



PROJETO ICSS / CRA-SP

Material Prévio

Outubro/2013

2013/002-Versão Final

**CERTIFICAÇÃO MODALIDADE
PROVA**

MATERIAL PRÉVIO 2013/002
Versão Final

CERTIFICAÇÃO MODALIDADE PROVA

Apresentação:

O presente documento complementa o Material Prévio 2 que tratou sobre aspectos e definições gerais para a elaboração do Modelo de Certificação dos Administradores na modalidade Prova.

Basicamente o texto aprofunda o tópico referente ao Programa da Prova e solicita a revisão de algumas definições à luz de novos argumentos de sustentação.

Como das vezes anteriores, os profissionais respondentes estarão fornecendo os elementos definidores da modalidade de Certificação por prova. Para tanto, é importante que, por ora, sejam preenchidos os campos intitulados MANIFESTAÇÃO, atendendo à solicitação expressa nos campos REQUISITO e SÍNTESE.

Acreditamos ser esta a rodada final desta etapa e suas respostas entendidas como conclusivas.

1. Revisão das Definições Anteriores Sobre a Estrutura da Prova

Registramos, neste item, as definições gerais para a modelagem da Certificação por Prova que, ao nosso juízo, carecem de revisão à luz dos novos argumentos observados.

Síntese Original:

a) Prova temática dividida em dois módulos:

- i. Módulo 1 - Conhecimentos Gerais de Administração: 20 questões
- ii. Módulo 2 - Conhecimentos Específicos de Gestão de Recursos Humanos: 40 questões

b) Banco de Questões na proporção de 3 x 1 (Banco de Dados inicial com, no mínimo, 180 questões);

c) Questões classificadas em 3 graus de dificuldade:

- i. Alta: 4 questões no Módulo 1 e 8 questões no Módulo 2
- ii. Média: 10 questões no Módulo 1 e 20 questões no Módulo 2
- iii. Baixa: 6 questões no Módulo 1 e 12 no Módulo 2

d) Tempo estimado para realização da prova: 120 minutos

Entendemos que a construção de questões de maior grau de dificuldade é mais dispendiosa e geralmente mais suscetível à controvérsias. Convém ainda observar que a caracterização do grau de dificuldade será melhor depurada depois da execução de algumas provas, avaliadas a partir dos resultados concretos.

Requisito:

Solicitamos dar conformidade.

Manifestação:

DE ACORDO.

Observação:

2. Programa Temático Sugerido

Registramos, neste item, o detalhamento do Programa Temático que servirá de base para a elaboração do Banco de Questões da Prova.

2.1 Módulo 1: Conhecimentos Gerais de Administração

Síntese:

O objetivo do primeiro módulo é aferir o grau de conhecimento do candidato em relação aos temas gerais da administração, geralmente relacionados ao contexto da Teoria Geral da Administração ou as Teorias Organizacionais.

Este conjunto programático foi modelado em dois níveis temáticos e descrito em termos das categorias básicas (conhecimento, compreensão e aplicação) da taxonomia do domínio cognitivo de Benjamin Bloom.

Cabe observar que foi adotada a terminologia usualmente utilizada sem a preocupação de se fixar em uma única linha de abordagem.

I – AS FUNÇÕES E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

- i. As Funções Básicas do Administrador
 - Identificar e caracterizar as funções: planejar, organizar, dirigir e controlar
 - Identificar a origem e a evolução destas funções
 - Correlacionar as funções entre si e com as melhores práticas atuais
- ii. As Habilidades do Administrador
 - Explicar as categorias adotadas por Robert Kantz: habilidades técnica, humana e conceitual
 - Correlacionar as categorias de Kantz com os níveis hierárquicos gerenciais (Alta Administração, Gerência Média e Supervisão)
 - Articular as Habilidades com as Funções Básicas do Administrador

II – AS ORGANIZAÇÕES: AMBIENTES, PROCESSOS E ESTRUTURAS

- i. A Organização e seus Ambientes
 - Caracterizar os ambientes das Organizações nas dimensões Macro,

Setorial ou de Mercado e Interna

- Explicar as principais forças ou variáveis ambientais e seus respectivos agentes

ii. A Organização e seus Processos

- Conceituar processos e caracterizar sua tipologia mais usual: processos centrais ou primários e processos de apoio ou secundários
- Explicar as principais metodologias contemporâneas de aprimoramento de processos: Qualidade Total, Reengenharia e seis Sigmas

iii. A Organização e suas Estruturas

- Explicar a finalidade e a funcionalidade das estruturas organizacionais
- Identificar e caracterizar tipologias de estruturas organizacionais contemporâneas a partir da abordagem de seus principais autores: Henry Mintzberg, Charles Handy e Gareth Morgan

III – OS PILARES E ENFOQUES TEÓRICOS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO: SÍNTESE CONCEITUAL DAS DIFERENTES ESCOLAS E SEUS PRINCIPAIS AUTORES

i. Abordagem Clássica da Administração: Taylor, Fayol e Weber

- Identificar e caracterizar as principais ideias da Teoria da Administração Científica (Taylor), Teoria Clássica (Fayol) e da Teoria Burocrática (Weber)
- Explicar as principais críticas usualmente apresentadas a esta abordagem
- Correlacionar principais tópicos da abordagem clássica que influenciaram as práticas atuais

ii. Abordagem Comportamental: Elton Mayo e Douglas McGregor

- Identificar e caracterizar as principais ideias da Teoria das Relações Humanas (Mayo), das Teorias X e Y (McGregor)
- Explicar as principais críticas usualmente apresentadas a esta abordagem
- Correlacionar principais tópicos da abordagem das relações humanas que influenciaram as práticas atuais

iii. Abordagem Sistêmica e Contingencial:

- Identificar e caracterizar as principais ideias da Teoria dos Sistemas quando aplicada no campo da Administração (Fremont Kast e James Rosenzweig)

- Identificar e caracterizar as principais ideias da Teoria Contingencial (Burns, Stalker, Lawrence e Lorsch)
- Explicar as principais críticas usualmente apresentadas a estas abordagens

iv. Abordagens Contemporâneas: Administração por Objetivos e Governança Corporativa

- Identificar e caracterizar as principais ideias da Administração por Objetivos (Drucker)
- Identificar e caracterizar os principais conceitos de Governança Corporativa (Andrade e Rosetti)
- Correlacionar principais tópicos destas abordagens nas práticas atuais

IV – ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO

i. Estratégias Empresariais

- Conceituar estratégia e seus principais elementos formuladores: visão, missão e valores
- Identificar e caracterizar as tipologias usadas por Ansoff e Porter
- Correlacionar os tipos de estratégias com o contexto competitivo

ii. Planejamento Estratégico

- Identificar e caracterizar as etapas do Planejamento Estratégico
- Explicar a metodologia de análise de cenários
- Correlacionar Planejamento Estratégico com a Metodologia BSC (Balanced Scorecard)

V – FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS BÁSICAS: OPERAÇÕES/LOGÍSTICA, MARKETING, FINANÇAS, CONTABILIDADE E GESTÃO DE PESSOAS

i. Operações e Logística

- Identificar e caracterizar os elementos básicos do sistema operacional: previsão de demanda, gestão de capacidade e planejamento e controle da produção
- Correlacionar o processo de operações com a gestão da cadeia de abastecimento

ii. Marketing

- Conceituar Marketing e seu escopo de aplicação: produtos, serviços e relacionamento
- Explicar o Marketing Mix Básico: Produto, Preço, Praça e Promoção

iii. Finanças

- Conceituar elementos básicos de administração financeira: capital de giro, fluxo de caixa, avaliações de investimentos (TIR, *payback* e VPL) e fontes de financiamento
- Conceituar e caracterizar estrutura de custo e capital, nível de endividamento e planejamento financeiro

iv. Contabilidade

- Identificar e caracterizar os principais relatórios contábeis: balanço patrimonial, DRE, DOAR, demonstração do fluxo de caixa e demonstrações financeiras
- Conceituar e caracterizar elementos de contabilidade gerencial: orçamento, estrutura de riscos e controles internos

v. Gestão de Pessoas

- Conceituar Gestão de Pessoas e diferenciar da abordagem tradicional de Administração de Pessoal
- Identificar e caracterizar os processos de gestão de pessoas

VI – TOMADA DE DECISÕES GERENCIAIS

i. Modelos Racional e Comportamental de tomada de decisões

- Identificar e caracterizar os modelos Racional e Comportamental
- Explicar a limitação dos modelos a partir dos conceitos de certeza, risco e incerteza
- Correlacionar os modelos à prática administrativa

ii. Tipos de Decisão

- Identificar e caracterizar as decisões em relação aos níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional
- Caracterizar as decisões colegiadas e seus métodos de aprovação
- Conceituar e diferenciar decisões programadas e não-programadas, correlacionado com as situações rotineiras e contingenciais

iii. O processo de tomada de decisão

- Identificar e caracterizar as etapas do processo de decisão
- Explicar técnicas de suporte à tomada de decisão: Matriz Payoff, Árvores de Decisão, Cenários Alternativos e Simuladores

VII – ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

- i. A Ética no contexto da Administração
 - Identificar e caracterizar o conceito de Ética em Filosofia (Aristóteles e Kant)
 - Correlacionar o conceito filosófico de Ética com o ambiente de negócios: o profissional, as políticas internas, relacionamento com *stakeholders* e sociedade
 - Caracterizar e explicar a funcionalidade dos Códigos de Ética nas Organizações
- ii. A Responsabilidade Social das Empresas
 - Identificar e caracterizar a ideia de responsabilidade social da empresa em contraste com a doutrina do interesse dos acionistas
 - Correlacionar o conceito de responsabilidade social com as melhores práticas de governança corporativa

Requisito:

Solicitamos dar conformidade.

Manifestação:

DE ACORDO.

Observação:

2.2 Módulo 2: Conhecimentos Específicos da Área de Recursos Humanos

Síntese:

O propósito do segundo módulo é verificar o grau de conhecimento do candidato em relação aos temas específicos do segmento Recursos Humanos. Este escopo temático pode ser organizado em duas grandes categorias: tópicos transdisciplinares e tópicos funcionais. Os dois grupos são importantes para o exercício profissional na área específica de RH.

De forma semelhante ao Módulo I, este Módulo também foi modelado em dois níveis temáticos e descrito em termos das categorias básicas (conhecimento, compreensão e aplicação) da taxonomia do domínio cognitivo de Benjamin Bloom.

2.2.1 Tópicos Transdisciplinares

I – ABORDAGEM SISTÊMICA E ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

- i. O Sistema de Recursos Humanos
 - Caracterizar os principais elementos do Sistema de Recursos Humanos em sua abordagem tradicional: inputs (internos e externos), processos e outputs
 - Explicar a evolução da abordagem tradicional (RH) para a abordagem de Gestão de Pessoas
- ii. A visão estratégica de RH
 - Identificar e caracterizar as correlações entre a estratégia da empresa e sua estratégia de gestão de pessoas
 - Explicar o conceito de RH Estratégico e sua correlação com a ideia de vantagem competitiva

II – AS GERAÇÕES E O MERCADO DE TRABALHO

- i. A evolução das gerações nos últimos anos
 - Identificar e caracterizar os diferentes ciclos geracionais: *baby boomer*, X, Y e Z
 - Explicar os principais elementos comportamentais destas gerações

em relação à: família, escola/aprendizagem, relacionamentos sociais e aos meios de comunicação

ii. A dinâmica do Mercado de Trabalho

- Identificar e caracterizar os principais condicionantes do mercado de trabalho
- Explicar as tendências de mudança observadas no mercado de trabalho relacionadas às novas gerações

III – CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

i. Cultura Organizacional

- Identificar e caracterizar os elementos constitutivos da cultura organizacional
- Explicar as abordagens de gestão da mudança a partir do escopo da Administração Simbólica e do Desenvolvimento Organizacional

ii. Mudança Organizacional

- Caracterizar o ciclo de vida das organizações
- Identificar e caracterizar o processo de mudança organizacional

III – COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

i. O contexto da competitividade

- Explicar o conceito de capacidade organizacional considerando seus recursos tangíveis e intangíveis
- Conceituar vantagem competitiva a partir das capacidades de uma organização

ii. Competências Essenciais

- Identificar e caracterizar a capacidade organizacional como competência essencial viabilizadora da vantagem competitiva
- Explicar a Cadeia de Valor de uma empresa a partir da abordagem de Michael Porter

IV – EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

i. Os tipos gerais de empreendedorismo

- Identificar e caracterizar os tipos gerais de empreendedorismo (individual e corporativo) a partir do seu conceito básico
- Explicar as estratégias de comportamento autônomo e induzido do

empreendedorismo corporativo

ii. Criatividade e inovação

- Identificar e caracterizar o processo inovador
- Caracterizar os elementos da organização criativa

V – GESTÃO DO CONHECIMENTO

i. O Capital Intelectual como Vantagem Competitiva

- Identificar e caracterizar o capital intelectual em seus elementos geradores de vantagem competitiva
- Caracterizar os diferentes tipos de conhecimento
- Explicar o conceito de gestão do conhecimento a partir da ideia de capital intelectual

ii. O Processo da Gestão do Conhecimento

- Identificar e caracterizar os elementos constitutivos do processo de gestão do conhecimento
- Explicar os possíveis níveis de integração da gestão do conhecimento

VI – LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE

i. A Liderança e seus Estilos

- Caracterizar as diferenças entre Liderança e Autoridade Formal
- Explicar os diferentes tipos de Liderança

ii. Trabalho em Equipe

- Identificar e caracterizar os tipos de equipes
- Caracterizar os fatores de desempenho determinantes nas equipes de trabalho

VII – MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

i. A Motivação no âmbito das teorias de conteúdo

- Identificar a classificação geral das teorias sobre Motivação
- Identificar e caracterizar as ideias centrais das teorias das necessidades: Maslow, ERG, McClelland e Frustração

ii. A Satisfação no Trabalho a partir da Motivação

- Identificar e caracterizar as ideias centrais da Teoria dos Dois Fatores
- Conceituar Qualidade de Vida no Trabalho a partir da abordagem das

teorias de motivação

VIII – PODER, CONFLITO E NEGOCIAÇÃO

- i. O poder nas Organizações
 - Conceituar poder no âmbito das organizações
 - Identificar e caracterizar os diferentes tipos de poder
- ii. Conflito Organizacional
 - Identificar e caracterizar as condições que criam e estimulam o conflito nas organizações
 - Identificar e caracterizar os estilos de administração de conflitos
- iii. A Negociação como Técnica de Administração dos Conflitos
 - Caracterizar os estilos de negociação
 - Identificar e caracterizar o processo de negociação

IX – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

- i. O processo de comunicação nas organizações
 - Caracterizar os elementos constitutivos do processo de comunicação
 - Explicar os principais problemas observados na comunicação organizacional: ruídos, omissão, distorção, sobrecarga, desalinhamento emissor-receptor, desatualização, segurança e dificuldades de acesso.
- ii. A Comunicação Integrada
 - Identificar e caracterizar os tipos de comunicação em relação ao nível (interpessoal, intergrupar e externa) e aos públicos (acionistas, colaboradores, clientes e fornecedores)
 - Explicar os elementos básicos de uma política de comunicação

2.2.2 Tópicos Funcionais

I – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- i. Recrutamento Interno e Externo
 - Caracterizar as diferenças entre recrutamento interno e externo
 - Explicar as vantagens e desvantagens de cada tipo de recrutamento
 - Comparar o recrutamento com base em cargos com o recrutamento com base em competências

ii. Seleção de Pessoas

- Identificar e caracterizar o processo de seleção de pessoas
- Identificar e caracterizar as técnicas de seleção
- Comparar a seleção com base em cargos com a seleção com base em competências

II – MODELAGEM DE CARGOS E GESTÃO DE CARREIRAS

i. Modelagem de Cargos

- Caracterizar os três modelos de desenho de cargos: clássico, humanístico e contingencial
- Explicar o conceito de competências e suas aplicações
- Explicar os procedimentos gerais na análise e descrição de cargos

ii. Gestão de Carreiras

- Caracterizar as diferenças entre as abordagens de gestão da carreira e autogerenciamento da carreira
- Explicar as principais características da carreira vertical e da carreira em Y
- Comparar a carreira baseada em cargos com a carreira baseada em competências

III – REMUNERAÇÃO, INCENTIVOS E BENEFÍCIOS

i. Sistema de Remuneração

- Caracterizar os componentes do conceito de remuneração total
- Explicar os critérios básicos na modelagem de um plano de remuneração
- Caracterizar e comparar os sistemas de remuneração fixa e variável

ii. Incentivos e Benefícios

- Identificar e caracterizar os condicionantes e cuidados necessários a implantação de um plano de incentivos
- Explicar o conceito de benefícios e descrever seus principais tipos
- Caracterizar as três estratégias de benefícios: pacificação, comparativa e benefícios mínimos

IV – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

i. Fundamentos da Avaliação de Desempenho

- Conceituar avaliação de desempenho e suas aplicações práticas

- Identificar e caracterizar o processo de avaliação de desempenho e seus principais agentes
- Explicar as contribuições estratégicas da avaliação de desempenho

ii. Metodologias de Avaliação de Desempenho

- Identificar e caracterizar os métodos mais conhecidos de avaliação de desempenho
- Explicar os problemas mais comuns na avaliação de desempenho
- Comparar a avaliação de desempenho de pessoas com a avaliação de desempenho das organizações

V – HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

i. Higiene do Trabalho

- Explicar as finalidades da higiene do trabalho
- Identificar e caracterizar os principais problemas de saúde nas organizações
- Caracterizar as etapas de um programa de saúde ocupacional

ii. Segurança do Trabalho

- Conceituar segurança do trabalho e suas principais áreas de atividade
- Identificar e caracterizar os tipos de acidentes no trabalho
- Explicar as principais causas de acidentes no trabalho e como conduzir sua prevenção

VI – RELACIONAMENTO COM EMPREGADOS E SUAS ENTIDADES REPRESENTATIVAS

i. Relacionamento com Empregados

- Conceituar relações com empregados
- Identificar e caracterizar um programa típico de relacionamento com empregados
- Explicar o conceito de disciplina e suas aplicações no contexto de relacionamento com empregados

ii. Relacionamento com Entidades Representativas dos Empregados

- Identificar e caracterizar as principais organizações representativas dos empregados
- Explicar os principais instrumentos de mediação entre empregados e empregadores: negociação coletiva, comitês de empresas, arbitragem, tratamento de greves
- Caracterizar estruturas organizacionais de relacionamento:

conselheiro de administração representante dos empregados,
gerência de relacionamento com entidades, negociador
organizacional

VII – CONSULTORIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM RH

i. Consultoria Interna

- Explicar o papel do consultor interno de RH
- Identificar e caracterizar as principais atividades de consultoria em RH
- Identificar e caracterizar o processo de consultoria interna

ii. Sistemas de Informação em RH

- Explicar as principais características e os objetivos básicos do sistema de informações de RH
- Identificar e caracterizar um modelo típico de banco de dados para um sistema de informação em RH
- Explicar o conceito de Informações Gerencias aplicado à gestão de pessoas

VIII – ELEMENTOS DE RH ASSOCIADOS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

i. Organização do Estado e Direitos e Deveres do Servir Público

- Identificar e caracterizar os elementos organizacionais básicos do estado brasileiro
- Identificar e caracterizar os direitos e deveres do servidor público

ii. Regime Jurídico dos Servidores Públicos e Regulamentação sobre Concurso Público

- Identificar e caracterizar os conceitos jurídicos básicos que regulam o serviço público
- Caracterizar o processo que regula o concurso público explicando seus elementos regulatórios fundamentais

Requisito:

Solicitamos dar conformidade.

Manifestação:

.

DE ACORDO.

Observação: