

SERVIÇOS AUXILIARES

PESSOAL

Medida e Pesquisa da Movimentação de Pessoal

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

A TAXA DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

A MOVIMENTAÇÃO do pessoal pode ser expressa em números, sob a forma de "taxas". Estas, convém acentuar, não possuem um valor absoluto, pelo que devem ser interpretadas à luz das circunstâncias de cada caso. Duas "taxas" iguais não significam necessariamente a mesma coisa, e duas diferentes podem traduzir situações semelhantes. Uma taxa menor, se corresponde a fenômenos provocados pela má política de pessoal, tem sentido de advertência mais grave que outra maior proveniente, por exemplo, de modificações técnicas dos processos de trabalho. As considerações que formulamos anteriormente (1) ajudam a interpretar as "taxas" de movimentação de pessoal e a compreender o que elas realmente representam como imagem numérica de um fenômeno que pode resultar de causas as mais diversas.

Além de não terem valor absoluto, as "taxas" não exprimem sequer a movimentação de pessoal na sua totalidade, pois se limitam àqueles aspectos do fenômeno que envolvem alteração do volume da "fôrça de trabalho", deixando de lado as diferentes formas de ajustamento ou redistribuição dessa fôrça.

Para o cálculo da taxa de movimentação de pessoal há várias fórmulas. Destas, porém, poucas são de uso corrente.

A primeira, em ordem cronológica foi a adotada pelo Bureau de Estatística do Trabalho do governo federal norte-americano, até 1929. Sua expressão é:

$$MP = \frac{S}{P}$$

MP = Movimentação de pessoal
S = Número de empregados que deixaram a empresa em determinado período.

(1) Refere-se o Autor ao artigo "Movimentação de Pessoal" publicado em nossa edição passada.

P = Fôrça de trabalho remanescente, representada pela média de empregados que entraram em fôlha de pagamento no período considerado.

Assim, tomando-se para base dos cálculos um período qualquer (digamos o ano de 1964) uma emprêsa que nesse período houvesse contado com uma média de 1.500 empregados e registrado 100 casos de dispensa, apresentaria de acôrdo com a fórmula acima, uma taxa de movimentação de pessoal igual a 6.67:

$$MP = \frac{100}{15} = 6.67$$

E' fácil de ver que uma "taxa" dêsse tipo além das limitações já apontadas oferece, ainda, o inconveniente de não distinguir os casos de dispensa resultantes de falecimentos, declínio dos negócios, transferências de domicílio e outros fatores sem qualquer implicação com a política de pessoal deficiente.

Outra "taxa" que merece referênciã é a que intenta exprimir a movimentação de pessoal, levando em conta o fluxo do trabalho, entendendo-se êste como a relação entre o total das dispensas e admissões e o total de empregados em efetivo exercício, num determinado período. A fórmula para cálculo dessa taxa é:

$$MP = \frac{E + A}{P}$$

MP = Movimentação de pessoal

E = Total de admissões

A = Total de dispensas

P = Fôrça de trabalho, considerando-se como tal a totalidade de empregados em efetivo exercício no período considerado.

Para uma emprêsa de 1.000 empregados que nesse período tivesse registrado 100 admissões e 150 dispensas a taxa de movimentação seria igual a 25. Com efeito:

$$M = \frac{100 + 150}{1.000} = 25$$

A única superioridade desta fórmula sôbre a anterior reside no fato de que ela considera além das dispensas as admissões de empregados.

Pode-se também aferir a movimentação de pessoal através da "taxa de permanência". Para isso toma-se o número de empregados admitidos numa data adredeamente escolhida e que permanecem no emprêgo por um período suficientemente longo para os propósitos da investigação. (Em geral êsse período é fixado em cinco anos). Verifica-se a diferença dos dados relativos ao início e ao fim do período, obtendo-se por essa forma a "taxa de permanência", a qual é uma medida indireta do grau de movimentação do pessoal. Exemplificando: uma empresa que no início do período (1º mês) tivesse 1.000 empregados e no fim do mesmo 900, apresentaria uma "taxa de permanência" de 90%.

O índice de movimentação de pessoal que parece destinado a firmar-se na preferência dos empregadores é a chamada "taxa corrigida", que se obtém mediante o emprêgo da fórmula:

$$M = \frac{A - A_1}{P}$$

A = Total de afastamentos

A₁ = Afastamentos inevitáveis (v.g. os produzidos por morte, redução cíclica dos negócios etc.)

P = Fôrça de trabalho.

A "taxa corrigida", embora não escape às críticas de que são objeto, de modo geral as outras taxas aqui citadas é instrumento um pouco mais fidedigno, de vez que não sofre a influência de fatores (afastamentos inevitáveis) sem maior interesse para a compreensão do fenômeno em estudo.

A PESQUISA DAS CAUSAS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NEGATIVA

Embora não possuam valor absoluto e apresentem certas limitações, nem por isso as taxas de movimentação de pessoal são inúteis. Deve-se-lhes creditar o mérito de constituírem uma ilustração bastante expressiva das condições gerais da estabilidade da fôrça de trabalho, e um ponto de partida para investigação, análise e crítica dos fatos que devem ser conhecidos e considerados pela administração. A comparação entre taxas calculadas em períodos diferentes pode revelar a tendência na evolução

dêses fatos ou demonstrar, se fôr o caso, qual o efeito que sôbre êles tiveram as soluções postas em prática.

Sem dúvida, porém, mais importante que a medida da movimentação de pessoal é a pesquisa das causas que produzem a insatisfação entre os empregados e o afrouxamento dos laços que os prendem à empresa, a fim de que esta, devidamente informada, possa tomar as providências que a situação reclamar.

Isso pode ser feito, através de:

- audiência de queixas e reclamações
- entrevista com os empregados demissionários
- inquéritos e pesquisas regulares
- atuação do psicólogo e do assistente social
- inspeções aos locais de trabalhos
- reuniões com os empregados ou seus representantes,

Audiência de queixas e reclamações. Muitas vêzes o desajustamento do empregado se dá em virtude de não ter tido êste último oportunidade de levar ao conhecimento da administração da empresa certos fatos ou situações do ambiente de trabalho. Prejudicado nos seus interesses ou ferido em sua dignidade, o empregado que se vê impossibilitado de ao menos apresentar sua queixa a quem possa apreciá-la e em relação a ela decidir o que fôr justo, torna-se prêsas fácil do ressentimento e da revolta. A privação do direito da queixa junta-se aos motivos em que esta se fundamenta como um nôvo gravame dirigido à pessoa do empregado, como um estímulo a mais ao seu descontentamento, à sua indignação. Para os outros empregados, representa uma advertência pouco animadora.

A audiência de reclamações é um dos meios através dos quais podem chegar ao conhecimento direto da administração e merecer desta última as providências cabíveis certos fatos e situações estimuladoras da movimentação de pessoal negativa. Graças a ela consegue-se evitar a situação de bloqueio em que a chefia imediata não raro coloca o empregado, a fim de que êste não tenha acesso à autoridade superior para obter a reparação de uma injustiça ou a correção de um êrro. A essa dupla utilidade de meio de manter informada a administração superior e de instrumento de moderação da conduta da chefia imediata, a audiência de reclamações oferece segurança ao empregado e lhe satisfaz a necessidade de ser tratado como pessoa adulta e livre.

Sua contribuição para o aperfeiçoamento das relações humanas dentro da empresa e para o estabelecimento de um clima de justiça e de respeito pelo direito e dignidade do empregado pode

vir a ser um fator de grande importância na luta contra a movimentação de pessoal negativa.

E' preciso, porém, saber organizá-la e dirigi-la, para que ela não se converta em arma de intimidação da chefia imediata, em veículo de intrigas ou em fonte de inimizades.

Aconselha-se que sejam garantidas tôdas as facilidades à apresentação das reclamações, mas para coibir os abusos que tais facilidades, poderiam ensejar, nenhuma decisão deve ser tomada sem um cauteloso exame dos fatos e das circunstâncias de cada caso. Por outro lado, as facilidades que devem ser dispensadas ao empregado não excluem a responsabilidade dêste, nos casos em que a reclamação envolve má fé ou omissão das cautelas normais na apreciação dos fatos.

Como, em geral, a autoridade competente para julgar as reclamações não dispõe de tempo para a realização das investigações indispensáveis à segurança de sua decisão, é de boa praxe designar uma comissão mista de empregados e chefes para promover aquelas investigações e assessorar no julgamento do objeto da reclamação. Na maioria dos casos se reconhece essas comissões a faculdade de rejeitar as reclamações manifestamente improcedentes e adotar providências corretivas inclusive as de caráter disciplinar, até determinado grau.

O constante contacto com os outros empregados, e o conhecimento do ambiente do trabalho e das relações interpessoais que nêle se verificam, proporcionam aos membros dessas comissões uma grande quantidade de fatos, observações e impressões muito úteis na elucidação das disputas suscitadas pela conveniência no trabalho.

A ENTREVISTA COM OS EMPREGADOS DEMISSIONÁRIOS

O empregado que se desliga da empresa tem maior liberdade para manifestar suas críticas a respeito do que lhe foi dado observar durante o tempo em que permaneceu no emprego. A salvo de qualquer sanção ou represália, pode falar sem inibições. Não estando mais envolvido pelos acontecimentos, pode olhá-los de fora, completando com a visão em perspectiva, o conhecimento íntimo que já possui dos mesmos. Liberto das pressões emocionais pode apreciar os fatos e o comportamento das pessoas com maior isenção e lucidez.

Por todos êsses motivos o depoimento dos empregados demissionários quando prestado de modo criterioso, é sem dúvida muito útil e pode facilitar a identificação de inúmeros motivos causadores da movimentação de pessoal negativa. Os fatos por êle revelados têm muitas vêzes o mérito de despertar a administração da empresa para a necessidade de rever certos aspectos de sua política de pessoal.

Como tôda entrevista, a que se realiza com os empregados demissionários, deve ser prèviamente planejada, e o respectivo roteiro organizado em tórno de alguns tópicos essenciais. Entre êstes parece-nos merecedores de destaque os seguintes:

1. *Chefia*

Maneira de tratar as pessoas. Atitude em relação ao treinamento. Reconhecimento de mérito e do espírito de colaboração dos subordinados. Assistência ao empregado em momentos difíceis.

Crítério no exercício da ação disciplinar. Atitude em face das sugestões apresentadas pelos subordinados.

2. *Organização do Trabalho*

Clareza na definição das tarefas e das rotinas. Equidade na distribuição dos encargos. Qualidade dos métodos de execução. Certeza quanto às atribuições. Sistema de contrôle.

3. *Equipamento*

Comunidade, segurança, eficiência, adaptação à pessoa do trabalhador.

4. *Ambiente físico do trabalho*

Limpeza, iluminação, acústica, aeração, temperatura, condições de acomodação das pessoas, circulação, segurança, confôrto.

5. *Ambiente moral*

Respeito recíproco entre chefe e subordinados. Confiança nos critérios da administração.

6. *Assistência*

Tipos de ajuda dispensada pela empresa aos seus empregados. Serviços e benefícios.

7. Salários e recompensas

Nível dos salários, em confronto com o de outras empresas locais. Formas e prazos de pagamento. Sistema de descontos.

8. Segurança no emprego

Fatos indicadores do grau de garantia da permanência no emprego.

9. Oportunidades de progresso

Perspectivas do emprego. Possibilidades de melhorias e promoções.

10. Normas e regulamentos

Em que sentido umas e outras afetam a situação pessoal do empregado.

Os inquéritos e as pesquisas — Tanto a audiência de queixas e reclamações como a entrevista com os empregados demissionários são medidas de cunho emendativo; seu emprego pressupõe a ocorrência de fatos, cuja causa se deseja pesquisar. São ambas dependentes de situações que, na maioria dos casos não, podem ser previamente controladas nem ter sua apresentação programada, para efeito de pesquisa. Isso as torna incapazes de atender, por si sós, as necessidades das empresas. Estas precisam dispor de meios que lhes permitam prevenir os fatos geradores da movimentação de pessoal negativa, e tais meios devem prestar-se a uma organização que permita às empresas utilizá-los no momento e nas circunstâncias mais convenientes.

Os inquéritos e as pesquisas periódicos satisfazem aos dois requisitos acima. Há inquéritos e pesquisas que se circunscrevem ao âmbito da empresa que os realiza, como, por exemplo os que visam ao conhecimento das atitudes dos empregados ou à verificação da influência que no comportamento destes podem exercer as condições atuais do ambiente de trabalho; há outros, porém, que abrangem as empresas congêneres, quase sempre objetivando a coleta de dados para confrontos e estudos comparativos. Este último tipo de inquéritos e pesquisas se está expandindo de maneira notável nos tempos atuais, sobretudo na área da política salarial e do treinamento, onde vem permitindo a empresas do

mesmo ramo e da mesma região econômica a padronização de suas soluções.

Os instrumentos de emprêgo mais comum na realização dos inquéritos e pesquisas para descoberta das causas da movimentação de pessoal negativa são o questionário, a entrevista, as visitas de observação e o exame de documentos de registro dos atos de pessoal, notadamente os relativos a admissões, dispensas, aplicação de penalidades, acidentes, absentismo, etc.

A atuação do psicólogo e do assistente social — A movimentação de pessoal negativa envolve, quase sempre, uma grande quantidade de situações ou de problemas que devem ser tratados individualmente ou ter solução imediata. Nesses casos, em que não se deve esperar pela conclusão de inquéritos e pesquisas, mas adotar um tipo de ação mais específica e direta, o psicólogo e o assistente social podem dar às empresas uma colaboração da mais alta importância. Questões concernentes às relações humanas no trabalho, ao aproveitamento racional das aptidões na distribuição das tarefas ou na graduação da aprendizagem, à formação de hábitos e atitudes, ao uso adequado e oportuno da recompensa e do castigo, às técnicas de comunicação etc. serão solucionadas melhor com a ajuda de um psicólogo experiente e, mediante essa ajuda, podem ser eliminadas dentre as causas da movimentação de pessoal negativa ou, na pior das hipóteses, terem os seus efeitos, como tal, consideravelmente atenuados. Por sua vez o assistente social, mediante a descoberta e encaminhamento de certos problemas ou desenvolvimento de certas formas de solidariedade pode ajudar a empresa a recuperar os empregados que a ansiedade e o medo transformaram em elementos agressivos ou fizeram perder o entusiasmo pelo seu trabalho e a confiança nos seus patrões.

Mas não é, apenas, nos casos que devem ser tratados individualmente ou exigem uma solução específica, direta e imediata que a atuação do psicólogo e do assistente social pode ser utilizada. Em realidade ela se reveste de grande importância também quando se trata de realizar inquéritos e pesquisas de grande amplitude, para o tratamento da situação global do problema da movimentação de pessoal negativa e nesse sentido falam muito alto as experiências de Tawthorne, entre outras.

As inspeções aos locais de trabalho — Nas firmas pequenas e que não disponham de recursos para manutenção de um sistema de pesquisas tènicamente organizado, as inspeções aos locais

de trabalho acompanhadas de entrevistas, audiência a reclamações e coleta de sugestões são largamente empregadas e com resultados positivos.

Nas grandes empresas as visitas de inspeção servem, no mais das vezes, como complemento a outros métodos, ou como etapa do trabalho de coleta de dados e informações a serem utilizados no planejamento dos inquéritos e pesquisas.

As reuniões com empregados ou seus representantes — Na medida em que se fortalece a concepção de chefia democrática vai se tornando cada vez mais freqüente a utilização das reuniões com os empregados para a comunicação, exame ou debate dos problemas de administração de pessoal. Através delas pode a direção da empresa captar, num diálogo franco e direto, os pontos de vista dos empregados, a maneira pela qual estes últimos interpretam determinadas medidas que afetam o seu interesse, quais as suas expectativas em face de certas situações, quais as suas queixas, os seus motivos de descontentamento, enfim qual o seu estado de ânimo em relação às condições de trabalho.

Tais reuniões devem ser feitas periodicamente, em intervalos regulares, não somente para possibilitar o acompanhamento da evolução dos fatores acima citados como também para ensinar o balanço dos resultados colhidos com as providências já adotadas. Porém, sempre que houver motivo que o justifique (v.g. necessidade de serem introduzidas modificações nos regulamentos de trabalho, alteração da política salarial, adoção de novos equipamentos etc.) devem ser convocadas reuniões especiais.

MEDIDAS DE COMBATE À MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NEGATIVA

A identificação das causas da movimentação de pessoal negativa orienta a administração da empresa na escolha das medidas a serem adotadas como corretivo da situação. Face às suas indicações é possível prescrever o remédio certo, para o mal que se pretende debelar.

O simples fato de ser necessário proceder-se, previamente, a essa identificação mostra que as causas determinantes da movimentação de pessoal negativa, pelas variações que apresentam de caso para caso, não permitem que se dê ao problema uma solução *a priori*.

Nada impede, entretanto, que se reconheça que algumas causas ocorrem com maior freqüência, fazendo com que no combate

à movimentação de pessoal negativas soluções de certa natureza tendam a predominar. Resumindo nossa experiência na matéria, podemos ilustrar estes comentários com o seguinte quadro:

MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NEGATIVA

CAUSAS MAIS FREQUENTES	SOLUÇÕES PREDOMINANTES
1. Inabilidade da chefia no tratamento do pessoal.	1. Seleção, treinamento, acompanhamento e orientação dos Chefes.
2. Salários abaixo dos níveis correntes no mercado de trabalho.	2. Revisão do plano de salário.
3. Ausência de oportunidades de progresso.	3. Instituição de um sistema de promoções e melhoria.
4. Insegurança no emprego.	4. Garantia do empregado de estabilidade, enquanto bem servir.
5. Indecisão quanto a deveres e obrigações do empregado.	5. Organização do trabalho e estabelecimento de normas escritas para regular a conduta do pessoal.
6. Condições físicas de trabalho inadequadas.	6. Melhoria dos locais, equipamentos e métodos de trabalho.