

## **SITUAÇÃO-PROBLEMA: as organizações dinossauros**

Dois amigos se encontram para um almoço no restaurante, Vinícius, presidente de uma rede de livrarias com cerca de 90 lojas, e você, consultor empresarial. Após as lembranças da faculdade e informações familiares, Vinícius inicia conversa sobre negócios: “não entendo como pode, a nossa empresa existe há 50 anos, meu pai e eu, embora fossemos fiéis aos nossos princípios de negócio, sempre investimos na modernização tecnológica. Agora estamos sendo ameaçados por recém-chegados ao mercado que sem loja e alguns computadores já estão superando nosso faturamento”.

Você diz ao seu amigo Vinícius: “entendo que você como gestor olhe para as organizações individualmente; olhe para sua organização, olhe para o vizinho, olhe para a competitividade causada pelas organizações, olhe para o desempenho delas. Você já pensou que existe um movimento muito maior, não de uma organização ou umas poucas, mas uma mudança provocada por um agregado de organizações?”.

Vinícius diz: “eu nunca tinha pensado nisso!”. Você continua: “compare as empresas metalúrgicas centenárias com as empresas de tecnologia produtoras de software. Aquelas são altamente estruturadas, operam no comando e controle, têm mercado maduro com baixas inovações; as de tecnologia são flexíveis, com autonomia dos colaboradores, mercado por explorar as inovações. Não é o problema de uma empresa, mas de um agregado. Então, os agregados enfrentam inércia à mudança própria das características do agregado, são pressões pela não mudança, como: investimento em planta industrial, vícios dos tomadores de decisões nas informações, restrições da própria história, barreiras fiscais e legais para entrar e sair dos mercados, restrições de legitimidade que emanam do ambiente da sociedade.

Você continua: “pense em uma empresa, sua sobrevivência depende da sua capacidade de adquirir um fornecimento adequado de recursos, numa indústria nova e em crescimento, esse volume é excedente, mas na medida em que o agregado de organizações aumenta, os recursos começam a escassear. Além do mais, nos agregados maduros com o passar dos anos os produtos sofrem estabilização”.

“Então a inércia ou restrições pela mudança, dificuldade de recursos e estabilização dos produtos tornam esses agregados “dinossauros” de baixa mobilidade mais susceptíveis a desaparecerem mesmo com a dedicação de seus gerentes, estratégias mirabolantes, histórico de sucesso?”, indaga Vinícius. Você responde tristemente: “exatamente! Nesta visão, a seleção das organizações ocorre pela seleção dos agregados que irão sobreviver, uma seleção natural dos agregados mais aptos. As forças do ambiente são mais determinantes na mortalidade, sobrevivência, seleção ou adaptação do que a competência dos gerentes”.

Vinícius pergunta: “afinal, de que teoria das organizações você está falando?”.

### **Para a situação apresentada:**

- 1- faça o diagnóstico administrativo da situação e formule o problema mais crítico;
- 2- dê uma solução, indicando as ações mais relevantes para resolver o problema.