

A Rotatividade dos Trabalhadores em Portugal

Pedro Silva Martins*

A rotatividade dos trabalhadores nas empresas é uma realidade bem conhecida dos gestores de recursos humanos. Seja por iniciativa do empregador ou do empregado, há várias relações de trabalho que se desfazem todos os anos. Ao mesmo tempo, há também novos contratos que se estabelecem com regularidade, nomeadamente nas empresas de maior dimensão. Alguns destes novos vínculos surgem na sequência de substituições de trabalhadores que se separam, enquanto outros se devem a outras razões, como, por exemplo, a expansão da empresa ou a sua reconversão em direcção a novos produtos ou serviços.

É fundamental ter presente que estes fluxos de pessoas – tanto os de entrada como os de saída – têm potencialmente um grande impacto na empresa. Empresas de sucesso apresentam, na sua esmagadora maioria, práticas de recrutamento, retenção e motivação que lhe permitem dispôr de uma força de trabalho apropriada à sua estratégia de negócio. Por sua vez, é essa força de trabalho que leva a níveis de rendibilidade elevados que, por sua vez, permitem políticas salariais generosas.

Por outro lado, são também conhecidos os custos que uma rotação “excessiva” de trabalhadores provoca. Entre outros exemplos, o processo de selecção de novos trabalhadores pode ser demorado e dispendioso. No período inicial de trabalho, o novo colaborador em geral apresenta níveis baixos de produtividade. Os investimentos feitos no capital humano dos trabalhadores que saem da empresa perdem-se – e, em alguns casos, podem até vir a beneficiar empresas concorrentes.

Dados todos estes aspectos relacionados com a rotatividade de trabalhadores, contribuir para o estabelecimento de um círculo virtuoso “boas políticas de recursos humanos – empresas prósperas – trabalhadores motivados” torna-se um desafio com que o gestor de recursos humanos se confronta diariamente. Este artigo pretende contribuir para uma melhor compreensão deste desafio, ao apresentar uma análise das características das principais empresas em Portugal em termos dos seus níveis de rotatividade de trabalhadores. Ao se conhecer melhor como as principais empresas se comportam em termos da gestão da rotatividade dos seus trabalhadores, passa também a ser possível não só contextualizar com maior rigor a situação de cada empresa como também implementar ajustamentos na política de recursos humanos que eventualmente se verifique serem necessários.

Este texto é ainda um exemplo do trabalho desenvolvido a partir de dois ramos da ciência económica, a Economia do Trabalho e a Economia dos Recursos Humanos (“Personnel Economics”), ambos ainda relativamente desconhecidos em Portugal. Tratam-se de abordagens que têm vindo a ganhar uma importância crescente tanto nos meios académicos, sobretudo nas principais “business schools” dos Estados Unidos e do Reino Unido, como entre os consultores e os gestores de recursos humanos.

O objectivo destas duas disciplinas é estudarem o factor humano tanto na economia em geral como, em particular, especificamente dentro das empresas. A metodologia destas

disciplinas passa por aplicar os princípios basilares da ciência económica (como a importância do interesse individual ou a tomada de decisões baseada na comparação entre custos e benefícios), além de se considerarem várias ferramentas sofisticadas de análise quantitativa. Nesta medida, tanto a Economia do Trabalho como a Economia dos Recursos Humanos podem proporcionar níveis importantes de conhecimento sobre o funcionamento – e para o aperfeiçoamento – das organizações.

1. Metodologia

A análise apresentada neste artigo baseia-se em informação sobre uma amostra alargada das principais empresas em Portugal, cobrindo os principais sectores de actividade. Todas as empresas consideradas têm pelo menos 100 trabalhadores em cada ano entre 1991 e 2000 e são observadas anualmente ao longo deste período. Tratam-se assim de empresas de dimensão elevada e com presença continuada no mercado português.

A fonte desta informação é uma base de dados compilada pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social a partir de informação reportada separadamente por cada empresa, todos os anos, baseada nos “Quadros de Pessoal”. Como é sabido, estes quadros são de envio obrigatório por parte de todas as empresas com pelo menos um trabalhador por conta de outrem.

A partir da informação incluída nesta base de dados é possível comparar o tamanho de cada empresa (medido em termos do número de trabalhadores) em cada ano entre 1991 e 2000. Além disso, é também possível conhecer o nível de rotação da força de trabalho para cada empresa, uma vez que a informação inclui registos individuais referentes a cada trabalhador. Comparando o conjunto de trabalhadores em cada empresa em cada par de anos, é possível avaliar em que medida a força de trabalho dessa empresa está estável ou, pelo contrário, apresenta elevados níveis de rotatividade.

Para melhor sistematizar esta análise, é conveniente introduzir algumas variáveis utilizadas em análises semelhantes em outros países (“Job Creation and Job Destruction”, de S. Davis, J. Haltiwanger e S. Schuh, MIT Press, 1996). Tratam-se também de métricas que podem constituir ferramentas úteis na análise de políticas de recursos humanos, em particular da dimensão relacionada com a rotação de trabalhadores. As variáveis – e a sua definição – são:

a) *taxa de criação de empregos*: é a percentagem de novos empregos (ou postos de trabalho) criados entre um determinado mês do ano t e o mesmo mês do ano $t+1$, em relação à média do tamanho da empresa nesses meses dos anos t e $t+1$. Por exemplo, uma empresa que passe de 100 trabalhadores em Outubro de 1996 para 120 trabalhadores em Outubro de 1997, terá uma taxa de criação de empregos de $(120-100)/(0.5 \times (100+120)) = 18,2\%$ em 1997. Por outro lado, empresas que reduzam o seu número de trabalhadores têm, por definição, taxas de criação de empregos de 0%. Em geral, quanto maior esta taxa, maior o crescimento, em termos proporcionais, da força de trabalho da empresa.

b) *taxa de destruição de empregos*: é a percentagem de empregos destruídos entre os anos t e $t+1$, em relação à média do tamanho da empresa nesses dois anos. Por exemplo, uma empresa que passe de 120 para 100 trabalhadores terá uma taxa de destruição de

empregos de 18,2%.

c) *taxa de realocação de empregos*: é a soma da taxa de criação de empregos e da taxa de destruição de empregos. Trata-se de uma variável útil quando se consideram conjuntos de empresas (por exemplo, numa indústria): algumas dessas empresas estarão a crescer enquanto as restantes estarão a reduzir o seu tamanho ou permanecem com o mesmo nível de emprego e esta taxa dá uma indicação sobre o nível de mobilidade potencial entre empresas.

d) *taxa de contratações*: é a percentagem de trabalhadores contratados entre os anos t e $t+1$, em relação à média do tamanho da empresa nos anos t e $t+1$. Ao contrário da taxa de criação de empregos, esta análise baseia-se na comparação da lista de todos os trabalhadores em cada empresa em anos subsequentes, identificando-se os trabalhadores contratados entre t e $t+1$ como aqueles que constam na lista do período $t+1$ mas não na lista do período t .

Por exemplo, a empresa que passou de 100 para 120 trabalhadores poderá ter chegado a essa variação de tamanho contratando 50 trabalhadores (e promovendo e/ou aceitando 30 separações). A taxa de contratações neste caso será de 45,5%. Note-se que esta medida pode subestimar o valor da taxa de contratações, na medida que ignora trabalhadores que sejam contratados a partir de t mas que saiam da empresa antes do novo período de análise, em $t+1$: ao não serem observados nos dois períodos de medição, estes trabalhadores serão ignorados na análise.

e) *taxa de separações*: é a percentagem de trabalhadores que se separaram da empresa entre os anos t e $t+1$, em relação à média do tamanho da empresa nos anos t e $t+1$. Esta taxa é semelhante à taxa de contratações, sendo agora identificados os trabalhadores que estão presentes na empresa no período t , mas não no período $t+1$. Mais uma vez, esta medida poderá subestimar as separações, na medida que haverá trabalhadores que são contratados depois de t e que se separam da empresa antes de $t+1$. Refira-se ainda que, na base de dados utilizada, não é possível identificar directamente a causa da separação, nomeadamente se a iniciativa parte do trabalhador ou do empregador.

f) *taxa de realocação de trabalhadores*: é a soma da taxa de contratações e da taxa de separações. Trata-se de uma medida agregada para o nível de rotatividade de trabalhadores na empresa.

g) *taxa de “churning”*: é a diferença entre a taxa de realocação de trabalhadores e a taxa de realocação de empregos. A motivação para esta medida está no facto de que qualquer variação do tamanho da empresa poderá ser obtido através de diferentes combinações das taxas de contratações e de separações. Por exemplo, um crescimento de 5% pode derivar de uma taxa de contratações de 5% e de uma taxa de separações de 0%; ou de uma taxa de contratações de 40% e de uma taxa de separações de 35%. No primeiro caso, a taxa de “churning” seria de 0% (uma vez que as taxas de realocação de trabalhadores e de empregos são iguais), enquanto que no segundo caso a taxa de “churning” seria de 70% ($40\% + 35\% - 5\%$).

Assim, a taxa de “churning” indica em que medida a realocação de trabalhadores é “excessiva” em relação à realocação de empregos; no primeiro exemplo, o ajustamento do tamanho da empresa em termos do número de trabalhadores é exactamente igual ao

ajustamento em termos de número de empregos, enquanto que no segundo exemplo a variação de trabalhadores é muito maior que a variação de empregos. Taxas elevadas de “churning” sugerem que as empresas apresentam níveis de rotatividade da força de trabalho muito elevados.

2. Resultados

Passando agora à análise da informação empírica, é interessante começar por apresentar algumas das características das empresas consideradas nesta análise – a vários níveis as principais empresas em Portugal. Para já verifica-se que a restrição aplicada ao universo de empresas de só considerar empresas com pelo menos 100 trabalhadores eliminou uma grande parte da amostra: somente 626 empresas têm forças de trabalho de 100 trabalhadores ou mais em cada ano, estando também presentes ao longo da década de 1990. (Foram também eliminadas outras empresas da amostra por causa de informação não disponível ou medida com erro.)

Tratam-se de empresas de grandes dimensões, pelo menos para o panorama português. Em média, por ano, cada empresa é constituída por 464 trabalhadores, divididos por oito estabelecimentos. Por exemplo, cerca de 16% das 626 empresas consideradas é de propriedade estrangeira. Como seria de esperar, grande parte do conjunto total de empresas tem a sua sede em Lisboa (33%) ou no Porto (19%), seguindo-se Braga (14%) e Aveiro (9%).

Em relação aos trabalhadores destas empresas, a sua educação média não vai além dos 6,5 anos de escolaridade (i.é. uma habilitação académica inferior ao actual 7.º ano de escolaridade), enquanto a sua idade é de 38 anos. Em média, 39% dos trabalhadores por empresa são do sexo feminino. Entrando agora em aspectos mais directamente relacionados com o tema do artigo, verifica-se que o nível de antiguidade média dos trabalhadores em cada empresa (e em cada ano, ao longo do período 1991-2000) é de 132 meses (11 anos). Por outro lado, o vencimento médio bruto por empresa verifica-se ser de 862 euros por mês (a preços de 2004).

Em relação aos valores dos fluxos, os principais resultados encontram-se na Tabela 1 (coluna “Todas as empresas”). Em termos da criação de empregos, o valor médio da respectiva taxa é de 3,8%. Por outro lado, verifica-se que a destruição de empregos é mais elevada, sendo a sua taxa de 4,6%. Em termos líquidos, a criação de empregos entre as principais empresas localizadas em Portugal ao longo da década de 1990 (a diferença entre a criação e a destruição de emprego) é, portanto, de -0,8%. Por outras palavras, as principais empresas consideradas nesta análise diminuíram o seu tamanho, em média, cerca de 0,8% ao ano, ao longo da década de 1990.

< Tabela 1 aqui >

Verifica-se também que, como sugerido anteriormente, os fluxos de trabalhadores são muito superiores aos fluxos de empregos. Por exemplo, a taxa de contratações é bastante superior à taxa de criação de empregos, sendo a primeira de 13,7%, mais do triplo da segunda. Por outro lado, a taxa de separações também excede a taxa de destruição de empregos numa proporção semelhante (14,5% versus 4,6%).

Uma consequência deste desequilíbrio entre fluxos de empregos e de trabalhadores está na elevada taxa de “churning”: 19,8%. Este valor pode ser interpretado como indicando que, em relação à variação do número de trabalhadores necessária para acomodar a variação do tamanho da empresa, há um excesso de mobilidade de trabalhadores que representa cerca de 20% das forças de trabalho de cada empresa. Trata-se de evidência bastante clara dos elevados níveis de rotatividade nas empresas. É um resultado particularmente significativo e que sugere que, em outros tipos de empresas, mais pequenas e/ou menos estáveis – novas empresas ou empresas em encerramento – o nível de rotatividade será ainda maior.

Nas restantes colunas da Tabela 1 repete-se esta análise mas considerando-se separadamente as empresas em anos de expansão (2.^a coluna) e em anos de contracção (última coluna). Um aspecto importante que se retira desta análise é que, mesmo as empresas em expansão apresentam valores relativamente elevados de separações (uma média de 12%) e, conseqüentemente, também de “churning” (23,9%). Por outro lado, considerando-se as empresas em contracção, verifica-se que estas também apresentam valores elevados de contratações (8,3%) e de “churning” (16,6%).

Estes resultados indicam que, quando uma empresa se encontra em processo de expansão – a taxas médias de 8,9%, no caso das empresas desta análise – essas empresas não deixam de apresentar níveis consideráveis de trabalhadores que se separam. Por outro lado, as empresas que se encontram em processo de redução de efectivos também não deixam de contratar trabalhadores.

Obviamente, há várias explicações para estes resultados, como por exemplo a condução de processos de reconversão de actividade – uma empresa pode querer simultaneamente reduzir e recompor a sua força de trabalho, o que implica a coexistência de contratações e separações em níveis elevados. Outra explicação, porventura mais representativa, é que, mesmo entre empresas em expansão, não deixam de haver problemas em termos do recrutamento dos trabalhadores mais apropriados. A rigidez da legislação laboral portuguesa – particularmente elevada no que diz respeito aos contratos sem termo – também poderá levar a maiores níveis de rotação de trabalhadores, nomeadamente entre aqueles contratados a termo.

A Tabela 2 apresenta outra decomposição dos resultados, agora por anos. Verifica-se uma flutuação notória das várias taxas descritas anteriormente, em particular a taxa de criação líquida de empregos. Esta taxa oscila entre valores positivos e negativos, reflectindo, em grande medida, o ciclo económico. Por exemplo, os anos de 1993 e de 1994, anos de contracção económica e de crescimento acelerado do desemprego, são também anos de taxas negativas de criação líquida de emprego.

< Tabela 2 aqui >

Finalmente, apresenta-se, na Tabela 3, a decomposição das diferentes taxas por algumas dos principais sectores de actividade em Portugal. Novamente constata-se elevados níveis de heterogeneidade, indicando que a força de trabalho do país se recompõe gradualmente entre os diferentes sectores. Por exemplo, verificam-se taxas de criação líquida de emprego particularmente negativas nos sectores dos Correios e telecomunicações (-6,4%), Produtos químicos (-4,1%), Têxteis (-2,8%) e Intermediação financeira (-2,3%). Por outro lado, verificam-se fortes crescimentos em outros sectores,

particularmente os do Comércio a retalho (8,1%) e de Outros serviços às empresas (8,3%).

< Tabela 3 aqui >

Um resultado adicional que ressalta da comparação sectorial dos fluxos de empregos e de trabalhadores prende-se com a dispersão das taxas de “churning”. Estas taxas oscilam entre valores bastante elevados (52,1% em Outros serviços às empresas, 38,6% na Construção ou 38,2% no Comércio a retalho) e valores relativamente baixos (6,3% na Intermediação financeira, 11,6% na Maquinaria eléctrica e 11,7% nos Têxteis), indicando assim que há diferenças importantes entre as principais empresas de diferentes sectores em termos das suas políticas de recursos humanos. Relembre-se, no entanto, que estes valores baseiam-se numa amostra das maiores empresas portuguesas e não serão necessariamente representativos de cada um destes sectores, sobretudo nas indústrias caracterizadas por um grande número de empresas de pequena ou média dimensões.

Finalmente, há um último aspecto relevante evocado por esta análise: a relação entre os diferentes tipos de políticas de recursos humanos sugeridos pelos resultados apresentados neste texto e a “performance” dessas empresas. Por exemplo, é interessante constatar que o sector da intermediação financeira – conhecido pelas suas elevadas taxas de rendibilidade – é também o sector com menor rotatividade “excessiva” da sua força de trabalho. Obviamente, não é óbvio se é a baixa rotatividade que leva aos lucros elevados ou se são os lucros (e salários) elevados que levam à baixa rotatividade. Provavelmente as duas explicações partilharão alguma relevância. Trata-se de um outro tema em que a abordagem e os resultados deste texto podem constituir um passo importante no sentido de criar ou de reforçar o círculo virtuoso “boas políticas de recursos humanos – empresas prósperas – trabalhadores motivados”.

* “Senior Lecturer” (Professor Associado) de Economia no Queen Mary College, Universidade de Londres; “Research Fellow” do Instituto de Estudo do Trabalho (IZA), Bona. Email: p.martins@qmul.ac.uk. Página pessoal: www.qmul.ac.uk/~bsw019.

Tabela 1 - Fluxos de empregos e trabalhadores

	Todas as empresas	Empresas em expansão	Empresas em contração
Taxa de criação de empregos	3,8%	8,9%	0,0%
Taxa de destruição de empregos	4,6%	0,0%	8,5%
Taxa de criação líquida de empregos	-0,8%	8,9%	-8,5%
Taxa de Realocação de empregos	8,4%	8,9%	8,5%
Taxa de contratações	13,7%	20,8%	8,3%
Taxa de separações	14,5%	12,0%	16,8%
Taxa de "churning"	19,8%	23,9%	16,6%
Número de empresas-ano	6260	2680	3391

Fonte: cálculos do autor baseados em informação recolhida pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Nacional. Nota: todos os valores são médias simples, sem ponderação para o tamanho de cada empresa.

Tabela 2 - Fluxos de empregos e de trabalhadores, por ano

Ano	Taxa de criação de empregos	Taxa de destruição de empregos	Taxa de criação líquida de empregos	Taxa de contratações	Taxa de separações	Taxa de "churning"
1991	10,7%	4,3%	6,4%	26,4%	20,6%	31,9%
1992	4,1%	3,9%	0,2%	15,1%	14,9%	22,1%
1993	2,8%	5,7%	-3,0%	11,9%	14,9%	18,3%
1994	3,1%	7,4%	-4,3%	14,4%	18,7%	22,5%
1995	3,1%	3,5%	-0,4%	11,6%	12,0%	17,0%
1996	2,8%	4,1%	-1,2%	11,1%	12,3%	16,5%
1997	3,7%	3,2%	0,6%	12,5%	12,0%	17,6%
1998	2,9%	4,1%	-1,2%	12,2%	13,4%	18,7%
1999	2,2%	5,2%	-3,0%	10,0%	12,9%	15,6%
2000	2,5%	4,6%	-2,1%	11,3%	13,4%	17,6%

Fonte: cálculos do autor baseados em informação recolhida pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Nacional. Nota: por razões técnicas, os resultados de 1991 e de 1994 não são estritamente comparáveis com os dos restantes anos.

Tabela 3 - Fluxos de empregos e de trabalhadores, por indústria (principais indústrias somente)

Indústrias	Taxa de criação de empregos	Taxa de destruição de empregos	Taxa de criação líquida de empregos	Taxa de contratações	Taxa de separações	Taxa de "churning"
Alimentação e bebidas	3,4%	5,4%	-2,1%	13,8%	15,9%	21,0%
Têxteis	2,1%	4,9%	-2,8%	7,9%	10,8%	11,7%
Vestuário	4,0%	4,1%	-0,1%	11,4%	11,6%	14,9%
Calçado, couro, etc	3,2%	3,1%	0,0%	11,7%	11,7%	17,0%
Produtos químicos	1,9%	5,9%	-4,1%	8,3%	12,4%	12,9%
Minerais não-metálicos	3,3%	4,7%	-1,4%	11,6%	13,0%	16,6%
Maquinaria eléctrica	5,2%	6,7%	-1,6%	11,0%	12,5%	11,6%
Veículos, motores	5,6%	6,5%	-1,0%	12,8%	13,8%	14,5%
Construção	6,9%	6,7%	0,1%	26,1%	26,1%	38,6%
Comércio a grosso	3,3%	5,1%	-1,8%	14,9%	16,7%	23,1%
Comércio a retalho	12,7%	4,6%	8,1%	31,8%	23,7%	38,2%
Hoteis e restaurantes	4,3%	4,2%	0,1%	21,4%	21,5%	34,4%
Transporte terrestre	2,4%	3,6%	-1,2%	9,0%	10,3%	13,3%
Correios e telecomunicações	1,8%	8,2%	-6,4%	7,8%	14,2%	12,1%
Intermediação financeira	1,4%	3,7%	-2,3%	4,6%	6,8%	6,3%
Outros serviços às empresas	12,1%	3,8%	8,3%	38,1%	29,8%	52,1%

Fonte: cálculos do autor baseados em informação recolhida pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Nacional. Nota: o critério para a consideração destas indústrias é as empresas seleccionadas destas indústrias terem pelo menos 100,000 trabalhadores ao longo da década.