

Política organizacional

Estudo de Caso: Grupo de Aeroporto Internacional de Londres

LEIA O ESTUDO DE CASO ABAIXO E DEPOIS PREPARE RESPOSTAS PARA AS SEGUINTE PERGUNTAS.

VOCÊ TAMBÉM ENCONTRARÁ ABAIXO LEITURAS SUGERIDAS.

"Qual é a importância de conquistar amigos e influenciar pessoas? Como os Fundamentos Sociológicos de Estudos de Negócios e Gestão nos ajudam a responder a essa pergunta?"

Você acabou de ser nomeado como gerente de projeto júnior na Portwich Airport, um dos maiores aeroportos do Grupo de Aeroportos Internacionais de Londres, que é de propriedade pública e privada: o Conselho da Cidade de Londres possui 55% do grupo de aeroportos. O anúncio de emprego solicitava alguém com estudos de graduação em negócios e gestão, mas desde que você assumiu o cargo, notou que a maioria de seus colegas possui MBAs. Você também observa que seu gerente imediato, Harry Maines, não possui um MBA; ele se descreve como um "gerente macho e sem rodeios" com uma visão "preto e branco" dos negócios: as coisas são feitas do jeito dele, ele lhe diz, ou acabam em desastre e fracasso. Você tem 25 anos e seu salário inicial é de £24 mil, mais um bônus anual de desempenho de 10% com base no desempenho do seu projeto. Você foi nomeado principalmente para cuidar dos projetos de construção no terminal 1 e seu primeiro grande trabalho é realizar reuniões semanais de equipe para auxiliar no projeto e construção de uma sala executiva de negócios e família no Aeroporto de Portwich.

É setembro de 2009 e a equipe comercial do aeroporto quer essa sala aberta para a temporada de verão de 2010. Eles são muito agressivos e sua pesquisa mostra que, para cada semana de atraso após 1º de julho de 2010, o negócio perderá £120 mil de receita. A chefe da equipe comercial, Melanie Stephenger, é jovem e ambiciosa; ela trabalhou anteriormente em uma empresa arquitetônica do setor privado e é impaciente com a burocracia. Você descobriu essa reputação durante uma conversa casual em um bar de hotel com um membro do departamento de gestão de recursos humanos durante sua integração e treinamento. Após uma semana de integração, você chega à sua mesa na segunda-feira de manhã e lê o relatório deixado pelo gerente de projeto que era responsável por esse projeto antes de você assumir o cargo. Você descobre que ainda não há uma pesquisa do espaço no terminal designado para a sala e nenhum projeto que possa fazer parte de uma "licitação" para convidar empresas interessadas em projetar e construir a obra. Há um e-mail em sua área de trabalho pedindo para você se encontrar com Howard Crail assim que estiver disponível...

Howard Crail é o gerente do terminal. Ele trabalha no aeroporto há 25 anos e seu pai trabalhou no aeroporto no mesmo cargo antes dele. Howard é casado com um membro da equipe de atendimento ao cliente que trabalha como gerente de equipe no terminal 1. Ele lhe diz que se a equipe comercial fizer da sua forma, todo o terminal começará a se parecer com um "maldito shopping center". Ele está preocupado que a eficiência operacional seja prejudicada pela alocação adicional de espaço para "projetos comerciais". "É muito 'Londres' lá embaixo no terminal... e cheio de dinossauros!" Você percebe que ele tem uma baixa opinião de Melanie Stephenger, a quem ele vê como alguém que não tem entendimento de como os aeroportos operam.

Após sua reunião com Howard, você pega o elevador até seu escritório e ouve a seguinte conversa entre duas mulheres: "Dizem que as mulheres devem se unir! Ha! Ha! Ha! Você sabe, Melanie está desesperada por este projeto... A equipe de varejo acabou de tirá-la do primeiro lugar... sim, sim... não, eles dividiram! Comercial agora é distinto do varejo. E os caras do terminal 2 parecem estar aproveitando bastante o tempo com o Colin (o novo CEO)" "Quando foi que abriu?" ... "No prazo, dentro do orçamento, verão de 2008! ... "E você viu (em tom baixo) o Harry naquela festa ontem à noite? ... sim, Bev! Da segurança...". Na parede da cozinha da equipe, você lê um aviso que informa que a equipe de gerenciamento de projetos acabou de receber um cobiçado prêmio de RH por seu desempenho e conclusão de um exercício de perfilagem de personalidade. Alguém escreveu "macho alfa" ao lado de uma foto de Harry no aviso.

Há muita pressão neste projeto para demonstrar suas "credenciais verdes". Vale ressaltar que o aeroporto tem sido alvo de muita atenção da imprensa devido a alegações feitas por alguns cientistas de que a aviação é uma das maiores indústrias responsáveis pela poluição ambiental e pelo aquecimento global. O Conselho da Cidade de Londres está preocupado com isso e deseja evitar antagonizar o governo central, que está procurando novas fontes de receita tributária. Eles também estão lidando com uma recente disputa nas relações trabalhistas entre a equipe de segurança e operacional no aeroporto, desencadeada por uma série de demissões e um recente esquema de reavaliação de empregos que eliminou um grande número de líderes de equipe. O salário médio de um trabalhador de segurança agora é de £12 por hora e a equipe está tão sobrecarregada que filas se tornaram uma característica regular no saguão de processamento de segurança, por onde os passageiros devem passar antes de entrar no terminal e suas salas de espera e lojas.

Como você planeja projetar esta sala executiva e familiar?

Desenhe um organograma do Aeroporto de Portwich mostrando os diferentes departamentos e hierarquias dentro da organização.

Em seguida, considere os diferentes stakeholders que podem esperar estar presentes em suas reuniões semanais de equipe.

O que você imagina ser uma das "políticas" mais importantes nesta organização? Como isso pode afetar a entrega do seu projeto?

Perguntas a serem consideradas como parte de sua resposta:

Quais são as chances de que a sala executiva esteja aberta para o início da temporada de verão em 2010?

Qual é o papel da política nesse sucesso ou fracasso?

Qual é o papel do governo na formação da política da organização?

Como você descobre as políticas em jogo em uma organização?

Como você planeja trabalhar com Harry?

Considere as maneiras pelas quais classe e gênero podem fazer parte da política da organização.

Leituras sugeridas

John Macionis & Ken Plummer (2011) *Sociology: A Global Introduction*. London: Prentice Hall. Chapter 2

Noon, M. & Blyton, P. (2006) *The Realities of Work*. Palgrave. 3rd Edition. Chapter 1

Buchanan, D. (2008) 'You stab my back, I'll stab yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behaviour', *British Journal of Management* vol.19, no.1: 49-64.

Edwards, P. & Wajcman, J. (2005) *The Politics of Working Life*. Oxford. Chapters 5,6 and 8.

Leituras complementares

Watson, T. (2001) 'The Emergent Manager and Processes of Management Pre-Learning' *Management Learning* vol. 32 no. 2: 221-235.

Hersby, M. et al (2008) 'Getting Together to Get Ahead: The Impact of Social Structure on Women's Networking', *British Journal of Management* vol 20. no.4: 415-30.