

ESTUDOS SOBRE ROTATIVIDADE NO EMPREGO RELATO DE UMA PESQUISA

Lúcia Maria Gomes Correa FERRI*
Dulce C.A. WHITAKER**

RESUMO: Este artigo procura resumir, divulgando, os principais resultados de uma pesquisa sobre rotatividade de recursos humanos, numa situação específica. Espera demonstrar como a Universidade pode servir à população da região onde está inserida, sensibilizando os poderes públicos e a classe dominante, no sentido de minorar problemas que afligem essa população.

UNITERMOS: Labor turnover; recursos humanos; emprego; desemprego e subemprego; mercado de trabalho; burocracia; racionalidade; tradicionalismo; patrimonialismo.

Realizou-se em Presidente Prudente, dentro da idéia de que uma das funções da Universidade é a prestação de serviços à comunidade, um estudo sobre rotatividade de recursos humanos, com pesquisa nos setores público e privado, cujo objetivo foi o de fornecer um diagnóstico da situação do Município, no que se refere às possibilidades da região (5).

O estudo se realizou dentro do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos na Área de Administração Pública do Instituto de Planejamento e Estudos Ambientais da UNESP, programa esse que realiza cursos, projetos, e estudos na área de Recursos Humanos para Administração (1).

A pesquisa procurou enfocar a problemática dos Recursos Humanos, não só em função da visão unilateral dos empregadores, mas também e muito mais, do ponto de vista dos empregados (e/ou desempregados), e de como são atingidos pela política de empregos, praticada ou ausente na estrutura ocupacional do Município.

Assim, ela teve dois objetivos centrais:

— Contribuir para o planejamento do Município num momento em que se pretende instalar o Distrito Industrial em

Presidente Prudente, oferecendo dados ainda não levantados à Prefeitura Municipal.

— Contribuir para o atendimento da necessidade de incorporação efetiva da força de trabalho no processo de transformação da economia do Município, que conta com graves problemas como êxodo do campo, migração elevada e alto índice de marginalidade tanto econômica como social.

Este artigo é apenas um breve resumo dos resultados e propostas dos pesquisadores (5) e tem como objetivo não só divulgar um trabalho realizado, como também, e muito mais mostrar as possibilidades de um maior empenho das ciências humanas no estudo dos problemas regionais.

O Município de Presidente Prudente e a 10.ª Região Administrativa do Estado de São Paulo — principais problemas

Presidente Prudente é capital da 10.ª Região Administrativa do Estado de São Paulo e para que se lhe compreenda os problemas, basta que se analisem os dados do último censo.

Durante os anos 70, o Município teve um crescimento populacional considerá-

* Departamento de Planejamento — Instituto de Planejamento e Estudos Ambientais — UNESP — 19.100 — Presidente Prudente — SP.

** Departamento de Sociologia — Instituto de Letras, Ciências Sociais e Educação — UNESP — 14.800 — Araraquara — SP.

vel, passando de 107.334 habitantes para 141.129, sendo 133.510 em situação urbana (4).

Esse crescimento, no entanto, se deu às custas do esvaziamento de quase todos os 27 municípios que compõem a região Alta Sorocabana de Presidente Prudente, confirmando tendências já detectadas nos censos anteriores. Com efeito, a população regional que era de 433.086 habitantes em 1970, cai para 429.000 em 1979.

Diminui a população da micro-região porque o crescimento de Presidente Prudente corresponde ao esvaziamento das cidades próximas. E como o processo é de Urbanização dependente, o crescimento da população de Presidente Prudente não tem como contrapartida o desenvolvimento do setor secundário de emprego, já que a industrialização da região e do município é incipiente, com fraca participação no Valor da Transformação Industrial do Estado de São Paulo (3).

Tal desequilíbrio da 10.^a Região Administrativa, em relação aos níveis do Estado mais industrializado e mais urbanizado da União, se explica pela concentração industrial na Grande São Paulo, com todos os efeitos perversos da hipermetropolização e da falta de planejamento urbano. No caso, Presidente Prudente também “incha” demograficamente (no sentido de que também não cria uma infraestrutura urbana necessária a esse crescimento), mas em processo inverso ao da metrópole. Enquanto esta arrasta em seu crescimento populacional todo o ABC e regiões próximas, os municípios da Alta Sorocabana se esvaziam para alimentar a sua capital.

Este dado revela a fragilidade da região — pessoas saindo dos campos tocadas pela concentração da propriedade, jovens migrando das pequenas cidades, e muitos saindo da cidade média, em busca das promessas da metrópole que açambarcou as oportunidades de emprego e as ilusões de ascensão ocupacional. Paralelamente, Presidente Prudente apresenta todas as mazelas da urbanização dependen-

te, desde a hipertrofia do baixo terciário até a extrema violência urbana.

A relevância de se estudar o mercado de trabalho e equacionar os problemas dos recursos humanos numa situação concreta e específica se prende ao fato de que a crise econômica mundial trouxe em seu bojo o perigo do conformismo de políticos e administradores, o que leva muitas vezes a análises apressadas que não consideram as condições regionais e as possibilidades de programas que possam minorar os problemas.

É preciso lembrar, portanto, que, dentro do quadro de crise que abala o capitalismo internacional, o 3.^o Mundo é o que mais sofre as consequências do desemprego, já que além de explorado, não tem as características de seguros-desemprego e outras políticas alternativas utilizadas no mundo desenvolvido.

São aqui por demais conhecidas as consequências dramáticas da exclusão de milhares de indivíduos dos circuitos de produção e consumo — a violência urbana, nítida na metrópole, se reproduzindo nas cidades médias do interior paulista.

Presidente Prudente não foge à regra. Daí a importância deste estudo.

A Pesquisa

A 10.^a Região Administrativa do Estado não dispunha até 1979 (ano em que se iniciou a pesquisa) de dados a respeito, nem de determinação das taxas, nem da identificação das causas, e nem do cálculo dos custos do Labor turnover*, seja na Delegacia Regional do Trabalho, seja na Associação Comercial e Industrial ou CIESP, seja em repartições públicas.

A Universidade inserida na 10.^a Região prestou um serviço de extensão à comunidade desenvolvendo o tema, a nível de Presidente Prudente e oferecendo, não só dados, mas análises matemático-estatística, sócio-econômica interpretativa do fenômeno da rotatividade de mão-de-obra, através da comparação entre dois setores: o público e o privado, o que pos-

* Labor turnover — rotação. flutuação da mão-de-obra — conceituados como movimento de entrada e saída de empregados nas empresas, no período de um ano.

sibilita o exame da situação dos recursos humanos na região, através da reflexão sobre a problemática sócio-econômica e cultural em que está integrada.

Especificamente os pesquisadores se empenharam em:

1. Analisar quantitativamente a rotatividade de mão-de-obra nos dois setores, determinando índice global para cada organização estudada.
2. Apresentar ao empresário e ao setor de planejamento público de Presidente Prudente, um parâmetro da rotatividade de mão-de-obra desde janeiro de 1978 a janeiro de 1981.
3. Procurar detectar fatores que influem (positiva ou negativamente) na política de pessoal nos dois setores considerados.
4. Demonstrar quantitativamente diferenças no índice de permanência nos setores público e privado, com análises comparativas.
5. Analisar qualitativamente as organizações incluídas na amostra, no que se refere a: recrutamento, seleção e admissão de pessoal, treinamento e reciclagem, relações humanas, avaliação de desempenho.
6. Sugerir algumas diretrizes para política de pessoal.

A Amostra, a Hipótese e a Metodologia

Foram tomadas 12 organizações (seis públicas e seis privadas). As organizações do setor público foram escolhidas aleatoriamente dentre delegacias e/ou divisões regionais, com número de funcionários não inferior às empresas de pequeno porte. Quanto às organizações do setor privado, escolheram-se três do setor industrial e três do comercial e, para equivalência de critérios, foram duas de pequeno porte e uma de porte médio, em ambos os casos, levando-se em conta arrecadação e número de funcionários.

A partir de entrevistas e pesquisas exploratórias iniciais construiu-se a seguinte hipótese que norteou a pesquisa:

— considera-se que as contradições

entre racionalidade e tradicionalismo estão na base das diferenças ou semelhanças existentes entre a política de pessoal do setor privado, que reflete de maneira mais imediata o patrimonialismo das relações sociais, determinado pelo baixo nível de urbanização e industrialização da região, e portanto:

— o sistema burocrático objetivado pelo Estado seleciona indivíduos dentro ou próximos à zona central do sistema social, e o satisfaz com suas propostas de carreira e estabilidade, apresentando então índice alto de permanência na organização;

— o setor privado, apresentando-se caracterizado por relações sociais ainda patrimonialistas, que marcam a vida econômica e social da região, seleciona indivíduos mais da zona periférica do sistema social, e dada a inexistência de uma política racional de pessoal, reforça seu alheamento ao emprego, apresentando baixo nível de permanência na organização.

A análise desse problema, sem a utilização de teorias explicativas levaria o trabalho pelo empirismo abstrato e o que resultaria dele seria apenas a organização de dados estatísticos e categorias analíticas sem qualquer nexo ou conexão entre si. Como a hipótese era apenas o fio condutor para encaminhar a análise, optou-se pela pesquisa em três níveis, a saber:

- 1.º) uma análise da estrutura da organização a partir de conexões observáveis através de um instrumental de pesquisa baseado no estruturo-funcionalismo;
- 2.º) uma análise matemática — estatística para quantificação de índices; e
- 3.º) uma análise sociológica dando conta das interações entre a organização e o sistema social inclusivo, bem como das mudanças e das tensões que ocorrem dentro da organização.

O instrumental da pesquisa foi selecionado de acordo com as necessidades da pesquisa nos momentos considerados durante os três anos em que se desenvolveram os trabalhos que foram divididos em três

períodos distintos, com duração de um ano cada um. Por exemplo, para estabelecer as taxas de turnover, solicitou-se nas diversas empresas em estudo os dados referentes ao número de empregados no dia 1.º de janeiro de cada ano, bem como dados sobre admissão e desligamentos de empregados durante cada um dos períodos estabelecidos, a partir dos quais se construíram tabelas, e adotando a Metodologia do Prof. Orlando Figueiredo estabeleceram-se as taxas de demissão e admissão de empregados (2).

RESULTADOS

Constatarem-se variações bastante acentuadas nas taxas: no setor privado as taxas são bastante elevadas, ao passo que no setor público elas são baixas. A Fig. 1 dá uma idéia dessas diferenças. O fenômeno foi analisado ainda do ponto de vista da taxa líquida de flutuação e do ponto de vista da permanência média de trabalhadores nos empregos e os resultados sempre reforçaram a hipótese de que os empregados no setor público são mais estáveis em qualquer dos períodos considerados.

A intensa rotatividade apresentada pelo setor privado de empregos deve ser compreendida à partir das peculiaridades do Município já apontadas.

Vale ponderar ainda que a retração do mercado, a taxa tributária, altas taxas de juros, a dificuldade da indústria interiorana em adquirir matéria-prima, a burocracia exigida das empresas, e a falta de incentivos às atuais e novas empresas pela municipalidade, são alguns dos entraves verificados à expansão das atividades produtivas.

Aponte-se ainda a falta de infraestrutura relacionada com a produção e distribuição de bens e serviços, os mananciais de água favorecendo muito pouco a expansão do setor industrial, a falta de assistência médico-hospitalar, distância dos centros produtores de matéria-prima.

Constatam-se, finalmente, contradições e omissões tanto na localização espacial como na geração de planos integrados

quanto às políticas industrial, agrícola, de transportes e comunicações, infraestrutura e equipamento urbano no Município estudado.

Acrescente-se a isso tudo o fato de que a aplicação de recursos ficou condicionada à assinatura de convênios, de forma aleatória, pelos municípios, implicando tratamento inadequado do planejamento municipal, efeito em grande parte do sistema centralizador de arrecadação em que o município passa a ser um emérito “devedor” na economia nacional.

Conclui-se então que a baxia expansão do sistema industrial e da estrutura ocupacional, frente à migração campocidade, torna dramática a situação dos que chegam da zona rural, cuja escolaridade incompleta — resultado da inadequação entre currículo escolar e suas necessidades concretas — agrava ainda mais sua desesperança de conseguir ou se manter no emprego. Todos esses fatores estruturais estão no bojo das discussões sobre rotatividade de mão-de-obra nesse município.

As Inadequações das organizações

Para constatar as contradições entre racionalidade e tradicionalismo nas interações entre empregadores e empregados, aplicaram-se questionários formais aos trabalhadores dos dois setores considerados. Os resultados podem ser resumidos como segue.

Considerou-se que a racionalidade se expressaria por dimensões burocráticas enquanto o patrimonialismo se evidenciaria em relações pessoais e concentração de poder do empresário, como detentor do capital. Com efeito, levando-se em conta tais dimensões, apareceram diferenças consideráveis entre os dois setores, com um incipiente estágio de burocratização nas empresas do setor privado. Os dados fornecidos por tais questionários ajudaram ainda a comprovar a parte da hipótese que previa por parte do setor público a seleção de indivíduos próximos à zona central do sistema social, contrariamente ao setor privado, onde inexistia uma política racional de pessoal.

Os dados fornecidos pelos Questionários (180 aplicados ao setor público e 207 a empresas privadas) permitiram ainda caracterizar as diferenças e semelhanças entre funcionários de ambos os setores, no que se refere à idade e sexo dos funcionários, escolaridade, procedência, formas de recrutamento, interesse pelas funções desempenhadas, formas de avaliação do desempenho, oportunidades de treinamento e promoção, bem como consciência dessas possibilidades etc., ocorrendo, na maioria dos casos diferenças substanciais entre esses dois setores e insuficiências graves em ambos.

A análise não é conclusiva, considerando que, pela primeira vez se realiza um estudo desse tipo na Região. Alguns elementos são evidentes no entanto e podem ser resumidos como segue.

Conclusões e Sugestões

A análise comparativa de empresas do setor privado e repartições públicas em Presidente Prudente revela uma acentuada rotatividade no setor privado com altas taxas de admissões e desligamentos, contrariamente ao setor público onde essas taxas são baixas com maior estabilidade de empregos. Detectou-se ainda baixa geração de empregos, problemas qualitativos de mão-de-obra, bem como organizacionais.

Percebe-se no setor privado mão-de-obra com baixa escolarização e organização empresarial com incipiente política de pessoal: a ausência ou escassez de promoções, carreiras, estabilidade, aperfeiçoamento, participação gestonária, alheiam o empregado, que, não encontrando motivações, quer salariais, quer psico-sociais, muda facilmente de emprego em busca de melhores salários, menor distância da moradia, melhor horário de trabalho ou simplesmente o levantamento do F.G.T.S.

Para completar ainda as interpretações desta pesquisa entrevistaram-se 299 desempregados, no momento em que se dirigiam aos seus respectivos sindicatos. Das 180 empresas das quais estavam saindo, aproximadamente 82% eram do setor

terciário. Entre os entrevistados 33% declararam que iriam procurar emprego em outra cidade, sendo que 67% pretendiam continuar na mesma profissão. O mais dramático é que 52% dos desempregados tinham idade de 15 a 25 anos o que mostra o trabalho e as desilusões precoces do nosso modelo de desenvolvimento. E mais: 32% foram despedidos sem justa causa.

Esta pesquisa permite refletir sobre Presidente Prudente como um centro urbano com aumento inexpressivo do setor industrial (o que se deve evidentemente à especialização regional na pecuária de corte com a transferência do desemprego rural para desemprego urbano); a fuga da população em busca de melhores oportunidades de trabalho; a necessidade de continuar na mesma profissão por falta de escolaridade e opções profissionais; a rotatividade expressiva na idade de 15 a 25 anos; o número significativo de despedidos sem justa causa. Finalmente, observa-se também que o desemprego ocorreu aí no setor privado, a nível de empresas de prestação de serviços.

É preciso lembrar ainda que esta pesquisa apanhou uma rede de indivíduos que, de uma forma ou de outra, circulam entre empresas e repartições, participando de alguma forma da estrutura de empregos num nível relativamente privilegiado. Se para tais indivíduos que, de uma forma ou de outra, conseguem se inserir nos níveis médios de ocupação, a situação se apresenta dramática, o que não encontraríamos numa pesquisa sobre o subemprego, que em regiões como a Alta Sorocabana se apresenta como um problema agudo.

Os observadores da cena não se preocuparam ainda com as conseqüências psicológicas do desemprego: a angústia que acompanha a peregrinação pelas agências ou empresas, a ansiedade com que são consultados os anúncios classificados e a tensão com que se aguardam os resultados de entrevistas e concursos. Mas, afinal, esse ainda é um problema de classe média. Terrível mesmo é o subemprego e o desemprego das classes subalternas, que se concretiza rapidamente em miséria, já que

são mais remotas as soluções baseadas em ancoragens familiares.

Estudos como este, sobre especificidades regionais podem, como se disse no início, apresentar subsídios para programas que possam minimizar tais dramáticas situações. Em função disso conclui-se com algumas sugestões nessa direção, a saber:

— Intensificação das gestões dos sindicatos, com propostas de uma interação com o empresariado, no sentido de adoção de uma política de pessoal coerente com a realidade social.

— Adoção de mecanismos, a nível do poder público municipal que estimule tal iniciativa.

— Revisão dos currículos escolares, adequando-os à realidade regional.

— Assessoria às empresas no sentido de ajudá-las a superar as barreiras locais à sua expansão, colocando-se como condição a geração de empregos e de estruturas ocupacionais modernas.

— No aspecto macroestrutural, luta pela humanização da legislação trabalhista, e correção das injustiças na arrecadação do ICM e investimentos na área municipal.

Como se vê, esta pesquisa chamou atenção para vários aspectos dos fenômenos da rotatividade e do desemprego e pode oferecer subsídios para suavizar a exploração decorrente das relações capital x mão-de-obra x Estado numa situação específica.

FERRI, L.M.G.C. & WHITAKER, D.C.A. — Studies on labour turn-over. An account of a research. *Perspectivas*, São Paulo, 7:13-18, 1984.

ABSTRACT: This paper tries to summarize and to make know the main results of a research on the labour force turn-over in a specific situation. It hopes to demonstrate how the University can serve the population where it is inserted, sensibilizing the Public Authorities and the dominant class so as to minus the problems that affect such a population.

KEY-WORDS: Labour turn-over; human resources, job; unemployment; subemployment; labour market, burocracy; rationality; traditionalism; patriotism.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. FERRI, L.M.G.C. & ZAINA, N.M.C. — *Desenvolvimento de recursos humanos na área de administração pública*. Presidente Prudente, Instituto de Planejamento e Estudos Ambientais, 1983.
2. FIGUEIREDO, O. — Rotação de mão-de-obra industrial em São Paulo. *Rev. Adm. Empr.*, Rio de Janeiro, 4(12): 29-44, set. 1944.
3. FUNDAÇÃO IBGE — *Censo econômico*. Rio de Janeiro, 1940-1970.
4. FUNDAÇÃO IBGE — *Sinopse preliminar do censo demográfico: Brasil*. Rio de Janeiro, 1981. (Recenseamento geral do Brasil 1980, 9, v. 1, T. 1, n. 1).
5. WHITAKER, D.C.A.; FERRI, L.M.G.C. & ZAINA, N.M.C. — *Um estudo sobre rotatividade de recursos humanos, nos setores público e privado no município de Presidente Prudente: diagnóstico de uma situação* (no prelo).