

# A técnica dos incidentes críticos — aplicações e resultados

JOSÉ AUGUSTO DELA COLETA \*

1. Apresentação geral; 2. Metodologia; 3. Resultados; 4. Conclusão.

## 1. Apresentação geral

Ao apresentar este trabalho desejamos reproduzir nossas palavras pronunciadas durante o I Seminário Nacional de Recursos Humanos para as Telecomunicações (1):

“A particularização crescente dos ramos de aplicação das ciências ligadas ao desenvolvimento dos recursos humanos exige que essas atividades sejam desenvolvidas a partir de estudos preliminares, de programações objetivamente definidas e sobretudo de processos de observação e experimentação que tragam às afirmativas uma direção operacional, e que maximizem a probabilidade de sua comprobabilidade no campo pragmático. Não se justificam mais, nos diferentes ramos científicos, as afirmações apriorísticas e carentes de base experimental, estabelecidas unicamente pelos pareceres individuais dos estudiosos.

Assim sendo, os programas de desenvolvimento de recursos humanos exigem, como premissa, um estudo sistemático, operacional e científico

\* Psicólogo do ISOP.

do trabalho; uma análise das variáveis envolvidas nas diferentes atividades desempenhadas; uma verificação das inter-relações do trabalhador com seu posto de trabalho, com suas tarefas e com os instrumentos utilizados, visando determinar as áreas de concentração das aplicações. Serão também os resultados destes procedimentos que fornecerão os critérios, sejam eles de produção ou satisfação, objetivos ou subjetivos, que servirão como modelos comparativos das proposições inicialmente formuladas e terão o papel de confirmá-las ou substituí-las. Esses processos recebem a denominação de *análise do trabalho*, cujos métodos caracterizam-se por conjunto de processos que visam determinar operacionalmente as variáveis envolvidas nas atividades laboriais.

Esta metodologia vem substituir ou ainda suplementar a tão conhecida 'profissiografia' que na realidade é uma técnica de estudo do trabalho entre algumas que tendem a cair em desuso. A redução da utilização e da crença na fidelidade das análises profissiográficas deve-se fundamentalmente à identificação de três falhas na aplicação destas técnicas:

1. *Erros de conceituação*: Os resultados da aplicação da *profissiografia* são impregnados por indicações das exigências das tarefas em termos de aptidões, caráter e outros constructos carentes de definição operacional, e, conseqüentemente, difíceis de serem mensurados ou observados.

Neste ponto também parece-nos que surge uma falha metodológica quando, ao estudar o trabalho, o analista do trabalho refere-se a qualidades humanas, passando assim a estudar e a preocupar-se com o trabalhador e não mais com o trabalho em si.

2. *Erros de verificação*: As técnicas são as mesmas e suas aplicações independem dos objetivos e dos meios de que se dispõe, quando sabemos serem estes determinantes relevantes na eleição do método de estudo do trabalho a ser utilizado, mormente em alguns casos bastante especiais.

3. *Erros de ponderação*: Considerando apenas a intuição do estudioso do trabalho, ou quando muito as opiniões de alguns poucos sujeitos, nem sempre ligados ao cargo em estudo, são atribuídos pesos diferenciais às exigências das tarefas, já inicialmente mal definidas.

Estas falhas, freqüentemente ignoradas, conduzem as conclusões e as aplicações práticas a um comprometimento particular das áreas que delas fazem uso como: a seleção de pessoal, o treinamento, a avaliação do rendimento e a determinação de índices salariais.

Portanto, a nossa insistência aqui é muito menos no sentido da mudança única e tão-somente de uma terminologia qual seja: de 'profissiografia' para 'análise do trabalho', mas principalmente de uma conscientização das limitações científicas da primeira e uma busca incessante da adaptação de novos métodos de análises de trabalho, mormente aqueles que dão ênfase maior à percepção do trabalho dentro de um sistema homem-

máquina, aqui entendido como todas as variáveis que sejam relevantes para a execução das tarefas, para a adaptação do trabalhador ao trabalho e do trabalho ao trabalhador, ou ainda, do sistema como um todo. Trata-se então de perceber a análise do trabalho como um expediente preliminar aos estudos posteriores e conseqüentemente dirigir a preocupação a uma determinação dos comportamentos exigidos, em termos operacionais, o que, sem dúvida, fornecerá uma série de elementos para utilizações posteriores. Ao mesmo tempo deve-se ressaltar a temporalidade destes estudos, uma vez que são notórias grandes modificações no trabalho após um período às vezes muito pequeno, e ainda, a não-justificativa da análise de trabalho senão pelos seus fins, uma vez que constitui mero exercício realizar uma análise de trabalho sem aplicações *a posteriori*. Acrescentamos ainda que esta procura deve sempre ter como ponto fundamental a preocupação com a objetividade, com a veracidade e com a probabilidade das afirmações.

Neste sentido vimos desenvolvendo desde 1970 uma série de trabalhos preliminares, visando adaptar às nossas condições particulares a técnica dos incidentes críticos proposta pelo Dr. John Flanagan em 1941, quando participante do Programa de Psicologia da Aviação da Força Aérea dos Estados Unidos na II Guerra Mundial."

Repetindo as palavras do Dr. Flanagan (2): "Esta técnica consiste em um conjunto de procedimentos para a coleta de observações diretas do comportamento humano, de modo a facilitar sua utilização potencial na solução de problemas práticos e no desenvolvimento de amplos princípios psicológicos, delineando também procedimentos para a coleta de incidentes observados que apresentem significação especial e para encontro de critérios sistematicamente definidos.

Por incidente entende-se qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato. Para ser crítico um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito ou intenção do ato pareça razoavelmente claro ao observador e onde suas conseqüências sejam suficientemente definidas para deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos." Por estas palavras pode-se entender o incidente como a ruptura no funcionamento normal de um sistema.

É importante entretanto que se faça uma distinção entre acidente e incidente. No que se refere a acidente escreve o Prof. Faverge (3): "os perigos aumentam fortemente nas situações ditas de recuperação, onde os homens abandonam sua atividade normal para reparar, recolocar em estado após o incidente perturbador". No relato de suas pesquisas deixa claro que o acidente sempre é precedido de um incidente, isto é, o acidente seria um incidente onde o homem é atingido. Por exemplo: "O operador acelera a velocidade de uma máquina projetora. A quebra do filme durante a projeção é um incidente mas se por esse incidente o operador é atingido, ocorre também o acidente" (4).

## 2. Metodologia

As primeiras aplicações da técnica dos incidentes críticos foram feitas no início da década de 40 no então Programa de Psicologia da Aviação da Força Aérea dos Estados Unidos na II Grande Guerra, entretanto em nosso país nenhum trabalho foi publicado a respeito antes de 1971.

Alguns passos importantes devem ser obedecidos quando da aplicação da técnica dos incidentes críticos. Em nossos estudos temos seguido um roteiro de atividades que nos tem parecido bastante satisfatório e que passamos a descrever.

Assim é que como premissa para a aplicação da técnica dos incidentes críticos exige-se a determinação dos objetivos do cargo em questão.

Temos resolvido este problema através de uma preliminar e minuciosa descrição das tarefas e operações executadas pelos ocupantes do cargo em estudo, para então, com base nesta descrição, *in loco* determinarmos, juntamente com os titulares do cargo, o objetivo geral e os objetivos particulares do citado cargo, aplicando sempre uma definição operacional aos termos componentes desta determinação dos objetivos. Ao mesmo tempo, como produto acabado, tem-se uma completa descrição das tarefas e operações, útil aos estudos ergonômicos, de tempos e movimentos, sistemas e métodos, e simplificação do trabalho.

Após esta fase são elaboradas as questões a serem apresentadas aos sujeitos que deverão fornecer os incidentes críticos da ocupação em estudo. Um cuidado a ser tomado nesta etapa refere-se às questões que devem necessariamente ser elaboradas de modo a não deixarem dúvidas quanto ao entendimento por parte dos entrevistados.

A delimitação da população ou amostra dos sujeitos a serem entrevistados constitui um problema importante. Comumente temos empregado como sujeitos os supervisores do cargo em estudo, e/ou, próprios ocupantes deste cargo. Muitas vezes os mesmos sujeitos que observamos e entrevistamos na fase de descrição das tarefas e operações são agora requisitados para fornecerem relatos de situações críticas de seu trabalho.

A próxima fase refere-se a coleta dos incidentes críticos.

Para tanto, fazemos uso de basicamente duas questões que são apresentadas aos sujeitos durante uma entrevista. Como exemplo destas questões vamos citar as que utilizamos no nosso primeiro estudo durante o ano de 1970 (5):

1. "Pense no melhor ajudante de eletricitista entre seus subordinados, e que trabalhe sob suas ordens há três meses pelo menos. Agora, pense em uma coisa que ele fez e que foi notada por você, porque do ponto de vista profissional, era muito boa. Conte exatamente como foi, o que ele fez nesse momento. Por favor, não cite os nomes dos sujeitos."
2. "Pense agora no pior ajudante de eletricitista entre seus subordinados, e que trabalhe sob suas ordens há três meses pelo menos. Agora, pense

em uma coisa que ele fez e que foi notada por você, porque, do ponto de vista profissional, era uma falha. Conte exatamente como foi, o que ele fez nesse momento. Por favor, não cite os nomes dos sujeitos.”

Os entrevistados, no caso supervisores dos ocupantes da função em estudo, relatavam os acontecimentos que julgavam relevantes e o entrevistador anotava todo o relato com os mínimos detalhes. A seguir procedia-se à leitura dos relatos para que o entrevistado os confirmasse.

Estas entrevistas podem ser realizadas individualmente ou em grupo. Temos empregado um ou outro procedimento, dependendo das condições em cada estudo e do nível cultural e escolar do pessoal entrevistado. Entretanto as formas das questões apresentadas aos sujeitos devem ser adaptadas ao sistema empregado no estudo.

Como se pode notar o sujeito é chamado a relatar incidentes positivos e negativos isto é, acontecimentos particularmente relevantes onde o comportamento do ocupante do cargo teve conseqüências positivas ou negativas para com o objetivo do cargo. Vamos deixar aqui um exemplo de incidente positivo e um de incidente negativo a nós relatado em um dos trabalhos que realizamos:

*Positivo:* “Numa instituição, certa vez foi necessário fazer uma cesariana de urgência. Havia um veterinário de plantão mas o material de cirurgia estava trancado no armário e não se sabia onde estava a chave. O proprietário do animal tomou conhecimento do fato e, como o estado do animal era desesperador, permitiu que o veterinário de plantão fizesse a cirurgia com uma lâmina de barbear. A assepsia foi feita com absoluto sucesso. Fizemos a incisão com a lâmina, retiramos os filhotes, suturamos e o animal ficou em observação, mas não houve grandes problemas. A operação foi um sucesso.”

*Negativo:* “Trabalhava em uma fazenda quando reuni um certo número de cabeças de gado bovino para aplicar-lhes um banho carrapaticida. Mas, ao aplicá-lo aos bovinos, 37 deles morreram intoxicados quase que imediatamente, nada podendo eu fazer para salvá-los. Eu sabia que existiam dois recipientes de carrapaticida à razão de 1:128 e não era possível que a morte fosse por causa deste medicamento.

Longo tempo depois, ao examinar o estoque verifiquei que existia um terceiro recipiente em local de difícil acesso. Pude ver que o final do rótulo era Cooper; entretanto este era o Tixol-Cooper concentração 1:500 que habitualmente não era usado. É que o carrapaticida Tixol-Cooper é três vezes mais forte que o rotineiramente empregado e deveria ser diluído em água, até a razão de 1:128. O outro, do mesmo laboratório, de concentração 1:500, foi inadvertidamente aplicado por mim.”

Neste ponto um problema sério se faz sentir: o do número de incidentes necessários para uma perfeita determinação das exigências críticas do cargo. Esta é uma preocupação que não tem razão de existir, pois não é o número absoluto de incidentes relatados que vai contribuir para

um perfeito estudo posterior mas sim a qualidade destes incidentes, isto é, a quantidade de informação relevante que trazem consigo. Em nossos trabalhos não nos temos preocupado com o número de incidentes, mas buscamos sempre o maior número possível destes. Entretanto, a qualidade do relato é o que importa.

De posse dos relatos dos incidentes críticos procede-se a uma análise de conteúdo dos mesmos, buscando isolar os comportamentos críticos emitidos pelos ocupantes do cargo que, uma vez reunidos em categorias mais abrangentes, vão fornecer as exigências críticas a respeito da função, definidas estas em termos comportamentais.

Esta fase de isolamento dos comportamentos críticos é relativamente subjetiva, na qual os analistas do trabalho lêem os relatos, buscando retirar os comportamentos ali indicados.

Aqui é preciso fazer-se uma distinção entre alguns termos que estamos empregando:

*Incidentes críticos:* São as situações, particularmente relevantes, observadas e relatadas pelos sujeitos entrevistados. Podem ser positivos ou negativos, em função de suas conseqüências para com os objetivos do cargo.

*Comportamentos críticos:* São os comportamentos emitidos pelos sujeitos envolvidos nos incidentes relatados. Podem ser eles positivos ou negativos dependendo das conseqüências para com os objetivos do cargo.

*Exigências críticas:* Conjuntos de comportamentos positivos ou negativos de uma dada categoria. Não se pode falar em exigências críticas positivas ou negativas, mas sim em exigências críticas que compreendem comportamentos críticos positivos e/ou negativos.

É fácil de se notar então que é possível encontrarmos um número de comportamentos críticos maior que o número de incidentes críticos relatados, isto como função da riqueza de detalhes dos relatos. Ao mesmo tempo não é possível encontrarmos um número de exigências críticas maior que o número de comportamentos críticos isolados a partir dos incidentes relatados.

O agrupamento dos comportamentos críticos em categorias mais abrangentes é uma das fases mais importantes desses estudos pois... "O sucesso ou fracasso de todo processo baseia-se na perfeita determinação de categorias e na objetiva definição destas categorias pelo pesquisador" (5).

Após a categorização dos comportamentos procede-se a um levantamento de freqüências dos comportamentos positivos e/ou negativos. Esse procedimento vai fornecer posteriormente uma série de indícios para a identificação de soluções para situações problemáticas evidenciadas.

Em alguns casos, uma das grandes dificuldades na aplicação da técnica dos incidentes críticos para a determinação das exigências críticas, com vistas ao desempenho de uma determinada função é que apenas as

freqüências de comportamentos positivos ou negativos contidas nos incidentes relatados nem sempre constituem medidas válidas e fidedignas da importância que representam estas variáveis. Então às vezes, torna-se necessário saber não somente quais as exigências críticas requeridas para o exercício de uma função, mas também em que medida essas exigências são importantes para o desempenho das tarefas e operações relativas a esta função. É preciso, então, estabelecer uma ordem de importância para as exigências críticas relativas ao desempenho das atividades em estudo.

A solução ideal para este fato nos parece ser a seguinte: após o levantamento das exigências críticas, organizar uma relação destas e por um período não muito curto realizar observações dos comportamentos críticos emitidos pelos ocupantes da função e categorizá-los nesse grupo de exigências. Ao final de certo número de observações, a freqüência dos comportamentos *observados*, em grande número (muito maior do que aqueles contidos nos incidentes críticos relatados), poderia ser um índice para a determinação dos graus de importância dessas exigências críticas.

Entretanto, para resolver esta dificuldade da determinação da importância das exigências críticas temos empregado uma solução não muito objetiva, mas que tem dado bons resultados.

Após ter sido levantada a relação de exigências críticas essas são submetidas ao julgamento de grande número de ocupantes do cargo em estudo e de seus supervisores. Estes sujeitos devem indicar a ordem de importância das exigências críticas, para execução das tarefas relativas ao cargo. Os resultados são tratados pelo método dos intervalos sucessivos e obtém-se então a posição relativa de cada uma dessas exigências em um contínuo psicológico.

Fazemos questão de frisar que esta solução do problema da determinação da importância das exigências críticas não é definitiva, mas é a melhor que temos conseguido aplicar, em virtude da dificuldade em observar o trabalho por longo período, buscando isolar e categorizar os comportamentos críticos emitidos.

Uma vez vencidas essas etapas temos os elementos para uma análise pormenorizada das variáveis isoladas pelos procedimentos adotados, bem como poderemos propor tentativas de soluções dos problemas evidenciados. E assim, completa-se a série de procedimentos utilizados por nós para a análise do trabalho através da técnica dos incidentes críticos.

### 3. Resultados

Até o momento realizamos três estudos onde empregamos a técnica dos incidentes críticos e a literatura especializada não mostra nenhuma outra tentativa no Brasil.

Em uma primeira aplicação durante o ano de 1970 (5) efetuamos estudos com "ajudantes de eletricitista" de uma empresa de distribuição de energia elétrica, quando se buscavam critérios para a seleção e avaliação do pessoal. Uma fase de descrição das tarefas e operações antecedeu à

coleta dos incidentes críticos e nesta última foram entrevistados 45 “chefes de turmas” (supervisores) destes ajudantes de electricista, quando conseguimos 98 relatos de incidentes críticos.

Esses incidentes abrangiam 211 comportamentos críticos, sendo 130 positivos e 81 negativos, ou seja, a relação aproximada de 1/3 negativos para 2/3 positivos. Aqui é importante lembrar a afirmação do Prof. Gendre (6) de que é típico neste método encontrar-se uma relação de 1/3 de incidentes positivos e 2/3 negativos.

Como podemos ver, neste primeiro estudo encontramos a relação inversa daquela comumente presente nos estudos com a técnica dos incidentes críticos, isto é, encontramos nos incidentes relatados aproximadamente 2/3 de comportamentos críticos positivos e 1/3 de negativos. Uma

### 1. Liderança, relações humanas e organização – 30,3%

	Frequência		
	Positivo	Negativo	Total
<b>COOPERAÇÃO COM OS COMPANHEIROS</b> NO SERVIÇO: auxiliar os companheiros a terminar parte do serviço após ter acabado o seu serviço; fazer serviço que não é o seu, a título de colaboração.	6	1	7
<b>RELACIONAMENTO COM OS COMPANHEIROS:</b> sentir-se adaptado ao grupo de trabalho como um grupo social. Considerar os companheiros como seu semelhante, dispensar-lhes todo o respeito e tratá-los de modo gentil.	5	4	9
<b>RESPEITO ÀS ORDENS E À PESSOA DO CHEFE:</b> acatar as determinações do chefe, executá-las sob medida e tratá-lo com cortesia.	4	11	15
<b>PONTUALIDADE:</b> chegar ao horário preciso para o início dos trabalhos, atender prontamente a um chamado urgente em hora extra sem colocar maiores exigências.	7	2	9
<b>SERIEDADE AO EXECUTAR O SERVIÇO:</b> não se deixar envolver por atividades de brincadeiras; preservar o objetivo da execução da tarefa, respeitar as normas de conduta no serviço estabelecidas pela empresa.	6	3	9
<b>AUXÍLIO AO CHEFE EM CHEFIA MOMENTÂNEA:</b> substituir o chefe no posto de chefia quando esse, por qualquer motivo, precisar ausentar-se por tempo variável (horas ou dias) da chefia do grupo.	13	0	13
<b>FREQÜÊNCIA:</b> comparecimento aos dias de serviço, de modo que a presença ou a falta seja destacada pelo chefe, em função da média do grupo.	0	2	2
	41	23	64

## 2. Aptidões do ponto de vista da personalidade — 41,7%

	Frequência		
	Positivo	Negativo	Total
ATENÇÃO: realizar somente as tarefas que dizem respeito a sua função e a seu serviço no momento. Não distrair-se, não relaxar a vigilância por outros acontecimentos ou outros atos ao redor.	4	1	5
INICIATIVA EM FAZER O SERVIÇO: tão logo receber as ordens, iniciar o serviço, não esperar que o mandem executar a tarefa. Basta somente o chefe dar as ordens, para que se inicie o serviço sem necessidade de ordem direta para executar a tarefa.	10	8	18
PRECISÃO: realizar a tarefa sem falhas, ou com menor número de falhas que os outros sujeitos do grupo.	12	11	23
CONDIÇÕES FÍSICAS: estar em perfeitas condições de saúde para o trabalho. Possuir força física suficiente para executar as tarefas.	0	7	7
RAPIDEZ: terminar as tarefas antes que os demais, mas de maneira destacada.	15	6	21
CORAGEM: enfrentar perigos eminentes para salvar o grupo ou os interesses da empresa.	1	4	5
COMPREENSÃO DE ORDENS: estar capacitado para executar os serviços tão logo receba as ordens e explicações, sem pedir esclarecimentos.	4	5	9
	46	42	88

### 3. Aptidões do ponto de vista profissional – 27,9%

	Frequência		
	Positivo	Negativo	Total
SEGURANÇA: transmitir métodos de como preservar a seguridade dos companheiros, ou preocupar-se em manter as regras, para preservar sua própria segurança.	6	3	9
SABER LER E ESCREVER: ser alfabetizado a ponto de poder: ler as plantas de execução do serviço, escrever recados e tomar anotações diversas.	1	2	3
INDEPENDÊNCIA NO SERVIÇO: não necessitar de supervisão constante, ser capaz de realizar as tarefas sem que o chefe precise estar sempre "olhando" o serviço.	4	6	10
ADAPTAÇÃO AOS MÉTODOS DE TRABALHO E A EMPRESA: aceitar as rotinas de serviço e da função, estabelecidas pelos órgãos coordenadores, e executar as tarefas sem manifestar-se contrário, ou de maneira a sugerir a idéia de que o sujeito está pouco satisfeito com sua posição, ou com outro fato.	0	2	2
CONHECIMENTOS EXTRA-SERVIÇOS: dominar certas técnicas ou conhecimentos totalmente fora de sua função, mas que em determinadas ocasiões especiais possam servir ao andamento dos trabalhos.	5	0	5
AUXÍLIO AO CHEFE NA SUPERVISÃO DE SERVIÇOS: acompanhar o chefe na verificação da precisão das obras executadas ou da melhor distribuição das tarefas e organização do material.	6	0	6
PRODUÇÃO: ter desempenho no trabalho destacado da média do grupo, notado pelo chefe.	3	0	3
CONHECER E EXECUTAR TODO O TIPO DE SERVIÇO: saber executar ou ter conhecimento de toda espécie de tarefas dentro da função; não ser limitado a uma só espécie de tarefa, mas sim conhecer e executar qualquer uma.	11	2	13
SUGERIR MÉTODOS DE SERVIÇO: dar opiniões ao chefe ou ao grupo a respeito de como realizar as tarefas de modo mais eficaz e de como agir em determinadas ocasiões.	7	1	8
	43	16	59

primeira hipótese explicativa para este fato pode residir em certa "esquiva" dos "chefes de turma" em relatar acontecimentos negativos tendo que, por acaso, fosse descoberto o sujeito ou sujeitos envolvidos no evento e sofresse ele, chefe, ou o próprio sujeito, algum tipo de punição.

Uma outra hipótese poderia referir-se à omissão dos acontecimentos negativos por parte dos chefes tentando demonstrar que, sendo seus funcionários todos bons, isto acontece devido a sua capacidade de dirigi-los.

Estes 211 comportamentos críticos referem-se a 23 exigências críticas agrupadas em três grandes categorias que se seguem juntamente com as frequências de comportamentos positivos ou negativos, dentro de cada uma das exigências críticas.

Após este levantamento das frequências de comportamentos críticos, positivos e negativos, relacionados a cada uma das exigências críticas, estas foram submetidas a uma classificação por parte de 76 supervisores ligados ao cargo, em diferentes níveis de hierarquia, visando determinar a importância relativa de cada uma delas.

Estas ordenações, após terem sido tratadas estatisticamente pelo método dos intervalos sucessivos, puderam fornecer uma série de sugestões aos processos de seleção, treinamento e avaliação do desempenho, utilizados na empresa naquela época. Os resultados indicaram ainda a necessidade de abordar os problemas de treinamento e formação de "ajudantes de electricista" de maneira diferente nas diversas regiões do estado, cobertas pelo estudo. Ao mesmo tempo alguns indícios de necessidade de formação de supervisores e chefes destes "ajudantes de electricistas" foram evidenciados, e soluções foram propostas com base nos dados levantados.

Este primeiro trabalho apresenta uma falha fundamental: a busca de relacionar as variáveis isoladas através da análise dos incidentes relatados com as variáveis dos ocupantes do cargo. Assim é que as variáveis recebem uma nomenclatura em termos de aptidões e outras capacidades humanas, o que poderia sugerir uma limitação na objetividade do estudo. Uma atenuante desta falha é que uma definição operacional destas variáveis se faz sempre presente.

Uma segunda aplicação, no Brasil, da técnica dos incidentes críticos para a determinação das exigências críticas, realizou-se durante os anos de 1972 e 1973 em outra empresa, agora na função de "operador de usina hidrelétrica e subestação." <sup>1</sup>

Na fase preliminar de determinação dos objetivos do cargo foram evidenciadas 192 tarefas executadas pelos operadores, e que congregavam nada menos que 923 operações, todas observadas *in loco*.

Para coleta dos incidentes críticos foram entrevistados os supervisores e os próprios operadores que relataram um total de 107 incidentes, os quais continham 124 comportamentos críticos, sendo 82 positivos e 42 negativos.

Novamente verificamos a relação inversa à comumente observada nos estudos que adotam esta técnica, no que diz respeito à proporção de comportamentos positivos e negativos. Encontramos nestes estudos aproximadamente 1/3 de comportamentos negativos e 2/3 positivos quando o

<sup>1</sup> Trabalho realizado sob a supervisão técnica de José Augusto Dela Coleta com execução das psicólogas: Elsie Carvalho Sandoval Peixoto, Maria Cristina Ferreira, Maria Helena Pinheiro Nazareth e Ana Olívia Freire Sotero de Menezes.

mais freqüente é obter-se na proporção de 1/3 positivos para 2/3 negativos. As mesmas hipóteses levantadas durante o estudo anterior serviriam para explicar esse fenômeno.

Estes 124 comportamentos críticos foram agrupados em 19 exigências críticas que também se agrupavam em três grandes categorias de variáveis: as relativas à tomada de sinais do meio de trabalho, as relacionadas à emissão da resposta, e finalmente as que se referiam ao comportamento dos operadores no seu grupo de trabalho como um todo.

Tal como no estudo anterior vamos reproduzir as tabelas que compreendem as freqüências de comportamentos positivos e negativos, referentes a cada um das 19 exigências críticas divididas em três grandes grupos:

1. Variáveis relacionadas à detecção de sinais — 27,4%

	Freqüência		
	Positivo	Negativo	Total
DETECTAR SINAIS PREVISTOS EM ROTEIRO DE INSPEÇÃO: constatar as condições de funcionamento do equipamento, a partir de verificação de todos os itens do roteiro de inspeção.	8	6	14
DETECTAR SINAIS NÃO PREVISTOS EM ROTEIRO E HORÁRIO DE INSPEÇÃO: identificar anormalidades no funcionamento do equipamento, não previstas em nenhum roteiro de inspeção ou fora do horário e/ou equipamento programado.	8	—	8
ACOMPANHAR OS SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO EM EQUIPAMENTOS E INSPECIONÁ-LOS: refere-se à presença do operador no local dos trabalhos de manutenção, para certificar-se sobre as condições do equipamento que vai entrar em funcionamento após serviços de manutenção.	3	2	5
ANALISAR PREVIAMENTE, COM BASE EM CONHECIMENTOS TEÓRICOS, QUALQUER OPERAÇÃO A SER EXECUTADA: refere-se aos conhecimentos teóricos do sistema que propiciam previsão das conseqüências possíveis envolvidos em qualquer operação.	3	—	3
DOMINAR A EXECUÇÃO DA MANOBRA SOLICITADA ANTES DE EXECUTÁ-LA: refere-se à compreensão exata da manobra solicitada, quanto à seqüência de operações e/ou à especificação do material a ser operado.	—	2	2
VÉRIFICAR AS CONDIÇÕES DE FUNCIONAMENTO DO EQUIPAMENTO ANTES DE OPERÁ-LO.	—	2	2
	22	12	34

2. Variáveis relacionadas à emissão de respostas — 60,5%

	Frequência		
	Positivo	Negativo	Total
COMUNICAR E/OU COMBATER INCÊNDIO NO EQUIPAMENTO: avisar imediatamente qualquer sinal de incêndio para que sejam tomadas providências necessárias. Quando possível, tentar extinguir o fogo.	8	—	8
COMUNICAR ANORMALIDADES OBSERVADAS NO SISTEMA: avisar à pessoa competente quaisquer anormalidades observadas no sistema.	18	—	18
OPERAR O EQUIPAMENTO ESPECIFICAMENTE SOLICITADO: refere-se à execução de manobra unicamente no equipamento designado, e não em outro.	—	12	12
OPERAR O EQUIPAMENTO CONFORME AS INSTRUÇÕES TÉCNICAS: executar qualquer manobra conforme instrução técnica dos manuais, específica de cada equipamento.	3	8	11
OPERAR EQUIPAMENTOS, PARA CONTROLAR ANORMALIDADES OBSERVADAS, SEM QUE SEJA PARA ISSO SOLICITADO, BASEANDO-SE EM CONHECIMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS: refere-se à execução de manobras, para as quais não houve solicitação específica, e ao controle de anormalidades, apoiado em conhecimentos teórico-práticos.	21	1	22
IMPROVISAR SOLUÇÕES EM SITUAÇÃO DE EMERGÊNCIA: utilização de material ou técnica não específicas para solucionar emergência, na falta de instrumentos adequados.	2	—	2
ELABORAR RELATÓRIO A PARTIR DE INSPEÇÕES: refere-se à elaboração de relatório detalhado que informe das condições verificadas em inspeção de montagem da unidade.	1	—	1
EVITAR MODIFICAÇÃO NO FUNCIONAMENTO DO EQUIPAMENTO DURANTE A OPERAÇÃO DE LIMPEZA DOS PAINÉIS: efetuar limpeza nos painéis, utilizando material apropriado e evitando qualquer alteração nas condições de funcionamento do equipamento.	—	1	1
	53	22	75

### 3. Variáveis do relacionamento interpessoal – 12,1%

	Frequência		
	Positivo	Negativo	Total
SUGERIR MELHORES CONDIÇÕES TÉCNICAS DE TRABALHO.	2	—	2
DELEGAR TAREFAS APENAS A PESSOAS COMPROVADAMENTE APTAS PARA EXECUTÁ-LAS (conhecimentos práticos e teóricos): refere-se a uma avaliação prévia dos conhecimentos teórico-práticos e das possibilidades de desempenho da pessoa a quem se vai delegar uma tarefa e uma posterior decisão.	—	4	4
ATUAR COMO MEMBRO DE UMA EQUIPE DE TRABALHO EM SITUAÇÃO DE EMERGÊNCIA: participar, em articulação com um grupo de trabalho, na execução de uma tarefa.	5	1	6
INTEIRAR-SE DE TODAS AS OCORRÊNCIAS DO TURNO ANTERIOR: refere-se à leitura do livro de ocorrências e/ou comunicação com os outros operadores sobre as ocorrências do turno anterior.	—	2	2
DAR CIÊNCIA A OPERADORES DAS ORDENS DO DESPACHO DE CARGA: refere-se à transmissão exata de ordens do DC aos operadores encarregados da manobra.	—	1	1
	7	8	15

A mesma solução do estudo anterior para a determinação da importância relativa de cada uma destas exigências foi aplicada. Assim é que 59 sujeitos ligados à função, entre eles operadores e supervisores, procederam à ordenação das exigências críticas, cujos resultados finais foram obtidos pela aplicação do método dos intervalos sucessivos.

As informações colhidas durante estes processos de descrição das tarefas e operações, coletas de incidentes críticos, análises de conteúdo dos incidentes, agrupamentos dos comportamentos críticos e classificação das exigências críticas, puderam fornecer sugestões aos processos de treinamento, recrutamento e seleção, e sobretudo à organização e distribuição das tarefas entre diferentes ocupações, permitindo assim otimizar a *performance* dos ocupantes de cada cargo.

Neste trabalho, como pode ser observado, procuramos eliminar as falhas cometidas no anterior. Assim é que as variáveis são definidas de modo mais concreto e não se buscou uma conexão destas com características pessoais dos trabalhadores, como no estudo de 1970. Numa aplicação à profissão do veterinário, em 1973, no Estado da Guanabara, a téc-

nica dos incidentes críticos mostrou-se novamente bastante eficiente. Foram entrevistados 98 profissionais que relataram incidentes ocorridos consigo mesmos ou com colegas.<sup>2</sup>

A distribuição desta amostra entre as quatro categorias de especialização (tecnologia, pesquisa, saúde pública, clínica) fica prejudicada, uma vez que alguns destes profissionais dedicam-se a mais de uma especialidade. Entretanto, considerando em alguns casos as duas ou mais ocupações dos sujeitos, eles se distribuem deste modo, segundo as quatro categorias:

Tecnologia	=	31
Pesquisa	=	34
Saúde pública	=	21
Clínica	=	34

Em uma primeira fase procuramos obter, por meio de entrevista com os profissionais, uma descrição sumária das atividades do veterinário nas quatro categorias de especializações e os resultados em síntese são os seguintes:

### *Síntese geral*

O trabalho do médico-veterinário objetiva a prevenção e cura de moléstias animais e visa o desenvolvimento quantitativo e qualitativo de produção animal pela aplicação de técnicas profiláticas e melhorias tecnológicas dos fatores relacionados à saúde pública, pesquisa e ensino.

### *Saúde pública*

Realiza inspeção e fiscalização sanitária e tecnológica da matéria-prima, produtos e subprodutos de origem animal e das condições higiênicas de produção, acondicionamento e transporte.

Atua como perito em questões judiciais e realiza exames técnicos sobre animais e seus derivados. Investiga causas originárias de epidemias infecto-contagiosas.

Desenvolve e aplica métodos de profilaxia das doenças animais fiscalizando criação, transporte e rações. Prepara e fiscaliza a importação e exportação de animais vivos.

Inspecciona laboratórios e produtos medicamentosos postos à venda no mercado.

<sup>2</sup> Pesquisa realizada pelo Centro de Informação e Pesquisa Ocupacional (CIPO) sob a supervisão geral de Athayde Ribeiro da Silva, chefe do CIPO; coordenação técnica de José Augusto Dela Coleta e com a execução de Leonilda d'Anniballe Braga, Jarbas de Moraes Bastos, Maria Cristina Ferreira, Elsie Carvalho Sandoval Peixoto, Elenir Nazaré Santos Pinto e Eliana Costa Menezes.

## *Tecnologia*

Nesta área, o trabalho visa o desenvolvimento da agropecuária, pelo incremento de técnicas modernas, em bases econômicas capazes de promover o aumento da produção animal.

Orienta e assiste tecnicamente na solução de problemas da criação rural: alimentação, seleção dos melhores espécimes produtores, cruzamento de raças, reprodução e projetos de colonização.

Realiza estudos e pesquisas relativas à nutrição, inclusive padroniza e classifica produtos de origem animal. Desidrata e recupera subprodutos agrícolas e industriais.

O médico-veterinário especializado em fatores econômicos atua na área administrativa onde planeja, supervisiona e orienta créditos e seguros a empresas agropecuárias e atua como perito-avaliador em questões creditícias.

## *Pesquisa*

Estuda a produção de novas drogas, misturas de novas rações em indústrias de produtos para a pecuária e laboratórios farmacêuticos de medicina humana e veterinária.

Realiza análises laboratoriais necessárias a diagnósticos clínicos e desenvolve experiências de investigação científica sobre pequenos animais de laboratórios.

Estuda efeitos de radiação nuclear em animais e alimentos em pesquisa profilática de medicina humana.

Realiza estudos ecológicos visando a defesa da fauna.

## *Clínica*

O médico-veterinário diagnostica e trata moléstias de animais domésticos e selvagens, desenvolvendo ainda medidas profiláticas. Realiza operações cirúrgicas quando necessário.

Com respeito aos incidentes críticos, foram coletados 184 incidentes que compreendiam 216 comportamentos críticos, sendo 153 positivos e 63 negativos. Esses totais evidenciam a relação aproximada de 2/3 positivos e 1/3 negativos, fato observado já nos dois estudos anteriores e que não confirma a relação de 1/3 positivos e 2/3 negativos freqüente nestes estudos, conforme relato do Prof. Gendre (6).

A distribuição dos comportamentos críticos contidos nos incidentes coletados segundo as diversas especializações encontram-se no quadro a seguir:

	+	-	Total
Pesquisa	19	2	21
Saúde pública	36	12	48
Clínica	82	45	127
Tecnologia	16	4	20
Total	153	63	216

Aqui podemos levantar uma série de considerações a respeito do número de comportamentos críticos e de sua distribuição entre positivos e negativos, segundo as diversas especializações.

Sem dúvida alguma, as entrevistas mais ricas foram com os profissionais que trabalham em clínica, pois os 34 entrevistados relataram incidentes que continham nada menos que 127 comportamentos críticos, aproximadamente quatro comportamentos em média nos relatos de incidentes de cada entrevistas. Isto parece indicar que essa especialidade, compreendendo um trabalho autônomo, individual e, em grande parte, livre da rotina, favorece o aparecimento de comportamentos extremos. Também a ausência de supervisão poderia explicar a relação de comportamentos positivos e negativos, pois nessa especialização temos uma relação de positivos para negativos menor que 2/3 positivos e 1/3 negativos.

Os profissionais de saúde pública entrevistados relatam incidentes que compreendem comportamentos críticos em proporção aproximada de dois comportamentos críticos em cada entrevista, e a relação é de três vezes mais comportamentos positivos que negativos.

Os profissionais ligados à tecnologia relatam incidentes que compreendem em média menos de um comportamento em cada entrevista e a relação entre positivos e negativos é de 4 x 1.

Os profissionais que trabalham em pesquisa são os que, proporcionalmente, relatam menos comportamentos críticos contidos nos incidentes: dois em média, em cada três entrevistas, e a proporção de positivos para negativos é de 9 x 1.

Esses dados expostos anteriormente podem indicar que a presença de determinados graus de supervisão pode afetar a declaração de incidentes e comportamentos críticos pelos profissionais entrevistados e sobretudo o tipo desses incidentes e comportamentos: se positivos ou negativos.

Os incidentes relatados foram submetidos a uma análise de conteúdo por dois psicólogos e dois auxiliares, estudantes de psicologia, de onde foi evidenciada uma série de comportamentos, alguns comuns e a maioria específica a cada uma das especializações.

Seguem-se os comportamentos críticos de cada especialidade bem como a frequência com que aparecem nos incidentes relatados. É bom que se note a frequência relativa dos aspectos positivos e negativos dos comportamentos.

### 1. Pesquisa

	Frequência		
	Positivo	Negativo	Total
1 Construir equipamentos de laboratório baseados em conhecimentos técnicos.	2	—	2
2 Desenvolver em caráter experimental novas drogas e/ou técnicas de tratamento e incentivar a utilização das mesmas.	2	—	2
3 Instruir criadores de animais, no caso de pesquisa experimental, sobre os objetivos e supervisionar os procedimentos de aplicação.	—	1	1
4 Detectar por análise laboratorial causas indeterminadas por diagnóstico clínico.	1	—	1
5 Identificar através de pesquisa sistemática possível relação entre doenças de diferentes regiões e comunicar medidas profiláticas.	2	—	2
6 Obter instrumentação capaz de atender às necessidades da pesquisa em medicina humana.	1	—	1
7 Verificar as condições do aparelho antes de operá-lo.	—	1	1
8 Testar a possibilidade de sucesso de determinadas drogas utilizando novos métodos de administrá-las.	2	—	2
9 Verificar, por pesquisa comparada, relação entre doenças humanas e animais, e divulgar resultados.	2	—	2
10 Investigar problemas sobre incidência de doenças infecto-contagiosas (em pesquisa sistemática) de interesse à medicina humana e comunicar resultados.	1	—	1
11 Desenvolver nova pesquisa baseada no aparecimento de outras variáveis.	1	—	1
12 Comunicar sobre urgência de instrumentação apropriada às necessidades da pesquisa.	1	—	1
13 Pesquisar novos cruzamentos de raças e divulgar resultados para incentivo à criação de melhores produtos.	1	—	1
14 Levantar causas etiológicas de doenças freqüentes sem tratamentos específicos.	2	—	2
15 Pesquisar <i>causa mortis</i> , para fundamentação de diagnóstico.	1	—	1
	19	2	21

## 2. Saúde pública

	Frequência		
	Positivo	Negativo	Total
1 Instruir sobre a necessidade da aplicação de procedimentos profiláticos e obter colaboração.	3	2	5
2 Inspeccionar as condições de transporte de produto animal.	1	—	1
3 Comunicar às autoridades e/ou órgãos competentes o não-cumprimento das exigências legais.	3	1	4
4 Inspeccionar delitos na disposição de verbas destinadas à compra e venda de produtos.	1	—	1
5 Realizar levantamento nosográfico em grandes regiões, com fins profiláticos.	1	—	1
6 Investigar e diagnosticar problemas humanos originários de contaminação de produtos e/ou animais.	2	—	2
7 Comunicar fraudes a autoridades competentes, detectadas no exercício ilegal da profissão.	2	—	2
8 Provar mediante laudo técnico cumprimento de medidas profiláticas legais, quando solicitado.	2	—	2
9 Improvisar métodos de obter colaboração na aplicação de campanhas profiláticas, frente a dificuldade de esclarecer o povo.	1	—	1
10 Proceder o desenvolvimento de suas atribuições, conforme regulamentação da ética profissional.	1	4	5
11 Proceder a apreensão de animais vadios em inspeção de rotina ou não.	2	1	3
12 Sustar a entrega e/ou importação e exportação de derivados alimentícios e animais vivos, baseado em inspeção ou análises químicas, fazendo cumprir requisitos legais.	15	1	16
13 Instruir a aplicação de drogas profiláticas aos criadores, conforme instruções técnicas.	—	2	2
14 Tentar implantar planos de apoio aos órgãos públicos responsáveis pela aplicação de medidas profiláticas, por iniciativa própria.	2	1	3
	36	12	48

### 3. Clínica

	Frequência		
	Positivo	Negativo	Total
1 Realizar intervenções cirúrgicas em animais de criação baseado em amplos conhecimentos teóricos e/ou experiência prática.	9	4	13
2 Instruir e supervisionar o trabalho de colaborador técnico durante o desenvolvimento do ato cirúrgico e/ou procedimentos profiláticos e/ou tratamento.	1	3	4
3 Diagnosticar doenças infecto-contagiosas raras, com base em profundos conhecimentos teóricos e comunicar os resultados.	1	—	1
4 Analisar todas as causas apresentadas no diagnóstico clínico e certificar-se das possibilidades de recuperação do animal.	3	1	4
5 Aplicar doses medicamentosas, conforme instruções técnicas.	—	5	5
6 Improvisar material cirúrgico em situação de emergência.	3	—	3
7 Acompanhar o desenvolvimento do animal, após tratamento e/ou intervenção cirúrgica.	12	4	16
8 Detectar anomalias não previstas em tarefas de rotina periódica e comunicar.	2	—	2
9 Prever auxiliar técnico antes do ato cirúrgico.	—	2	2
10 Proceder a diagnóstico clínico pormenorizado, utilizando exames clínicos complementares.	7	7	14
11 Proceder a anamnese clínica do animal, para certificar-se sobre a indicação de diagnóstico cirúrgico.	—	3	3
12 Decidir sobre a necessidade de investigação cirúrgica em casos de laudo clínico indeterminado.	6	1	7
13 Aplicar doses medicamentosas na tentativa de curar o animal.	8	—	8
14 Comunicar diagnóstico de <i>causa mortis</i> após certificar-se de resultado de necrópsia.	—	1	1
15 Orientar sobre a aplicação de doses medicamentosas prescritas no atendimento clínico.	—	1	1

### 3. Clínica (cont.)

	Frequência		
	Positivo	Negativo	Total
16 Prestar assistência clínica a animais fora de sua rotina, quando solicitado.	1	—	1
17 Diagnosticar segundo exame clínico pormenorizado.	4	2	6
18 Isolar animal com suspeita de doenças infecto-contagiosa.	2	—	2
19 Tomar medidas preventivas em apoio à medicina humana e/ou veterinária.	8	2	10
20 Atuar em equipe em situação de emergência.	1	—	1
21 Prescrever tratamento uma vez feito o diagnóstico e/ou intervenção cirúrgica.	4	1	5
22 Atuar como membro de equipe, por iniciativa própria, incentivando o aprimoramento de diagnósticos clínicos.	2	—	2
23 Encaminhar o animal a atendimento especializado na falta de condições técnicas adequadas.	1	2	3
24 Certificar-se das condições clínicas do animal na prescrição de doses anestésicas.	—	1	1
25 Realizar cirurgia, em situação de emergência, mesmo na ausência de anestésicos e/ou instrumental próprio.	3	—	3
26 Planejar a execução de aparelhos que possam auxiliar a recuperação de animais.	1	—	1
27 Atualizar-se sobre novas técnicas de administração de drogas imunológicas.	—	1	1
28 Contribuir em qualquer oportunidade para a real conceitualização do trabalho de sua classe.	1	2	3
29 Proceder ao desenvolvimento de suas atribuições conforme regulamentação ética da profissão.	—	1	1
30 Mediar o animal procedendo a contenção deste, em condições adversas.	1	—	1
31 Encaminhar casos anômalos para estudos científicos como contribuição de seu atendimento clínico.	1	—	1
32 Ministrando medicamentos adequados a animais.	—	1	1
	82	45	127

#### 4. Tecnologia

	Frequência		
	Positivo	Negativo	Total
1 Obter colaboração de criadores de animais, a partir de novas técnicas administradas adequadamente.	1	—	1
2 Tomar decisões com base em conhecimentos técnicos nos planejamentos de entrega de matrizes.	—	1	1
3 Planejar condições de trabalho laboratoriais conforme tecnologia adequada, capaz de atender às necessidades da pesquisa.	2	—	2
4 Investigar condições higiênicas de centros produtores e incentivar a utilização de técnicas mais especializadas que atendam às necessidades da criação animal.	5	—	5
5 Testar experimentalmente a eficiência de produtos, supervisionar e/ou inspecionar sua produção.	1	2	3
6 Planejar métodos de domesticação de animais selvagens.	1	—	1
7 Organizar empresa de planejamento e assistência técnica veterinária, uma vez detectada a necessidade do mercado.	1	—	1
8 Planejar métodos de alimentação conforme as condições do meio.	1	—	1
9 Atuar como membro de equipe quando for necessária a substituição de outro profissional.	1	—	1
10 Contribuir em qualquer oportunidade para a real conceitualização do trabalho de sua classe.	2	1	3
11 Selecionar a publicação de pesquisas que divulguem novos fatores informativos de interesse aos membros da classe e/ou à população.	1	—	1
	16	4	20

Tendo em vista o caráter exploratório da pesquisa, não se fez uso do processo de classificação das exigências críticas, com o fim de dar-lhes uma ordem de importância ao desempenho das funções do veterinário.

Entretanto somente com os dados coletados verifica-se a perfeita aplicabilidade da técnica dos incidentes críticos a profissões de nível superior que compreendam trabalho menos rotineiro, com ausência de supervisão na maioria dos casos, e por isso mesmo de difícil acesso às técnicas mais tradicionais da profissiografia.

Ao mesmo tempo este estudo mostra que os relatos de incidentes críticos, por parte de pessoas que executam a função, são tão válidos quanto aqueles fornecidos pelos supervisores, isto é, a ausência de su-

pervisão não constitui problema para a aplicação da técnica dos incidentes críticos, já que os próprios ocupantes do cargo poderão relatá-los.

Em última análise, observa-se que a relação de comportamentos positivos e negativos não é a mesma segundo as diferentes especialidades da profissão. Isto poderia sugerir a associação entre esta relação de comportamentos positivos e negativos e o tipo de trabalho, se mais rotineiro ou mais criativo, e ainda entre a relação de comportamentos positivos e negativos e os possíveis níveis de supervisão.

#### 4. Conclusão

Ao analisarmos os resultados a que chegamos, com as aplicações da técnica dos incidentes críticos a algumas condições de trabalho no meio brasileiro, podemos formular certas sugestões, apreciações e conclusões gerais:

1. Em que pese as dificuldades encontradas na coleta dos dados, tendo em vista o baixo nível dos supervisores em nosso meio e o número relativamente reduzido de incidentes críticos, pode-se obter grande quantidade de informação sobre as variáveis envolvidas no trabalho, bem como uma indicação objetiva das exigências críticas da função.

2. A relação aproximada de 2/3 de comportamentos positivos e 1/3 de comportamentos negativos, aparece em todos os estudos realizados, fato que se choca com a afirmação do Prof. Gendre (6) de que é comum no emprego da técnica dos incidentes críticos encontrar-se a relação 1/3 de comportamentos positivos e 2/3 de comportamentos negativos. As hipóteses levantadas para explicar esse fenômeno, bem como novas proposições, deveriam ser testadas em estudos posteriores.

3. A técnica dos incidentes críticos mostrou-se nos estudos realizados um poderoso elemento de diagnose na empresa, pois tais incidentes coletados fornecem um retrato fiel da situação existente no momento, bem como permitem a realização de inferências a respeito do comportamento emitido pelo sujeito envolvido nos mesmos e a proposição de soluções a problemas na relação trabalhar — posto de trabalho.

4. A aplicação da técnica dos incidentes críticos aos processos de análise do trabalho deveria ser uma preocupação constante de todos os psicólogos que se dedicam aos estudos do comportamento humano na empresa. Entretanto, um cuidado deve ser tomado, pois a técnica dos incidentes críticos constitui um instrumento poderoso no estudo do trabalho, mas não é de aplicação a todos os problemas, e seu uso deve às vezes ser complementado por outros métodos de análise de trabalho.

#### Referências bibliográficas

1. Dela Coleta, José Augusto. *Análise do trabalho — uma abordagem científica da profissiografia. Suas aplicações no desenvolvimento de recursos humanos*: I Seminário Nacional de Recursos Humanos para as Telecomunicações. Brasília, 1973.

2. Flanagan, John C. A técnica do incidente crítico. *ABPA*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 99-141, abr./jun. 1973.
3. Faverge, J. M. *Psychosociologie des accidents du travail*. Paris, PUF, 1967.
4. Dela Coleta, José Augusto. A análise do trabalho e a determinação de critérios em psicologia aplicada. *ABPA*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 71-82, jul./set. 1972.
5. Dela Coleta, José Augusto. *Estudos preliminares para a introdução de um serviço de seleção de pessoal*. Ribeirão Preto, FFCLRP. 1971. monografia para obtenção do grau de psicólogo.
6. Gendre, F. Les critères de réussite dans la mécanique (un essai d'application de la technique des "incidents critiques"). *Le Travail Humain*, t. 31, n. 1-2, p. 47-72, 1968.

### **Princípios de psicologia — J. Alves Garcia**

— 4.<sup>a</sup> edição.

A obra do professor J. Alves Garcia, tão bem aceita nos meios universitários e pelo público leigo interessado em psicologia, dispensa maiores comentários. Chega à sua 4.<sup>a</sup> edição exatamente para atender os inúmeros pedidos que nossas livrarias têm recebido de pessoas que naturalmente já sabem bastante sobre a obra.

Resta apenas acrescentar que esta 4.<sup>a</sup> edição sai modificada, acrescida de dois novos capítulos e com suas sete partes revistas e adaptadas. Desta forma, atende aos programas dos cursos de psicologia, de medicina e dos institutos de formação de professores de nível médio e superior.

Em tempo: a bibliografia também foi atualizada.

À venda nas livrarias

Pedidos para a Fundação Getúlio Vargas. Serviço de Publicações.  
Praia de Botafogo, 188 — C. P. 21 120, ZC-05 — Rio de Janeiro, GB