

*Plano de Curso Intensivo de Administração  
de Pessoal*

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

## PLANO DE CURSO INTENSIVO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Período: 17/6 a 23/8/963.

NÚMERO DE AULAS: 57

TOMÁS DE VILLANOVA MONTEIRO LOPES

UNIDADE	SUBUNIDADE	DESDOBRAMENTO DA SUBUNIDADE	ATIVIDADE DOCENTE	RECURSO	ATIVIDADE DISCENTE	BIBLIOGRAFIA	DATA
1. Origem, evolução e situação atual da A. P.	1. O trabalho profissional através do tempo. O regime da escravidão. O artesanato. A revolução industrial e suas consequências.	1. Razões da impossibilidade da A. P. no regime do trabalho escravo. O artesanato. As relações do trabalho, estritamente, à base de pessoas. O industrialismo e suas diferentes fases. Relações à base de funções e de processos. A luta de classes.	Aula expositiva.	Quadro-negro e cartazes.		a) Stuart Chase: "Men and Machines" b) Idem: "Science of Work"; c) Siguan: "Problemas Humanos del Trabajo Industrial"; d) Baumgarton: "Relaciones Humanas en la Empresa".	
2. Organização e funções da A. P. Política de Pessoal.	1. A institucionalização da A. P.: bases técnicas e sociais; instrumentos e processos. Centralização X descentralização. Coordenação do Sistema do Pessoal.	2. A racionalização do trabalho. A preocupação pelo fator humano: — a obra dos educadores e dos psicólogos. A Empresa como "sistema social".	Aula expositiva.	Quadro-negro.		a) Leon Walther: "Psicología do Trabalho Industrial" — trad. Lourenço Filho; b) Peter Drucker: "New Society"; c) Siguan: "Problemas Humanos del Trabajo Industrial"; d) Norman R. Maier: "Industrial Psychology".	
		1. Noção geral sobre fins e meios na administração. Divisão e especialização do trabalho. Conveniência de centralizar o planeamento, a supervisão e controle, e descentralizar a execução. O problema, como é se apresenta na A. P. — Agências centrais e agências periféricas; funções. A coordenação do Sistema de Pessoal.	Aula expositiva.	Quadro-negro e diagramas	Leitura recomendada.	a) T. Villanova Monteiro Lopes: "Símulas do Curso de Administração de Pessoal — D. A. S. P. — 1947"; b) Idem: "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna"; c) Mosher & Kingsloy: "Public Personnel Administration"; d) Lewis Merian: "Personal Administration in the Federal Government"; e) José Nazare I. Dias e Pessoa Sobrinho: "Princípios de Administração de Pessoal".	
		2. Política de pessoal: conceito; variáveis. Tipos de política de pessoal. Exemplos mais ilustrativos. Os re-	Aula expositiva.	Apresentação de casos	Apresentação de observações.	a) Beatriz Wahrlich: "Símulas do Curso de Administração de Pessoal". — F. G. V.	

UNIDADE	SUBUNIDADE	DESDOBRAMENTO DA SUBUNIDADE	ATIVIDADE DOCENTE	RECURSO	ATIVIDADE DISCENTE	BIBLIOGRAFIA	DATA
		flexões da política de pessoal nas diferentes fases da A. P.				<p>b) Tomás Vilanova Monteiro Lopes: "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna";</p> <p>c) J. Nazaré T. Dias e Pessoa Sobrinho: "Princípios de Administração de Pessoal".</p>	
	1. Classificação de cargos e funções.	1. Conceito de classificação de cargos. Importância da classificação de cargos na A. P. Tipos de classificação de cargos (Sistema Inglês, Sistema Norte-Americano, Sistema Misto). Técnica da classificação de cargos. Problema anexo: a avaliação de cargos — os critérios de ordenamento e de pontos.	Aula expositiva.	Quadro-negro. Exibição de material. Diagramas.	Apresentação de observações.	<p>a) Isamar Beruch: "Position Classification in the Public Service";</p> <p>b) A. Dardéau Vieira: "Como classificar os Cargos";</p> <p>c) Beatriz Wahrlich: "Súmula de Curso de Administração de Pessoal";</p> <p>d) T. Vilanova Monteiro Lopes: "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna";</p> <p>e) D. A. S. P. — Diversas publicações ref. aos trabalhos da C. C. C.</p>	24, 25, 26 e 27/8
3. Os grandes problemas da A. P.	2. Recrutamento, Seleção, Colocação e Estágio Probatório.	1. Conceito de recrutamento. Características essenciais do recrutamento tecnicamente bem orientado. Os mercados de trabalho, sua análise e classificação para fins de recrutamento; as necessidades de mão-de-obra. Técnicas para o ajustamento da oferta à procura e vice-versa.	Aula expositiva.	Quadro-negro. Exibição de material.	Pesquisa bibliográfica.	<p>a) Beatriz Wahrlich: "Súmula dos Cursos de Administração de Pessoal";</p> <p>b) Belmiro Siqueira (artigos na Revista Serviço Público): "Recrutamento e Seleção"; "Recrutamento e Seleção nos Estados Unidos da América"; "Política de Recrutamento";</p> <p>c) T. Vilanova M. Lopes: "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna".</p>	28 e 29/6 e 17
	2. Conceito e fundamentos técnicos e sociais da seleção. Seleção pelas aptitudes e pela capacidade. Fases do processo de seleção. Técnicas de análise do trabalho. Verificação das aptitudes e da capacidade. Afinação dos instrumentos e controle de sua aplicação.		Aula expositiva.	Quadro-negro. Exibição de material.	Pequenas experiências em classe.	<p>a) T. Vilanova M. Lopes: "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna";</p> <p>b) Beatriz Wahrlich: "Súmulas do Curso de Administração de Pessoal" (F. G. V.);</p> <p>c) Belmiro Siqueira: "Curso de Recrutamento, Seleção e Treinamento de Pessoal" (D. A. S. P. — 1953);</p> <p>d) Arlindo Ramos: "Psicologia Aplicada ao Trabalho".</p>	2, 3, 4, 5 e 6/7

UNIDADE	SUBUNIDADE	DESEMPENHAMENTO DA SUBUNIDADE	ATIVIDADE DOCENTE	RECURSO	ATIVIDADE DISCENTE	BIBLIOGRAFIA	DATA
		3. Conceito e fases da colocação. Problemas do ajustamento do novo empregado ao trabalho.	Aula expositiva.	Quadro-negro.	Leitura recomendada.	a) H. Reining Jr.: "Apostilas — Cursos Especiais"; b) J. Nazari T. Dias — Pesca Sobrinho: "Princípios de Administração de Pessoal"; c) T. Vilanova M. Lopes: "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna";	8/7
		4. Estágio Probatório e suas finalidades incluído e do órgão de pessoal no estágio probatório. Fatores que afetam a eficiência do estágio probatório.	Aula expositiva.	Quadro-negro. Apresentação de casos.	Pequenos debates.	a) C. A. Lúcio Bittencourt: "Do Estágio Probatório e sua Efetiva Utilização"; b) Paulo Poppe Figueiredo: "O Estágio Probatório (Artigo da Revista do Serviço Público); c) T. Vilanova M. Lopes: "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna";	9/7
	3. Treinamento e avaliação da eficiência.	1. Treinamento: conceito; proveitos que a A. P. pode tirar da versatilidade do treinamento. O treinamento como função contínua e geral. Tipos de treinamento, Métodos de treinamento.	Aula expositiva.	Quadro-negro. Cartazes.	Pequenas experiências em classe. Apresentação de observações.	a) Milton Hall: "Employee Training in the Public Service"; b) Shafer: "Job Instruction"; c) T. Vilanova M. Lopes: "Problemas de Pessoal da Empresa Moderna"; d) A. Fonseca Fimientel: "Do Treinamento em Geral" (Artigo da Revista do Serviço Público).	10, 11, 12, 13 e 19/7
		2. Necessidade da avaliação de eficiência. As dificuldades do problema a começar pela própria definição de eficiência. A eficiência individual dentro e em função do grupo de trabalho. O problema da subjetividade do julgamento. Instrumentos da avaliação da eficiência. suas vantagens e desvantagens. Condições que podem reduzir a margem de erro na avaliação da eficiência.	Aula expositiva.	Quadro-negro. Apresentação e comentário de casos. Exibição de material. Diagramas.	Pequenos debates.	a) J. Nazari T. Dias e Pessoa Sobrinho: "Princípios de Administração de Pessoal"; b) Dale Yoder: "Personal and Labor Relations"; c) O. Preston Robinson: "Retail Personnel Relations"; d) H. Reining Jr.: "Apostilas F. G. V."; e) Beatriz Wahrlich: "Súmulas do Curso de Administração de Pessoal" (F. G. V.).	16, 17 e 18/7
	4. Salários, recompensas e incentivos.	1. Concepções fundamentais da remuneração do trabalho. A concepção econômica e sua estrutura salarial; a concepção social; idem; a concepção legal; idem; Questões atuais: o salário nas suas relações com os preços de custo e os lucros, e as	Aula expositiva.	Quadro-negro.	Pequenos debates. Leitura recomendada.	a) Maurício Dobbe: "Salários"; b) Mossé: "Les salaires"; c) Maurice Caprez: "Le Salaire Dans L'Histoire des Doctrines"; d) Cristo Cossacoff: "La remuneration et le controle du travail dans l'industrie";	19, 20, 22 e 23/7

UNIDADE	SUBUNIDADE	DESEMPENHO DA SUBUNIDADE	ATIVIDADE DOCENTE	RECURSO	ATIVIDADE DISCENTE	BIBLIOGRAFIA	DATA
		implicações daí decorrentes. A distribuição social da riqueza através do salário; a posição do consumidor.				e) Marcel Clement, Yves Maugny e outros: "Salaire et Rendiment".	
		2. A noção de salário indireto e sua importância na política moderna de remuneração do trabalho. Componentes do salário indireto: exemplos mais comuns e ilustrativos.	Aula expositiva.	Quadro-negro. Apresentação de casos.	Pequenos debates. Questionário.	a) E. Perez Botija: "Salários — Regime Legal — Tarifas Mínimas"; b) J. Nazaré e Pessoa Sobrinho: "Princípios de Administração de Pessoal"; c) A. M. A.: "Handbook of Business Administration".	24 <sup>o</sup> 25/7
		3. Os incentivos financeiros: vantagens e desvantagens do seu emprego.	Aula expositiva.	Quadro-negro.	Pesquisa bibliográfica.	a) J. Nazaré T. Dias e Pessoa Sobrinho: "Princípios de Administração de Pessoal"; b) Dale Yoder: "Personal and Labor Relations".	26 <sup>o</sup> 27/7
		4. Promoção e acesso. Tipos, critérios e problemas. Exame dos diferentes critérios de promoção.	Aula expositiva.	Quadro-negro.	Pequenos debates.	a) Cadernos — I.B.C.A. — ns. 3, 5 e 6; b) Roethlisberger: "Management and Morale"; c) Moore: "Psychology for Business and Industry".	29 <sup>o</sup> 30/7
		5. Os incentivos não financeiros, os métodos participativos e de envolvimento, suas bases psicológicas e importância na integração do indivíduo à organização, na elevação do moral do grupo e no aproveitamento da capacidade potencial do empregado.	Aula expositiva.	Cartazes.	Apresentação de casos.	a) Wagner Estelita Campos: "Chefia, sua técnica e seus Problemas"; b) Idem: "Problemas de Chefia e Administração"; c) Argyris: "Personality and Organization".	31/7; 1 <sup>o</sup> 7/8
	5. Chefia.	1. A importância do problema na A. P. As funções do Chefe nos diferentes níveis de chefia: os estudos de Fayol, Gullick e Roscoe Martins. Tipos de chefia. Os estudos modernos: a dinâmica do grupo; a contribuição de Argyris e de William White; a teoria do equilíbrio dinâmico. A tónica das relações humanas.	Aula expositiva.	Quadro-negro.	Apresentação de casos.	a) Wagne: Estelita Campos: opa. cit.; b) Beckman: "How to train Supervisors"; c) Richards: "Building Coaching into the Managers Job" — in Personnel; Administration — Maio e Junho de 1961.	3 <sup>o</sup> 3/8

UNIDADE	SUBUNIDADE	DESENVOLVIMENTO DA SUBUNIDADE	ATIVIDADE DOCENTE	RECURSO	ATIVIDADE DISCENTE	BIBLIOGRAFIA	DATA
		2. A seleção, a formação e o treinamento de pessoal para as funções de chefia: problemas e métodos.	Aula expositiva.	Quadro-negro.	Pequeno debate.	a) Baumgarten: "Relaciones Humanas en la Empresa"; b) Vitells: "Industrial Psychology"; c) Siguan: "Problemas Humanos del Trabajo Industrial".	6 e 7/8
		3. A disciplina: bases organizacionais e psicológicas. A disciplina como norma e como conjunto de estímulos. Estruturação e funcionamento do sistema disciplinar.	Aula expositiva.	Quadro-negro. Apresentação de casos.	Apresentação de casos.	a) Baumgarten: "Relaciones Humanas en la Empresa", Roethlisberger: "Management and Morale"; b) Dale Yoder: "Personnel and Labor Relations"; c) Mayer: "Industrial Psychology".	8 e 9/8
	6. Os equipamentos e o ambiente de trabalho.	1. Necessidade da adaptação do equipamento ao trabalhador: razões de ordem fisiológica, psicológica e social; relação com os problemas da fadiga, dos acidentes e das doenças profissionais.	Aula expositiva.	Quadro-negro.	Pequeno debate.	a) Leon Walther: "Psicología do Trabalho Industrial" — trad. Lourenço Filho; b) A. M. A.: "Handbook of Business Administration"; c) Solier et Drobbs: "Psychotechnique".	9 e 10/8
		2. Condições gerais e especiais do ambiente de trabalho. A iluminação, a temperatura, a umidade, a recreação, as condições de acústica, etc. O problema da higiene, segurança e conforto dos locais de trabalho.	Aula expositiva.	Quadro-negro.	Pequeno debate.	a) Robinson: "Retail Personnel Relations"; b) Calhoun: "Problema in Personnel Administration"; c) Jules Amar: "Le Moteur Humain au Travail".	12/8
	7. A divisão do poder.	1. A participação dos empregados na elaboração e execução dos programas de A. P. Representação administrativa e representação política.	Aula expositiva.	Quadro-negro.	Pequeno debate.	a) A citada no item anterior e mais: b) Drucker: "New Society".	13/8
		2. Os "whitley councils" e suas versões modernas. O sindicato: sua importância no desenvolvimento da A. P.	Aula expositiva.	Quadro-negro.	Pequeno debate.	a) Robinson: "Retail Personnel Relations"; b) Calhoun: "Problemas in Personnel Administration".	14/8
		3. Acórdos coletivos. Arbitragem.					