

Do "turnover" e sua influência na administração de pessoal

LUIZ GUILHERME RAMOS RIBEIRO
Técnico de Administração

A CARACTERIZAÇÃO do *turnover*, como fenômeno específico da administração de pessoal, não reúne a unanimidade da opinião dos autores.

A divergência começa pela própria designação, entendendo alguns que deve ser empregada a expressão *labor turnover*, enquanto que outros, como J. E. WALTERS, consideram que *personnel turnover* é mais apropriado.

Os que defendem o primeiro ponto de vista, e que constituem o bloco mais numeroso, dão primazia, na conceituação do objeto a ser definido, à mobilidade do *trabalho*, pois êste é que sofre a influência da mobilidade do pessoal.

Justificando a sua opinião, J. E. WALTERS assim se exprime:

"The usual term is "labor turnover" but it does not include all employees as does the term "personnel turnover". At the present time all workers are considered as individuals and are not massed together as so much labor, which makes the phrase "personnel turnover" preferable." (1)

("A expressão usual é *labor turnover* mas não inclui todos os empregados como o faz a expressão *personnel turnover*. Atualmente todos os trabalhadores são considerados individualmente e não conjuntamente, como um bloco de trabalho, o que torna preferível a frase *personnel turnover*").

De qualquer modo, não se pode negar que o *turnover*, como ensinam KIMBALL e KIMBALL, "é uma medida da estabilidade do contingente humano no trabalho" (2). Isto porque o *turnover*, em sua essência, inclui a consideração da mobilidade do pessoal e a flutuação do trabalho, correspondente a essa mobilidade.

Podemos afirmar, despretensiosamente, que o *turnover* é a flutuação do rendimento do trabalho,

em razão da mobilidade do pessoal nele empregado.

PAUL F. BRISSENDEN, cujo clássico estudo sobre o assunto o recomenda como uma das maiores autoridades na matéria, define o *labor turnover* como "a transferência e substituição de pessoal, que ocorrem em sua manutenção", esclarecendo que aquele termo envolve as mudanças do pessoal, tais como os movimentos dentro e fora do emprego, e relativas à manutenção da força do trabalho. (3)

Desta maneira conceituado, o *turnover* adquire grande significação em administração de pessoal, de vez que influe diretamente sobre a força produtiva do elemento humano, a serviço de qualquer empresa particular ou do próprio Estado, como empregador.

E é sabido que a finalidade primacial de uma administração de pessoal, inspirada em princípios científicos, consiste em manter o fator humano cem por cento eficiente, obstruindo implacavelmente as causas que lhe possam diminuir o rendimento.

O estudo do *turnover* deve constituir tarefa permanente das repartições de pessoal, afim de ser verificado, através da apuração e tratamento estatístico das "taxas de movimentação", se as condições de trabalho são satisfatórias e conseguem manter o pessoal em estado de contentamento, indispensável à boa produtividade.

E' certo que não há uma taxa ideal da movimentação do pessoal, cumprindo referir que SHARP é de opinião que, para o Serviço Civil americano, a média de 10% a 12% significa bom estado de ânimo dos servidores, enquanto que 20% a 30% já representa um índice de más condições de trabalho. (4)

(1) *Applied Personnel Administration*, New York, John Wiley & Sons, 1931, pág. 211.

(2) *Principles of Industrial Organization*, New York, Mac-Graw-Hill Book Co., 1939, pág. 438.

(3) In *Report of Wage and Personnel Survey*, Washington, D. C., 1929, pág. 320.

(4) *Apud MOSHER e KINGSLEY: Public Personnel Administration*, New York, Harper & Brothers, 1941, pág. 286.

MOSHER e KINGSLEY são de opinião que

"there is no single desirable rate of turnover for all establishments, except that it should be 1) sufficiently large to prevent the stagnation of the service and 2) sufficiently small to reflect healthy working conditions". (5)

("Não existe uma taxa única de mobilidade, desejável para todos os estabelecimentos, excepto que ela deve ser 1) suficientemente grande para evitar a estagnação do serviço e 2) suficientemente pequena para refletir satisfatórias condições de emprêgo.")

A movimentação do pessoal, quando elevada, isto é, quando ultrapassa os razoáveis limites indicados, acarreta certos males, sendo "essencialmente uma manifestação de desajustamento", como salientou PAUL H. DOUGLAS.

Dos males ocasionados pelo excessivo *turnover*, um dos principais já foi referido: a diminuição da "working force". O problema, sem dúvida, é mais crucial nas indústrias, onde a produção, geralmente traduzida em padrões, está sempre submetida à medição matemática. Além disso, o imediato intuito de lucro, que norteia as atividades industriais particulares, torna qualquer depressão no rendimento do pessoal mais importante nas indústrias do que nos serviços públicos. Entretanto, mesmo em relação às atividades administrativas, o assunto assume caráter sério, uma vez que a exagerada mobilidade poderá determinar uma queda na produção do pessoal lotado nos órgãos governamentais.

Outra conseqüência maléfica do *turnover* é o aumento de despesas que produz. Com efeito, o empregador (empresa ou Estado), sempre que tem de admitir novo servidor em substituição ao que se houver afastado, terá que fazer despesas com o recrutamento, a seleção e com o treinamento desse novo servidor. É o que se lê no "Standard Procedure for compiling turnover statistics" do United States Bureau of Labor Statistics, Washington, D. C. :

"When a new employee is hired to take the place of one who leaves, there is an expense involved in interviewing and hiring the new man". (6)

("Quando um novo trabalhador é contratado para substituir outro que se afasta, a entrevista e o contrato do novo elemento envolvem uma despesa.")

O *turnover*, assim, é uma constante causa de desperdício, um motivo permanente de prejuízos para a indústria e para o Estado.

MOSHER e KINGSLEY dizem :

"on the other hand, a high rate of turnover is not only a danger signal indicating serious shortcomings in the employment situation, but it is also a source of considerable expense, much of which could be saved through proper management". (7)

("por outro lado, uma elevada taxa de movimentação constitui não só um sinal de perigo a indicar sérias deficiências na situação do emprêgo, como também uma fonte de considerável despesa, grande parte da qual poderia ser poupada através de uma adequada administração").

Uma substituição exagerada do pessoal poderá, também, influenciar negativamente o mercado de trabalho, afastando do serviço o elemento humano qualificado.

Neste ponto, a luta se verifica não somente entre os diversos ramos industriais e o serviço público, como também entre as várias modalidades dessas duas grandes fontes de emprêgo.

Não há dúvida de que, perante a atual conjuntura, e no Brasil, a concorrência entre o campo industrial e o setor burocrático perde muito de sua significação intrínseca, dadas as circunstâncias que permitem fácil abastecimento de pessoal, no respectivo mercado de trabalho.

No entanto, mister se faz encarar o assunto em si mesmo, independentemente da consideração de fatores transitórios.

Portanto, dada a influência marcante do *turnover* na administração de pessoal, influência que, como ficou demonstrado, se reflete profundamente no moral dos empregados, cumpre aos responsáveis pelo pessoal apurar: a) — a "taxa de movimentação" (*turnover index*), para verificar se a permanência do pessoal apresenta "índice razoável"; b) — as causas do *turnover*, que podem ser as mais variadas e devidas, em parte, ao empregador e, em parte, ao empregado; c) — os processos e métodos de removê-las.

Em outras palavras, temos de considerar os três sucessivos aspectos do problema :

- a) computação do *turnover*;
- b) suas principais causas; e
- c) como reduzir o *turnover*.

Evidentemente, tais assuntos constituem etapas distintas na apreciação do mesmo fenômeno e, porisso mesmo, guardam as necessárias inter-relações.

(5) *Op. cit.*, pág. 286.

(6) *Apud J. E. WALTERS, op. cit.*, pág. 214.

(7) *Op. cit.*, pág. 283.

Com efeito, não será preciso, nem possível a adoção de qualquer medida, no sentido da redução do *turnover* se as taxas respectivas acusarem uma permanência satisfatória do pessoal, o que indica, por sua vez, a inexistência de causas perturbadoras do rendimento daquele importante fator da produção.

As "taxas de movimentação" ou "índices do *turnover*" são computadas através de fórmulas matemáticas diversas e que tomam em consideração, cada qual, determinado fator ou uma variedade deles.

Somente para aplicação no campo industrial existem inúmeras fórmulas, afirmando o citado J. E. WALTERS que

"In the modern industrial world there is still wide discussion on the subject of labor turnover and how it should be figured". (8)

("No moderno mundo industrial há ainda muita discussão a respeito da mobilidade do trabalho e sobre como deve ser calculada").

Esse consagrado autor, afim de mostrar a grande divergência das teorias a respeito da computação do *turnover*, transcreveu, em sua obra, nada menos de cinco fórmulas, que foram recomendadas, entre outros, por DANIEL BLOOMFIELD, BORIS EMMET e P. H. DOUGLAS.

E acrescenta que :

"The percentages of labor turnover obtained by the application of these formulas to the same set of organization figures, varied from 173.7 per cent to 352.8 per cent." (9)

("As percentagens da mobilidade de trabalho obtidas com a aplicação destas fórmulas no mesmo grupo de cifras sobre organização, variaram de 173,7 por cento a 352,8 por cento").

Não há dúvida, porém, de que a mais simples das fórmulas é a que determina o *turnover* como relação do total de afastamento de um dado período para o número médio dos empregados em exercício (DEXTER KIMBALL).

E' o que diz, também, J. E. WALTERS :

"As a result of actual study and practice, labor turnover has gradually come to mean the ratio of the total number of separations to the average number on the pay roll". (10).

("Como resultado do estudo e práticas atuais, a mobilidade de trabalho veio gradualmente significar a proporção entre número total de afastamentos e o número médio de trabalhadores constante da fôlha de pagamento").

Em sua expressão matemática, essa fórmula é a seguinte :

$$T = \frac{S}{M} \times 100$$

na qual

T = a percentagem do *turnover*

S = o total de afastamentos, incluindo afastamentos voluntários e compulsórios (exoneração, dispensa, disponibilidade, aposentadoria, demissão, etc.)

M = a média de empregados no serviço.

A computação do *turnover*, geralmente, é tomada em relação ao período de um ano, o que não impede, porém, que seja feita em base mensal. E' óbvio que o essencial é a precisa determinação do período a que se refere a apuração.

MOSHER e KINGSLEY, de seu lado, dizem que

"generally speaking, then, labor turnover as a whole may be measured by dividing the total number of separations over a given period by the average number on the pay-roll. It is usual to multiply the result by 100, thus obtaining a rate per cent". (11)

("geralmente falando, portanto, a mobilidade de trabalho como um todo pode ser medida dividindo-se o número total de afastamentos durante um dado período pelo número médio de trabalhadores constante da fôlha de pagamento. Costuma-se multiplicar o resultado por 100, obtendo-se assim, uma taxa percentual").

Passemos, agora, ao estudo das causas do *turnover*. Liminarmente, devemos dizer, com o "United States Bureau of Labor Statistics", que, às vezes, há dificuldade em obter dados corretos, acêrca das causas dos afastamentos do pessoal, visto como "pode ser anunciada uma causa que na realidade é apenas nominal, ao passo que a causa real permanece oculta". (12)

A determinação das causas dos vários modos de afastamento constitue, na opinião de MOSHER e KINGSLEY, uma das partes do "contrôle do *turnover*".

(8) *Op. cit.*, pág. 211.

(9) *Op. cit.*, pág. 213.

(10) *Op. cit.*, pág. 213.

(11) *Op. cit.*, pág. 285.

(12) *Loc. cit.*, pág. 217.

nover", que é completado pelo ajustamento e desenvolvimento da política do pessoal, à luz daquelas mesmas causas. (13)

Com já vimos, as causas podem ser devidas ao empregado ou ao empregador. KIMBALL e KIMBALL assim as discriminam :

quanto ao empregado —

- a) incompetência ;
- b) insubordinação ;
- c) preguiça ;
- d) embriaguez ;
- e) instabilidade individual ; e
- f) infelicidade.

quanto ao empregador —

- a) baixos salários ;
- b) insegurança ;
- c) injustiça ; e
- d) direção ineficiente. (14)

Estudando o assunto, J. E. WALTERS prefere fugir às enumerações e afirma que, na consideração das causas específicas, em ordem de sua importância aparente, figuram, em primeiro lugar, os métodos descentralizados de recrutamento e seleção (*decentralized employment methods*). Em seguida, cita êsse autor as mudanças que se operam nas condições gerais da indústria e do comércio (*changes in general business conditions*), as quais não podem ser controladas pelo empregador. (15)

Essa mesma opinião emitem HARRY WILLIE e outros, no seu *Practical Office Management*, dizendo que o *turnover* pode ter como causas :

- a) seleção imprópria ;
- b) supervisão defeituosa ;
- c) instrução inadequada ;
- d) baixos salários ; e
- e) insatisfatórias condições de trabalho. (16)

No serviço público, as causas da mobilidade do pessoal podem ser também devidas ao servidor e ao Estado. Neste ponto, estamos empregando a expressão "mobilidade do pessoal" para significar não só os afastamentos, definitivos ou transitórios,

do serviço público, como também a movimentação dentro do próprio serviço.

De modo geral, podemos dizer que as causas da movimentação, entre os servidores públicos, são idênticas às das empresas particulares. Cremos que ainda não se procedeu, no serviço público, a um inquérito, que, aliás, se torna necessário, para investigar os motivos reais dos afastamentos, com especialidades dos afastamentos voluntários, que são os que mais interessam à Administração Pública. O método geralmente usado para as pesquisas dêste gênero é a entrevista com os servidores que se afastam, método cujo êxito, como é claro, muito dependerá do treino, da competência e de certas qualidades pessoais do entrevistador.

Durante a realização da entrevista, o entrevistador procurará conseguir cautelosamente que o entrevistado mencione, na seqüência que desejar, as causas reais que o levaram a afastar-se do serviço. Há três aspectos, essenciais, que convém sejam, sempre que possível, perfeitamente esclarecidos. São os que se referem :

- a) ao salário, remuneração ou vencimento ;
- b) ao regime de trabalho ; e
- c) à chefia ou supervisão imediata.

As deficiências, impropriedades e incorreções dêsses três grandes fatores de estímulo e incentivo ao pessoal constituem, sem dúvida, os principais determinantes do *turnover*.

Daí, a razão de ser da nossa afirmativa.

Terminadas as duas fases precedentes do estudo da mobilidade do pessoal, tem lugar a consideração da terceira etapa, a da "redução do *turnover*", que consiste na série de providências a adotar, no sentido de remover as causas do fenômeno, ou de, pelo menos, neutralizar-lhes os efeitos. Doutrina J. E. WALTERS que "até mesmo a simples entrevista com todos os empregados despedidos pode apresentar, muitas vezes, critérios para a redução do *turnover*". (17)

Sem dúvida, as medidas a serem tomadas pela agência de pessoal estão condicionadas, não somente ao maior ou menor grau do *turnover*, como também à incidência das causas. Vamos supor, exemplificativamente, que a verificação dos fatores de afastamentos houvesse revelado incompetência

(13) *Op. cit.*, pág. 297.

(14) *Op. cit.*, pág. 438.

(15) *Op. cit.*, pág. 217.

(16) Pág. 62.

(17) *Op. cit.*, pág. 223.

(18) *Op. cit.*, pág. 300.

ou desadaptação do pessoal ao trabalho. O que cumpria fazer, nesse caso, era a modificação dos métodos de seleção, cuja insuficiência ficara evidenciada. E assim por diante.

MOSHER e KINGSLEY afirmam que a "segunda fase do processo do contrôle do *turnover* consiste em fazer determinados ajustamentos nas condições de emprêgo e na política, em conformidade do que a análise das razões do *turnover* houver sugerido". (18) A tarefa de redução do excessivo *turnover* requer, outrossim, dos responsáveis pelo pessoal, o emprêgo daquele senso de medida, que FAYOL considerava uma das principais qualidades do administrador.

Para que se possa fazer melhor idéia sôbre os processos de reduzir o "turnover", e as dificuldades que apresentam, basta que se tenha conhecimento das medidas propostas por KIMBALL e KIMFALL, a êsse respeito. Segundo êsses autores, tais medidas poderão consistir em :

- a) melhorar os processos de colocação e dispensa dos empregados ;
- b) incentivar o treinamento ;
- c) reduzir as flutuações no volume do trabalho ;
- d) oferecer melhor incentivo financeiro ;
- e) prestar eficiente assistência médica ;
- f) empregar bons métodos para proteger os empregados contra os acidentes ; e
- g) tomar um interêsse humano pelos empregados, procurando satisfazer aos seus interêsses, e mantê-los em estado de contentamento. (19)

Têm inteira razão, pois, MOSHER e KINGSLEY, ao afirmarem que "diagnosticar as causas do *turnover* e descobrir os remédios apropriados são responsabilidades de grande importância no programa de uma eficaz agência de pessoal". (20)

(19) *Op. cit.*, pág. 440.

(20) *Op. cit.*, pág. 300.