

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

AULA 6 — 30 06 2022

Por: Monalisa Cavalcanti

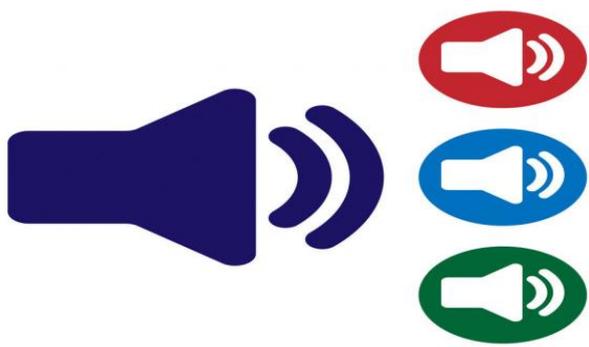
Fone: (15) 98114-2170

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.

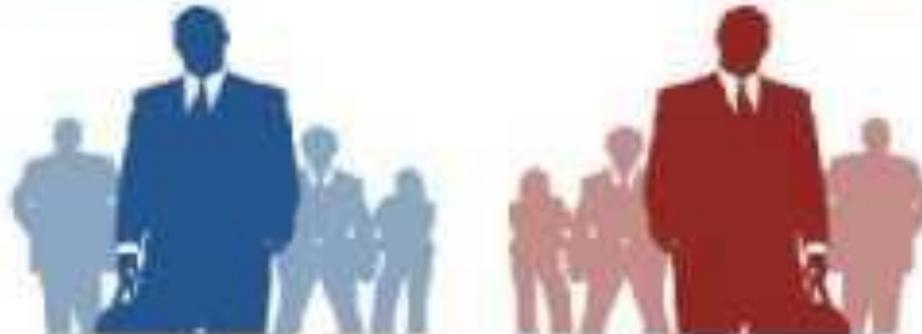
Ambiente



Organização



INFLUÊNCIA



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

A Matriz Swot. 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.

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A 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.

Abordagem Contingencial, o que significa isso?



× 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.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× TECNOLOGIA

Toda organização tem que adotar uma tecnologia podendo ser ela grosseira, rude ou sofisticada, como o uso de computadores, mas todas as organizações precisam de uma tecnologia para funcionarem e chegarem aos fins desejados. Na parte administrativa, a **tecnologia** é desenvolvida nas organizações através do Knowhow, os resultados são obtidos com os serviços e produtos.

A tecnologia não incorporada são as pessoas competentes para desenvolver sua função dentro da empresa. A tecnologia incorporada é o capital (dinheiro), matérias-primas etc.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× TECNOLOGIA

A tecnologia, seja ela qual for, está presente no dia a dia das empresas, transformando as matérias-primas em produtos consumíveis e produtivos para a humanidade.

A tecnologia variável ambiental é aquela que assume a tecnologia criada para outras empresas de seu ambiente de tarefa em seus sistemas de dentro para fora. A tecnologia variável organizacional, quando a tecnologia esta presente em sua empresa, influencia e desempenha melhor em seu ambiente de tarefa.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× TIPOLOGIA DE THOMPSON

Para a empresa alcançar seus objetivos deve contar com o conhecimento humano onde o homem conduz para um resultado satisfatório, isto é, a tecnologia pode ser avaliada por critérios instrumental (conduzido à resultados desejados) e critérios econômicos (resultados desejados com poucas despesas).

A perfeição instrumental é quando se produz um produto padrão com taxa constante, porque com as experiências adquiridas dos trabalhadores, reduz perda de material e pode levar a modificação de maquinários.

A tecnologia mediadora é quando os clientes são interdependentes, necessitam de uma empresa mediadora para ajudá-los a alcançar seus objetivos.

Tecnologia intensiva consiste em diversas habilidades, especializações, técnicas variadas para modificar um único objetivo.

Thompson classifica a tecnologia flexível, assim: as máquinas, o conhecimento técnico e as matérias-primas são usados para outros produtos ou serviços e a tecnologia fixa não permite utilização em outros produtos ou serviços.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× TIPOLOGIA DE TECNOLOGIAS

Tecnologia fixa e produto concreto: provém de empresas onde a mudança tecnológica é muito menos, existindo um problema, o que não aceita seus produtos. Ex: o ramo automobilístico.

Tecnologia fixa e produto abstrato: A empresa tem capacidade de mudar segundo algumas normas impostas pela tecnologia fixa ou flexível. As partes relevantes do ambiente de tarefa precisam ser influenciadas à aceitar novos produtos que a organização oferecer, para isso a formulação da estratégia global das organizações enfatiza a obtenção do suporte ambiental necessário para a mudança. Ex: Instituições educacionais baseadas em conhecimentos que oferecem cursos especializados.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× TIPOLOGIA DE TECNOLOGIAS

Tecnologia flexível e produto concreto: A organização efetua com facilidade mudanças para um produto novo ou diferente através das máquinas, técnicas, pessoal, conhecimento, etc. Ex: as empresas do ramo plástico, de equipamentos eletrônicos, sujeitos à mudanças, fazendo com que as tecnologias adotadas sejam constantemente reavaliadas, modificadas ou adaptadas.

Tecnologia flexível e produto abstrato: A possibilidade de mudanças são muitas e o problema maior das organizações está na escolha entre qual alternativa é a mais adequada: o consenso dos clientes (consenso externo em relação ao produto ou serviço oferecido ao mercado), ou aos processos de produção (consenso dos empregados). Ex: as organizações secretas ou mesmo abertas (mas extra oficiais), as empresas de propaganda e de relações públicas, etc.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× TIPOLOGIA DE TECNOLOGIAS

Todas as organizações apresentam problemas pois as contingências impostas por diferentes tecnologias são importantes para a organização e sua administração.

Uma organização comprometida com uma tecnologia específica pode perder a chance de produzir um outro produto para outras organizações de tecnologias mais flexíveis pois a cada dia a tecnologia fica mais especializada e a flexibilidade da organização de rapidamente passar de um produto para outro pode decrescer.

A medida em que a tecnologia se torna mais complexa, a empresa passa a ter menos controle sobre o processo tecnológico global, e assim ficando dependente de outras empresas do ambiente de tarefa. Dependência crescente de especialistas, de treinamento prévio feito por outras organizações que exigem mais integração e coordenação.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× IMPACTO DA TECNOLOGIA

A tecnologia tem por prioridade determinar a natureza da estrutura organizacional e do comportamento das empresas. Alguns autores costumam dizer que há um imperativo tecnológico, isso quer dizer que existe um forte impacto da tecnologia não só nas empresas e organizações, mas também na natureza e na vida.

A tecnologia virou sinônimo de eficiência. E eficiência tornou-se um critério normativo onde as organizações e administradores são constantemente avaliados.

Enfim, a tecnologia cria incentivos nas empresas para levar os administradores a melhorarem cada vez mais a eficiência, mas sempre dentro dos limites do critério normativo. Por isso a tecnologia tem influenciado muito sobre as organizações e seus participantes.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× AS ORGANIZAÇÕES E SEUS NÍVEIS

As organizações enfrentam desafios tanto internos como externos, independente do seu tamanho ou natureza. Elas se diferenciam em três níveis organizacionais:

1) NÍVEL INSTITUCIONAL OU NÍVEL ESTRATÉGICO

É o nível mais alto de uma empresa, composto pelos diretos, proprietários, acionistas e é onde as decisões são tomadas, onde são traçados os objetivos a serem alcançados.

2) NÍVEL INTERMEDIÁRIO OU MEDIADOR

É composto pela média administração de uma empresa e se localiza entre o Nível Institucional e o Nível Operacional. Seu objetivo é unir internamente estes dois níveis, gerenciando o comando de ações, ajustando as decisões tomadas pelos níveis institucionais com o que é realizado pelo nível operacional. Ao nível Intermediário está a responsabilidade também de administrar o nível operacional, pois é ele que está frente à frente com as incertezas do ambiente, intervindo e amortecendo estes impactos a fim de não prejudicar as operações internas dentro do nível.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× AS ORGANIZAÇÕES E SEUS NÍVEIS

3) NÍVEL OPERACIONAL, TÉCNICO ou NÚCLEO TÉCNICO

Estão ligados aos problemas básicos do dia a dia e é onde as tarefas e operações são realizadas, envolvendo os trabalhos básicos tanto relacionados com a produção de produtos como de serviços da organização. É um nível que comanda toda a operação de uma organização e é nele que se localizam máquinas, os equipamentos, instalações físicas, a linha de montagem, os escritórios, tendo a responsabilidade de assegurar o funcionamento de um sistema.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× AS ORGANIZAÇÕES E SEUS NÍVEIS

As organizações são, de uma certa forma, sistema aberto, pois muitas vezes surgem as incertezas do ambiente, contudo são capazes de se anteciparem se defendendo e se ajustando a elas. Podem ser também sistema fechado, uma vez que este nível opera tecnologicamente com meios racionais. É eficiente, pois nela as operações seguem uma rotina e procedimentos padronizados, repetitivos.

A estrutura e o comportamento de uma organização são contingentes, porque elas enfrentam constrangimentos ligados as suas tecnologias e ambiente de tarefas. Não há, no entanto, uma maneira específica ou melhor de organizar e estruturar uma organização. As contingências por serem diferente em cada organização, há uma variação em suas estruturas e comportamentos.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

CONCLUSÃO

Para cada uma das "Teorias", há uma maneira diferenciada de administrar.

Não podemos dizer: uma é mais certa que a outra.

Para cada situação são utilizados critérios diferenciados, depende da situação do ambiente.

As atitudes administrativas deverão ser tomadas de acordo com o momento, a situação é que mostrará qual o procedimento correto a ser adotado para a solução dos problemas.



× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A Teoria da Contingência enfatiza o mais recente estudo integrado na teoria da ADM; é sem dúvida a mais eclética de todas as teorias da ADM, pois além de considerar as contribuições das diversas teorias anteriores, consegue coordenar os princípios básicos da ADM como: as tarefas, a estrutura, as pessoas, a tecnologia e o ambiente.

Dentro de seu estado, as teorias administrativas anteriores são colocadas à prova, suas conclusões são confirmadas (cada uma de acordo com sua época, necessidade, ambiente, interação, compatibilidade, etc.), atualizadas, ampliadas, integradas dentro de uma abordagem mais complexa, permitindo assim uma visão conjunta, abrangente com maior maleabilidade e adaptação para cada organização e para a ADM em um todo.

× APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

× APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A abordagem contingencial mesmo tendo analisado outras escolas como a Teoria Clássica ou a Teoria de Sistemas, aceitou suas premissas básicas, mas adaptou-as a outros termos, pois, nela nada é absoluto ou universalmente aplicável. Tudo é composto de variáveis sejam situacionais, circunstanciais, ambientais, tecnológicas, econômicas; enfim diferem em diferentes graus de variação.

De todas as Teorias ADM, a abordagem contingencial enfoca as organizações de dentro para fora colocando o ambiente como fator primordial na estrutura e no comportamento das organizações. De um lado o ambiente oferece oportunidades e recursos, de outro impõe coações e ameaças à organização. É neste ponto que a tecnologia torna-se também uma variável importante para o ambiente.

✘ APERFEIÇOAMENTO ORGANIZACIONAL

✘ APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Dela depende os conceitos de oportunidades extra organizacionais como inter organizacionais já que interfere na coerência dos membros internos da organização para obter e adaptar a coesão com características externas do ambiente. Cada organização requer sua própria estrutura organizacional dependendo das características de seu entorno e de sua tecnologia. Os dois grandes desafios para as organizações modernas são o ambiente e a tecnologia.

Em resumo, a tecnologia provavelmente será um fator para a terceira revolução industrial, aliada ao ambiente e a forma como as organizações e a própria Administração saberão utilizar e adaptar estes dois importantes fatores face à globalização de todos os conceitos organizacionais. É neste âmbito que a teoria da Contingência tem muito ainda a ser estudada e atualizada confirmando que a Administração deve muito a seus conceitos e há muito que adaptar-se a estudos cada vez mais complexos para o êxito dela própria.





× 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.