

## Analistas do trabalho e sua preparação

ARLINDO VIEIRA DE ALMEIDA RAMOS,  
Técnico de Administração.

*O presente artigo salienta as dificuldades com que ainda luta a administração de pessoal no setor da análise do trabalho. Isto porque, além de a Ciência da Administração estar ainda numa fase "esotérica" de empirismo, o problema se agita dentro dum círculo vicioso: classificação de cargos, de um lado; análise do trabalho, de outro — ienômenos, afinal, interdependentes.*

*Aventando a experiência profícua dos occupational analysts, da Federal Security Agency dos Estados Unidos, o autor passa depois a discutir métodos e instrumentos de análise do trabalho, terminando por preconizar um sistema de especializações para os analistas do trabalho, tal a diversidade de setores por onde tais experts deverão enveredar. (N.R.)*

A administração do pessoal apoia-se no estudo do trabalho e do trabalhador. Os dados colhidos pela observação e pela experiência têm estabelecido normas que facilitam a solução dos problemas da escolha e direção do pessoal. Estes princípios não derivaram de distilações do "bom-senso" ou do "palpite", mas decorreram da aplicação de métodos objetivos.

A fase empírica da administração é muito longa; vem da reunião dos primeiros homens para realização dum serviço comum. Aguardou, assim, o desenvolvimento das ciências, que lhe são auxiliares, para chegar ao período científico. Tornou-se realmente técnica, quando foram usadas as primeiras tentativas para racionalização do trabalho. A TAYLOR impuseram-se, logo, como elemento primário, os processos da análise do trabalho nas suas diversas fases, com a fixação das tarefas e estudo detido do trabalhador. Daí em diante repousou neste princípio fundamental de que sem conhecimento preciso e objetivo do trabalho não é possível administrá-lo convenientemente. Não se pode, mesmo, tratar de alguma cousa, sem a conhecer devidamente.

Presentemente, a administração passa ainda por esta fase de transição que atravessaram tôdas as ciências aplicadas e percebe-se que vence no terreno técnico, a etapa, considerada na pedagogia, na medicina e até na química aplicada (em tempos mais recuados) a fase do esoterismo e do "bom senso". Esta etapa é considerada também da "opinião", em oposição a que se lhe seguiu — a da "investigação", — ou da comprovação das verdades, mediante o uso de métodos objetivos e experimentais. Não convém alongar sôbre os aspectos lógicos e filosóficos do problema. O fato é que encontramos na pedagogia êstes dias de transição, que culminam quando Claparède estigmatizou "l' esprit primaire" dos mestres de escola e chamou enèrgicamente a atenção dêsses "práticos", dêsses "executores" — os professôres de seu tempo — para os aspectos científicos e técnicos, com o fim de melhorar os processos antiquados e rotineiros. Igualmente, deparamos na Medicina esta mesma etapa, quando os clínicos, chamados os "práticos", usando dos recursos do "bom-senso", achavam teóricos, difíceis e inaplicáveis os processos e aquisições da ciência experimental.

CLAPAREDE, com a Educação Funcional, CLAUDE BERNARD, com a Medicina Experimental e TAYLOR, com a Administração Científica do Trabalho, são três marcos no comêço de nova éra, nêstes grandes setores da ciência aplicada. Interessante é que os "práticos" da pedagogia, os "práticos" da medicina e os "práticos" da administração tinham a mesma fé na cultura geral, na filosofia, na formação feita com o estudo das humanidades, do latim, do grego, da lógica e no poder insuperável do "bom-senso".

A época em que vivemos, na administração, é justamente a de vencer êstes preconceitos. Estamos a serviço de um dos setores da administração, que é grande pelo seu conjunto unitário, mas relativamente pequeno em comparação com a multiplicidade dos aspectos da emprêsa. Como aos "práticos" da medicina e aos da escola, os nossos casos

atuais, os nossos "processos", e a solução dos mesmos não deve empanar o pensamento, de modo a impedir o estudo sistemático, científico, metódico dos bons métodos administrativos.

Evidentemente não se compreende que se possa administrar o trabalho sem o conhecer bem, a não ser que se apoie em quem possua este conhecimento. E para conhecê-lo, há que minuciá-lo, estudá-lo em suas fases e tarefas.

Assim, em uma empresa, qualquer que seja, pública ou particular, o empregador ou supervisor, encarregado de admitir e administrar o pessoal, deve possuir uma relação circunstanciada das atribuições dos empregos, conseqüente à análise do trabalho. O simples título do cargo ou da função não basta; freqüentemente o nome dos cargos não corresponde às atribuições. O homem admitido numa função pôde passar ao exercício de outra, sem mudança do nome desta função. Ou a designação dada ao trabalho, apesar de precisa, tem, para a organização, significação diferente daquela usada em outros negócios semelhantes. Ou, ainda, os títulos das ocupações, com a divisão do trabalho cada vez maior, podem indicar especializações muito estreitas ou ao contrário incluir, sob nome genérico, grande número de tarefas que, embora possíveis de figurar num mesmo setor, exigem aptidões e conhecimentos diversos. O velho processo de conhecer o trabalho pelos títulos que figuram na fôlha de pagamento não só é completamente descabido, como conduz a graves erros. Não procede também que se venha a indicar a natureza do trabalho com a simples enunciação da profissão exercida pelo empregado: — várias espécies de serviço se contém, de hábito, numa mesma profissão.

Enfim, *as grandes organizações devem ter como instrumento básico de trabalho, para administração do seu pessoal, uma fôlha da atribuição dos seus empregados, proveniente de estudos repetidos e permanentemente revistos. E isto é obtido por meio da análise do trabalho.*

\*  
\* \*

A análise do trabalho é um instrumento de serviço; é uma atividade preparatória destinada a obter elementos para uso posterior. Assim compreendida, deve escolher os métodos que usa e mantê-se rigorosa, para que — atividade de investigação — não forneça material defeituoso, cau-

sa de erros e prejuízos. Considere-se ainda que a análise exige tempo, utilização de pessoal numeroso e habilitado e, em regra, interrompe, de certo modo, ainda que brevemente, os serviços com suas investigações. A análise multiplica visitas e inquéritos para atingir diferentes objetivos, o que torna o processo trabalhoso. Note-se que, além da dificuldade imanente à própria análise, encontram-se freqüentemente gerentes e chefes, quer em serviços públicos, quer em particulares — rotineiros e aferrados a recursos mais expeditos, embora falhos e inoperantes — os quais não se simpatizam com este importante instrumento da administração eficiente.

Daí decorre a necessidade de se obterem elementos devidamente treinados para realizar estas análises. Como é sabido, tais funções não são simples, exigem uso de métodos, cujas bases devem ser bem conhecidas, para chegar a resultados aproveitáveis além de envolverem grande responsabilidade, pois têm de fornecer dados para outras iniciativas. Assim, não convém que estes encargos sejam entregues a pessoas inexperientes, sem conhecimento prático do assunto. O estudo das normas que cabe seguir, dos termos em que estas se podem modificar e de como executar a tarefa para chegar a um resultado proveitoso, exige, além de preparo teórico, exercício, sob contrôle, da própria função. Um dos aspectos mais singulares desta preparação é imprimir, no espírito dos analistas, a idéia de que realizam trabalho científico, portanto preciso, exato, o que é igualmente uma das preocupações, quando se preparam investigadores para os grandes institutos científicos: o dever de afastar todo contingente pessoal no trabalho para só considerar o que revelar o fato.

A análise do trabalho pode objetivar vários fins em uma empresa ou organização:

1. Colher dados para seleção de pessoal;
2. Melhorar métodos de trabalho (racionalização);
3. Classificar cargos;
4. Estabelecer tipos ou sistemas de remuneração;
5. Orientar o aperfeiçoamento de pessoal;
6. Prevenir acidentes ou moléstias profissionais;
7. Orientar a adaptação de trabalhadores.

Este é um resumo do que expõem mais de uma dezena de autores sobre administração.

Bem se vê que as análises, para serem realmente úteis, não podem ter estensão igual em todos os objetivos citados.

Enquanto na seleção de pessoal o trabalhador é objeto dum percuciente estudo, indo-se até à colheita de dados sôbre os maus e bons executores, na classificação de cargos, o maior interêsse recai sôbre as tarefas a executar, ainda que devam ser considerados o trabalhador e seus requisitos. Na racionalização dos serviços, o estudo dos dois problemas — o trabalhador e o trabalho — assume um interêsse máximo: o trabalho é dividido e são considerados ainda os diversos modos de realizá-lo (como diz TAYLOR, cada tarefa tem muitos modos de ser executada e tudo está em escolher o melhor). O homem é estudado até na sua capacidade de esforço, no seu poder em resistir à fadiga, na lentidão ou pressa com que realiza os movimentos. Êstes dados também servem à prevenção dos acidentes e todos igualmente, ao aperfeiçoamento.

Pode-se, contudo, fazer investigação conjunta para dois ou três tipos de objetivos, ou aproveitar os dados de natureza comum e tornar certas análises apenas complementares. E' evidente que êste trabalho se simplifica muito nas pequenas empresas, com número reduzido de empregados e curta lista de ocupações.

E' impossível considerar aquí uma análise do trabalho, que abranja todos os objetivos. Os livros, em geral, oferecem exemplo de uma fôlha orientadora para a análise das organizações. São quasi sempre muito superficiais e não chegam a considerar devidamente a questão pròpriamente funcional que é a articulação do trabalho, o homem e os métodos. Uma análise para racionalização seria o exemplo melhor, porque, com poucas modificações, poderia abranger os problemas principais do pessoal. Mas, focalizamos uma análise para seleção de pessoal, sôbre a qual temos experiência, e que dá uma noção geral sôbre o processo.

Os esquemas gerais que se encontram em BINGHAM, VITELES e SOLLIER-DRABS servem para dar indicações necessárias sôbre o ambiente, o equipamento e o pessoal utilizado. Fixado, depois, qual o trabalho que vai ser analisado, cumpre tomar o cuidado de estabelecer uma análise para cada ocupação ou grupo de ocupações muito semelhantes. Abandonar a análise ampla ou gros-

seira, ou, por outras palavras, aproximada. Há sempre uma fase preparatória, preliminar e outra realmente ativa, que se realiza depois da visita ao local do trabalho. Como se vê, o analista deve ter antes de conhecer o trabalho "in loco" uma informação boa sôbre o que vai estudar.

Para seleção, podem-se lembrar êstes pormenores:

- 1) estudo da designação dada à ocupação considerada;
- 2) coleta de informações sôbre a ocupação em outras emprêsas;
- 3) leitura de livros ou publicações a respeito da ocupação;
- 4) consulta a escolas ou faculdades que lecionam ou aperfeiçoam indivíduos para o trabalho respectivo;
- 5) consulta a especialistas de renome, ou trabalhadores qualificados em outros setores diferentes do examinado;
- 6) observação do local do trabalho, do trabalhador e da maneira de execução do trabalho;
- 7) descrição, observação e medida do tempo das diferentes tarefas ou fases da ocupação;
- 8) organização de inquéritos provisórios e determinação do método que deve ser adotado;
- 9) determinação das pessoas, no local do trabalho, que devem colaborar na análise, sendo que é possível admitir outras fora da emprêsa;
- 10) entrega de fôlhas de inquérito, realização de entrevistas, recolhimento e sistematização dos dados;
- 11) coleta de informações precisas sôbre os empregados que vão servir na investigação e possivelmente em grupos de ensaio, como fichas de produção, escala de julgamento de chefes e companheiros, exemplo de trabalho produzido e todos elementos que permitem classificação de acôrdo com a eficiência na ocupação.

Assim os encargos dos analistas do trabalho são muito numerosos e diversos. Procuremos fixar os limites ou extensão de suas atribuições.

Devem ser considerados como tais, as atribuições confiadas aos *EE. UU. Occupational Analysts*, que existem, por exemplo, na *Federal Security Agency*, em várias classes. Os *Personnel Assistents*, também dêste órgão, têm alguns encargos e responsabilidades semelhantes: — fazem estudos para classificação dos cargos e para o *placement*. Pode se estender as atribuições dos analistas ao estudo de todos os problemas de pessoal que necessitem conhecimento do trabalho e modo de executá-lo. Estão, então, afastados alguns tipos de funções que figuram por exemplo na *C.S.C. dos EE.UU.* na série *Personnel Group (P-1400)* que envolvem “técnicas de exame, aperfeiçoamento, estandarização de testes, segundo a técnica da moderna psicologia”. E também todos situados na *C.A.F. 200 (Personnel Administration Series)* em que figuram os examinadores (*Tecnical examining*) e os interpretadores de textos legais, que dão parecer sobre os direitos e deveres do pessoal.

No *Dictionnary of Occupational Titlès* que resume tôdas as ocupações nos *EE.UU.* editado êste ano, e que foi organizado depois de análise do trabalho, segundo está na primeira página do volume, distinguem-se bem duas ordens de encargos que também devemos considerar: — *Job Analyst* e *Job Interviewer*. O primeiro, “analista do trabalho”, é o que corresponde ao exercício das funções que estudamos. O “Entrevistador do Trabalho”, ainda que use um método da análise do trabalho que adiante vamos estudar, a entrevista, utiliza-o com o fim de empregar indivíduos, isto é, como um exame oral, e não como elemento de colheita de dados para estudo da ocupação que é o que está a cargo propriamente do analista.

Passamos assim a considerar os métodos de análise do trabalho:

- a) Observação;
- b) Informação de chefes e trabalhadores;
- c) Entrevista;
- d) Experimentação ou prática do trabalho.

Em todos êles impõe-se o conhecimento de certas regras e conveniente treinamento.

A *observação* compreende a visita ao local do trabalho e o relatório de todos os pormenores que interessam à análise. Êste método, que é insubstituível nas fábricas e laboratórios, — segundo o qual, pelo movimento e atitudes do trabalhador,

é possível apreciar como se realiza o serviço, quais suas diferentes fases e, por fim, o rendimento ou resultado do trabalho — é de menor importância para as profissões em que o resultado do trabalho não é verificado prontamente, como também quando o julgamento do mesmo é feito por critérios mais ou menos subjetivos. Na observação do trabalho se pode incluir o estudo dos tempos e movimentos, para o qual há necessidade de utilizar aparelhos de medida a que se pode juntar a cinematografia adaptada. Uns e outros são verdadeiros recursos técnicos que necessitam preparo para sua conveniente realização.

A *observação*, a fim de resultar precisa, necessita ser aplicada a vários trabalhadores, de níveis diferentes, e em várias empresas, para que não indique apenas a forma pela qual um executor exercita seu trabalho. O mesmo quanto ao que se refere ao tempo gasto, aparelhagem, esforço, energia dispendida e órgãos humanos utilizados.

A *informação* inclui os questionários (escritos) e também as entrevistas (orais). Os questionários são usados para colheita de dados, sobretudo de profissionais ou empregados de alto nível. O mesmo não acontece com trabalhadores ou operários que mal escrevem ou lêem. Nêste último caso, dá-se preferência à observação e à entrevista, que serão, contudo, redigidas ou devidamente anotadas.

A organização dos questionários constitui hoje uma técnica, onde uma série de providências devem ser tomadas para que alcance realmente o objetivo.

É preciso distinguir em primeiro lugar os tipos de questionários.

Êstes são os principais:

- a) questionário livre;
- b) questionário orientado ou especificado.

No primeiro a pessoa perguntada responde livremente sobre sua profissão, sobre as fases de seu trabalho e requisitos que o mesmo exige. No segundo são-lhe exigidas perguntas a que responde o mais breve possível. Na formulação destas perguntas há o emprêgo de normas e de noções precisas de psicologia do trabalho.

A *entrevista* é outra técnica de grande importância na análise do trabalho. Os defensores do “bom-senso” acham acacias estas considerações.

A entrevista é para êles uma conversa; e quem não sabe conversar?

No entanto, a técnica da entrevista tem sido objeto de estudo cuidadoso e exige, além de treino especial, aptidões dos que devem realizá-la.

Entrevista é uma conversação com fim determinado, "*face to face conference*" — diz VITELES.

Com a entrevista colhem-se dados, prestam-se informações ou motiva-se a conduta alheia.

Na entrevista há entre o entrevistador e o entrevistado um ajustamento de atitudes do qual decorre um comércio de idéias, sentimentos, visando certo resultado. Distingue-se assim de conversação com o fim derivativo ou de diversão.

Não se pode com certeza reduzir a entrevista a regras. Cada uma depende de fatores diversos, ligados às pessoas e aos assuntos e muitas vezes às situações. Mas, evidentemente, há dados comuns e recursos psicológicos que, devidamente utilizados, permitem modificar a marcha da entrevista e sempre conservá-la dentro da possibilidade do sucesso. Convém ser rigorosamente planejada, mas com certa maleabilidade para enfrentar o inesperado. Os processos expedidos e improvisados devem ser conhecidos a fim de obter o essencial: a cooperação do entrevistado e seu fiel testemunho.

Como se vê, os entrevistadores têm uma tarefa árdua para a qual precisam estar preparados ou treinados. Entregar a análise do trabalho, em grandes empresas, a indivíduos bisonhos é correr o risco de perturbar os serviços, colhendo resultados pouco compensadores. O treinamento em cursos e no exercício do trabalho específico de analistas pode resolver o problema. Acompanhando

os principiantes as pessoas mais experimentadas, atenuam-se os inconvenientes da fase inicial.

A *prática do trabalho* ou experimentação do mesmo é também um método de análise ao qual pode recorrer o analista. Por êle é possível identificar bem a tarefa e julgar do esforço e das qualidades ou das aptidões envolvidos na execução.

Enfim, uma turma de analistas do trabalho, bem informada teoricamente e regularmente treinada, facilitará e tornará possível a fundamentação dum política de pessoal em sentido objetivo ou científico. A tarefa não é de somenos e não tão fácil que possa dispensar uma preparação.

A parte instrutiva pode ser dada em curso regular, acompanhada de demonstrações práticas. Um estágio no órgão da administração, após êste curso, com acompanhamento de analistas mais experimentados, resolve a questão do treinamento inicial. As reuniões para discussão sobre as dificuldades encontradas nesta fase inicial há de melhorar a técnica utilizada.

Como os setores de trabalho são muito diversos, convém que seja aproveitada rigorosamente a experiência das pessoas e adotado o sistema de especializações. Assim, análise de trabalhos de escritório, de trabalhos de laboratórios, de trabalhos de hospitais, de trabalhos de indústria, de transportes, de fábricas, de trabalhos agrícolas, etc., são diversas especialidades que bem desenvolvidas comportam preparo eficiente de grupos de pessoas que, em pouco tempo, devem atingir alto grau de precisão e rendimento.

Não será necessário estender-se mais para esclarecer que a especialização fornecerá elementos para um progressivo aperfeiçoamento dos métodos e desenvolvimento de técnicas.