

Programa da disciplina Administração de Pessoal para o curso de graduação da EBAP

BEATRIZ M. DE SOUZA WAHRlich *

1. Objetivos; 2. Metodologia; 3. Programa; 4. Atividades discentes e avaliação do aproveitamento escolar.

1. Objetivos

Este curso destina-se a alunos do 3.º ano de graduação em administração pública, já possuidores de uma formação sistemática em ciências sociais, que possibilita a sua orientação no sentido de uma visão dinâmica da administração de pessoal e de suas implicações sobre a problemática geral da administração pública no Brasil. Será este, portanto, o objetivo geral do curso. Procurar-se-á ainda focalizar problemas comuns à administração pública e à de empresas, ressaltando as respectivas características.

Na execução do programa, ter-se-á em vista desenvolver nos alunos uma atitude criadora no que diz respeito à aplicação de princípios e técnicas de pessoal, de modo a conduzir futuros bacharéis em administração para o estudo dos problemas brasileiros de administração de pessoal e para a concepção de soluções adequadas para tais problemas.

* Ex-Diretora e Professora da EBAP.

Para consecução desse objetivo serão os alunos incentivados a debater ativamente as proposições apresentadas, a efetuar pesquisas empíricas e a relatar, em aula ou por escrito, os respectivos resultados.

2. Metodologia

O curso deverá ser ministrado em aproximadamente 66 sessões de 70 minutos cada uma, prevendo-se que metade do tempo seja dedicada a preleções e metade a debates, relatórios verbais de alunos em classe e seminários. Serão utilizados quadros murais e outros recursos audiovisuais.

3. Programa

1.ª UNIDADE: Natureza e dimensões da administração de pessoal (aproximadamente 12 sessões)

1. Objetivos da administração do pessoal; conceituação e evolução da administração de pessoal sob os enfoques jurídico, tecnicista, das relações humanas, comportamentalista e sistêmico. A administração de pessoal segundo a moderna teoria administrativa. A administração do pessoal e o sistema do mérito. A administração do pessoal como fator do desenvolvimento econômico e social.

2. Administração de pessoal no Brasil: evolução e importância, características próprias a um país em desenvolvimento. A conjuntura nacional.

3. Funções e organização da administração de pessoal. O papel do chefe imediato, do dirigente e dos órgãos de pessoal, o técnico de pessoal. O sistema de pessoal do serviço público federal brasileiro — o Decreto-lei n.º 200 e legislação complementar. Exemplos da empresa privada.

Além da bibliografia seguinte devem ser consultados os catálogos referentes às revistas:

Revista de Administração Pública (RAP), da EBAP.

Revista de Administração de Empresas (RAE), da EAESP.

Revista do Serviço Público, do DASP.

Bibliografia

BALCÃO, Yolanda Ferreira. *O comportamento humano na empresa, uma antologia*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serv. de publicações, 1967.

CHRUDEN, Herbert J. & SHERMAN Jr, Arthur. *Administración de personal*. México, Compañía Editorial Continental, S. A., 1965, cap. 1 e 2.

- COMISSÃO do Serviço Civil (Civil Service Commission) dos EUA. *Sistema de pessoal do Governo federal norte-americano*. IBCA, FGV, 1962. (Série Administração Comparada n.º 9).
- FERREIRA, Paulo Pinto. *Administração de pessoal...* 1. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1969.
- ADELBERG, Norton. Argyris, Chris. Bambrick, James J. et alii. In: Finley, Robert E. ed. *The personnel man and his job*. New York, American management association, 1962. p. 13-116.
- FLIPPO, Edwin B. *Princípios de administração de pessoal*. Editora Atlas, Rio de Janeiro, 1970. (Edição original em inglês, McGraw-Hill, Inc. New York, USA, 1961) cap. 1, 2, 3, 4 e 5.
- FOUGÈRE, Louis. *La fonction publique; études et choix de textes commentés*. Bruxelles, Institut International des Sciences Administratives. 1966/FGV.
- FUNDAÇÃO Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. Comissão de reforma do Ministério da Fazenda. Setor de Recursos Humanos. Sistema de órgãos de pessoal do Ministério da Fazenda. Doc. de estudo n.º 6. Rio de Janeiro, CRMF 1965.
- GLADDEN, Edgar Norman. *British public service administration*. London, Staples, 1961.
- GRÁ-BRETANHA. Committee of Civil Service. The civil service. Report of the Committee, 1966-68. Her Majesty's Stationary Office, London, 1968. v. 1. (Fulton Report).
- GREGOIRE, Roger. *La fonction publique*. Paris, A. Colin, 1954.
- HOYLER, S. et alii. *Manual de relações industriais*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1968. n. 1, parte 1.
- HUBBARD, Henry F. *Elementos de um amplo programa de pessoal*. Rio de Janeiro, FGV, 1955. (Caderno de Administração n.º 13)
- KINDALL, Alva F. *Personnel administration...* Homewood, Ill., R. Irwin, 1961.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. *Problemas de pessoal na empresa moderna*. 3. ed. Rio de Janeiro, FGV. 1969. cap. 1 e 2.
- NIGRO, Félix. *Administração de pessoal no serviço público*. Rio de Janeiro, FGV, 1966. cap. 1, 2 e 13.
- PESSOA SOBRINHO, Eduardo Pinto & Dias, Nazaré Teixeira. *Princípios de administração de pessoal*. Rio de Janeiro, DIN, 1949.
- PIGORS, Paul & Mayers, Charles A. *La administración de personal*. México, Compañía Editorial Continental S.A. 1960. cap. 1.
- REINING Jr., Henry. *As funções da Administração de pessoal no serviço público*. Rio de Janeiro, FGV. 1955. (Caderno de Administração Pública n.º 12).
- READY, R. K. *The administrator's job; issue and dilemmas*. New York, McGraw-Hill Book, 1967.
- SCHLEH, Edward C. *Técnica da administração de pessoal*. Belo Horizonte, Editora Itatiaia, 1965.

- STAHL, O. Glen. *Public personnel administration*. 5. ed. New York, Evanston, Harper & Row Publishers, 1962. cap. 1, 2, 3; 23, 24 e 27.
- TEIXEIRA, Ary. *Manual de serviço para administração de pessoal*. /s. 1/ Depto. de imp. nac., 1961.
- TOLEDO, Flávio de. *Manual de administração de pessoal* (relações industriais) 1. ed. São Paulo, Atlas, 1960.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Administração de pessoal, princípios e técnicas*. Rio de Janeiro, FGV, 1964. cap. 1, 2, 3 e 4.
- WOLF, William B. *The management of personnel*. San Francisco, Wadsworth /c 1961/ cap. 1, 2 e 3 e 22, 23 e 24.
- YODER, D. *Administração de pessoal e relações industriais*. São Paulo, Mestre Jou 1969. cap. 1, 2 e 3.

2.^a UNIDADE: *Técnicas relacionadas predominantemente com o cargo ou emprego* (aproximadamente 14 sessões)

1. Classificação de cargos: conceituação e importância; cargo, classe e série de classe; o modelo "ênfase na carreira" *versus* o modelo "ênfase no cargo", impacto, sobre a tradicional classificação de cargos, da moderna teoria administrativa. Relacionamento da classificação de cargos com as demais funções da administração de pessoal. Classificação de cargos no Brasil. Perspectivas.

2. Etapas de um plano de classificação de cargos. Classificação e avaliação. Vantagens da integração dos processos classificatório e avaliatório. Métodos de avaliação de cargos: ordenação (ou escalonamento), agrupamento em classes (ou inclusão em classes preestabelecidas), fatores e pontos. Descrição sumária e crítica de cada método. Aplicações. Problemas típicos da implantação de um plano de classificação de cargos.

3. Política salarial e administração de salários. Fatores a considerar para composição do salário e construção de uma escala salarial. Pesquisa salarial. A conjuntura nacional, em matéria de salários. Perspectivas.

Bibliografia

Revista de Administração Pública (RAP), da EBAP/FGV.
Revista de Administração de Empresas (RAE), da EAESP.
Revista do Serviço Público, do DASP;

ANDRADE, Adalmo de Araújo. *Diretrizes para classificação de cargos*. Instituto de Ciências Econômicas, políticas e sociais, Belo Horizonte, 1960.

BENAIN, Marc. *Comment choisir votre politique des salaires* par Marc Benain et Jean-Claude Carron. Paris, Les éditions d'organisation, 1966.

- BRASIL. CONGRESSO. Câmara dos Deputados. *Participação do trabalhador nos lucros da empresa*. Brasília, 1967. 2 v.
- BRASIL. DASP. *O plano de classificação de cargos*. Rio de Janeiro, Imprensa Naval, 1956.
- BÜRSCHKE, Herbert. *O aumento da eficiência da administração mediante a concessão de incentivos diversos ao pessoal*. tradução de Breno Genari, Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Ciências Administrativas, 1960. (Série de Administração Comparada, v. 3).
- CARNEIRO, Eunor de Almeida. *Avaliação de funções*. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico. 1970.
- CHRUDEN, Herbert J. & Sherman Jr., Arthur W. *Administración de Personal*. México, Compañía Editorial Continental, S.A. 1965. cap. 9.
- CIVIL Service Assembly of the United States and Canada. *Position-classification in the public service*; a report submitted to the Civil service assembly, by the Committee on position-classification and pay plans in the public service. Chicago, Civil service assembly of the United States and Canada, 1942.
- COMISSÃO do Serviço Civil (Civil Service Commission) dos EUA. *Sistema de pessoal do Governo federal norte-americano*. IBCA, FGV, 1962. (Série Administração Comparada n.º 9).
- DIAS, José Nazaré Teixeira. *Classificação de Cargos*. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965. (Caderno n.º 27).
- EQUADOR, Oficina Nacional de Personal. Departamento de Clasificación y Valoración de Puestos. *Manual del sistema nacional de clasificación de puestos*. Quito, 1964.
- FERREIRA, Paulo Pinto. *Administração de pessoal*. 1. ed. São Paulo, E. Atlas. 1969.
- ADELBERG, Norton. Argyris, C. Bambrick, James J. et alii. In: Finley, Robert E. ed. *The personnel man and his job*. New York, American management association, 1962. p. 247-298.
- FLIPPO, Edwin B. *Princípios de administração de pessoal*. Rio de Janeiro, Editora Atlas, 1970. cap. 15 a 17.
- FOUGÈRE, Luis. *La fonction publique; études et choix de textes commentés*. Bruxelles, Institut International des sciences administratives, 1966. parte 2, cap. 1.
- GUANABARA, Leis, Decretos, etc. *Classificação de cargos no Estado da Guanabara*. Secretaria de administração, Divisão de Documentação, Rio de Janeiro, 1966.
- HECKANN, I. L. *Management of the personnel function*. /by/ I. L. — Heckmann /and/ S. G. Huneryager Columbus, Ohio, G. E. Merril, /c 1962/, p. 332-75 e 480-502.

- HEYEL, Carl. *Evaluación de la tarea del ejecutivo, evaluación de tareas, análisis de puestos, selección de personal, comportamiento humano*. Nueva versión al español de: Sergio Martínez Cano. 2. ed. México, Herrero hermanos, 1966.
- HOFFMANN, Charles. *Work incentive practices and policies in the people's Republic of China 1953-1965*. 1967.
- HOYLER, S. et alii. *Manual de Relações Industriais*, São Paulo, Livraria Pioneira, Ed. 1968. v. 1, partes 4, 5 e 6 (autores H. S. de Almeida e Ruy Leme).
- KINDALL, Alva F. *Personnel administration* ... Homewood, Ill., R. Irwin, 1961.
- LANHAM, Elizabeth. *Valuación de Puestos*. México, Compañía Editorial Continental, 1962.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. *Problemas de pessoal na empresa Moderna*, 3. ed. Rio de Janeiro, FGV, 1969. cap. 3 e 4.
- MICHAEL, Stephen R. *Avaliação na administração*. São Paulo, Ed. Atlas, 1968.
- NASCIMENTO, Kleber Tatinge. *Classificação de cargos no Brasil*. Rio de Janeiro, FGV, 1962. (Série de Administração comparada, v. 13).
- NIGRO, Félix. *Administração de pessoal no serviço público*. Rio de Janeiro, FGV, 1966, cap. 3 e 4.
- PATTON, John A. & Littlefield, Cleatice Louis. *Valoración de tareas*. Madrid, Ed. Rialp, 1961.
- PESSOA SOBRINHO, Eduardo Pinto & Dias, Nazaré Teixeira. *Princípios de administração de pessoal*. Rio de Janeiro, DIN, 1949.
- PHILLIP, J. Rulon et alii. *Multivariate Statistics for personnel classification*. New York, J. Wiley & Sons, 1967.
- PIGORS, Paul & Mayers, Charles A. *La administración de personal*, México, Compañía Editorial Continental S.A. 1960. cap. 18, 19 e 20.
- ROSA, Albino Pereira da, 1914. *Sistema de classificação de cargos; sua lei anotada e sua regulamentação*. Rio de Janeiro, Ed. Melso, 1963.
- SARASATE, Paulo. *Participação nos lucros e na vida das empresas*. ed. póstuma. Prefácio do Senador Jarbas Passarinho. Introdução do Marechal Juarez Távora. Rio de Janeiro, Freitas Bastos, 1968.
- SIBSON, Robert Earl. *Wages & salaries: a handbook for line managers*. New York, American management Association, 1960.
- SILVA, Corsindio Monteiro da. *Salário-família* (Benefício a funcionário em razão do seu dependente). Rio de Janeiro, DASP, Serv. de Documentação, 1968.
- STAHL, O. Glen. *Public personnel administration* 5. ed. New York, Evanston; Harper & Row Publishers, 1962. cap. 8, 9 e 10.

- TALLOEN, Lucienne. *Guia practica para el analisis y clasificación de los cargos*. Bruxelas, Instituto Internacional de Ciências Administrativas, mimeogr., /s./.
- TEIXEIRA, Ary. *Manual de serviço para administração de pessoal*. /si/ Dept. de imp. nac., 1961.
- TEIXEIRA, Gilney Mourão & Aires, Otacir Gazel. Administração de salários para superiores. *Rev. de Serv. Pessoal*, Petrobrás, jun. 1970.
- WAHRlich, Beatriz M. de Souza. *Administração de Pessoal, princípios e técnicas*. Rio de Janeiro, FGV, 1964, cap. 5 e 6.
- WOLF, William B. *The management of personnel*. San Francisco, Wadsworth /c 1961/. cap. 14 e 15; 17, 18 e 19.
- YODER, D. *Administração de pessoal e relações industriais*. São Paulo, Mestre Jou, 1969.

3.^a UNIDADE: *Técnicas relacionadas predominantemente com o funcionário ou empregado* (aproximadamente 20 sessões)

1. Recrutamento: objetivos e formas. Recrutamento e análise do trabalho. Recrutamento positivo *versus* negativo. Inventário das necessidades de recrutamento. Recrutamento interno *versus* externo: características e aplicação. Métodos de recrutamento. Limitações à área de recrutamento. A ficha de inscrição.

2. Seleção: objetivos e instrumentos. Relações com a classificação de cargos. Fatores condicionantes da seleção, limitações à seleção científica. Provas de seleção quanto à forma e ao objetivo — provas escritas, orais, práticas e de títulos; provas clássicas e provas objetivas; provas de aptidão, de conhecimentos, de personalidade, de antecedentes, e de sanidade e capacidade física. Panorama da seleção na Administração Federal Brasileira.

3. Lotação e estágio probatório: conceituação e importância. Estágio probatório e seleção, estágio probatório e treinamento.

4. Treinamento: conceituação, importância e objetivos. Determinação das necessidades de treinamento. Relações com a classificação de cargos. Chefia e treinamento. Treinamento de iniciação, treinamento nas técnicas do cargo, reciclagem, aperfeiçoamento. Treinamento e desenvolvimento de chefes e dirigentes. Treinamento no serviço público brasileiro.

5. Promoção: conceituação e características. Elementos condicionantes de promoção. Promoção e progressão, promoção e acesso. Avaliação da eficiência: conceituação e evolução. Relação com a classificação de cargos. Aplicações da avaliação. Critérios de avaliação. Padrões de desempenho. Responsabilidade pela avaliação. Disfuncionalidades da avaliação. Perspectivas.

6. Condições de emprego: jornada de trabalho, horário, férias, licença, aposentadoria e pensões. Ética profissional. Organização e sindicalização de funcionários.

Bibliografia

- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Programa do treinamento e formação de pessoal.
- BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Seleção de pessoal para o Banco do Nordeste do Brasil S.A. 1954 — 1965.
- BAUZER, Riva. *Formação para a administração pública 1*. Seleção de candidatos ao curso superior de graduação da EBAP. 1965. (Série Caderno de Administração Pública n.º 56).
- BAUZER, Riva. *Formação para a administração pública 2*. Vestibulandos, ebapianos e bacharéis em Administração Pública. 1966. (Série Caderno de Administração Pública n.º 63).
- BAUZER, Riva. *Formação para a administração pública 3*. Um estudo sobre escolha ocupacional e preparação profissional. Rio de Janeiro, Serv. Publicações, 1970.
- BERELSON, Bernard. *Teacher's manual for use with human behavior*. Shorter edition. New York, Harcourt, Brace & World. 1967.
- BROADWELL, Martin M. *The supervisor as an instructor; a guide for classroom training*. Massachusetts, Addison Wesley /c 1968/.
- BURSCHE, Herbert. *O aumento da eficiência da administração mediante a concessão de incentivos diversos ao pessoal*. Tradução de Breno Genari, Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Ciências Administrativas, 1960. (Série de Administração Comparada, v. 3).
- CALDWELL, L. K. *Improving the public service through training*. Prepared for the Public Administration division Office of Educational and social development, Agency for International development, by Lynton K. Caldwell. Agency for International Development, /Washington, D.C. pref. 1962/.
- CHRUDEN, Herbert J. & Sherman Jr., Arthur W. *Administración do Personal*. México, Companhia Editorial Continental, 1965. cap. 3, 4 e 5.
- DONOVAN, J. J. ed. *Recruitment and selection in the public service*. Public Personnel Association. Chicago, Illinois, USA, 1968.
- ESTADOS UNIDOS. Agency for International Development. *Recursos humanos para o desenvolvimento*. 1965. (Série Administração para o desenvolvimento, 7).
- FERREIRA, Paulo Pinto. *Administração de pessoal 1*. ed. /São Paulo/ Ed. Atlas. 1969.
- ADELBERG, Norton. Argyris, Chris, Bambrick, James J. et alii In: Finley, Robert E. ed. *The personnel man and his job*. New York, American management association, 1962. p. 117-246.
- FLIPPO, Edwin B. *Princípios de administração de pessoal*. Rio de Janeiro, Editora Atlas, 1970. (ed. original em inglês, McGraw-Hill, Inc. New York, USA — 1961). cap. 7 a 17.
- GARDNER, Weely D. *Effective executive practices*. Garden City, N. Y. Doubleday /1963/.

- GARRETT, Annette. *A entrevista, seus princípios e métodos*. Rio de Janeiro, Liv. Agir, 1967.
- HEYEL, Carl. 1908. *Management for modern supervisors*. /New York/ American management association, /c 1962/.
- HEYEL, Carl. *Evaluación de la tarea del ejecutivo, evaluación de tareas, análisis de puestos, selección de personal, comportamiento humano, la entrevista*. /Nueva versión al español de Sergio Martínez Cano, 2. ed. /México, Herrero hermanos, 1966.
- HOYLER, S. et alii. *Manual de relações industriais*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1970. v. 3, partes 2 e 3.
- INTERNATIONAL Experts Conferences on Training Centres for Administration Staff in developing Countries, Berlin, 1963. Training centres for administration staff in developing countries; full report of an international conference held in Berlin (West), November 4 to 8, 1963/Berlin/German foundation for developing countries, 1964.
- ISOP – Instituto de Seleção e Orientação Profissional – FGV. *Testes e medidas em educação*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1970.
- KAY, Brian M. *The challenge of supervision*. /by/ Brian. Kay /and/ Stuart Palmer New York, McGraw-Hill, 1961.
- KINDALL, Alva F. *Personnel administration* Homewood, Ill., R. Irwin, 1961.
- LAIRD, Donald Anderson, 1897. *Técnicas de delegar. Arte de agir por intermédio de outros*. Trad. de J. G. Morais Filho, 2 ed. São Paulo, Ibrasa /e/ Instituição Brasileira de difusão cultural, 1965.
- LODI, J. B. *Manual de entrevistas de pessoal*. São Paulo, Pioneira, 1965.
- LODI, J. B. *Recrutamento de pessoal*. São Paulo, Pioneira, 1967.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. *Problemas de pessoal na empresa moderna*. 3. ed. Rio de Janeiro, FGV, 1969.
- LOS ANGELES, University of Southern California. School of Public Administration. Pakistan Project. A report on the Pakistan training of trainers group. Conducted as a Portion of the Pakistan project. Marshall Fels, coordinator of training. Los Angeles, Calif. 1963.
- MACHADO, Marina Brandão. *O ensino da administração pública do Brasil*. 1966. (Série Biblioteca de Administração Pública n.º 10).
- MACHADO, Marina Brandão. *Estágios de treinamento para estudantes de administração. A experiência da EBAP*. Rio de Janeiro, FGV, Serv. de Publicações, 1970.
- MADEIRA, Eurico. *Uma crise de autoridade*. 1966. (Série Caderno de Administração Pública n.º 65).
- MAIER, Norman Raymond Frederick. *Supervisory and executive development; a manual for roleplaying*. New York, Wiley, 1961.

- MANDELL, Milton Michael, 1911. *The employment interview*. American management association, New York, /c 1961/.
- MANDELL, Milton M. *The selection process: choosing the right man for the job*. American management association, New York, /c 1964/.
- McGEHEE, William. *Training in business and industry*. /by/ William McGehee. /and/ Paul Thayer. New York, J. Wiley & Sons, /c 1961/.
- MICHAEL, Stephen R. *Avaliação na administração*. São Paulo. Ed. Atlas, 1968.
- MOSCOVICI, Fela. *Laboratório de sensibilidade — um estudo exploratório*. 1965. (Série Caderno de Administração n.º 59).
- NAÇÕES UNIDAS. Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. *Handbook of training in the public service*. New York, 1966.
- NIGRO, Félix. *Administração de pessoal no serviço público*. Rio de Janeiro, FGV, 1966. cap. 3 a 10.
- OIMI, A. *La simulation de gestion au service du perfectionnement des cadres*. Paris, Editions du Tambourinaire, 1969.
- PESSOA SOBRINHO, Eduardo Pinto & Dias, Nazaré Teixeira. *Princípios de administração de pessoal*. Rio de Janeiro, DIN, 1949.
- PIGORS, Paul & Mayers, Charles. *La administración de personal*. México, Compañía Editorial Continental S.A., 1960. cap. 9 a 17.
- PONTES, Elías H. *Manpower development, the system training concept*. New York, Harper & Row /c 1964/.
- RAMOS, Arlindo Vieira de Almeida. *Prática de seleção e aperfeiçoamento de pessoal*. 2. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1965.
- SANDS, Edith. *How to select executive personnel*. New York, Reinhold; London, Chapman & Hall /c 1963/.
- SCHEENTER, Ruth. *Introdução aos testes psicológicos*. 1962. (Série Caderno de Administração Pública n.º 48).
- SCHLEH, Edward C. *Técnica da administração de pessoal*. Belo Horizonte. Editora Itatiaia, 1965.
- SHEARER, John C. *Personal de alto nível en filiales en el extranjero. Experiencias en Brasil y México*. Banco Internacional de reconstrucción y Fomento, Instituto de desarrollo económico, Washington, D.C., /c 1960/.
- SIDNEY, Elisabeth. *The skills of interviewing*. /by/ Elizabeth Sidney and Margaret Brown with foreword by Alec Rodger /London/ Tavistock, 1961.
- STAHL, O. Glen. *Public personnel administration*. 5. ed. New York, Evanston; Harper & Row Publishers, 1962. cap. 4 a 7, 12 a 22.
- STRAUSS, George & Sayles Leonard R. *Personnel; the human problems of management*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, /c 1960/.
- TEIXEIRA, Ary. *Manual de serviço para administração de pessoal*. /s. 1/ Dept. de imp. nac., 1961.

- TICKNER, Frederick James. *Training in modern society; an international review of training practices and procedures in government and industry*. Graduate school of public affairs, State Univ. of New York at Albany, Albany, N. Y., /c 1966/.
- TYLER, Leona E. *Testes e Medidas*, 1966. (Original em inglês de 1963, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA).
- TOLEDO, Flávio de *Manual de Administração de pessoal* (relações industriais). /1. ed./ São Paulo, Atlas, 1960.
- TRECKER, Harleigh B. *Como trabalhar com grupos*. Rio de Janeiro, Agir, 1968.
- VAN DERSAL, William Richard. 1907. *O supervisor eficiente na empresa pública e particular*. /Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro/ Fundo de Cultura, 1964.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Administração de pessoal, princípios e técnicas*. Rio de Janeiro, FGV, 1964. cap. 7 a 10.
- WHISLER, Thomas L. & Harper Shirley F. In: Whisler, Thomas L. ed. *Performance appraisal: research and practice*. New York, Rinehart & Winston /c 1962/.
- WOLF, William B. *The management of personnel*. San Francisco, Wadsworth /c 1961/, cap. 4-13, 16.
- YODER, D. *Administração de pessoal e relações industriais*. São Paulo, Mestre Jou, 1969.

4.^a UNIDADE: Problemas de chefia e liderança (aproximadamente 10 sessões).

1. Atribuições e responsabilidade da chefia. Motivação. Chefia e liderança. Estrutura do poder nas organizações. Poder e autoridade. Formas de legitimação de autoridade. Conflitos entre o indivíduo e a organização, entre o chefe que não é líder e o líder que não é chefe. Conflitos gerados pela especialização e pela estrutura burocrática — a análise de Victor Thompson.

2. O processo decisório: sua importância na organização. As concepções de H. Simon sobre o processo decisório. O processo decisório na burocracia brasileira — decisão e despacho, as diferentes formas de despacho segundo Kleber Nascimento. A função dinâmica da decisão.

Bibliografia

Além da presente bibliografia, devem ser consultados os catálogos referentes às seguintes revistas:

- Revista de Administração Pública (RAP)*, da EBAP.
Revista de Administração de Empresas (RAE), da EAESP.
Revista do Serviço Público, do DASP.

- ALMEIDA, Maria Susana G. de. *Motivações no trabalho*. Lisboa, Associação Industrial Portuguesa, 1962.
- BALÇÃO, Yolanda Ferreira. *O comportamento humano na empresa, uma antologia*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serv. de publicações, 1967.
- ARGYRIS, Chris. *Personalidade e organização*. Rio de Janeiro, Ed. Henes, 1969.
- ATHOS, A. C. *Behavior in organizations: a multidimensional view*. Englewood, Cliffs, N. J., Prentice-Hall, Inc. 1968.
- BARCELLOS, F. A. *A psicologia aplicada à administração de empresas. Análise da comunicação*. Rio de Janeiro, Gráfica ed. Aurora Ltda. 1969.
- DASS, Bernard M. *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York, Harpor & Brothers, /c 1960/.
- BEAL, G. M. *Liderança e dinâmica de grupo*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1968.
- BURSCHE, Herbert. *O aumento da eficiência da administração mediante a concessão de incentivos diversos ao pessoal*. Trad. de Breno Geriri, Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Ciências Administrativas, 1960. (Série de Administração Comparada, v. 3).
- CAMPOS, Wagner Estelita. *Chefia, sua técnica, seus problemas*. 5. ed. Rio de Janeiro, FGV, 1970.
- CHRUDEN, Herbert J. & Sherman Jr., Arthur W. *Administración de Personal*. México, Compañia Editorial Continental S. A., 1965, cap. 7 e 8.
- CONGRESSA Internacional de Ciências Administrativas, 11, Wiesbaden, 1959. *Aumento da eficiência da administração indiana pela melhor motivação do servidor público*. 1961.
- CONGRESSO Internacional de Ciências Administrativas, 11, Wiesbaden, 1959. *O aumento da eficiência da administração francesa mediante concessão de incentivos diversos ao pessoal*. /Tradução de Jorge Floresta de Miranda /Rio de Janeiro/ Instituto Brasileiro de Ciências Administrativas, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de publicações, 1961. (Série de Administração comparada, v. 5. Tema III do XI Congresso Internacional de Ciências Administrativas. Relatório preparado por um grupo de trabalho presidido por M. Delton.
- DUBIN, Robert. *Las relaciones humanas en la administración con lectures y casos*. Centro Regional de Ayuda Técnica, México, 1964.
- FLIPPO, Edwin B. *Princípios de administração de pessoal*. Rio de Janeiro, Editora Atlas, 1970. cap. 5, 18, 19, 20, 21 e 22.
- FUNDAÇÃO Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. Comissão de Reforma do Ministério da Fazenda. Setor de Recursos Humanos. Recursos Humanos para o Ministério da Fazenda. As lideranças administrativas do Ministério da Fazenda (Documento de estudo n.º 12). Rio de Janeiro, FGV/CRMF, 1966.

- COFER, C. N. *Motivation: theory and research*. N. York, J. Wiley & Sons, 1966.
- GARDNER, Buleigh Bradford, 1902. *Relações humanas na indústria*. /by/ Buleigh B. Gardner /e/ David G. Moore. Tradução de Leonora Leitão de Carvalho. Rio de Janeiro. Agência norte-americana para o desenvolvimento internacional, 1966.
- GARDNER, Neely D. *Effective executive practices*, Garden City, N. Y., Doubleday /1963/.
- GIVEN, William B. Jr. *Como administrar humanamente*. Tradução de José Geraldo Horta da Silva. Best-seller, 1965.
- HAIRE, Mason, 1916. *Psicologia aplicada à administração*. Tradução de José Neves de Souza Pacheco. São Paulo, Pioneira, 1969.
- HECKMANN, I. L. & Huneryager, In: Heckmann, I. L. ed. *Human relations in management*. Cincinnati. South-Western. 1960.
- HECKMANN, I. L. *Management of the personnel function*. /by/ I. L. Heckman /and/ S. G. Huneryager, Columbus, Ohio, C. E. Merrill /c 1962/ p. 62-153.
- HERSEY, Paul *Management of organizational behavior; utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1969.
- HEYEL, Carl. *Management for modern supervisors*. /New York/ American management association /c 1962/.
- HEYEL, Carls. *Evaluación de la tarea del ejecutivo, evaluación de tareas, análisis de puestos, selección de personal, comportamiento humano, la entrevista*. /Nueva versión al español de: Sergio Martínez Cano. 2. ed. México, Herrero hermanos, 1966.
- HOYLEK, S. et alii. *Manual de relações industriais*. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1970, v. 3. 4.^a parte. (autor: S. L. Lipsic).
- HOYLER, S. et alii. *Manual de relações industriais*. São Paulo. Livraria Pioneira Editora, v. 3, parte 4 (Moral de Grupo de Trabalho, por S. L. Lpszie).
- KNUDSON, Harry R. *Human elements of administration; cases, readings, simulation, exercises*. New York. Holt, Rinehart and Winston /c 1963/.
- LAIRD, Donald Anderson. *Técnicas de delegar, Arte de agir por intermédio de outros*. Trad. de J. C. Morais Filho, 2 ed. São Paulo, Ibrasa /i. e./ Instituição Brasileira de difusão cultural, 1965.
- LEAVIT, Harold Jack, 1922. *Direção de empresas. Psicologia e problemas de administração e chefia*. /Tradução de Jane Bouchaud Lopes da Cruz/ Obra selecionada por Silvio Behring. 1. ed. Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura, 1960.
- LOBSTEIN, Jacques. *Organizar, comandar, estruturar; os três imperativos da direção da empresa*. Lisboa, Liv. Clássica ed., 1969.
- MADEIRA, Eurico. *Uma crise de autoridade*. 1966. (Série Caderno de Administração Pública n.º 65).

- MAIER, Norman R. F. *Princípios de relações humanas*. Rio de Janeiro, Record, 1966.
- MAILICK, S. *Concepts and issues in administrative behavior*. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc. 1962.
- MURRAY, E. J. *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro, Zahar, 1967.
- NIGRO, Félix. *Administração de pessoal no serviço público*. Rio de Janeiro, FGV, 1966. cap. 11 e 12.
- READY, R. K. *The administrator's job; issue dilemmas*. N. York, Mc-Graw-Hill Book, 1967.
- ROSKILL, Stephen Wentwerth. *A arte da liderança*. Tradução de Hélio Livi Ilha. Rio de Janeiro, Zahar /1967/. Biblioteca de Ciências da Administração.
- SCHEIN, E. M. *A psicologia na organização*. Lisboa, Liv. Clássica ed., 1968.
- SCHELLING, Thomas C. *The strategy of conflict*. Cambridge, Harvard Univ. Press, 1960.
- SHACKLE, George Lennex Shar. *Decision order and time in human affairs*. Cambridge, Univ. Press, 1961.
- SHERMAN, Harvey. *A motivação do funcionário público. A experiência norte-americana*. 1961. (Série de Administração comparada, v. 6).
- SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo*. 1965. (Série Administração para o Desenvolvimento n.º 9).
- STAHL, O Glen. *Public personel administration*. 5. ed. New York, Evans-ton; Harper & Row Publishers, 1962, cap. 11, 13, 14, 25 e 27.
- STRAUSS, George & Sayles Leonard R. *Personnel; the human problems of management*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, /c 1960/.
- THOMPSON, Victor A. *Moderna organização*. Trad. Victor Brincher. Rio de Janeiro, 1967. Livraria Freitas Bastos S. A., 1967.
- TRECKER, Harleigh B. *Como trabalhar com grupos*. Rio de Janeiro, Agir, 1968.
- VAN DERSAL, William Richard. *O supervisor eficiente na empresa pública e particular*. Trad. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1964.
- VIEIRA, Asterio Dardeau. *A administração de pessoal vista pelos chefes de serviço*. Rio de Janeiro, FGV, 1967. (Caderno n.º 70).
- VIEIRA, Asterio Dardeau. *O processo decisório no serviço de pessoal*. 1968. (Série Cadernos de Administração Pública n.º 71).
- WARLICH, Beatriz M. de Souza. *Administração de pessoal, princípios e técnicas*. Rio de Janeiro, FGV, 1964. cap. 11.
- YODER, D. *Administração de pessoal e relações industriais*. São. Paulo, Mestre Jou, 1969.

5.^a UNIDADE: *Visão ecológica e sistêmica da administração de pessoal* (aproximadamente 10 sessões).

1. Influência das características culturais. A administração de pessoal no Brasil face à "burocracia" de Weber e ao modelo prismático de Riggs.

2. O modelo sistêmico de Kast e Resenzweig. Tentativa de análise da administração de pessoal no Brasil em função desse modelo. Necessidade de maior criatividade e inventividade, para adequação dos princípios e técnicas de pessoal às peculiaridades da administração brasileira. Panorama geral. Perspectivas.

Bibliografia

Além da presente bibliografia, devem ser consultados os catálogos referentes às seguintes revistas:

Revista de Administração Pública (RAP), da EBAP.

Revista de Administração de Empresas (RAE), da EAESP.

Revista do Serviço Público, do DASP.

CALDWELL, L. K. et alii. *Administração pública comparada*. Trad. João M. P. de Albuquerque, USAID, Rio de Janeiro, Edições Bloch, 1967.

GRÃ-BRETANHA, Committee of Civil Service. *The civil service. Report of the Committee*, 1966-68. London; Her Majesty's Stationary Office, 1968, v. I. (Fulton Report).

GREGOIRE, Roger. *La fonction publique*. Paris, A. Colin, 1954.

KNUDSON, Harry R. comp. *Management of human resources: Concepts for developing nations*. Readings, Massachusetts Addison Wesley Pub. Co. /c 1967/.

LASO VALLEJO, Gregorio. *La función pública en Inglaterra*. Centro de formación y perfeccionamento de funcionarios, Madrid, 1965.

NIGRO, Félix. *Administração de pessoal no serviço público*, Rio de Janeiro, FGV, 1966, cap. 5 e 13 e apêndices A, B e C.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. *A burocracia weberiana e a administração federal brasileira*. In: *Revista de Administração Pública*, FGV, v. 4, n. 2, 2.^o semestre de 1970.

RIGGS, F. W. *A economia da administração pública*. Rio de Janeiro, FGV, 1964.

RIGGS, F. W. *Administração dos países em desenvolvimento*. Tradução de Hugo Wahrlich, Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 1968.

SBIH, M. *La fonction publique*. Paris, Hachette, 1968.

SIFFIN, William J. *Administração pública comparada*. Rio de Janeiro. Ed. Bloch, 1967.

- SILVA, Benedicto A *era do administrador profissional*. 1954. (Série Caderno de Administração Pública n.º 19).
- SILVA, Benedicto *Gênese do ensino da administração pública no Brasil*. 1958. (Série Caderno de Administração Pública n.º 49).
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Administração de pessoal, princípios e técnicas*. Rio de Janeiro, FGV, 1964. cap. 1 a 4.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. Uma reforma da administração de pessoal voltada ao processo do desenvolvimento nacional. In: *Revista de Administração Pública*, FGV, v. 4, n. 1, 1.º semestre de 1970.

4. *Atividades discentes e avaliação do aproveitamento escolar*

O aproveitamento escolar será aferido com base nas seguintes atividades discentes.

1. participação dos alunos em classe;
2. trabalho individual escrito (sobre um tema da bibliografia);
3. trabalhos de grupo (pesquisa de um aspecto da administração pessoal no Brasil, a ser relatada em sala de aula).
4. prova escrita final.

LEI DO ENSAIO E DO ERRO

MUITO CARA PARA SER OBEDECIDA

Você não precisa perder tempo para atingir seus objetivos. A Conjuntura Econômica oferece mensalmente análises completas e objetivas do comportamento da economia nacional. A situação de sua empresa fica clara. As surpresas são eliminadas, através de prospecções baseadas em dados fidedignos e análises seguras. Você fica sabendo qual o caminho a seguir. Sem perder tempo e sem perder dinheiro.

Leia Conjuntura Econômica e deixe os passatempos para os fins de semana.