e quero ter a certeza de que entende a forma como fazemos as coisas, que pode ser diferente do modo que você fazia no emprego anterior”.

Em outra ocasião, Flori mostra a Hermê o que ela acredita ser uma abordagem de planejamento criativa que resultaria em um sistema de custo mais baixo. Hermê diz a ela: “Eu nem sequer tenho Ph.D., mas posso ver que isso não funciona. Não seja tão acadêmica; fique apenas com a boa engenharia básica”.

Durante uma viagem de negócios com Rick Hardão, outro engenheiro designado para o Projeto e que conhece Hermê há seis anos, Flori diz que está frustrada com a forma que Hermê a trata. “Hermê está agindo mais como engenheira eletrônica do Projeto que como Gestora do Projeto”, diz ela a Rick. “Além do mais, eu já me dediquei mais sobre planejamento de projetos do que a Hermê jamais fará! Ela não está nem um pouco atualizada sobre as metodologias de planejamentos”. Ela também diz ao Sr. Hardão que está planejando discutir o assunto com o gestor de engenharia eletrônica e que jamais teria aceitado o emprego se soubesse que seria assim.

Perguntas:

1. Hermê está pronta para atuar como GP? Por quê? Como ela poderia ter se preparado para essa função?
2. Qual o maior problema na forma como Hermê interage com Flori?
3. Que previsão se pode fazer de como Hermê trata os outros componentes da Equipe do Projeto?
4. Por que Flori não teve uma discussão aberta com Hermê sobre a forma como ela a trata? Se ela a abordasse diretamente, como ela reagiria?
5. Como o gestor de engenharia eletrônica resolverá essa situação? O que ele deve fazer?