

MATERIAL DE APOIO





MUDE SUA VIDA

AQUI COMEÇA A REALIZAÇÃO DE UM SONHO!







Educação, treinamento e desenvolvimento (Os 14 princípios de De	ming)3
Educação a distancia	4
Processo decisório	5
O Processo Racional de Tomada de Decisão	6
Decisões programadas	6
Decisões não programadas	6
Decisões frente aos conflitos de interesses	7
Árvore das decisões	7
Classificação ABC (Teorema de Pareto)	8
Fatores de afetam as decisões	8
Clima e Cultura Organizacional	8
Iceberg da Cultura Organizacional	9
Clima Organizacional	10
Aspectos da Cultura Organizacional	10
Tipos de Culturas	10
Questões de provas anteriores	11
0.1	10





QUERIDO ALUNO!

Este é um material de acompanhamento de Aulas Gratuitas transmitidas pelo AlfaCon em seu Canal Oficial no Youtube.

<u>Inscreva-se</u> para receber o melhor conteúdo para concursos públicos!





Semana Temática- Administração para o MPU

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO – AULA 2 SEMANA TEMÁTICA - MPU



Tópicos do edital 2018 Cespe/UnB

2.10 Educação, treinamento e desenvolvimento. 2.10.1 Educação corporativa. 2.10.2 Educação a distância. 2.11 Qualidade de vida no trabalho. 6 O processo racional de solução de problemas. 6.1 Fatores que afetam a decisão. 6.2 Tipos de decisões.

Prof. Luiz Rezende

Educação, treinamento e desenvolvimento (Os 14 princípios de Deming)

1º princípio: Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego;

2º princípio: Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação;

3º princípio: Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;

4º princípio: Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança;

5º princípio: Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos;

6º princípio: Institua treinamento no local de trabalho;



7º princípio: Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção;

8º princípio: Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;

9º princípio: Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;

10º princípio: Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores;

11º princípio: Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança; elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes;

12º princípio: Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulharse de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade; remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de Orgulharemse de seu desempenho. Isto significa a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos

13º princípio: Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento.

14º princípio: Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.

Educação a distancia

A educação a distância apresenta 3 elementos:

- Professor
- Aluno
- Tutor

Momentos d educação a distância

- E-learning (distância)
- B-learming (presencial)

AVA é o momento da educação a distancia.



Processo decisório

Tomar decisões é uma ação inerente ao serviço público, e os servidores públicos que tem papel determinante na administração tem na tomada de decisão. Quanto maior o poder e responsabilidade do membro da organização maior é a quantidade de decisões que ele precisa tomar.

As decisões geralmente são baseadas em mudanças nas organizações, estas na maioria das vezes forçada por mudanças ambientais ou inovações, estas facultativas para a organização, porém cada vez mais necessárias. A tomada de decisão e o maior ou menor envolvimento de atores neste processo tem a ver com os princípios e diretrizes na administração, e pode representar maior ou menor coletivização conforme o método

- Decisão autocrática Concentrada em uma pessoa que detém o poder, não existe envolvimento de terceiros e está baseada na concentração do poder. Não cria um bom ambiente coletivo, mas pode garantir a celeridade.
- Decisão delegada É aquela em que a chefia ou quem detêm o poder delega para outro membro da organização ou equipe a responsabilidade pela tomada de decisão. Pode garantir maior motivação da equipe mas muitas vezes cria uma indefinição na cadeia de comando.
- Decisão colegiada É aquela em que a pessoa que detém o poder envolve os interessados na tomada de decisão, e geralmente está vinculada a governança na administração. Cria maior envolvimento e motivação, porém pode prejudicar o foco nos objetivos estratégicos e prejudicar a celeridade.

Os métodos de tomada de decisão estão diretamente relacionados com os modelos administrativos. Seguem abaixo os métodos de tomada de decisão dos modelos que foram vigentes no Estado brasileiro:

- Decisão no modelo patrimonialista Comportamental, baseado unicamente nas opiniões, história de vida, interesses do governante, que detinha o poder absoluta e não existia impessoalidade.
- Decisão no modelo burocrático (weberiano) Racional, baseado na impessoalidade e na existência de normas e regras claras para a tomada de decisão, e é baseada na impessoalidade. A decisão racional tem quatro etapas básicas:



- 1 Identificação do problema
- 2 Buscar a origem do problema
- 3 Resolver o problema
- 4 Buscar soluções para a não recorrência do problema
- Decisão na Nova Administração Pública Mantem o racionalismo, a base em normas e a impessoalidade, porém busca formas mais amplas e colegiadas de tomada de decisão, baseada na governança administrativa.

O Processo Racional de Tomada de Decisão

No weberianismo a tomada de decisão nas organizações não é baseada no processo comporta- mental, onde as decisões tem base nas posições e opiniões dos indivíduos que estão na condição de comando, e sim do racionalismo, que tem quatro fases:

- Identificação do problema
- · Buscar a origem do problema
- Resolver o problema
- Criar soluções para a não recorrência do problema.

Decisões programadas

As decisões programas são aquedas recorrentes, que já foram tomadas antes e que as consequências são previsíveis e de conhecimento prévio, o que possibilita melhor planejamento em qualquer cenário decisório. Por serem previsíveis são aquelas tomadas cotidianamente e inerentes as funções do membro da organização que a toma.

Seguem as principais características das decisões programadas:

- Previsibilidade
- Controle
- Planejamento
- Minimizar riscos

Decisões não programadas

São aquelas decisões inéditas ou não esperadas a serem tomadas no planejamento, fruto da instabilidade e mudanças constantes nos ambientes externo e interno. As decisões não programas geralmente estão baseadas em situações não previstas e quanto maior a responsabilidade do membro da



organização, geralmente maior a quantidade de decisões não programas a serem tomadas.

Seguem as principais características das decisões não programadas:

- Imprevisibilidade
- · Pouco controle
- Não previstas no planejamento
- Aumenta riscos

Decisões frente aos conflitos de interesses

Em uma organização o conflito entre os interesses existentes é constante e não necessariamente algo negativo, já que o envolvimento dos membros da organização e o empoderamento do clientecidadão sobre as ações públicas gera cada vez mais conflito de interesses.

Existem nas organizações 3 interesses distintos, que seguem abaixo.

- Interesse da organização Que, pelos princípios da gestão pública, como a impessoalidade e legalidade, deve estar acima os outros interesses.
- Interesse próprio
- Interesse do outro.

Conflitos podem ser caracterizados de três formas:

- Manifestados
- Dissimulados
- Iminentes

Frente ao conflito, existem três possibilidades de decisões

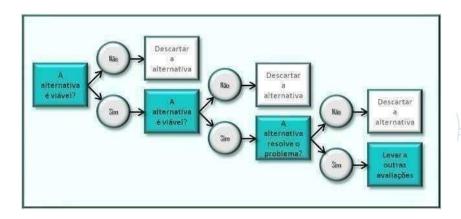
- Confronto (perde/ganha)
- Consenso (perde/perde)
- Abrandamento (ganha/ganha)

Árvore das decisões

Método de tomada de decisão em que um diagrama apresenta as decisões que devem ser tomadas e as possíveis consequências de cada decisão e alternativa futuras, é prospectiva e possibilita analisar os caminhos e dificuldades que podem surgir em cada decisão.



Central de Vendas Segunda a sexta, das 08:00 às 22:00 e aos sábados das 09:00 às 16:00



Classificação ABC (Teorema de Pareto)

Outra importante ferramenta para a tomada de decisões na busca pela qualidade é a utilização do Teorema de Pareto para a decisão de prioridades dentro de uma organização. Segundo o estudo feito por Pareto, os elementos (produtos, ações, funcionários, etc) de uma organização são divididos em:

- Classificados como A Correspondem aos elementos de maior importância e que atendem a 20% da quantidade e 80% da relevância em uma organização.
- Classificados como B Correspondem aos elementos de importância mediana e que atendem a 30% da quantidade e 15% da relevância em uma organização.
- Classificados como C Correspondem aos elementos de importância menor e que atendem a 50% da quantidade e 5% da relevância em uma organização.

Fatores de afetam as decisões

- Legalidade
- Escopo
- · Sociedade Civil Organizada
- Mudanças
- Inovações

Clima e Cultura Organizacional

As organizações têm a necessidade de homogeneizar suas ações, características, posturas e controlar o comportamento dos membros da organização, para que todos caminhem para o mesmo sentido e que tanto clientes quanto fornecedores e



Central de Vendas Segunda a sexta, das 08:00 às 22:00 e aos sábados das 09:00 às 16:00

colaboradores sofram influência. Para organizar estas características e criar esta "cara" própria que as organizações devem ter, um

escritor estadunidense chamado Edgar Schein, analisando o comportamento de várias organizações e de como elas controlavam seus membros para que eles tivessem para si os valores das próprias organizações, que desenvolveu a ferramenta de administração chamada Cultura Organizacional. A Cultura Organizacional portanto representa as importâncias que a organização adquire ao longo de sua história, aquilo q ue é relevante, com o objetivo de que os membros tenham estes valores para si. Como a Cultura Organizacional deve ser assimilada e aceita pelos membros e não imposta, não pode ser imposta externamente e muito menos

de forma interna ser objeto de legislação.

DICA – A Cultura Organizacional deve ser assimilada e propagada para todos os membros da organização e não apenas para os subordinados, portanto, desde os níveis diretivos até os níveis operacionais deve ser assimilada a

Cultura.

Iceberg da Cultura Organizacional

Edgar Schein divide os elementos que compõe a Cultura Organizacional entre aqueles que não são diretamente observáveis e aqueles diretamente observáveis. Como em um Iceberg, a maior parte da Cultura Organizacional fica submersa, interna, não observável, e menor parte é diretamente observável. Dentre os elementos diretamente observáveis estão os artefatos

(na ponta do iceberg), que são minoritários, e os não observáveis estão os valores e os pressupostos básicos (estes os mais internos, que estão na base do iceberg).

- Pressupostos básicos. São as percepções que as organizações têm em relação aos membros, colaboradores e clientes. São os elementos que as organizações têm como verdades, e representa o comportamento, e o jeito da organização ser. Também entre os pressupostos básicos estão os tabus, que representam os elementos não permitidos em uma organização, e quem são secretos e não comentados de forma explícita entre os membros da organização.
- Valores. Representam o próprio comportamento da organização, a sua própria essência. Os valores devem ocupar lugar central para a definição dos objetivos definidos no planejamento estratégico. Os valores são definidos e criados pelos fundadores das organizações, ou no caso das



organizações públicas, pelos gestores e governantes que conceberam sua criação. Transparência, sustentabilidade, credibilidade são exemplos que valores existentes nas organizações.

 Artefatos. São os elementos que podem ser diretamente observados em uma organização, aqueles que representam, de forma tangível ou intangível aquilo que é perceptível por todos os membros. Símbolos, linguagens, a comunicação, slogans, vestimenta, ritos ou rituais, normas, são artefatos, que também podem ser subdivididos nas seguintes categorias.

Clima Organizacional

Toda vez que a empresa consegue definir claramente sua Cultura Organizacional e fazercom que os seus membros a assimilem, cria-se o Clima Organizacional, que é o resultado concreto da Cultura Organizacional.

Aspectos da Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem diversos aspectos que devem ser observados:

- Estabilidade Estrutural para algo se tornar cultural, além de ser compartilhado com os integrantes do grupo, precisa ser reconhecido como estável.
- Profundidade é a parte inconsciente para o grupo, sendo menos tangível e menos visível que outros aspectos desse grupo.
- Largura é penetrante e influencia todos os aspectos de como a organização procede com suas atividades, seus vários ambientes e operações internas.
- Padrão ou Integração sugere que os rituais, o clima, os valores e os comportamentos formam um conjunto coerente; esse padrão ou integração é a essência da cultura

Tipos de Culturas

- Cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização - é a cultura organizacional.
- Subculturas se referem à coexistência de diversas culturas dentro de uma mesma organização. Representam atitudes e pontos de vista diferentes, os quais refletem problemas, situações ou experiências específicos de certos grupos. Conforme as organizações crescem e se diferenciam em unidades baseadas em função, produto, mercado, projeto e área geográfica, estas desenvolvem culturas próprias.



Contracultura, que é a cultura peculiar de um grupo que se opõe à cultura mais ampla, contestando seus padrões. Se as organizações não possuíssem nenhuma cultura dominante e fossem constituídas apenas de diversas subculturas, a importância da cultura organizacional seria consideravelmente reduzida, porque não haveria nenhuma interpretação uniforme do que seria um comportamento adequado ou inadequado. Dessa forma, seria difícil manter a coesão da empresa e o foco nos objetivos principais.

Culturas Fortes e Fracas - A cultura fraca é heterogênea - há poucos (ou não há) valores essenciais compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores e quanto mais se comprometerem com eles, mais forte será a cultura. Uma cultura forte, portanto, é homogênea - os valores essenciais são intensamente acatados e amplamente compartilhados.

Questões de provas anteriores

- 1 respeito dos processos organizacionais de planejamento e de tomada de decisões, julgue o item que se segue. Normalmente, o tomador de decisões que adota o estilo integrativo utiliza poucas informações no processo decisório. Por esse motivo, ele pretere a criatividade e prioriza a avaliação dessas informações de maneira crítica, detalhada e centralizada.
- 2 A gestão de pessoas usa o inventário gerencial para a tomada de decisão sobre quantitativo de pessoal quando, por exemplo, utiliza o banco de dados de uma universidade para obter informações relacionadas ao grau de instrução, experiências, interesses e habilidades dos seus professores.
- 3 A tomada de decisão compreende a escolha das alternativas mais favoráveis para a organização, com vistas ao atendimento das necessidades institucionais a curto, médio ou longo prazo.
- 4 O processo decisório deve ser estritamente racional, visto que opiniões, sentimentos e intuições não devem influenciar a solução de um problema.
- 5 Uma informação gerencial serve de insumo para a tomada de decisão por parte de gerentes, devendo, por isso, sua interpretação ser orientada ao contexto da organização. Esse processo deve ocorrer de forma totalmente isenta e sem considerar a natureza da organização.
- 6 Os rituais culturais são importantes para a história da trajetória organizacional, por meio de ritos de renovação (melhoria da estrutura) ou de ritos de integração (boas relações e emoções) no trabalho.



- 7 A cultura de uma organização atua como um elemento unificador, pois, mesmo que os indivíduos possuam características individuais diferentes, eles pensam e criam soluções de forma semelhante, a fim de que os objetivos finais sejam alcançados.
- 8 Estimular um sistema de valores que seja compartilhado pelos membros de uma organização impede o surgimento de subculturas na estrutura organizacional.
- 9 O desafio da diversidade na atualidade faz que os valores organizacionais da gestão estejam fundamentados em uma cultura integrada, na oferta contínua de oportunidades e na liderança orientada ao desenvolvimento humano nas organizações.
- 10 A cultura de uma organização pode ser responsável pelo baixo impacto de treinamentos dos servidores.



Gabarito



GABARITO

1E-2E-3C-4E-5E-6C-7C-8E-9E-10C



MUDE SUA VIDA

AQUI COMEÇA A REALIZAÇÃO DE UM SONHO!

youtube.com/user/onlinealfa

facebook.com/AlfaConConcursosPublicos

instagram.com/alfaconcursos





