

# Análise do trabalho

## Sua utilidade na administração de pessoal

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES  
Técnico de Administração

“Mais avant chercher si un homme est propre à un certain travail, il semble logique se demander d'abord en quoi consiste ce travail, tant du point de vue technologique que des qualités que doit présenter le travailleur pour s'y adapter et l'exécuter. Il faut, en d'autres termes, faire l'analyse du travail, qu'il ne faut pas confondre avec celle du métier.” — SOLLIER e DRABS — *La Psychotechnique: Introduction à une technique du facteur humain dans le travail* — Comité Central Industriel de Belgique — Bruxelas, 1935 — Página 18.

O indivíduo que é nomeado ou admitido para executar determinado trabalho assume o encargo de desempenhar, sob certas condições, um conjunto mais ou menos complexo de atividades definidas.

Por isso mesmo, quando se apresenta, dentro das organizações públicas ou privadas, o problema da admissão de novos empregados, seja para preencher os claros decorrentes da movimentação de pessoal, seja para prover novos cargos e funções, impõe-se, como preliminar de toda e qualquer medida administrativa, saber qual o trabalho a ser confiado aos novos empregados, como êle se situa no conjunto das atividades da organização e, finalmente, quais as condições sob as quais é êle executado.

E' isso, *mutatis mutandis*, o que ensina DALE YODER, quando escreve:

“The first step in any extensive personnel program and likewise the almost essential foundation therefore is a survey of labor needs, a careful determination of the types of positions and workers to fill them that are required to carry on the business. A majority of all the wide range of per-

sonnel functions requires such a preliminary analysis. It is necessary if appropriate sources of workers are to be made available; and it is equally important as a basis for selection, training, rating, remuneration, transfer and promotion, employment stabilization, and numerous other highly important personnel functions. Before any of these operations can be critically evaluated, it is necessary to know what jobs are to be done, what types of workers and personnel abilities are required, and how these are related to each other.”

(“A primeira etapa em qualquer amplo programa de pessoal e, conseqüentemente, o quasi essencial alicerce, é um exame das necessidades do trabalho, uma cuidadosa determinação dos tipos de empregos e dos trabalhadores que, para desempenhá-los, os negócios reclamam. A maioria da extensa série de funções de pessoal requer essa análise preliminar. Ela se faz mister se adequadas fontes de trabalhadores devem ser aproveitadas; e ela é igualmente importante como base para seleção, treinamento, avaliação, remuneração, transferência e promoção, estabilização do emprêgo e numerosas outras altamente importantes funções de pessoal. Antes que qualquer uma dessas funções possa ser racionalmente apreciada, é preciso saber quais os trabalhos a serem executados, quais os tipos de trabalhadores e capacidades pessoais reclamadas, e como aqueles estão relacionados uns aos outros.”) — *Personnel and Labor Relations* — Prentice Hall, Inc., New York, 1941 — Pág. 83.

A análise do trabalho é necessariamente — e a êste respeito não subsiste dúvida — o ponto de partida da seleção de pessoal, quando esta se processa de acôrdo com os preceitos da boa técnica.

### O CONCEITO DE ANÁLISE DO TRABALHO

Diversas tem sido as definições de análise do trabalho propostas pelos autores. Todas elas, en-

tretanto, como veremos mais tarde, apresentam certos elementos comuns. Passemos em revista algumas dessas definições:

*"Job analysis is the systematic survey, examination, evaluation and recording of the various components of the job."*

("Análise do trabalho é a observação, exame, avaliação e registro sistemáticos dos diversos componentes do trabalho.") — HERBERT MOORE — *Psychology for Business and Industry* — MacGraw-Hill Book Co., Inc., New York and London, 1939 — Pág. 174.

*"The analysis of the job for employment purposes is limited to a determination of the actual duties and working conditions and the qualifications of the man who is to do the work."*

("A análise do trabalho, para fins de emprego, limita-se a uma determinação das atribuições reais, das condições de trabalho e das qualificações do indivíduo que irá executá-lo.") — MORRIS S. VITELIS — *Industrial Psychology* — W. W. Norton & Co., Inc., New York, 1932 — Pág. 143.

*"Job analysis is the process of critically evaluating the operations, duties and relationships of the jobs."*

("Análise do trabalho é o processo de avaliação racional das operações, atribuições e interrelações dos diferentes cargos.") — WALTER DILL SCOTT, ROBERT C. CLOTHIER, STANLEY B. MATHEWSON e WILLIAM R. SPRIEGEL — *Personnel Management* — Mac Graw-Hill Book Co., Inc., New York and London, 1941 — Pág. 235.

*"The complete and accurate study of all the factors entering into a job to reveal its duties, conditions of work, and the qualifications that a worker should have for successful performance on it is known as job analysis."*

("O estudo completo e acurado de todos os fatores integrantes de um trabalho, visando revelar as atribuições que lhe correspondem, suas condições de execução e as qualificações necessárias a um trabalhador para realizá-lo com êxito, é conhecido como análise do trabalho.") — MORRIS S. VITELIS — *Science of Work* — W. W. Norton & Co., Inc., New York, 1934 — Pág. 74.

*"A scientific study of every phase of a job, including its nature, the conditions which surround it, and the type of operative necessary to fill it"*

("Um estudo científico de cada fase de um trabalho, incluindo sua natureza, as condições que o rodeiam e o tipo de trabalhador necessário para executá-lo.") — O. PRESTON ROBINSON — *Retail Personnel Relations* — Prentice Hall, Inc., New York, 1940 — Pág. 43.

As definições que vimos de citar possuem, como observamos há pouco, certos elementos comuns. Assim é que todas elas põem em relêvo:

- 1) a decomposição do trabalho em suas fases ou operações;
- 2) a verificação das condições sob as quais o trabalho é executado; e
- 3) a determinação das qualidades pessoais necessárias para que o trabalho seja executado com êxito.

Resumindo, poderemos, então, dizer que análise do trabalho é o processo científico, por meio do qual decompomos o trabalho em suas fases e operações, verificamos em que elas consistem, quais as condições de sua execução e quais as aptidões e conhecimentos que o indivíduo deve possuir para executá-lo eficientemente.

#### UTILIDADE DA ANÁLISE DO TRABALHO

O que, com maior propriedade, revela a importância da análise do trabalho são as diversas aplicações que ela pode ter como instrumento de organizações. Tais aplicações, que são inúmeras, apresentam-se sobremodo significativas:

- 1) no recrutamento;
- 2) na seleção;
- 3) na assistência ao trabalhador;
- 4) na classificação dos cargos e funções;
- 5) na fixação dos níveis de remuneração;
- 6) no treinamento;
- 7) no aperfeiçoamento dos métodos e instrumentos de trabalho.

O recrutamento, como se sabe, tem por objetivo revelar ou criar, estudar, manter ou desenvolver bons mercados de trabalho para a seleção.

Agindo diretamente sobre o público e procurando despertar no seio deste o interesse pelo emprego que é objeto de oferta, o recrutamento utiliza, como uma de suas mais eficientes armas, a propaganda sob a forma de monografias profissionais, folhetos, publicações de toda espécie, enfim.

As referidas publicações das quais são excelentes exemplos as "*opportunities under public service*", usadas pela administração pública norte-americana, constituem fontes de informações a respeito da natureza e variantes das atribuições do cargo a preencher, escalas de salários correspondentes e outras formas de remuneração, possibilidades de melhoria, qualidades pessoais, natureza e níveis de conhecimentos e experiência necessários.

Os possíveis pretendentes ao emprego podem, assim, ter a seu dispor, como esclarecimento e base de decisão em face da oportunidade que se apresenta, um resumo dos dados coligidos pela análise do trabalho, no tocante a certas questões de interesse imediato.

Por outro lado, o recrutamento colhe apreciáveis vantagens do estudo comparativo entre os resultados da análise do trabalho e os da formação de trabalhadores pelos estabelecimentos de ensino e pelos centros profissionais, chegando, muitas vezes, a condicionar suas atividades quasi exclusivamente às conclusões desse estudo.

Não são raros os casos em que a análise do trabalho dita as normas reguladoras da política de recrutamento.

Para a seleção, a análise do trabalho é de importância fundamental, de vez que nos permite um conhecimento, em termos funcionais, do trabalho a executar e nos revela quais as aptidões e conhecimentos a serem pesquisados nos indivíduos. O exame menos superficial de qualquer das definições anteriormente apresentadas esclarece este ponto. Não será ocioso, entretanto, para salientar a importância da análise do trabalho na seleção de pessoal, lembrar que ela:

- 1) fornece as bases do processo a empregar;
- 2) permite o estabelecimento de provas rigorosamente adequadas ao fim em vista;
- 3) serve de base a todo o trabalho de organização de provas, assegurando os elementos imprescindíveis à boa constituição dos grupos de ensaio ou de controle, escolha das fontes da matéria da prova, eleição dos tipos de questões, apreciação dos *critérios*, ponderação das diversas partes da prova, fixação dos mínimos de habilitação, etc.;
- 4) assegura uma base objetiva para a verificação do valor da seleção realizada.

Inestimáveis são, igualmente, os serviços prestados pela análise do trabalho à assistência ao trabalhador, aqui compreendidos os estudos e iniciativas tendentes a promover o bem estar do trabalhador, através do aperfeiçoamento dos métodos, equipamentos e locais de trabalho.

Os elementos postos em evidência pela análise do trabalho, no que respeita às condições ambientais (ruidos, ventilação, trepidações, emanações, poeira, etc) tem permitido a identificação e combate de um sem número de causas de acidentes, de doenças profissionais, de desajustamentos precoces e de outros fatores nocivos à segurança das pessoas e aos interesses da produção.

Em capítulo dedicado à classificação de cargos, WILLIAM E. MOSHER e J. DONALD KINGSLEY põem em destaque a importância da análise do trabalho, dizendo que:

*"The development of the plan, the determination of lines of promotion, the application of the principle of equal pay for equal work, all depend of the adequacy of the information with respect to individual position. This information needs to be of three basic sorts: 1) information concerning the duties of the positions — the task ordinarily assigned to the incumbent (1); 2) information concerning the responsibilities of the position — the degree of supervision under which the work of the position is performed, the extent to which the exercise of independent judgment is required, and like; and*

3) *information concerning the qualification necessary for adequate performance of the duties of positions.*”

(“O desenvolvimento do plano, a determinação das linhas de promoção, a aplicação do princípio de igual remuneração para igual trabalho, tudo depende da suficiência da informação relativa a cada cargo. Esta informação deve ser, necessariamente, de três espécies básicas: 1) informação concernente às atribuições do cargo — a tarefa ordinariamente conferida ao seu ocupante; 2) informação concernente às responsabilidades do cargo — o grau de supervisão sob o qual as funções do cargo são executadas, até que ponto é reclamado o exercício de julgamento independente, e cousas afins; e 3) informação concernente à qualificação necessária para o adequado desempenho das atribuições dos cargos.”). — Cf. *Public Personnel Administration* — Harpers Brothers Publishers, New York and London, 1941 — Pág. 416.

A classificação de cargos, envolvendo um trabalho de identificação, comparação, grupamento e gradação de diferentes tipos de atividades, não poderia deixar de basear-se na análise do trabalho, sem correr o risco de falhar às suas finalidades.

Conexo ao problema de classificação de cargos e, sob muitos aspectos, dele dependente, é o problema da fixação dos níveis de remuneração. Já por aí se pode entrever o papel que a análise do trabalho desempenha na avaliação dos salários e outras formas de compensação devidas pelo em-

pregador ao empregado. Mesmo nas pequenas organizações, onde não existe o problema da classificação dos cargos e funções — pelo menos nos termos em que êle se apresenta dentro do serviço público e das grandes emprêsas — a análise do trabalho tem a sua utilidade, de vez que, distinguindo atividades diferentes e diferentes condições de serviço, fornece as bases para uma justa distribuição de salários.

Qual a importância da análise do trabalho no treinamento?

O indivíduo é treinado para desempenhar melhor o trabalho a seu cargo. O treinamento objetiva a aquisição, por parte do indivíduo, de conhecimentos, hábitos e técnicas de trabalho mais aperfeiçoados, aquisição esta que redunde em mais estreita integração entre o indivíduo e o trabalho, através de um mais racional aproveitamento de capacidades, métodos de execução, experiência e ensinamentos. Isso envolve, naturalmente, não apenas o conhecimento do trabalho e de suas atuais condições de execução, mas também — o que é de extrema importância — o de suas tendências (v. g. passagem da fase manual para a fase mecânica, tendência à especialização, etc.) e o dos reflexos que sobre êle podem ter as novas descobertas e os novos processos de trabalho surgidos em outros setores de atividades.