

Análise do Trabalho para Seleção Profissional

ARLINDO VIEIRA DE ALMEIDA RAMOS

SEM clara definição e distribuição das funções, não há critério para adequada divisão do trabalho. Cumpre conhecer bem a função para saber o que se vai atribuir ao homem, de acordo com as suas qualificações. Ora, o conhecimento da função ou trabalho para o objetivo acima, deve compreender: a) *descrição precisa do trabalho*; b) *determinação das qualidades ou requisitos para exercê-lo*.

Esta descrição não é uma definição vocabular, mas uma informação muito precisa; pois as fases do trabalho, os movimentos e atitudes das diversas partes do corpo e as faculdades envolvidas vão servir ao esclarecimento das qualificações necessárias à execução das tarefas. Deve conter um item *tecnológico* e outro *psicológico*; no primeiro, são mencionados os *deveres e responsabilidades*, ao lado do *material, equipamento, matéria-prima e métodos de trabalho* utilizados; e no segundo, as *aptidões, qualidades e requisitos de formação e experiência* que devem possuir os ocupantes das funções ou cargos.

O processamento da análise do trabalho, usando o critério anteriormente referido, pode ser assim esquematizado: 1) *Observação da tarefa realizada no local do trabalho*; 2) *Organização das perguntas* para questionário ou entrevista, com dados colhidos na observação anterior; 3) *Apresentação do questionário aos executores e chefes ou entrevista no local do trabalho*; 4) *Apuração circunstanciada das diversas fases de trabalho, por métodos objetivos* (estudo do tempo, registro dos movimentos, nível de eficiência, prática de serviço); 5) *Redação da ficha de análise do trabalho*, com indicação das aptidões, qualidades e contra-indicações para o trabalho em aprêço; 6) *Organização de provas provisórias* que testem as qualidades e aptidões mencionadas; 7) *Aplicação experimental* dos testes organizados a trabalhadores ótimos, regulares, fracassados ou leigos, para validação dos resultados da especificação anterior.

Estas providências permitem obter dados para preencher os seguintes itens que figuram na:

Fôlha de Análise do Trabalho :

1. *Título da função*;
2. *Relação das obrigações e tempo que ocupa cada uma proporcionalmente no conjunto*;
3. *Matéria-prima, material e equipamento utilizados*;

4. *Exemplo dos trabalhos mais típicos* (aspecto funcional);

5. *Nível de responsabilidade* (supervisão e subordinação);

6. *Aptidões, qualidades, educação e experiência*, com os requisitos mínimos para exercício de trabalho;

7. *Remuneração e níveis de promoção*;

8. *Contra-indicações para exercício da função*;

9. *Trabalhos correlatos ou transferíveis*.

Assim é certo que a parte descritiva pode ser estudada e realizada por pessoas que desconheçam a psicologia, o que não sucede com os que devem completar a parte final.

Na prática, muitas vezes, a primeira fase de observação deve ser dispensada nos estudos preliminares, isto quando a função é nova na empresa ou organização ou mesmo no país. Há necessidade de buscar, onde se encontrem, os recursos para descrição ou especificação funcional. Assim, urge saber onde as funções estão sendo desempenhadas e quais os trabalhos que à mesma fazem referência, ou os primeiros pesquisadores que a recomendaram etc.

Para a atribuição do título e colheita inicial dos dados, que muitas vezes exigem indagações quanto aos melhores métodos, em organizações bem racionalizadas, convém deter-se em: a) *Leitura de publicações* sobre a tarefa ou função em livros didáticos ou profissionais; b) *consulta a professores da matéria*; c) *informação a escolas especializadas ou cursos profissionais*; d) *cooperação de especialistas de renome*; e) *visita a locais de trabalho em que especialistas consumados ou de alto rendimento, fora de organização em estudo, realizam o trabalho*. E' de se lembrar o que foi feito na análise do trabalho dos aviadores, nas respectivas especializações, nos centros de pesquisas da A.F.A. dos E.U.A., ouvindo os professores das escolas de treinamento e os aviadores com muitas horas de vôo e grande êxito na frente de batalha. E' critério que pode abranger todos os tipos de trabalho de acordo com as particularidades de cada uma.

Para situar as funções dentro da organização, são aconselháveis as indicações de BINGHAM e

FRYER: — 1) Identificação do trabalho; 2) Número de empregados neste trabalho; 3) Tipo do trabalho, segundo a posição em que é exercido e horas que ocupa no expediente; 4) Equipamento; 5) Condições de realização, em face do ambiente; 6) Forma de pagamento; 7) Incentivos e recompensas; 8) Treinamento necessário para alcançar rendimentos razoáveis; 9) Rendimento habitual máximo e mínimo; 10) Relação com outros trabalhos na organização e aspectos sociais do serviço em aprêço.

Os dados obtidos por meio do questionário são tidos como desvaliosos por não prestarem, muitas vezes, as inquiridas informações exatas e outras vezes por não possuírem nível para oferecê-las satisfatoriamente. Estes elementos, contudo, devem ser submetidos a revisão dos chefes ou de pessoas entendidas ou especializadas. O questionário pode ser bem minucioso, capaz de obter respostas do tipo objetivo tal como se encontra nos testes, bastando apenas fazer cruces ou marcas. A feitura do questionário e da entrevista constitui quase sempre tarefa delicada que o analista aperfeiçoa com a prática, devendo seguir diretrizes que aconselham: fazer questões curtas e precisas, de respostas sucintas sobre as questões principais, não serem muito numerosas, evitar ambigüidades, e perguntas que não forem próprias para o interrogado. E' de aconselhar linguagem acessível, não técnica; usar instruções muito claras, auxiliar o analista sempre o inquirido, oralmente quando o exame das respostas revela qualquer deficiência. A entrevista obedece sempre a certa orientação, que envolve conselhos psicológicos para colher dados e motivar as reações como recomendam BINGHAM e MOORE em "How to Interview", livro fundamental a respeito.

Quanto às observações obtidas no local do trabalho, além da notação do que verificar, há frequentemente o analista que lançar mão de instrumentos de medida, como relógio de parada automática e registro dos movimentos, sobretudo em trabalhos manuais ou de pequenos movimentos.

Auto-observação (introspecção) ou prática do trabalho feito pelo próprio analista, tem sido propugnada com entusiasmo por muitos pesquisadores. SPIELREIN e HOLLERSTEIN consumiam grande parte do tempo em exercitar-se, bem como o dos seus analistas, no aprendizado das técnicas ou métodos do trabalho quando analisavam os ofícios. CLAPAREDE, também na Orientação Profissional, reconhecia como melhor este processo para habilitar devidamente o analista e exclamava: "Quem há de investigar o trabalho profissional? O trabalhador não tem preparação para isto, nem pode também o mestre e o engenheiro. Somente o psicólogo é que deve estudar e praticar o trabalho". Esquecia-se contudo que nunca poderá executá-lo tão bem quanto o trabalhador eficiente e assim levaria a dar informações de valor duvidoso. Só a colaboração de ambos é realmente satisfatória no caso.

O estudo do tempo e dos movimentos oferece grande interesse nos ofícios chamados mecânicos; não só em fábricas, laboratórios, como também em profissões que exijam destreza manual, como gravação, cirurgia etc. Há o processo de medir o tempo global da tarefa e o de medir o tempo de cada ciclo. Inicialmente, cabe considerar, com precisão, o de que êle se compõe e por fim os movimentos que o homem executa. Em fôlha de registro são indicadas as marcações do relógio de parada automática quanto à duração de cada operação, repetindo-se o exame dezenas de vezes para avaliação da média. Vários executores são observados para verificação de como se passam os fatos nos diversos níveis de capacidade e rendimento. O tempo medido compreende o exame do tempo gasto pela máquina, o gasto pelo trabalho do homem e o tempo das chamadas concessões que são as pausas obrigatórias ou acidentais no curso do trabalho.

Daí resultam informações preciosas a respeito da velocidade em que o trabalho é executado e de sua relação com o rendimento obtido.

A análise dos movimentos, quando curtos ou muito rápidos, pede investigação mais sutil, feita por meio de fotografias em série. O processo criado pelo casal GILBRETH que se denominou cronociclográfico e permite o registro luminoso da direção, da rapidez e da intensidade dos movimentos, graças a linhas pontilhadas que aparecem no filme, indicando cada ponto luminoso 1/5 ou 1/10 de segundo, é de grande utilidade não só para registro como também para controlar o treinamento.

As fôlhas para colheita dos dados obtidos no estudo do tempo, por meio do cronômetro automático, devem permitir apreciação rápida a respeito dos seguintes dados: tempo mínimo, tempo máximo, percentagem das concessões ou pausas, produção por hora, nível de eficiência em relação com a média dos trabalhadores, condições fisiológicas de hemostasia na realização do trabalho (habilidade, esforço, fadiga, persistência etc.), qualidades de arrumação, ordem, ausência de desperdício e também as negativas como a respeito da ignorância das técnicas ou melhores métodos, bem assim as deficiências somáticas e o modo pelo qual o trabalhador as compensa.

A análise dos movimentos pela cinematografia permite diagnosticar as causas de deficiência funcional, identificar os movimentos excedentes e prejudiciais, possibilitando o estudo de sua correção.

A análise do trabalho sob o aspecto do estudo do tempo e movimento é mais útil nas tarefas limitadas, nos trabalhos em séries ou em massa, que são entregues, sem muita variedade, a grande número de executores. Sua indicação maior é para trabalhos preferentemente executados pelos dedos ou mãos. Estudam-se, então, com detalhe, o tempo e o movimento de cada mão e a participação de outros segmentos do corpo.

O registro do tempo e movimentos requer de quem os avalia, preparação e, como para tôdas as

funções, capacidade própria. E' trabalho de pesquisa, portanto auxiliar, mas sôbre cujos resultados se baseia grande número de iniciativas na política do pessoal, de interêsse fundamental portanto. As grandes organizações, sobretudo nos E. U. A., têm departamentos de "Estudo do Tempo" que investigam todos êstes problemas, os quais fazem parte do arsenal de trabalho das empresas na solução das suas dificuldades relativamente ao pessoal, à organização e ao rendimento no trabalho.

Relativamente à especificação das aptidões e qualidades que funcionalmente podem estar em relação com as tarefas ou movimentos executados, dois critérios têm sido adotados: 1.º) analítico; e 2.º) sintético ou global. No primeiro, os atos são relacionados com as funções psíquicas também elementares, resultando um quadro largo de aptidões em que se devem somar as partes isoladas para constituir um todo e assim a personalidade profissional; no segundo, os característicos psicológicos são postos em termos de conjunto ou configuracionais, de modo que, não só os atos sejam reunidos em estruturas funcionais, como também as atividades psíquicas se revelem de forma mais global ou extensa, na caracterização das reações psicossomáticas.

Em virtude da variedade dos tipos humanos e das diferenças existentes entre as funções ou trabalhos, há uma tendência a se classificarem os trabalhos, para na base desta sistematização se ajustarem os característicos fisiopsíquicos dos trabalhadores.

São os critérios de classificação, neste sentido — 1.º) na base das *diferenças de execução ou mecânicas*; como trabalhos: automatizados ou livres repetitivos ou variáveis, rápidos e lentos; 2.º) na base dos *requisitos fisiopsíquicos necessários* para sua realização, de acôrdo com as partes do corpo, os músculos, as faculdades ou tendências envolvidas nas tarefas ou trabalhos.

De acôrdo com êstes últimos podem ser assim classificados, para estudo do homem, os tipos de trabalho:

1. *Sensorial* — Perceptual, Percepto-reacional, Reacional.
2. *Psicofísico* — Predominantemente somático, Equilibradamente somato-psíquico, Predominantemente psíquico.
3. *Intelectual* — Abstrato ou conceitual, Espacial ou concreto, Verbal ou social.
4. *Conativo* — Frios, medianamente emocionais, Enérgicos.
5. *Social* — Sugestão cênica, Persuasão grupal, Indiferença ao exterior.

BIBLIOGRAFIA

- MANDERVILE and ANDERSON — *Industrial Management*, N. York, The Ronald Press, 1942, pág. 422.
- FRANK e LILIAN GILBRETH — *Applied Motion Study*, N. York, Mac Milan 1919.
- FRANK e LILIAN GILBRETH — *Fatigue Study*, N. York, Sturgis and Walton 1918.
- KNOWLE and THOMSON — *Management and Manpower*, N. York, Mac Milan — 1945, pág. 243.
- CLEUSENBAIRGUE — *Psicología del Trabajo Industrial*, E. Labor 1934.
- BARNES — *Motion and Time Study* — N. York, John Wiley and Sohn, 1944.
- MAYNARD and STEGEMENTEN — *Operation Analises*, N. York, Mac-Graw Hill, 1931.
- SAKENA — *A organização e Administração Científica da Indústria e Comércio*, Rio de Janeiro, 1940 — pág. 340.
- W. J. DONALD — *Handbook of Business Administration*, N. York, Mac-Graw Hill, 1931 — págs. 628 — 644 — 1135 — 1159.
- F. W. TAYLOR — *Shop Management* — N. York, Harper Bros, 1911, págs. 148 em diante.
- JODER — *Personnel Management and Industrial Relations*, N. York, Prentice Hall, (third edition), 1949.
- M. WIBERG — *Work Time Distribution*, Chicago: — McDure Hoddin, 1947.
- CARROLL — *Time study Fundamentals for Foremen*, N. York, Mc-Graw Hill, 1942.
- R. PRESGRAVE — *The Dynamics of Time Study*, N. York, Mac-Graw Hill, 1945.