



Núcleo de Referência e Memória do Professor
Paulo Neves de Carvalho

VERSÃO PRELIMINAR

Os textos manuscritos constantes nesse documento foram digitados pela equipe técnica de pesquisa e estão em processo de revisão ortográfica, gramatical e conceitual.

ANOTAÇÕES

Professor Paulo Neves de Carvalho

Fundação João Pinheiro
Belo Horizonte
2019

N964 Núcleo de Referência e Memória do Professor Paulo Neves de Carvalho

Anotações: Paulo Neves de Carvalho. – Belo Horizonte: 2019.
380f.; 30 cm.

1. Administração pública. 2. Direito administrativo. 3. Educação. I. Núcleo de Referência e Memória do Professor Paulo Neves de Carvalho. II. Carvalho, Paulo Neves

CDU: 35

Fundação João Pinheiro

Presidente: Helger Marra Lopes

Vice-presidente: Mônica Moreira Esteves Bernard

Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho

Diretora: Maria Isabel Araújo Rodrigues

Diretora Adjunta: Laura da Veiga

Núcleo de Referência e Memória do Professor Paulo Neves de Carvalho

Coordenadores: Ana Luíza Gomes de Araújo e Renato Somberg Pfeffer

Pesquisadora visitante: Lorena Tavares de Paula

Trabalhos Técnicos

Transcrição: Sônia Mara de Paula e Lorena Tavares de Paula

12. FACTORED APTITUDE

HABILIDADE OU APTIDÃO PARA:

- a. Compreender palavras, ideais, informações de
 - escritório ou negócio
 - vendas
 - natureza técnica ou científica
 - natureza mecânica.
- b. lidar com relações abstratas.
- c. Calcular com rapidez, lidar com símbolos (sistemas).
- d. perceber detalhes rapidamente, reconhecer rapidamente semelhanças e diferenças.
- e. Expressar-se fluentemente.
- f. lembrar nomes, fisionomias, números, histórias
- g. Visualizar objetos no espaço, visualizar o todo em relação as partes, etc.
- h. Coordenar olhos e mãos, envolvendo manipulação de:
 - grandes objetos
 - pequenos objetos etc....

Muito foco em

FACTORED APTITUDE

Habilidades ou aptidões para:

- 1) Compreender palavras, idéias, informações de
 - escritos ou verbais
 - vendas
 - natureza técnica ou científica
 - natureza mecânica
- 2) lidar com relações abstratas, pensar logicamente, ou resolver problemas difíceis de natureza
 - numérica,
 -
- 3) - Calcular com rapidez e com rapidez, lidar com símbolos (sistemas)
- 4) Pensar detalhadamente, lembrar rapidamente semelhantes e diferentes
- 5) - Expressar-se fluentemente
- 6) - Lembrar nomes, faces, nomes, histórias
- 7) - Ver visualizar objetos no espaço, visualizar e lembrar as partes etc.
- 8) - Comparar objetos e suas, envolvendo manipulação de
 - grandes objetos
 - pequenos objetos etc

Muito obrigado em

Cód. 249 p. 1

Motivado para:

Assuntos práticos de negócio

Status pessoal, reconhecimento, renome

Solucionar problemas para si mesmo, a busca da verdade.

Valores: idealísticos ou filosóficos, a busca do bem.

Bem entre social e humanitário ou filantropia.

Externar o amor ao belo.

INTERESSADO em

vender e a persuadir outros a comprar

Ajudar o próximo a resolver seus problemas.

Assuntos científicos

Trabalhar com instrumentos, equipamentos, máquinas, coisas mecânicas

Rotina, detalhe, trabalho comum efetivo

Transferir contabilizador de cálculos numéricos, ler, escrever, relatar

Trabalho analítico

ATITUDE EM RELAÇÃO ÀS PESSOAS

Gosta de estar com outros, vive em ação de livre expressão.

Dominam na situação “*face to face*”

Sente-se superior e tem confiança de si próprio

Tomam decisões próprias.

HABILIDADE OU APTIDÃO

Motivado para!

TI
362

Assuntos jurídicos de negócios
Stztes penoz, publicidade, renome
Poluozar prob. p/si mesmo, a busca da verdade
Vzlorz 'realizoz ou filosóficos, a busca do bem
Bem-estar social - humanitaz ou filantropo
Estreza, o zumor do bela

INTERESSADO EM

Vender e persuadir outros a comprar
Ajudar ~~peço~~ o público em s/problemas
Assuntos científicos
Trabalhar y instrumentos, equipamentos, máquinas, coisa
Rotina, detalhes, trabalho com ^{precisões} repetitivo
Trabalho em estabilidade, de colozes, reuniões
Ler, numer, relatar
Trabalho intelectual
Músculo

ATITUDE EM RELAÇÃO ÀS PESSOAS

Gosta de estar com outros, vive em grupos e livre [expon
Domina na rituzas "face-to-face"
Sezta-se superior a tem enfiaza em di próprio
Toma decisoz próprias

HABILIDADE OU APTIDÃO

(rept. n o físico)

362

Cód. 249 P.2

YOUR PROFILE ON THE FACTORED
APTITUDE SERIES

MEC 456

Comentor: página 360
entrevista)

(Roteiro para

YOUR PROFILE ON THE FACTORED
APTITUDE SERIES
Comentor: página 360
entrevista)

MEC → 456
(Roteiro para entrevista)

Cód. 249 P.3

I Mce 459

1. Conceito exemplo de seleção
2. atribuição específica
3. Interferência social
4. Gê.....

Mce - 459

Conceito de seleção

1. Conceito exemplo de seleção
2. atribuição específica
3. Interferência social
4. Gê.....

Cód. 249 P. 4

1. Administração. Implica conduzir mais de uma pessoa? Significação normal

2. O exemplo de duas pessoas que procuram deslocar uma pedra. Análise dos comportamentos.

3. O fenômeno da associação de esforços para a consecução de objetivos; velho como a humanidade.

4. Ingredientes de um conceito

a. Administração: grupo de indivíduos

b. Objetivo e objetivos

c. Não basta a existência de uma hierarquia, para haver administração. Outro elemento: concretização dos objetivos, através dos esforços de todos, inclusive os subordinados.

d. Aquele que administra não realiza sozinho. Tem de observar que as coisas devem ser alcançadas através dos esforços dos membros do grupo. O especialista e o administrador.

e. Administração é uma entidade distinta.

Exige o uso de certos conhecimentos e prática. São distintos os requisitos do especialista e do administrador.

- Palestra pronunciada em 9/8/61 – Escola de Engenharia

1. Administração: Implicar, necessidade, mais de uma pessoa? Significação normal

2. ~~Uma definição: Ingredientes do conceito~~

a) =

2. O exemplo de duas pessoas que procuram deslocar uma pedra. Análise dos componentes

3. ~~Organiza~~ O fenômeno das associações de esforços para a consecução de objetivos: valho como a humanidade.

4. Ingredientes de um conceito

a) - Adm. → grupo de indivíduos

b) - Objetivo e objetivos

e) - Não basta a existência de uma hierarquia, para haver ~~uma~~ administração. Outro elemento: consciência dos objetivos, através dos esforços de todos, inclusive os subordinados.

f) - Aquela que administra não realiza sozinho. Tem de obter o esforço de alguém através dos esforços dos membros do grupo. O especialista e o administrador.

g) - Adm. é uma entidade distinta. Exige o uso de certa autoridade e funções. São distintos os requisitos do especialista e do administrador.

Peltra pronunciado
em 9/8/61 - E. C. S. J. J.

5. Como se desenvolve o processo administrativo? Que faz o administrador alcançar os objetivos com os membros do grupo? Que atividade específica constitui a administração? Qual é o caráter intrínseco da atividade administrativa? Que há de comum no trabalho de administração de uma fábrica, um hotel, uma casa comercial, um hospital, uma instituição de caridade, uma associação esportiva?

5.1. *Planning*

- Definição de objetivos
- Planos
- Orçamentos
- Adequação
- Broad effects of the workload
- Quando? Como o plano será feito?
- *Foresse, look ahead* . Visão
- Recomendar critérios, processos gerais, métodos gerais, técnicos e etc.

5.2 Organizar

- Dividir o trabalho
- Fixar atribuições, competência, autoridade, responsabilidades, qualificações, estabelecer as unidades do plano.
- Estabelecer as linhas de subordinação e coordenação
- Alcance e controle
- Departamentalização; ação
- Unidade de Comando
- Métodos: rotinas

5. Como se desenvolve o processo administrativo? Que fôlego administrativo para alcançar os objetivos com os membros do grupo? Que atividade específica constitui administração? Qual é o caráter intrínseco da atividade administrativa? Que sentido de comum ao trabalho de administração?
- 5.1. Exemplos de uma fábrica, um hotel, uma escola municipal, um hospital, uma instituição de caridade, uma associação esportiva?

5.1. — Planning

- Definição de objetivos
- Planos
- Organogramas
- Adequação
- Broad aspects of the workload
- Q^{do}? Como? Onde? Quando?
- Forecast, look ahead. Vistas
- Reconhecer condições, processos gerais, métodos gerais, técnicas etc.

5.2. — Organizar

- Dividir o trabalho
- Fixar atribuições, competências, autoridade, responsabilidades, qualificação, estabelecer as unidades de trabalho
- Estabelecer as linhas de subordinação e coordenação
- Alcance de controle
- Departamentalização
- Unidade de comando
- métodos: rotinas

Cód. 249

- Relacionamentos
- Sistema de comunicação
- Delegação de autoridade
- Composição dos autos órgãos de direção
- Definir as unidades de *sttaf*, as instrumentais (atividade meio) e as atividades fins (operacionais).
- Socialização, distribuição de espaço.
- Como agrupar o elemento humano e material? LOCALIZAR TAREFEA, DELEGAR AUTORIDADE, ESTABELEECER RELACIONAMENTO? É a decomposição do plano para cada membro do grupo.

5.3. Direção, comando, motivação

- Por em ação movimento através de liderança, significação, aconselhamento, comunicação, instrução, disciplina, treinamento, encorajamento.
- Estímulo, espírito de grupo e de equipe
- Indivíduos e grupos.

5.4 COORDENAR

- Cooperação das unidades administrativas umas com as outras.
- Posições das unidades funcionais.

5.5 CONTROLAR

- Conferir o que está sendo feito em relação ao que deveria estar fazendo. Satisfatório?
- Padrões, Standards, índice.
- Relatórios
- Estatísticas
- Centros de operação
- Material
 - Informação
- Informações regulares
- Segurança.

6. A distribuição dos componentes pelos diversos níveis (Fig – p. 31)

7. O técnico e o administrador.

Distinção.

8. Conclusão: Administração como corpo de princípios. Objeto de ensino.

CIÊNCIA

9. Evolução

10. Ênfase na estrutura e no indivíduo como instrumento.

5.5. Controlar

(7)

- Comparar o q está sendo feito em relação ao q se devia estar fazendo, satisfatório?
- Padrões, standards, índices.
- Relatórios
- Estatística
- Custos de operações
- Material
- Informações
- Inspeções regulares
- Sequências

6. A distribuição dos componentes pelos diversos níveis (Fig. - p. 31)

7. O técnico e o administrador.
Distinção.

8. Conclusões: administração como corpo de princípios. Objeto de ensino.
Ciência

9. Evolução.

10. Ênfase na estrutura e no indivíduo como instrumentos

Col 249 p. 4

Cód. 249. P. 5

Dessa estrutura. Organização como dado lógico. Concepção lógica.

11. O indivíduo na organização lógica. Taylor e a ternia hemofisiológica do indivíduo. Movimentos e tempos.

9. A contribuição de Taylor (1856, 1915) e Fayol. Fizeram com que a administração se tornasse científica, fazendo-a entender sobre os métodos, técnicas e princípios das ciências. Pesquisas, investigações, experimentações. Aplicação da ciência na coordenação dos esforços que se associa para alcançar um objetivo. Negar o fortuito, o aleatório, a simples opinião. O puro respeito à tradição.

Busca-se um sistema lógico, ou a punidade ou a relação de causa e efeito

TAYLOR: a solução dos problemas tem de estar assentada na mesma base de dados, cientificamente afirmados e analisados. Dois grupos, sendo: o que planeja e o que exercita.

desse estrutura, organizações (U)
como dados lógicos. Conceitos
lógica.

11. O indivíduo na organiza-
ções lógicas. Taylor e a
técnica neuro-fisiológica do indi-
víduo. Movimentos e tempos

12. A contribuição de Taylor¹⁸⁸⁰/₁₉₁₅
e Fayol. Flow e a adm. e
tornasse científica, fazendo-a assente
sobre os métodos, técnicas e princípios
das ciências. Inquirição, investigação, expe-
rimentação. Aplicações da ciência na
condutas dos esforços que se associam
para alcançar um objetivo. Lugar
o fortuito, o aleatório, a simples
opiniões, o puro respeito à tradição.
Bunco-se um sistema lógico, em
q fornece a classes de causas
e efeitos. TAYLOR: 2 soluções dos
problemas tem de estar assentada
numa base de dados científicos
2 fases a analisados. Dois grupos,
1º q plano e o q executa.

VI

Seleção e treinamento do pessoal de operação. Chefia numerosa e funcional. Planejamento. Fichas, instrução para o trabalhador.

Sistema de gratificação. PESQUISA.

13 PRINCÍPIOS, em Taylor.

14 Fayol (1841-1925). Análise das atividades administrativas.

Grupos: operações técnicas comerciais, financeiras, segurança, contabilizador, administrativas (play org, comando, Continuidade) .

15. Gulick (Luther), Lyndall, Uninck, James Mooney. FOSDCORB.

16. Evolução. Distinção de institucionais. Estado social, Estado formal, pesquisa de Henthorne. Estudo da personalidade, em face da organização. O indivíduo e os pequenos grupos.

17. As conquistas das ciências de comportamento.

Selvas e movimento do fim do século (VI)
de operações. Chefe mineira
e funcional. PLANEJAMENTO. Fichas
e instruções para o trabalhador.
Sistema de gratificações. PESQUISA.

13. PRINCÍPIOS, em Taylor.

14. Fryol (1841-1925). Análise
das atividades administrativas.

Grupos: operários técnicos, comerciais,
financeiros, inglês, contábil, etc.,
ad. (plano, org, controle, coord, etc.)

15. Gulick (Luther), Lyndall,
Urwick,

James Hoony. FOSDORB.

16. Evolução, Distinções de
estruturas. Est. social. Est. formal.

pesquisa Hawthorne (1927-1932).

Dicotomia: estrutura-funcionalismo.

Consequências de Hawthorne. Estudos

de personalidade, em face da
refugos. O indivíduo = os

pequenos grupos.

17. As arquiteturas das

1927
1932
1933
1934
1935
1936
1937
1938
1939

Cód. 249. P.6

Regeneração nos conceitos: Hierarquia, autoridade, delegação, comunicações, coordenação etc. Relações humanas.

17. A importância da liderança, Supervisão.

18. A importância da administração de pessoal

a) ... seleção

b) testes, psicologia aplicada

c) personalidade e aptidão.

e) orientação

f) etc

19. Administração como profissão.

20. A pesquisa do comportamento A dinâmica dos grupos. A sociometria.

21. Tendências. A automação e a ... A empresa como serviço social: A dinâmica

Ciências da contabilidade (U.I.T.)

Requisitos nos novos conceitos:

hierarquia, autoridade, delegação,
comunicação, coordenação etc. Adaptar
habilidades.

17. A importância de liderança,
supervisão.

18. A importância da educação
e formação

- a) - ^{contabilidade} ~~seleção~~; ~~treinamento~~
- b) - testes, psicologia aplicada
- c) - personalidade e aptidões
- d) - valores
- e) - etc...

19. Administradores como
profissionais.

20. A pesquisa do contábil
quanto a organização. A dinâmica
dos grupos. A sociometria.

21. Tendências. A autonomia
e a liberdade. A iniciativa como
atitudes social. A dinâmica