

## *Seleção de Pessoal*

(O ESTUDO DO TRABALHO)

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

**N**O mundo moderno, em que se concebe o trabalho como uma das formas de realização da personalidade humana, a seleção de pessoal desempenha um papel de grande importância e, graças a ela, vêm sendo eliminadas algumas das principais causas do desajustamento profissional e suas graves conseqüências para o indivíduo, a família e a comunidade.

Nos seus primórdios, a racionalização do trabalho era tarefa exclusiva do engenheiro, de cuja prancheta saíam máquinas cada vez mais aperfeiçoadas, ou do químico que em suas retortas apurava a matéria-prima para dar-lhe características sempre melhores.

A idéia de que os problemas da produção poderiam ser solucionados apenas com a melhoria dos equipamentos, dos processos de execução e dos materiais não tardou, porém, a revelar a sua inconsistência. Havia um outro fator a exigir cuidados e atenções especiais: a pessoa humana. A constatação dêsse fato marcou o início de uma nova fase no movimento de racionalização, trazendo para êste a contribuição efetiva dos psicólogos, dos médicos e dos educadores. A verdadeira e mais atual filosofia da racionalização do trabalho está contida, por inteiro, nestas palavras de LEON WALTHER. (1)

“Mesmo que a força humana fique cada vez mais subordinada à da máquina, esta nunca poderá substituir aquela: caberá sempre ao homem o encargo de conduzi-la e conservá-la.

.....  
“Destarte, pela força das circunstâncias, o fator humano passa para o primeiro plano”.

E' dentro dessa filosofia que atua a seleção de pessoal, encarando o trabalho em função das diferenças individuais, e o homem em função das diferentes modalidades de trabalho.

---

(1) *Psicologia do Trabalho Industrial* — trad. de LOURENÇO FILHO — Companhia de Melhoramentos — São Paulo, 1953.

## FUNDAMENTOS SOCIAIS DA SELEÇÃO

O trabalho é um dever social, e a todo indivíduo cabe prestá-lo como contribuição ao esforço comum pelo bem-estar, segurança e progresso da coletividade. Tão forte é esse princípio que a legislação dos povos cultos pune como delitos a vadiagem e a perturbação do trabalho alheio.

Pelas utilidades que produz com o seu trabalho, o indivíduo corresponde às vantagens que a organização da vida coletiva lhe proporciona. O progresso social deve resultar da cooperação de todos, porque a todos beneficia. Ninguém vive numa sociedade organizada sem participar, desta ou daquela maneira, do desenvolvimento por ela alcançado. Naturalmente as cotas de participação nos encargos e nas vantagens não são iguais, mas as diferenças entre elas tendem a diminuir à medida que o organismo social se aperfeiçoa.

E' lógico que a sociedade se preocupe em tirar o máximo de rendimento do trabalho de cada indivíduo. Todavia esse objetivo ela só alcançará na medida em que adotar um sistema racional de distribuição das tarefas que lhe permita cometer a cada um indivíduo o trabalho para o qual êle possua as aptidões necessárias. O trabalhador inapto produz pouco e mal, desperdiça a matéria-prima, destrói o equipamento, provoca acidentes e, como peça defeituosa, perturba o funcionamento do sistema de produção, no qual os indivíduos dependem, fundamentalmente, uns dos outros em virtude do alto grau de divisão e especialização do trabalho.

A recíproca do direito que tem a sociedade de exigir o cumprimento do dever social do trabalho é a obrigação em que ela se encontra de proporcionar ao indivíduo certas garantias e facilidades. O trabalho não há de ser para o indivíduo um pêso esmagador, uma fonte de infortúnio, mas um meio através do qual êle possa realizar-se, desenvolver suas potencialidades e sentir, ante a evidência do êxito alcançado, a consciência do seu próprio valor. Não deve ser um meio de colocar o indivíduo em conflito com a sociedade, mas uma forma de integrá-lo no processo de cooperação essencial à vida coletiva.

As duas aspirações — a da sociedade que espera obter o máximo proveito do trabalho do indivíduo e a dêste que espera que a sociedade lhe assegure as melhores condições de trabalho — permaneceriam no terreno puramente metafísico se a técnica não fornecesse os elementos indispensáveis à solução de certos problemas de ordem prática.

Não seria bastante que as condições da vida em sociedade preconizassem a seleção de pessoal; era preciso, ainda, que esta última se revelasse capaz de desempenhar o papel que lhe estava reservado. Os progressos de certos ramos do conhecimento hu-

mano, como a fisiologia, a psicologia e a estatística, por exemplo, vieram colocar em bases seguras a pesquisa e avaliação das aptidões humanas, em suas relações com o trabalho, e, assim, garantir à seleção de pessoal os recursos técnicos essenciais. Os métodos de análise do trabalho, as provas do tipo objetivo, os processos estatísticos de apuração dos resultados dessas provas, os trabalhos dos laboratórios de psicologia aplicada e os serviços de biometria médica dão uma idéia do aperfeiçoamento que a seleção de pessoal já logrou alcançar.

Ora, se é certo que a evolução humana se processa mediante a utilização cada vez mais intensa dos conhecimentos científicos na solução dos problemas humanos, seria incompreensível que a distribuição do trabalho entre os indivíduos continuasse a fazer-se empiricamente, sendo possível realizá-la com os recursos da ciência e da técnica. Por outro lado, se também é certo que a sociedade quanto mais se aperfeiçoa mais aprofunda a divisão e especialização do trabalho, seria igualmente incompreensível que a seleção de pessoal depois de atingir tão alto grau de desenvolvimento, não viesse a constituir-se num ramo de atividade autônomo.

#### DIFERENÇAS ERGOLÓGICAS

##### *Classificação das profissões — Análise do trabalho*

O primeiro cuidado da seleção de pessoal deve consistir em conhecer os diversos tipos de trabalho e apurar quais as condições a serem preenchidas pelos indivíduos que se propõem a desempenhá-los.

Compreende-se sob a designação geral de trabalho um vasto conjunto de atividades que vão desde as tarefas braçais mais simples até as mais requintadas operações do intelecto. Entre esses dois extremos há um número ilimitado de ocupações que se distinguem umas das outras por incontável variedade de aspectos.

A distinção entre trabalho intelectual e físico vem de épocas imemoriais. E' difícil dizer quando surgirem as primeiras classificações baseadas nas matérias-primas de que os homens primitivos se serviam (trabalhos de madeira, de pedra, de couro, etc.), ou nas utilidades que obtinham com o seu trabalho. Como quer que seja, porém, o interesse em sistematizar por gêneros, espécies e classes a imensa variedade dos tipos de trabalho é muito antigo. Naturalmente, com o correr do tempo, êle cresceu e, valendo-se dos meios que a ciência lhe pôs ao alcance, aperfeiçoou seus critérios.

Nas classificações primitivas a pessoa do trabalhador pouca atenção merecia; cogitava-se, sobretudo, dos processos de trabalho e dos resultados por êste produzidos. Pouco e pouco, porém, os

critérios de classificação se foram relacionando cada vez mais intimamente aos aspectos pessoais do trabalho, o qual passou a ser considerado em função das qualidades que sua boa execução exige do trabalhador.

A essa orientação obedecem as classificações modernas de maior prestígio como as de PIORKOWSKI, LIPMANN, BAUMGARTEN e SOLLIER e DRABS, que veremos a seguir:

### CLASSIFICAÇÃO DE PIORKOWSKI

(RESUMO)

PROFISSÕES...	$\left\{ \begin{array}{l} \text{Não qualificadas.} \\ \text{Qualificadas.....} \end{array} \right.$	$\left\{ \begin{array}{l} \text{Especializadas.} \\ \text{Médias.} \\ \text{Superiores.} \end{array} \right.$

A classificação de PIORKOWSKI separa as profissões em dois grupos: o das profissões não qualificadas e o das profissões qualificadas. As primeiras (v.g. carregador, peão, entregador de mercadorias, faxineiro, etc.) não exigem qualquer aptidão especial e podem ser exercidas mesmo por indivíduos de baixo nível mental, desde que possuidores de certas qualidades físicas, notadamente força muscular e resistência à fadiga. As segundas exigem aptidões especiais e, conforme a natureza destas, podem ser especializadas, médias ou superiores. Entre as profissões qualificadas-especializadas figuram os trabalhos que põem em jôgo a atenção, a reatividade e considerável capacidade de automatização, como a maioria das tarefas dos operários fabris. Já nas profissões qualificadas-médias, que compreendem uma extensa variedade (v.g. datilógrafo, tipógrafo, relojoeiro, telefonista, etc.) evidencia-se o indispensável à combinação de aptidões psíquicas diversas, cujo desenvolvimento é mecânicamente determinado e limitado num quadro fixo, além de certo grau de inteligência. Atributos pessoais mais elevados, como a imaginação criadora, o raciocínio, o espírito de síntese, o sentido de organização e a capacidade de julgamento, sem qualquer limitação e aliados a uma inteligência de alto nível, são indispensáveis ao exercício das profissões qualificadas-superiores.

### QUALIFICAÇÃO DE LIPMANN

(RESUMO)

PROFISSÕES...	$\left\{ \begin{array}{l} \text{Inferiores.} \\ \text{Médias.} \\ \text{Superiores.....} \end{array} \right.$	$\left\{ \begin{array}{l} \text{Simbolizantes (artísticas).} \\ \text{gnósticas.} \\ \text{técnicas.} \end{array} \right.$	

Na classificação de LIPMANN, a idéia de encarar o trabalho em função da pessoa do trabalhador é ainda mais acentuada do

que na de PIORKOWSKI. LIPMANN, que também classificava as profissões em superiores, médias e inferiores, atribui especial significação ao cunho pessoal que o indivíduo imprime ao seu trabalho. Graças a êsse cunho pessoal a fronteira entre as profissões torna-se flutuante. O trabalho de um profissional de categoria média (um operário qualificado, por exemplo), pode, pelo *êlan* com que fôr executado, consistir numa obra prima, numa criação artística de valor excepcional; em compensação, certas profissões superiores, quando exercidas mecanicamente, como simples ofícios, podem ser consideradas médias.

LIPMANN, como BINET, considerava a atitude objetiva ou subjetiva que o indivíduo assume, face ao mundo exterior; e isso nos permite traduzir em termos tipológicos, como se vê abaixo, a parte de sua classificação que trata das profissões superiores:

TIPOS....	{	SUBJETIVO.....	{	Profissões simbolizantes. (Função predominante: imaginação).		
		OBJETIVO.....	{	TEÓRICO...	{	Profissões gnósticas. (Função predominante: pensamento lógico).
				PRÁTICO...	{	Profissões técnicas. (Função predominante: pensamento concreto, voltado para um fim útil).

As profissões simbolizantes dizem respeito ao tipo subjetivo porque requerem, principalmente, afetividade e imaginação. O artista, que é o profissional típico dessa categoria, serve-se do mundo exterior para expressar seus estados de alma através de imagens e símbolos; êle é o que, na linguagem corrente, se chama "sonhador" por oposição a "realista". Êste último que assume, diante das coisas e dos fatos a atitude objetiva de quem vê a realidade, sem desfigurá-la pela imaginação ou pelo sentimento, revela a preocupação de estudar e conhecer melhor essa realidade, ou, senão, a de utilizar-se dela visando a fins práticos. Ao primeiro caso correspondem as profissões gnósticas, e ao segundo as profissões técnicas.

FRANSISKA BAUMGARTEN, (2) para quem o exercício de vontade humana é um dos fatores primordiais da atividade profissional, distingue:

1º) profissão de manipulação (operários fabris e de usinas, artesãos, mineiros, trabalhadores agrícolas) que se exercem de acôrdo com indicações, prescrições e regras preestabelecidas;

(2) *Les Examens d'Aptitude Professionnelle* — trad. de MARCEL THIERS — Dunod — Paris, 1931.

2º) profissões cuja atividade consiste em dar forma a alguma coisa (cortadores de modelos, floristas, projetistas) e admite certo grau de independência;

3º) profissões condutoras, nas quais o que há de característico é a elaboração de ordens, resoluções e normas que a outrem compete cumprir;

4º) profissões atuantes (juiz, professor, negociante), cujas operações recaem sobre pessoas e envolvem, em relação a estas, maior ou menor autoridade ou influência; e

5º) profissões criadoras (cientista, inventor, técnico).

Tais profissões, conforme consistam na execução de um só e mesmo trabalho ou de uma variedade de trabalhos se subdividem em unilaterais e polilaterais; por sua vez os intervalos entre os vários tipos de trabalho podem ser regulares ou irregulares. A combinação desses fatores dá lugar à criação, dentro de cada categoria profissional, de grupos mais limitados e homogêneos, como, por exemplo, o das profissões unilaterais, variáveis a intervalos certos (empregados de correio) e o das profissões polilaterais, variáveis a tempos irregulares (domésticas).

Na maioria das profissões, segundo SOLLIER e DRABS, (3) o ponto de partida são as operações subalternas de execução *simples*. Assim, tanto a seleção como a orientação profissional deveriam limitar suas ambições às qualidades essenciais ao noviciado da profissão. Das quatro ordens de funções hierarquizadas que o trabalho profissional admite:

- a) funções de execução e fabricação;
- b) funções de transmissão, coordenação e controle;
- c) funções de comando e direção; e
- d) funções de elaboração, organização e criação; somente as primeiras e, em certos casos, as segundas ficariam bem acomodadas no campo da psicotécnica; as restantes transcendem a esse campo pois que exigem qualidades de nível intelectual e moral para o qual não existe padrão de medida fidedigno. Partindo desse raciocínio os dois citados autores classificam as funções essenciais de execução e fabricação, de acordo com os gêneros de execução e os tipos psicoprofissionais correspondentes.

As classificações das profissões, embora ainda apresentem alguma utilidade para a seleção de pessoal, têm, hodiernamente, interesse mais teórico do que prático. Delas se pode dizer, *mutatis mutandis*, o caráter esquemático e de generalização próprio dessas classificações se apresenta com os inconvenientes já apontados. Por outro lado, a organização atual do trabalho, sobretudo no que diz respeito à sua divisão e especialização, não apenas des-

(3) *La Psychotechnique* — Liv. Felix Alcan — Paris, 1935.

truiu a estrutura da maioria das antigas profissões, como determinou o aparecimento de um sem número de ocupações híbridas, nas quais se conjugam, às vezes até de modo um tanto surpreendente, técnicos e processo de trabalho pertencentes a vários ramos profissionais.

Na prática da seleção pessoal a classificação das profissões é substituída pela análise do trabalho.

As diferenças individuais exprimem diferenças de grau de aptidão para determinado trabalho. Não se pode, porém, aferi-las com objetividade, em face dos casos concretos, sem confrontar as características do indivíduo com as que o eficiente desempenho do trabalho exige. Há, assim, uma pergunta inicial a fazer: "Em que consiste o trabalho?" Para responder a tal pergunta a seleção de pessoal dispõe de um instrumento apropriado: a análise do trabalho. Esta, segundo O. PRESTON ROBINSON (4) é o estudo científico de cada fase de um trabalho, incluindo a sua natureza, as condições que o rodeiam e o tipo de trabalhador necessário, para executá-lo. VITELIS (5) emitiu uma definição semelhante, quando escreveu: "O estudo completo de todos os fatores integrantes de um trabalho, visando revelar as atribuições que lhe correspondem, suas condições de execução e as qualificações que o trabalhador deve possuir para realizá-lo com êxito, é conhecido como análise do trabalho".

Vários são os métodos de análise do trabalho, alguns deles de indicação específica para determinados gêneros de atividades profissionais, e outros de caráter mais geral. A decisão quanto ao emprêgo dos primeiros é, obviamente, mais simples. Desde que o trabalho a analisar comporte a aplicação de um método específico, o problema se reduz a obter e pôr em ação os recursos necessários. Nos outros casos haverá que, primeiro, eleger dentre os métodos disponíveis o que melhor se adapta à situação. Para isso se torna indispensável o conhecimento dos diferentes métodos.

Cronologicamente, o primeiro método de análise do trabalho é o de "característica livre", segundo o qual o psicotécnico, conforme a idéia que faz do trabalho enumera, livremente, as aptidões que se lhe afiguram necessárias. A margem de êrro que esse método comporta é bastante elevada, mesmo quando as pessoas que o empregam são dotadas de largo tirocínio e aptidões especiais.

O psicotécnico pode, também, analisar o trabalho, observando alguém executá-lo ao vivo, no seu ambiente natural; ou executando-o, pessoalmente, para penetrar na intimidade dos seus processos e, assim, observar melhor a estrutura do conjunto. Esta última técnica, muito difundida entre os psicólogos soviéticos, é

(4) *Retail Personnel Relations* — Prentice Hall Co, New York, 1939.

(5) *Science of Work* — W. W. North & Co, New York, 1934.

de grande eficiência, mas requer que o observador possua certo adestramento nas atividades profissionais que se propõe a analisar. Muito embora esse adestramento não signifique perícia, mas apenas suficiente aprendizagem, nem sempre é fácil consegui-lo. Daí resulta que a observação do trabalho de outrem constitui a forma mais usual do método.

Na prática a observação comporta estas três etapas:

- observação do trabalho em si;
- observação do comportamento do trabalhador durante a execução do trabalho;
- observação do meio ambiente.

A primeira etapa abstrai, inteiramente, a pessoa do trabalhador e atém-se apenas ao trabalho, para verificar-lhe a natureza; as operações através das quais êle se concretiza; as fases que resultam do arranjo natural dessas operações; o tempo de duração global do trabalho e o de cada uma de suas fases; o ritmo e o rendimento das operações realizadas. Na segunda etapa a atenção do observador conflui para a pessoa que executa o trabalho, a fim de registrar-lhe o comportamento, a atitude geral, os movimentos e gestos profissionais, a postura, as expressões fisionômicas indicativas de certas reações psicofísicas, os sinais externos de esforço e de fadiga, enfim, todos elementos através dos quais se evidenciam os diferentes aspectos da conduta do trabalhador em ação. Finalmente a terceira etapa cuida dos fatores ambientais, isto é, das condições características do meio em que o trabalho é executado e que podem afetar êste último, através da pessoa do trabalhador.

Antes de passar adiante devemos observar que as críticas de que é alvo o método da observação, quando se cogita da análise de cargos para fins de classificação, perdem seu rigor no terreno da seleção de pessoal, onde a análise do trabalho não visa a propósitos de comparação e os cargos são tratados isoladamente, sem qualquer preocupação de hierarquia.

Ao lado do método de observação e comumente a êle associados, vamos encontrar os métodos do questionário e da entrevista, aos quais já tivemos ensejo de aludir noutra oportunidade. (\*) As considerações então expendidas, acrescentamos, agora, que quando se destinam especificamente à seleção de pessoal, tanto o questionário como a entrevista devem ser conduzidos com o inflexível objetivo de identificar e dissecar, no trabalho que é objeto da análise, os processos e operações que se diferenciam entre si pelas aptidões e capacidades que exigem.

(\*) *A Análise dos Cargos para Fins de Classificação* — in "Revista do Serviço Público" — Fevereiro de 1949.



Para isso um e outra precisarão descer a pormenores, do que é exemplo o conhecido questionário de LIPMANN.

Há trabalhos que obrigam os indivíduos que os desempenham a realizarem certos movimentos (gestos) que constituem sinais externos dos processos sensoriais, psicomotores, intelectuais e afetivos que a própria atividade profissional desencadeia. O estudo desses movimentos e de sua duração é também de análise do trabalho, de largo emprêgo na indústria, onde aliás surgiu como instrumento do programa de racionalização concebido por FREDERIC W. TAYLOR, e, nas empresas de transporte.

O método do estudo dos movimentos e de sua duração compreende três operações:

- a) registro;
- b) cronometragem;
- c) interpretação.

O registro, que se faz, usualmente, com emprêgo da fotografia e da cinematografia, proporciona a representação, ou por assim dizer, o retrato da seqüência dos movimentos executados. Para maior facilidade dos estudos dos filmes adaptam-se pequenas lâmpadas elétricas às partes do corpo empenhadas no trabalho e, assim, o registro se traduz em curvas luminosas, cujo contraste com o fundo da película lhes dá a necessária nitidez.

A cronometragem destina-se a apurar o tempo de duração dos movimentos. Modernamente, essa operação dispensa os primitivos cronômetros e relógios ergométricos, que lhes eram outrora indispensáveis, pois se processa, automaticamente, junto com o registro. O mesmo mecanismo que tira a fotografia marca o tempo, através do computador automático de que é provido.

Ao registro e cronometragem segue-se a fase final de interpretação, na qual as chapas ou filmes são minuciosamente examinados. Cada movimento complexo é, então, estudado em sua estrutura lógica e decomposto em movimentos elementares, indivisíveis. Estes, por sua vez, para identificação das aptidões correspondentes são apreciados quanto à sua morfologia (amplitude, direção e forma), seu ritmo de execução (rapidez, uniformidade, continuidade), seu grau de precisão (maior ou menor tolerância) e de automatização (imposta ou espontânea), etc. Com relação aos tempos será preciso distinguir, dentro dos totais apurados, as categorias que possuem significado psicoergológico próprio, como os tempos principais (TP), os tempos auxiliares (TA) e os tempos perdidos ou vagos (TV).

A técnica do estudo dos tempos e dos movimentos é bastante complexa, contudo sua aplicação torna-se bem mais fácil que a de outros métodos, graças às atenções que lhe vêm dispensando várias organizações oficiais e privadas norte-americanas (v.g.

Department of Labour, Motion and Time Measurement Association), as quais, com seus roteiros, tabelas e definições padronizadas, prestam inestimável auxílio ao analista.

Outro método de análise de trabalho é o dos testes, cujo desenvolvimento nos últimos tempos se tem orientado no sentido de um estudo fatorial das profissões, através do qual estas últimas possam ser organizadas, para fins de seleção e mais particularmente de orientação profissional, em conjuntos (*job-families*), de acôrdo com certos elementos comuns. Esquemáticamente considerado, o método dos testes pode ser dividido em seis fases:

1ª) elaboração de uma lista provisória das qualidades que se supõem exigidas pelo trabalho;

2ª) organização de uma bateria experimental de testes considerados, *a priori*, como capazes de diagnosticar as referidas qualidades;

3ª) aplicação da bateria de testes a dois grupos de trabalhadores em exercício, um constituído por bons e outro, por maus trabalhadores;

4ª) comparação, pelos perfis médios dos dois grupos de trabalhadores ou pelos índices de correlação, dos resultados obtidos com o emprego dos testes;

5ª) escolha, dentre êsses testes, daqueles que, por serem válidos, seletivos e fidedignos, devem figurar na bateria definitiva; e

6ª) composição da lista de qualidades provavelmente exigidas pelo trabalho, com o estabelecimento da importância relativa de cada uma, para efeito de ponderação dos itens das futuras provas de seleção.

Como se vê, o método dos testes envolve a formulação de uma hipótese (fases 1 e 2), sua comprovação experimental (fases 3, 4 e 5) e elaboração de conclusões (fase 6). Naturalmente, quanto mais próxima da realidade estiver a hipótese inicial, tanto melhores serão as condições da investigação nas fases subseqüentes. É preciso, portanto, cercá-la do máximo de cautela, mediante o uso adequado e criterioso das informações disponíveis a respeito do trabalho que se pretende analisar. Também a escolha dos grupos de contróle (fase 3) deve merecer todo o cuidado possível, porque se os membros de tais grupos não representarem, efetivamente, diferenças marcantes no trabalho, a interpretação dos resultados da aplicação dos testes (fase 4) será prejudicada pela impropriedade do critério. Por sua vez, a organização da bateria de testes definitiva e a elaboração das conclusões (fases 5 e 6) devem ser encaradas como atos de grande responsabilidade, pois constituem o objetivo final da análise e a condição para o seu aproveitamento na prática da seleção e da orientação profissional.

Há quem admita que uma boa maneira de analisar o trabalho consiste no estudo dos maus rendimentos (erros cometidos pelo trabalhador, acidentes, produção defeituosa, etc.). Há também quem preconize o estudo do caráter dos trabalhadores considerados como padrões de sua categoria profissional. Tanto o método dos maus rendimentos como o caracteriológico não têm, entretanto, merecido da parte dos psicólogos práticos o mesmo interesse dispensado aos outros métodos.

Concluída a análise do trabalho, os dados por ela coligidos são organizados sob a forma de especificações funcionais, para efeito de ulterior utilização. As especificações funcionais, que se revestem de grande importância porque constituem a base de todos os processos de seleção racional de trabalhadores, **devem** indicar:

- a natureza do trabalho;
- as fases em que êle se decompõe;
- as operações que integram cada uma dessas fases;
- o equipamento e os processos de execução do trabalho;
- as condições do ambiente em que o trabalho é executado; e
- as aptidões e conhecimentos que o trabalhador precisa possuir.