

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

AULA 4 — 15 06 2022

Por: Monalisa Cavalcanti

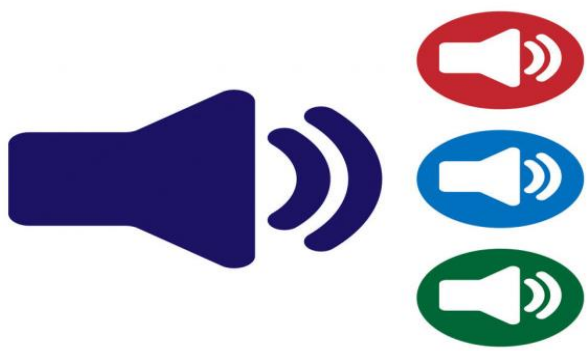
Fone: (15) 98114-2170

E-mail: monalisacavalcanti.bueno@gmail.com

× COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

**× APERFEIÇOAMENTO
ORGANIZACIONAL**

Abordagem Contingencial



Se a Oratória trata da arte de falar bem e em público.

**O que será Comunicação Assertiva e
Aperfeiçoamento Organizacional por meio de
Abordagem Contingencial?**



✘ APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

- ✘ Pela **Teoria da Contingência** – entendemos que este aperfeiçoamento organizacional, também considerado abordagem contingencial ou teoria contingencial – busca estudar as mudanças de ambiente e com elas, o impacto nas organizações, além de buscar um panorama sobre os aproveitamentos das oportunidades, prevendo os riscos e identificando possíveis restrições.

Abordagem Contingencial, o que significa isso?



× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

- × **HISTÓRICO** – surgiu em 1960 segundo estudos na intenção de melhor identificar os melhores de modelos de administração, sempre informando a inexistência de modelo único e específico.
- × **FATORES** – cabe o auxílio de lidar com as eventualidades do cotidiano e sua atuação em variadas condições; havendo ambientes e fatores a serem analisados, ou seja, compondo o melhor comportamento a partir do cenário existente.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

- × Contingência quer dizer alguma coisa incerta ou eventual, que pode ou não acontecer. A verdade ou falsidade será conhecida pela experiência e não pela razão. A estrutura de uma organização e seu funcionamento são dependentes de interface com o ambiente externo.
- × Diferentes ambientes requer diferentes relações organizacionais. É necessário um modelo apropriado para cada situação. Diferentes tecnologias conduzem a diferentes desenhos organizacionais. Variações na tecnologia conduzem variações na estrutura organizacional.
- × Estudos demonstram a questão do impacto ambiental sobre a estrutura e funcionamento da organização. Se o comportamento causa mudança no ambiente, a mudança ambiental será contingente em relação ao comportamento.

Abordagem Contingencial

- 🌐 A abordagem contingencial incorporou os pressupostos da teoria de sistemas sobre a interdependência e a natureza orgânica da organização, bem como seu caráter adaptativo e aberto e a necessidade de preservar a flexibilidade diante das mudanças, e procurou meios para unir a teoria com a prática, em um enfoque de sistemas.

Contingência

- Não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa;
- Tudo é relativo;
- Tudo depende!



× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× TEORIAS

- × **TEORIA CLÁSSICA:** é a organização de um regime fechado, rígido e mecânico sem conexão com seu ambiente exterior. A preocupação dos autores clássicos era encontrar a melhor maneira de organizar, valendo para qualquer tipo de organização. Nessa teoria clássica aplica-se o bom senso. O que valia para uma organização valia para as demais.
- × **TEORIA DAS RH:** Nessa teoria a maior preocupação era o comportamento humano e o relacionamento informal e social dos participantes dos grupos sociais que determinam o comportamento individual. O que era válido para uma organização humana era válido para as demais.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× TEORIAS

- × **TEORIA DA BUROCRACIA:** Foi trazida das obras de MAX WEBER; preocupado com os aspectos internos e formalidades de um sistema fechado, na divisão do trabalho, no poder da autoridade, na imposição de regras e disciplina. Buscando um caráter racional, legal, impessoal e formal para a máxima eficiência. Com essa teoria inicia-se a crítica da organização burocrática.
- × **TEORIA ESTRUTURALISTA:** O conceito de organização e do homem são amplificados numa tentativa de integração entre as abordagens clássicas e humanísticas a partir de uma moldura da Teoria da Burocracia. Os Estruturalistas desenvolvem análises comparativas das organizações facilitando a localização de características organizacionais.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× TEORIAS

- × **TEORIA NEOCLÁSSICA:** Marca um retorno dos clássicos atualizados inovando e adaptando a mudança. Utilizando velhos conceitos de uma teoria que é a única que apresenta um caráter universal.
- × **TEORIA COMPORTAMENTAL:** é uma teoria deixada como herança da teoria das RH; ela ampliou o conceito do comportamento social, comparando estilo tradicional de Administração com o moderno estilo na compreensão dos conceitos de comportamento de motivação. Para mudar uma organização e para se adaptar à dinâmica é preciso mudar o comportamento dos seus participantes e suas relações.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× TEORIAS

- × **TEORIA DE SISTEMAS:** Ela desenvolveu ampla visão de organização seguindo uma preocupação com a construção de modelos abertos. O sistema se divide em subsistemas que tem organizações inter-relacionados e o supra sistema com os subsistemas e com a organização como um todo.
- × **TEORIA DA CONTINGÊNCIA:** Onde ocorreu o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização. Tudo depende das características ambientais para a organização. Os sistemas culturais afetam as organizações. Essa teoria é um passo além da teoria de sistemas em Administração. Ela procura compreender como operam outras organizações.

ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

Compreender que...

As características organizacionais somente podem ser entendidas mediante a análise das características ambientais com quais se deparam.



× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× BASE DE ESTUDOS E/OU PESQUISAS

- × No intuito de se verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias, alguns pesquisadores passaram a abordar os vários aspectos que compunham o êxito ou não de várias organizações procurando compreender e explicar o modo como as empresas funcionavam em diferentes condições.
- × Baseados nestes estudos, puderam confrontar como (aspecto das organizações) interagem as variáveis ambientais, as técnicas administrativas e a relação funcional dentro das organizações.

ABORDAGEM CONTINGENCIAL - DEFINIÇÕES

- A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não
- Uma estrutura organizacional é um produto de muitas variáveis, como tecnologia, ambiente, pessoas, processos, e a interação entre essas variáveis determina o modelo de organização.
- O ambiente de mercado que uma empresa escolhe define sua forma estrutural.
- As organizações diferem bastante umas das outras em termos de autoridade, poder, relacionamento, estrutura, grau de permanência das unidades administrativas, tecnologia, homogeneidade interna, etc

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× BASE DE ESTUDOS E/OU PESQUISAS – PESQUISA DE CHANDLER

- × Em 1962, Alfred Chandler Jr. realizou uma das mais sérias investigações históricas abordando a estratégia de negócios. Estudou quatro grandes empresas americanas: a DuPont, a General Motors, a Standard Oil Co. (New Jersey) e a Sears Roebuck & Co; demonstrando que as estruturas destas empresas foram necessariamente adaptadas e ajustadas às suas estratégias durante todo um processo histórico envolvendo quatro fases distintas:
- × **Acumulação de Recursos:** A expansão da rede ferroviária iniciada após a Guerra da Secessão Americana ocasionou o fortalecimento do mercado de ferro e aço e o moderno mercado de capitais, com isso houve um rápido crescimento urbano gerado pela facilidade da estrada, como a migração rural e o início da imigração europeia. Tiveram de ampliar suas instalações de produção e organizar uma rede de distribuição, passaram então a deter o mercado de matérias-primas através da compra de empresas fornecedoras. Daí o controle por Integração. O aparecimento da economia em escala.

✘ APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

✘ BASE DE ESTUDOS E/OU PESQUISAS – PESQUISA CHANDLER

- ✘ Racionalização do Uso de Recursos: As novas empresas integradas tornaram-se grande e passaram a ter a necessidade de serem organizadas pois tinham muito recursos desnecessários (instalações e pessoal).

Haveria então a criação de uma estrutura funcional para a redução de custos, pois esta racionalização e a nova estrutura deveriam estar adequadas às oscilações de mercado, para isto se preocupavam com planejamento, organização e coordenação.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× BASE DE ESTUDOS E/OU PESQUISAS – PESQUISA CHANDLER

- × Continuação do Crescimento: A reorganização geral ocasionou um aumento de eficiência nas vendas, compras, produção e distribuição, mas em contrapartida os lucros baixaram, o mercado saturou-se, diminuindo a oportunidade de se reduzir os custos. As empresas partiram então para a diversificação (próxima de novos mercados e novos produtos).

A antiga estrutura funcional não estava preparada para essa diversificação. A nova estratégia gerou o surgimento de departamentos de pesquisa e desenvolvimento, engenharia do produto e desenho industrial.

- × Racionalização do uso de recursos em expansão: O suporte de autoridade e comunicação da estrutura funcional, sem terem como atender à cumplicidade crescente de produtos e operários, levaram à nova estrutura divisional departamentalizada. De um lado a descentralização de operações e, de outro, a centralização de controles administrativos.
- × Em resumo diferentes ambientes levam as organizações a adotar novas estratégias e estas, exigem diferente estruturas organizacionais.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× BASE DE ESTUDOS E/OU PESQUISAS - BURNS E STALKER

- × Tom Burns e G. M Stalker, dois sociólogos industriais, pesquisaram em 1961 vinte indústrias inglesas procurando analisar a correlação entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas indústrias. Classificaram as indústrias em dois tipos: organizações mecanísticas e orgânicas.
- × O sistema "mecanista" parecia ser apropriado a uma empresa que opera em condições ambientais relativamente estáveis, o outro, orgânico, parecia exigido pelas condições ambientais em transformação. A administração é baseada na hierarquia como demonstrado em organogramas. É um sistema vertical onde as operações, o sistema de trabalho, as informações seguem o padrão de comando do superior ao funcionário. Devendo o indivíduo executar esta tarefa para o retorno ao superior, sem se preocupar com a cumplicidade de seu trabalho na totalidade da organização.
- × Sistema orgânico: Os sistemas de trabalho são atribuídos a especialistas que executam suas tarefas com o conhecimento global da importância delas passa a empresa. Os indivíduos se interagem em suas funções. A situação efetua-se tanto lateral como verticalmente. Há a comunicação entre indivíduos de categorias diferentes e hierarquias diferentes, a chefia passa a ser parte do grupo, todos buscando um êxito comum.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× BASE DE ESTUDOS E/OU PESQUISAS - LAWRENCE E LORSCH

- × Pesquisaram sobre organização e ambiente marcando o aparecimento da Teoria da Contingência. Entre três empresas diferentes concluíram que os problemas básicos de organização são a diferenciação e a integração. É um processo gerado por pressões, no sentido de obter unidade de esforços e coordenação entre vários departamentos.

O desenvolvimento da pesquisa. Foram escolhidas as indústrias de plásticos, alimentos empacotados e de recipientes de alto e baixo desempenho, ambientes industriais de diferentes graus, desde ambientes de rápida mudança tecnológica até ambientes estáveis que exigem pequena diferença de organização.

- × Nessa pesquisa, revelou-se que: a organização em relação ao seu ambiente e a tecnologia adotada surgiu a Teoria da Contingência. As organizações precisam ser ajustadas ao sistema das condições ambientais. Os aspectos universais devem ser substituídos pelas normas de acordo entre organização ambiente e tecnologia.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× BASE DE ESTUDOS E/OU PESQUISAS - JOAN WOODWARD

- × Socióloga industrial inglesa, pesquisou sobre os princípios de administração em 100 empresas de diferentes tipos com média de 100 a 8.000 empregados. Cem empresas foram classificadas em três grupos de tecnologia de produção cada qual desenvolvendo diferentes maneiras de produzir.

Produção Unitária : é feita por unidades ou pequenas quantidades. Os trabalhadores usam variadas ferramentas. O processo de produção é menos padronizado.

Produção em massa : é feita em grande quantidade. Os trabalhadores operam máquinas e linha de produção ou montagem padronizados. Como as montadoras de veículos.

Produção em Processo : um ou mais operários lidera um processo total ou parcial de produção. A participação humana é pouco usada. Ex: as refinarias de petróleo, as siderúrgicas, etc. Nessas três tecnologias, cada uma tem um processo de produção diferente. A tecnologia extrapola a produção influenciando toda a organização empresarial.

Resumindo a pesquisa de Woodward ; a tecnologia adotada para uma empresa é que determina a sua estrutura e seu comportamento organizacional.

ABORDAGEM CONTINGENCIAL - PRINCÍPIOS

- Essa abordagem parte do ponto de vista de que as variáveis que compõem o sistema organizacional são mutáveis, porém a forma adotada por uma afeta consideravelmente a outra.
- Não existe uma forma única que seja melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos altamente variados das organizações dentro de um ambiente também altamente variado.
- O princípio básico é que não há melhor forma de organizar um sistema definitivo, porém em determinadas circunstâncias poderá haver um modelo ótimo que leve em consideração um número de contingências do momento, como tecnologia, estrutura, autoridade, relacionamento, mercado, economia, sociedade e cultura, entre outros
- Administradores contingenciais reconhecem que cada situação é única, e suas palavras chaves são: **antecipadores, adaptadores e assertivos.**



× BIBLIOGRAFIA

BENATTI, Camila e Andrea Becker. Comunicação Assertiva: Saber para melhorar. Literare Books: São Paulo.

BRUM, Débora. Comunicação Assertiva: Falar e Influenciar. Literare Books: São Paulo.

OLIVEIRA, João Baptista de. Boas Dicas para Boas Falas. 1ed. Lion's: São Paulo.

POLITO, Reinaldo. Como falar corretamente e sem inibições. 26ed. Saraiva: São Paulo.

POLITO, Reinaldo. Oratória para Advogados. Edição Especial – OAB-São Paulo. Saraiva: São Paulo.

POLITO, Reinaldo e Rachel. Os Segredos da Boa Comunicação no Mundo Corporativo. Benvirá: São Paulo.

PEASE, Barbara e Allan. Desvendando a Linguagem Corporal. Sextante: São Paulo.

WEIL, Pierre e Roland Tompakow. O Corpo Fala. 74ed. Vozes: São Paulo.