

# Da promoção dos funcionários públicos

ALAIM DE ALMEIDA CARNEIRO

Da Divisão de Estudos de Pessoal do D.A.S.P.

## I. CONCEITO

The problem of what constitutes a promotion has given rise to some difficulty. — OLIVER P. FIELD, *Civil Service Law*, 1939, pág. 134.

MUITO se tem feito, no Brasil, nos últimos anos, para a solução de vários problemas administrativos, implantando-se, até, em menos de um decênio, modificações radicais, que os povos mais cultos só lograram alcançar através de lenta e laboriosa evolução.

Quanto à promoção entretanto, muito há, ainda, por fazer, mesmo porque, a despeito do subido valor do problema, de grande importância na política de pessoal, de vez que seus efeitos se refletem no teor de toda a organização (1), ainda é escassa, aqui e alhures, a literatura a respeito (2).

O próprio conceito de promoção, que tem dado lugar às maiores dificuldades, é oscilante e vário.

Ora se restringe à chamada promoção vertical, ora se amplia para compreender, até, o que os americanos denominam, talvez imprópriamente, "promoção de fora".

Agravam ainda mais essa imprecisão, já de si tão acentuada, as definições de cunho puramente legal, divorciadas, quase sempre, de qualquer critério científico, transitórias e locais como as próprias normas jurídicas.

No Brasil, por exemplo, a promoção é definida, legalmente, como sendo, o ato do Presidente da República, pelo qual o funcionário público civil tem acesso, em caráter efetivo, à classe imediatamente superior àquela que ocupa na carreira a que pertence (3).

(1) TEAD & METCALF, *Personnel Administration* — 1939, pág. 208.

(2) LEONARD D. WHITE, *Introduction to the Study of Public Administration* — 1939, pág. 369.

(3) Decreto n.º 2.290, de 23 de janeiro de 1938, art. 1.º.

A definição se adapta, perfeitamente, ao nosso sistema, instituído pela Lei 284 e, sob o ponto de vista legal, nada se lhe pode opor.

De forma mais exata, entretanto, outros a definem como sendo a simples melhoria da situação de carreira do funcionário (4). A definição não é má; todavia, tem o inconveniente de se valer do conceito de "carreira", por sua vez, também, pouco tranqüilo (5).

Melhor seria, portanto, definir a promoção como sendo, apenas, o movimento de funcionário para cargo hierarquicamente superior, ou, na expressão de YODER, "movimento para posição de maiores responsabilidades" (6).

Mais ou menos parecida é a definição de WHITE, para quem a promoção envolve mudança de deveres e acréscimo de responsabilidades, sendo, *usualmente*, acompanhada de aumento de salário (7).

O que caracteriza a promoção é, pois, no sentir desses autores, o movimento do funcionário para cargos de maiores responsabilidades, ou como diz WILMERDING, o acesso de um determinado nível de trabalho para outro (8), pouco importando a melhoria de salário, que ocorre acidentalmente.

Não há, portanto, qualquer conexão necessária entre esses dois elementos (9), muito embora a referida melhoria possa constituir exigência natural, decorrente do acréscimo de responsabilidades que a promoção acarreta (10).

Daí a simultaneidade com que esses elementos muitas vezes ocorrem, dando lugar a uma lamentável confusão entre causa e efeito — promoção e

(4) MARCEL WALLINÉ, *Manuel Élémentaire du Droit Administratif* — 1939, pág. 403.

(5) DARDEAU VIEIRA, *Seleção de Pessoal e Promoção de Funcionários* — Separata da "Revista do Serviço Público", pág. 29.

(6) DALE YODER, *Personnel and Labor Relations* — 1938, pág. 343.

(7) WHITE, *ob. cit.*, pág. 368.

(8) LUCIUS WILMERDING JR., *Government by Merit* — 1935, pág. 154.

(9) OLIVER D. FIELD, *Civil Service Law* — 1939, pág. 136.

(10) TEAD & METCALF, *ob. cit.*, pág. 206.

melhoria (11) — contrariando a inteligência universal do termo (12).

PIFFNER é categórico quando afirma que os acréscimos de salário acompanham *usualmente* a promoção, mas que esta pode ocorrer sem que aquêles se verifiquem (13).

Também WILLOUGHBY, que estudou muito bem a questão, concluiu que o aumento de salário é, apenas, o *resultado colateral* da promoção, com o qual, todavia, não se pode confundir, de vez que esta importa sempre em movimento de funcionário, que é o seu característico (14).

Nessas condições, em face do sentido exato do termo, não há, pròpriamente, promoções no serviço público brasileiro, mas simples melhorias de vencimento, e nada mais.

Promover é movimentar: "advancing to new position", "transfer from a lower to higher position".

## II. A IMPORTÂNCIA DO PROBLEMA

"Promotion is a highly important feature of managerial policy, a feature of multiple purpose". — DALE YODER, *Personnel and Labor Relations*, New York, 1938, pág. 344.

O interêsse pelo trabalho, que decorre, em regra, da atração natural que lhe é inerente, pode ser influenciado por uma compreensão perfeita de seu sentido social, ou pelo justo orgulho do homem em sentir-se vitorioso (15); em maior ou menor escala, entretanto, existe sempre, quaisquer que sejam os atrativos especiais eventualmente apresentados. Acontece, todavia, que êsse interêsse, a que nos referimos, é absolutamente genérico, sendo essencial desenvolver no trabalhador o interêsse por uma dada tarefa, e o desejo de nela permanecer.

Mas, a lei da oferta e da procura, intervindo, cada vez mais decisivamente, no mercado de trabalho, à medida que êste se subdivide e se especializa, determina uma concorrência. às vêzes tão intensa, em tôrno dos elementos mais bem qualifi-

cados, que são necessários altos incentivos para obter do trabalhador essa aludida constância no emprégo, de que tantos benefícios resultam para a organização.

Entre os elementos que podem contribuir para essa permanência, tão vantajosa, apontam-se os planos de transferência e promoção (16), sobretudo êste último que, como diz PFIFFNER, sendo objeto de uma política justa, encoraja a permanência no serviço (17).

Daí a necessidade de ser o assunto o objeto de consideração especial no Serviço Público, que cada vez luta com maiores dificuldades para a obtenção de pessoal classificado, sobretudo nesses últimos anos, em que as condições de trabalho das empresas privadas têm melhorado sensivelmente.

Marchamos a largos passos para a mesma situação verificada em outros países, onde os serviços públicos são obrigados a competir vigorosamente em um campo de recrutamento aberto às ofertas mais sedutoras dos empregadores particulares.

O que ainda milita a favor do serviço público, no Brasil, animando o ingresso de candidatos novos, é, a nosso ver, a relativa certeza de acesso, e a ilusão da estabilidade.

A mesma situação, aliás, se verifica em outros países.

Analisando os serviços públicos ingleses, por exemplo, LASKI concluiu que embora os salários pagos pelo govêrno possam ser comparados com os correspondentes das organizações privadas, os fatores que animam o ingresso no serviço público são, além da segurança que o sistema oferece, as férias remuneradas, as probabilidades de acesso e o direito a pensões (18).

Estão êstes elementos, de fato, entre os que mais poderosamente influem sôbre o nível do recrutamento (19), mas importa ressaltar que, no Brasil, as organizações privadas oferecem a mesma garantia de férias e aposentadoria, talvez até em melhores condições do que o govêrno. Ainda agora, na situação anormal que o país atravessa, foram suspensas as férias dos servidores públicos, mas mantidas para os empregados da indústria e do comércio.

(11) RUIZ Y GOMES, *Principios Generales de Derecho Administrativo*, apud THEMISTOCLES BRANDÃO CAVALCANTI, *O Funcionário Público e o seu Estatuto* — 1940, pág. 227.

(12) DALE YODER, *ob. cit.*, pág. 346.

(13) JOHN M. PFIFFNER, *Public Administration* — 1935, pág. 223.

(14) W. F. WILLOUGHBY, *Principles of Public Administration* — 1927, pág. 303.

ARTHUR W. PROCTER, *Principles of Public Personnel Administration* — 1931, pág. 177.

(15) TEAD & METCALF, *ob. cit.*, pág. 206.

(16) *Idem.*

(17) JOHN M. PFIFFNER, *ob. cit.*, pág. 223.

(18) HAROLD J. LASKI, *O Serviço Civil Inglês* — "Yale Review", apud "Revista do Serviço Público", junho de 1939, pág. 61.

(19) PROCTER, *ob. cit.*, pág. 173.

Quanto à estabilidade, de que se beneficia uma minoria de servidores do Estado (20), só é adquirida após dois anos, quando o provimento se deu em virtude de concurso, e dez anos nos demais casos. Ora, a nossa legislação trabalhista, muito avançada, ampara todos os trabalhadores com mais de um ano de serviço, e concede estabilidade aos que completam dez anos, que só podem ser demitidos mediante processo.

Nessas condições, dos elementos apontados por LASKI, a que nos referimos, apenas um milita, realmente, a favor do serviço público, no Brasil: a probabilidade de acesso.

Dá a grande importância que atribuímos à política de promoção, único ponto em que os serviços públicos brasileiros oferecem maiores vantagens que as empresas privadas.

E' inútil dizer que não é isto o que se verifica nos Estados Unidos.

Lá as indústrias privadas estão, em geral, cientificamente organizadas, oferecendo, sob todos os aspectos, sedutoras oportunidades, em melhores condições que o serviço público, mesmo no que diz respeito às promoções (21), que MORGAN considera "the chief handicap on the attractiveness of public service" (22).

Procuremos, portanto, aproveitar ao máximo essa vantagem inicial, antes que as empresas privadas no-la subtraíam, expulsando-nos definitivamente do mercado de trabalho.

Mas, para isso, é absolutamente mister reformarmos radicalmente o nosso sistema obsoleto, não perdendo de vista as consideráveis vantagens que decorrem de uma política de promoção cientificamente organizada, entre as quais podemos realçar as seguintes, enumeradas por FRANK O. EVERETT (23):

- a) estimula o esforço;
- b) atrai os empregados mais bem classificados;
- c) reduz as despesas decorrentes das exonerações;
- d) diminui as despesas de treinamento de novos empregados;
- e) assegura o benefício da experiência adquirida;

(20) Relatório do D.A.S.P. de 1941, pág. 154.

(21) PROCTER, *ob. cit.*, pág. 300.

(22) MOSHER & KINGSLEY, *Public Personnel Administration* — 1941, pág. 318, e nota à pág. 311.

(23) FRANK O. EVERETT, *Promotions Principles and Practices* — Technical Bulletin n. 2 of the Civil Service Assembly of U. S. and Canada — Chicago, pág. 29.

f) opera no sentido de construir uma força de trabalho estável e de alta eficiência.

A essas vantagens poderíamos acrescentar, entre muitas outras, as seguintes:

- g) contribui para um "placement" adequado;
- h) influi benêficamente no moral da organização (24);
- i) aumenta o interesse pelo treinamento (25);
- j) opera como incentivo sobre o recrutamento (26);
- l) concorre para a boa vontade e o entusiasmo (27);
- m) favorece a manutenção da disciplina (28).

Esses princípios gerais, como facilmente se verifica, referem-se ao trabalho ou ao pessoal, podendo, talvez, ser assim resumidos:

- I) Melhora o nível do trabalho;
- II) Reduz as despesas com o pessoal.

A essas duas ordens de vantagens econômicas e técnicas, seria lícito acrescentarmos as vantagens de ordem moral que consistem em melhorar as condições pessoais do trabalhador e atender ao seu natural anseio de progresso, o que, aliás, de qualquer forma, contribui também, indiretamente, para a melhoria do trabalho.

Podemos pois distinguir na promoção vantagens técnicas, econômicas e morais.

Partindo desses elementos, isto é, tendo sempre em vista os objetivos e o alcance da medida podemos organizar um programa racional e sadio, capaz de contribuir para a melhoria efetiva dos serviços públicos no que diz respeito ao pessoal empregado.

### III. A LIVRE ESCOLHA

#### *As normas seletivas na promoção do pessoal*

"There are two basic standards of promotion. All others are variants of one or the other, or of both".  
— JOHN M. PFIFFNER, *Public Administration*, 1935, pág. 224.

Vimos, no capítulo anterior, não constituir a promoção mero instrumento de recompensa, prêmio à assiduidade ou ao mérito, que deva oscilar, livre-

(24) WHITE, *ob. cit.*, pág. 368.

TEAD & METCALF, *ob. cit.*, pág. 208.

(25) SCOTT, CLOTHIER, MATHEWSON & SPIEGEL, *Personnel Management* — 1941, pág. 133.

(26) PROCTER, *ob. cit.*, pág. 174.

(27) WATKINS & DODD, *The Management of Labor Relations* — 1938, pág. 302.

(28) PROCTER, *ob. cit.*, pág. 174.

mente, ao arbítrio da maior ou menor generosidade dos chefes.

Aos olhos dos trabalhadores, todavia, sempre significou, e talvez convenha que continue significando, apenas, prêmio pela eficiência no presente e fonte de recompensas no futuro (29).

Não podemos perder de vista, entretanto, que a promoção é elemento importantíssimo na política de pessoal, elemento de que podem fluir inúmeras vantagens, quando hábilmente manejado.

Tem grande importância sob aspecto econômico, técnico e moral. Permite capitalizar, definitivamente, para o benefício da empresa, a experiência e os conhecimentos adquiridos (30); constitui meio hábil de colocar o empregado no cargo ou função em que será mais útil (31); contribui para o equilíbrio econômico do trabalhador e para a satisfação de seus justos anseios de progresso, que não se reduzem a uma simples questão de salário (32).

A importância do problema é de tal ordem que se pode afirmar que a necessidade de um método seletivo, não simplesmente eficiente mas altamente acurado, é mais substancialmente importante em se tratando de promoção do que mesmo de recrutamento (33).

Essa observação foi feita para os Estados Unidos, mas é perfeitamente justificável no Brasil, onde o servidor recrutado está sujeito a um estágio probatório, a um período de carência, mas a promoção é sempre irrevogável.

Uma seleção inicial má tem conseqüências muito restritas, mas a promoção, para que não afete profundamente o moral do trabalho, deve ser uniforme e justa, isto é, deve obedecer a critério constante e moral. Por outro lado, para que a promoção corresponda às necessidades do serviço, às suas exigências técnicas e aos seus imperativos econômicos, é preciso, ainda, que seja racional, isto é, obedeça a critério científico.

Na prática, entretanto os mais variados processos têm sido empregados com inteiro desconhecimento dessas condições, inclusive o sorteio e a livre escolha.

O primeiro processo, aliás, não tem nenhum fundamento científico, e já foi inteiramente abandonado, mas o segundo, a livre escolha, embora muito combatido por oferecer vasta margem às influências políticas, tem conquistado muito terreno nos Estados Unidos, com o apoio franco da maioria dos estudiosos (34 e 35).

Mais de uma experiência tem sido feita, com indiscutível êxito.

No Estado do Alabama, por exemplo, o critério seletivo adotado é precisamente esse: escolha livre do chefe, baseada no mérito e na competição (36).

Aliás, o próprio sistema brasileiro não se afasta muito desse padrão: a livre escolha do Presidente da República, dentro de uma lista triplíce, é o emprêgo do arbítrio, nos limites do merecimento (37).

O que é mister é ter a coragem de reconhecer e afirmar as vantagens da livre escolha, quando seja feita, bem entendido, com critério e cautela.

MOSHER & KINGSLEY, observando o critério adotado nos serviços federais americanos, para o preenchimento dos cargos não classificados, afirmam que o sistema seletivo ali empregado, à base da livre escolha, não impediu, por forma alguma, a valorização e o desenvolvimento constante do sistema de mérito, que "vai sendo empregado, embora sem qualquer formalidade" (38).

Da mesma maneira, observou URBANO BERQUÓ que, ao ser posta a funcionar a máquina administrativa do "New Deal", a sua improvisação não permitiu um recrutamento em conformidade estrita com o sistema do mérito, o que não obstou a que o pessoal escolhido, sobretudo em alguns setores, fôsse de primeira qualidade (39).

E' essa, indisfarçavelmente, a tendência americana, pelo menos nos serviços federais: livre escolha, à base do merecimento. Em 1938, por exemplo, no serviço público federal americano, dos 62 chefes de departamento *escolhidos livremente*, apenas 6 foram indicados por considerações políticas, sendo que 80 % do total podiam ser considerados,

(34) PFIFFNER, *ob. cit.*, pág. 225.

(35) LEWIS MAYERS, *ob. cit.*, pág. 322.

(36) *A Digest of State Civil Service Laws* — Special Bulletin, n. 12, pág. 2.

(37) Lei 284, de 28 de outubro de 1936 — Art. 33.

(38) MOSHER & KINGSLEY, *ob. cit.*, pág. 309.

(39) URBANO C. BERQUÓ, *A extensão do Serviço Civil Norte-Americano pelo Presidente Roosevelt* — "Revista do Serviço Público", julho de 1938, pág. 13.

(29) *Idem*, pág. 173.

(30) TEAD & METCALF, *ob. cit.*

(31) DALE YODER, *ob. cit.*, pág. 244.

(32) "A worker wants more than just a day pay. He desires justice, and opportunity as well". MOSHER & KINGSLEY, *ob. cit.*, pág. 205.

(33) LEWIS MAYERS, *The Federal Service* — 1922, pág. 317.

legitimamente, como funcionários de carreira, cuja escolha não foi influenciada pelo favoritismo (40).

O que é preciso frisar, entretanto, é que a livre escolha não é, propriamente, um "critério" de seleção, mas um simples "processo", que pode tomar como padrão tanto o favoritismo como o merecimento, tanto a sorte como a antiguidade.

Os dois primeiros critérios — a sorte e o favoritismo — embora ainda largamente empregados, não se fundam em justificações científicas e, tecnicamente, ninguém mais os defende.

Resta-nos considerar, portanto, a antiguidade e o mérito, de que derivam tôdas as demais variantes (41).

#### IV. A ANTIGUIDADE E O MÉRITO

"Systematic promotion based upon merit is needed to induce workmen to take long run view". — SUMMER SLICHTER, *The Turnover of Factory Labor*, 1919, pág. 356.

O mérito é o sistema ideal de promoção e a êle não se pode opor objeção séria, sobretudo se tivermos em vista, como observamos, os objetivos técnicos, econômicos e morais da promoção, cujo critério seletivo deve ser racional, uniforme e justo.

Aliás, o mérito não é mesmo combatido. Os defensores intransigentes da antiguidade condenam os processos adotados na apuração do merecimento, não o merecimento em si.

Alegam, também, que a antiguidade pode ser considerada como simples processo de apuração de merecimento, de vez que é lícito presumir certa eficiência no servidor que há longo tempo se dedica à mesma tarefa; a isso se tem respondido, entretanto, que a permanência prolongada em uma função de rotina é contraindicação para o aproveitamento do funcionário em cargos superiores.

Essas afirmativas são, por certo, apaixonadas, mas, sem nos colocarmos nesses extremos, podemos reconhecer que nem sempre a antiguidade é fator de eficiência, dependendo, essencialmente, da natureza do trabalho (42).

Esse critério, entretanto, — velho como a civilização — deve ter alguma virtude, sem o que não atravessaria os séculos.

Desde que a história se conhece, o filho morgado sucede a seu pai como chefe, imperador, par de estado, herdeiro único dos seus bens, etc., estabelecendo um critério tradicional que conquistou a confiança geral por ser absoluto e uniforme (43).

Aliás, a promoção por antiguidade é, de fato, até certo ponto, louvável, porque estimula a permanência e assiduidade no emprêgo, recompensa a dedicação (44) e evita ainda, dado o seu automatismo, as animosidades nascidas do despeito ou das desconfianças e os conseqüentes atritos (45).

Quanto ao sistema do mérito, sobre muitos aspectos preferível, tem o inconveniente de oferecer grandes dificuldades na sua apuração.

Vários processos têm sido propostos e usados, entre os quais podemos salientiar os boletins de eficiência e as provas, ambos sujeitos a severas críticas.

Os boletins de eficiência são combatidos não só pelas dificuldades encontradas na sua própria confecção mas ainda pela impossibilidade que oferecem a julgamento rigorosamente uniforme.

Muitos esforços têm sido feitos e muitos novos sistemas têm sido propostos, entre os quais o de J. B. PROBST (46); o problema, entretanto, ainda não pode ser considerado resolvido (47).

A tudo isso, acresce ainda considerar que os boletins apuram apenas a eficiência em um dado cargo, sendo que não se pode concluir seja o funcionário necessariamente eficiente em outra posição, para a qual venha a ser promovido (48).

O que se pode, portanto, seguramente concluir é que um e outro sistemas têm inconvenientes e apresentam vantagens, tudo dependendo do ponto de vista da observação.

Poderíamos, talvez, resumir assim a preferência:

*Sob o ponto de vista técnico — O mérito, porque, fundado na capacidade e na eficiência, coloca "the right man in the right job".*

(43) SCOTT, CLOTHIER, MATHEWSON & SPIEGEL, *ob. cit.*, pág. 133.

(44) RAPHAEL BIELSA, *Ciencia de la Administration* — 1937, pág. 123.

TEAD & METCALF, *ob. cit.*, pág. 215.

(45) THEMISTOCLES BRANDÃO CAVACANTI, *ob. cit.*, pág. 234.

(46) J. B. PROBST, *Service Ratings* — Technical Bulletin, n. 4.

(47) L. WILMERDING JR., *ob. cit.*, pág. 170.

(48) NILES & NILES, *The Office Supervisor* — 1935, pág. 33.

LEONARD D. WHITE, *ob. cit.*, pág. 374.

(40) ARTHUR W. MACMAHON & JOHN MILLETT, *Federal Administrators* — pág. 447.

(41) JOHN M. PFIFFNER, *ob. cit.*, pág. 224.

W. F. WILLOUGBY, *ob. cit.*, pág. 309.

LEONARD D. WHITE, *ob. cit.*, pág. 371.

LUCIUS WILMERDING JR., *ob. cit.*, pág. 459.

WATKINS & DODD, *ob. cit.*, pág. 307.

(42) PFIFFNER, *ob. cit.*, pág. 224.

*Sob o ponto de vista econômico — A antiguidade*, porque sua apuração pode ser feita de maneira quase automática, dispensando pessoal e aparelhamentos técnicos.

*Sob o ponto de vista moral —*

*Para o empregador — O mérito* porque recompensa o valor verificado e o esforço dispendido.

*Para o empregado — A antiguidade*, porque não é influenciada pelas preferências individuais dos empregadores.

Em resumo: a antiguidade e o mérito têm vantagens e desvantagens, sendo este mais técnico, aquela mais econômica, este simpático aos empregadores, aquela aos empregados.

Daí a vantagem dos sistemas mistos, maneira única de conseguir atender simultaneamente a todas essas condições e a todas essas exigências.

Só assim poderemos obter sistema que consulte as finalidades técnicas, econômicas e morais, e que seja, na medida do possível, uniforme, racional e justo.

O problema, entretanto, não é de solução tão fácil, convindo preliminarmente estabelecer a percentagem com que a antiguidade e o merecimento deverão concorrer.

Surge, aí, a necessidade de considerar a influência do critério escolhido sobre as taxas de "turnover" (49), tendo em vista que é tão inconveniente a elevada movimentação, sintoma de desajustamento (50), como a excessiva estagnação, índice de perda de vitalidade.

As empresas exigem, como todos os organismos vivos, renovação constante, mas não podem sofrer

modificações demasiado rápidas que lhes acarretariam perigosa instabilidade.

A estagnação rompe o estímulo, desenvolve a "burocracia", favorece o domínio do "laissez faire"; a instabilidade desordenada impede a formação do espírito de equipe, acarreta despesas de vulto.

E' isso o que se busca evitar com combinação hábil e adequada dos dois critérios básicos de promoção (51), pois o emprêgo de um sistema em que se não tenha em conta a antiguidade favorece o "turnover", por contrariar a preferência manifesta dos empregados, encorajando-os a tentar novos empreendimentos, enquanto o sistema inverso, baseado exclusivamente na antiguidade, favorece a diminuição da taxa, não só porque conta com a simpatia dos trabalhadores, como porque os convida a permanecer no emprêgo, dado o aumento progressivo de suas possibilidades.

Nessas condições, o que se verifica é que, da hábil combinação dos dois critérios pode resultar uma solução feliz, evitando, igualmente, os perigos de "Scylla" e de "Charybdis", na expressão de MOSHER & KINGSLEY (52).

O que não se pode ignorar, entretanto, é que assim como a taxa ideal de "turnover" não é a mesma para todas as carreiras e todas as profissões, não pode nem deve haver uma forma única de promoção a ser aplicada, uniformemente, para todo o serviço público.

A percentagem em que a antiguidade e o merecimento ocorrem tem que ser fixada para cada carreira.

Esse, a nossa ver, é o primeiro e maior inconveniente do sistema brasileiro.

(49) Não encontramos tradução satisfatória para "turnover", palavra que alguns traduzem por "movimentação". TEAD & METCALF (*ob. cit.*, pág. 258) definem-na: "... the shifting which takes place in an organization's working force".

(50) SCOTT, COTHIER, MATHEWSON & SPIEGEL, *ob. cit.*, pág. 505.

(51) TEAD & METCALF, *ob. cit.*, pág. 208.

WATKINS & DODD, *ob. cit.*, pág. 302.

MARY CONYNGTON — *Separation from the Governmental Service* (In "Monthly Labor Review", págs. 1.131/1.114).

(52) MOSHER & KINGSLEY, *ob. cit.*, pág. 338.