

# COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

AULA 5 — 28 06 2022

Por: Monalisa Cavalcanti

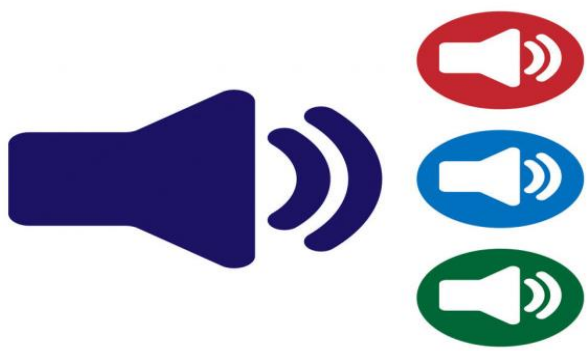
Fone: (15) 98114-2170

E-mail: [monalisacavalcanti.bueno@gmail.com](mailto: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?



## 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

- × 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.

# × 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.

Ambiente



Organização



# × APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

---

## × ORIGENS DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A abordagem contingencial conclui que os fatores ambiente e tecnologia são fundamentais para o equilíbrio e ponderação dentro das organizações, podendo tais aspectos atuarem como oportunidade ou restrições que influenciam a estrutura e os processos internos da organização e que tais fatores devem ser constantemente identificados, especificados e reformulados para uma Administração equilibrada e de acordo com seu objetivo alcançado

# × APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

## × Estratégia Contingencial

Entre os principais fatores de uma abordagem contingencial estão o ambiente, o indivíduo, a estrutura como um todo, as tarefas que tem de realizar e a tecnologia. Esta última deve ter sempre um caráter inédito para, assim, conseguir gaps de oportunidades frente aos seus concorrentes.

## × Teoria Contingencial Em Prática

Lidar com eventualidades é uma forma de administração e de estrutura organizacional que se empenha em resolver os problemas do presente. É importante ter claro que essa capacidade deve ser atribuída na maioria aos líderes, gerentes e encarregados. A equipe precisará estar preparada para seguir o que é passado e tem pouca autonomia no poder decisório.

Cabe aos gestores desenvolverem a capacidade de analisar o ambiente externo e interno de maneira rápida e eficiente e tomar decisões que sejam capazes de solucionar problemas, sem afetar o bem-estar. Esse cenário e teoria pede líderes que tenham visão ampla e consigam pensar em diversas formas de solucionar um problema. **É preciso ter claro: o que foi feito no passado ou em outro cenário pode não funcionar no futuro. Esse é um dos principais pontos da teoria contingencial.**



# 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.**

# × APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

## × Principais Fatores Abordagem Contingencial - Análise Ambiental

Apesar do foco ser o ambiente externo, o olhar deve se iniciar de dentro para fora. Começando pela análise das forças e fraquezas dentro da organização, como processos que estão funcionando, setores que precisam de reformulação etc. Após, as oportunidades e ameaças do mercado devem ser analisadas como concorrentes, implicações jurídicas do setor e portas de crescimento. A Matriz Swot é a ferramenta mais utilizada para isso.

Combina as forças e fraquezas do ambiente externo e interno. Os autores F. E. Emery e E.L. Trist, aponta que existem 4 tipos de ambiente, que são:

- × **Meio plácido e aleatório:** Com pouca capacidade de influenciar e afetar outras empresas, as organizações inseridas nesse meio estão em um mercado pequeno e apresentam produtos e serviços semelhantes e pouca diferenciação. Os negócios são mercearias, oficinas mecânicas e pequenas comércios.
- × **Meio perturbado e reativo:** Este ambiente é dinâmico. É geralmente de poucas organizações dominantes como bancos e montadoras de automóveis e outras grandes organizações com cenário de grande disputa.
- × **Meio plácido e segmentado:** Concorrência de forma monopolística. Empresas médio porte. As empresas são extremamente hierarquizadas. Tem administração/coordenação centralizada.
- × **Meio de campos turbulentos:** Geralmente controlado por poucas empresas que são capazes de entregar o produto ou serviço. Nesse cenário a disputa por inovação e tecnologia é grande. O ambiente geralmente é de autonomia entre as organizações.

# ✘ MODELO DE MATRIZ SWOT

EMPRESA: \_\_\_\_\_ RESPONSÁVEL: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: \_\_\_\_\_



Blank box for Strengths (FORÇAS) with 6 horizontal lines.

Blank box for Opportunities (OPORTUNIDADES) with 6 horizontal lines.

FORÇAS

S

OPORTUNIDADES

O

Blank box for Weaknesses (FRAQUEZAS) with 6 horizontal lines.

Blank box for Threats (AMEAÇAS) with 6 horizontal lines.

FRAQUEZAS

W

AMEAÇAS

T

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<b>F</b> ORÇAS	<b>O</b> PORTUNIDADES
Pontos fracos	<b>F</b> RAQUEZAS	<b>A</b> MEAÇAS

# ✘ APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

---

## ✘ O AMBIENTE GERAL E AMBIENTE DE TAREFA

Cada um de seus elementos pode ser um grupo, instituição ou indivíduo, podem ser ameaças ou oportunidades para organização, o que gera a incerteza. A incerteza hoje é um grande desafio tanto da ADM quanto das organizações, mas a incerteza não está no ambiente e sim na percepção das organizações, tanto que o mesmo ambiente pode ser interpretado de maneiras diferente por duas organizações.

# × APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

## × AMBIENTE

---

Ambiente é tudo o que acontece externamente, mas influenciando internamente uma organização. A Análise do Ambiente foi iniciada pelos estruturalistas, como a análise tinha abordagem de sistemas abertos aumentou o estudo do meio ambiente como base para verificar a eficácia das organizações, mas nem toda a preocupação foi capaz de produzir total entendimento do meio ambiente.

As teorias da ADM tem ênfase no interior e exterior da organização. O ambiente geral e o ambiente da tarefa.

O ambiente geral é o genérico e comum que afeta direta ou indiretamente toda e qualquer organização, é constituído de um conjunto de condições semelhantes, são elas tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas ou culturais.

## × APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

- × **Tecnológica** é quando ocorre desenvolvimento tecnológico nas outras organizações, é preciso se adaptar para não perder a competitividade. As condições legais constituem a legislação, são leis trabalhistas, fiscais, civis, de caráter comercial, etc.
- × As **condições** políticas são decisões e definições políticas.
- × As condições econômicas constituem o que determina o desenvolvimento econômico. Inflação, balança de pagamento do país, distribuição de renda interna, etc; não passam despercebidos.
- × A condição demográfica determina o mercado de acordo com a taxa de crescimento, população, raça, religião, distribuição geográfica, etc.
- × A condição cultural é a expectativa da população que interfere no consumo.
- × Todas essas condições interagem entre si, e suas forças juntas tem efeito sistêmico.

# × APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

- × O **ambiente geral** é genérico, mas as organizações tem também o ambiente particular ou de tarefa.
- × O **ambiente de tarefa** é o de operações de entrada e de saída em casa organização, e é constituído por fornecedores de entradas, clientes ou usuários concorrentes e entidades reguladoras. Os fornecedores de entrada, são fornecedores de todos os recursos para trabalhar, tais como matéria-prima, recursos financeiros e recursos humanos.

Definir ambiente de tarefa é quando a organização já escolheu o produto ou serviço e o mercado onde vender. É no ambiente de tarefa que a organização se preocupa em estabelecer seu domínio, quanto a consumidores e fornecedores, querem também reduzir a dependência. O ambiente de tarefa depende das oportunidades ou ameaças para a organização.



# × APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

## × TIPOLOGIA DE AMBIENTES

- × O ambiente é um só, mas as organizações estão expostas e podem ser diferente das demais, é dividida em tipologias e são características do ambiente de tarefas.

Os ambientes podem ser homogêneos ou heterogêneos de acordo com a estrutura. É homogêneo quando há pouca mistura de mercados; e heterogêneo quando existe diferenciamento múltiplo nos mercados.

Os ambientes podem ser classificados estáveis ou instáveis de acordo com sua dinâmica. É estável quando quase não ocorrem mudanças e quando ocorrem são previsíveis. É instável quando há mudanças o tempo inteiro, essas mudanças geram a incerteza. (Inovação e Criatividade).

O ambiente com estabilidade e instabilidade. Quanto mais estável menor a contingência, permitindo uma estrutura burocrática e conservadora, porém quanto mais instável, maior a contingência e maior a incerteza, porque há uma estrutura organizacional mutável e inovadora.



## × 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.