



**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

LÚCIA MARIA GÓES MOUTINHO

13 A

**ESTUDO DE DETERMINANTES DAS REMUNERAÇÕES
DO TRABALHO NAS EMPRESAS PÚBLICAS**

**SÃO PAULO
1995**

**ESTUDO DE DETERMINANTES DAS REMUNERAÇÕES
DO TRABALHO NAS EMPRESAS PÚBLICAS**

LÚCIA MARIA GÓES MOUTINHO

**ESTUDO DE DETERMINANTES DAS REMUNERAÇÕES
DO TRABALHO NAS EMPRESAS PÚBLICAS**

Tese apresentada à Fundação Getúlio Vargas-SP como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutora em Economia de Empresas.

Orientador: Domingo Zurrón Ócio

**SÃO PAULO
1995**



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



49/1996



1199600049

Carlos O. L.

Escola de Administração de Empresa de São Paulo	
Data 22-01	N.º de Chamada 331.2 (81)
N.º Volume 49/96	Registrado por M934e r.

Tese
e. l

Ficha catalográfica
BC - UFRPE(Processos Técnicos)

Moutinho, Lúcia Maria Góes

Estudo de determinantes das remunerações do trabalho
nas empresas públicas / Lúcia Maria Góes Moutinho. São
Paulo : A autora. 1995.

178 p. il.

Tese (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, SP .
Economia de Empresa, 1995.

Inclui Bibliografia e Anexos

CDU - 331.2 : 334.724 : 65.015.3

CDD - 331.22

1. ECONOMIA - SALÁRIO - EMPRESA PÚBLICA
2. ECONOMIA - CARGO E FUNÇÃO - EMPRESA PÚBLICA
3. TRABALHO - REMUNERAÇÃO EMPRESA PÚBLICA
- I. Título

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - SÃO PAULO**

**ESTUDO DE DETERMINANTES DAS REMUNERAÇÕES
DO TRABALHO NAS EMPRESAS PÚBLICAS**

LÚCIA MARIA GÓES MOUTINHO

Tese de doutorado defendida em ____/____/1995

BANCA EXAMINADORA:

Domingo Zurrón Ócio, Dr.(Orientador)
(FGV)

Leonardo Guimarães Neto, Dr.
(UFPb)

Luiz Rodrigues Kehrle, Dr.
(UFPb)

Robert C. V. Nicol, Dr.
(FGV-SP)

Carlos Osmar Bertero, Dr.
(FGV-SP)

AGRADECIMENTOS

Ao professor Domingo Zurrón Ócio, orientador desta Tese, merecedor de todo o meu reconhecimento pelo estímulo, dedicação, paciência e amizade. Ao professor Jorge Jatobá, pelas discussões que despertaram meu interesse em pesquisar sobre o tema deste trabalho. Aos professores Regina Pacheco, Carlos O. Bertero e Bresser Pereira, pelas valiosas indicações dadas junto a empresas.

Aos colegas e amigos Luiz Rodrigues Kehrle, Leonardo Guimarães Neto, Marcelo de Figueredo Lopes, Tales Wanderley Vital, pela inestimável ajuda em várias etapas do trabalho. Às amigas Marcise Mendonça Vital, Inês Lemos e Dalva Rago pela constante colaboração.

À Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, ao CNPq-Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e à UFPb-Universidade Federal da Paraíba que forneceram as condições materiais para a elaboração deste trabalho.

A Diretores e funcionários dos Departamentos de Cargos e Salários das Empresas de São Paulo, ao CODEC-Conselho de Defesa dos Capitais do Estado e ao DIEESE-Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos que me permitiram o uso da Pesquisa de Mercado e de demais informações com um nível de detalhamento sem o que teria sido impossível a execução da presente Tese.

a meu avô, meus pais e meus filhos

ABSTRACT

This study identifies and analyzes the determinants of labor remuneration (salaries and wages; fees, commissions and pecuniary gains) within state companies linked to federal or state governments and also between these two groups, besides comparing them with private companies, as a prerequisite for testing the hypothesis that differences in work remuneration of identical jobs originate from culturally developed company administrative behavior. The thesis follows a multidisciplinary theoretical approach not yet used with this purpose, involving the Theory of Labor Market Segmentation, the Theory of the Internal Labor Market and the Theory of Human Resources Organization, applying the instruments of analysis available in Labor Economics and in Human Resources Management.

RESUMO

Este estudo identifica e analisa determinantes quantitativos e qualitativos das remunerações do trabalho (salários e ordenados; gratificações e vantagens pecuniárias) intra-empresas estatais vinculadas às esferas dos governos federal e estadual, e entre estes dois grupos, além de compará-las com as empresas do setor privado, da economia, como pré-requisito para testar a hipótese de que os diferenciais dos ganhos do trabalho de cargos idênticos originam-se de padrões de comportamento administrativo-empresarial culturalmente adquiridos. A tese segue uma linha teórica multidisciplinar ainda não percorrida para este fim - Teoria da Segmentação do Mercado de Trabalho, Teoria do Mercado Interno de Trabalho, e Teoria das Organizações dos Recursos Humanos - aplicando instrumentos de análise disponível na Economia do Trabalho e na Administração dos Recursos Humanos.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS
LISTA DE SIGLAS
RESUMO
ABSTRACT
INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS REALIDADES TEÓRICA E EMPÍRICA DAS REMUNERAÇÕES DO TRABALHO NO BRASIL, 18
1.1	REVISÃO TEÓRICA, 18
1.2	REVISÃO DE ESTUDOS EMPÍRICOS, 26
1.2.1	Diferenciais de Salários Entre Empresas Privadas, 27
1.2.2	Diferenciais de Salários Entre Empresas Públicas e Empresas Privadas, 30
1.3	NOTAS, 36
CAPÍTULO 2	ORGANIZAÇÃO E REMUNERAÇÃO DO TRABALHO EM EMPRESAS ESTATAIS, 38
2.1	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, 41
2.2	MÉTODO DE ANÁLISE, 46
2.3	BASE DE INFORMAÇÕES, 51
2.4	ALCANCE E LIMITAÇÕES DAS FONTES DE INFORMAÇÕES, 62
2.5	NOTAS, 65
CAPÍTULO 3	EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS SOBRE AS REMUNERAÇÕES DO TRABALHO NAS EMPRESAS PÚBLICAS, 66
3.1	ANÁLISE DESCRITIVA DAS REMUNERAÇÕES DO TRABALHO EM EMPRESAS PRIVADAS E PÚBLICAS POR NÍVEIS DE GOVERNO, 67
3.1.1	Considerações Gerais, 67
3.1.2	Análise Estatística, 68
3.2	DIFERENCIAIS DE REMUNERAÇÕES POR CARGOS, 75
3.2.1	A Relação Funcional Entre Remunerações do Trabalho em Setores Institucionais e Esferas de Governo, 75
3.2.2	Modelos Econométricos, 77
3.3	RESULTADOS DAS REGRESSÕES, 82

CAPÍTULO 4 **ESTUDO DE DETERMINANTES DAS REMUNERAÇÕES DO TRABALHO NAS EMPRESAS ESTATAIS - ENFOQUE QUALITATIVO, 93**

4.1 **MODELO FORMAL DAS ESTATAIS A PARTIR DAS RELAÇÕES DE PODER, 94**

4.2 **INFLUENCIADORES INTERNOS, 97**

4.2.1 **Traços Culturais, 97**

4.2.2 **Configurações do Poder, 109**

4.2.3 **Requisitos Técnicos Administrativos, 116**

4.3 **INFLUENCIADORES EXTERNOS, 125**

4.3.1 **O Governo e a Questão da Autonomia Empresarial, 125**

4.3.2 **Os Mercados de Trabalho: Interno e Externo, 131**

4.3.3 **Sindicatos: Relações de Trabalho, 136**

CAPÍTULO 5 **RESULTADOS DA PESQUISA E CONSIDERAÇÕES FINAIS, 143**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS, 155

ANEXOS

I **LISTA DE FUNÇÕES POR NÍVEIS ADMINISTRATIVOS, 160**

II **REGULAMENTO DO PROCESSO SELETIVO DA EMPRESA Nº 21, 165**

III **DESCRIÇÃO DE CARGO, 172**

IV **EMPRESA Nº 60 - E S T R U T U R A D E C A R G O S, 176**

V **EMPRESA Nº 60 - PADRÃO DE REMUNERAÇÕES EM NÚMERO DE SALÁRIO MÍNIMO, 188**

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA: TAMANHO DAS EMPRESAS PRIVADAS E PÚBLICAS (FEDERAIS E ESTADUAIS) SEGUNDO NÚMERO DE EMPREGADOS, 56
TABELA 2	DISTRIBUIÇÃO DE SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS POR OCUPAÇÃO(CARGO) DAS EMPRESAS PRIVADAS E PÚBLICAS (ESTADUAL E FEDERAL), 68
TABELA 3	DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DE SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS POR OCUPAÇÃO(CARGO) DAS EMPRESAS PRIVADAS E PÚBLICAS (ESTADUAL E FEDERAL), 69
TABELA 4	COEFICIENTES DE ASSIMETRIA, DE CURTOSE E PROBABILIDADE DE SIGNIFICÂNCIA DO TESTE DE NORMALIDADE, PARA SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES, 70
TABELA 5	EMPRESAS PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS - MEDIANAS, MÉDIAS E COEFICIENTES DE VARIAÇÃO DE SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES, 70
TABELA 6	EMPRESAS FEDERAIS E EMPRESAS ESTADUAIS - MEDIANAS, MÉDIAS E COEFICIENTES DE VARIAÇÃO DE SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES, 71
TABELA 7	RESULTADOS DO TESTE MANN-WHITNEY PROBABILIDADES DE SIGNIFICÂNCIA, 73
TABELA 8	MODELOS I E III CASO I - REMUNERAÇÕES TOTAIS ANÁLISE DE VARIÂNCIA DAS REGRESSÕES, 84
TABELA 9	MODELOS I E III CASO II - SALÁRIOS E ORDENADOS ANÁLISE DE VARIÂNCIA DAS REGRESSÕES, 85
TABELA 10	MODELOS I E III CASO I - REMUNERAÇÕES TOTAIS RESULTADOS OBTIDOS PELA ESTIMAÇÃO, 85
TABELA 11	MODELOS I E III CASO II - SALÁRIOS E ORDENADOS RESULTADOS OBTIDOS PELA ESTIMAÇÃO, 86
TABELA 12	MODELOS II E IV CASO I - REMUNERAÇÕES TOTAIS ANÁLISE DE VARIÂNCIA DAS REGRESSÕES, 87
TABELA 13	MODELOS II E IV CASO I - REMUNERAÇÕES TOTAIS RESULTADOS OBTIDOS PELA ESTIMAÇÕES, 89

TABELA 14	MODELOS II E IV CASO I - SALÁRIOS E ORDENADOS ANÁLISE DE VARIÂNCIA DAS REGRESSÕES, 90
TABELA 15	MODELO II E IV CASO II - SALÁRIOS E ORDENADOS RESULTADOS OBTIDOS PELAS ESTIMAÇÕES DAS REGRESSÕES, 90
TABELA 16	MODOS DE NEGOCIAÇÕES NAS ESTATAIS: 1989/91, 100
TABELA 17	ACORDOS COLETIVOS ESTATAIS TEMAS DAS CLÁUSULAS 1989/91, 101
TABELA 18	SALÁRIOS E REMUNERAÇÃO PARTICIPAÇÃO POR GRUPO NO TEMA (%) 1989/91, 101
TABELA 19	EMPRESA 103 CARGOS DE NÍVEL GERENCIAL VALOR DOS SALÁRIOS MÁXIMOS E MÍNIMOS EM NÚMERO DE SALÁRIOS MÍNIMOS, 103
TABELA 20	EMPRESA 11(ESTADUAL) CARGOS DE NÍVEL UNIVERSITÁRIO VALORES MÁXIMO E MÍNIMO DOS SALÁRIOS CALCULADOS EM NÚMERO DE SALÁRIOS MÍNIMOS REGIÃO SUDESTE, 105
TABELA 21	EMPRESA 18 (FEDERAL) CARGOS DE NÍVEL OPERACIONAL, ADM. TÉCNICO E UNIVER- SITÁRIO VALORES MÁXIMO E MÍNIMO DOS SALÁRIOS CALCULADOS EM NÚMERO DE SALÁRIOS MÍNIMOS REGIÃO SUDESTE, 106
TABELA 22	VALOR DAS AMPLITUDES SALARIAIS EM NÚMERO DE SALÁRIOS MÍNIMOS: EMPRESAS PÚBLICAS POR NÍVEIS DE GOVERNO - SUDESTE, 107
TABELA 23	VALOR DAS AMPLITUDES SALARIAIS EM NÚMERO DE SALÁRIOS MÍNIMOS: EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS - REGIÃO SUDESTE, 108
TABELA 24	SALÁRIOS, ADICIONAIS E REMUNERAÇÕES DA EMPRESA Nº 50 EM UNIDADE DE SALÁRIO MÍNIMO DE OUTUBRO DE 1989, 123
TABELA 25	SALÁRIOS, ADICIONAIS E REMUNERAÇÕES DAS EMPRESAS FEDERAIS E ESTADUAIS EM UNIDADE DE SALÁRIO MÍNIMO DE OUTUBRO DE 1989, 124
TABELA 26	VALOR DOS SALÁRIOS MÁXIMOS E MÍNIMOS CALCULADO EM NÚMERO DE SALÁRIOS MÍNIMOS PARA ALGUMAS FUNÇÕES DE EMPRESAS DOS GRUPOS I E II SEGUNDO CLASSIFICAÇÃO DO CODEC, 130

LISTA DE SIGLAS

CODEC	Conselho de Defesa dos Capitais do Estado
CED	Coordenação das Entidades Descentralizadoras
CESP	Companhia de Eletricidade de São Paulo
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
DRT	Departamento Regional do Trabalho
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho

INTRODUÇÃO

A discussão sobre o déficit público brasileiro desempenha papel de destaque no questionamento sobre a coerência com que têm sido tratadas as políticas de gastos do governo, principalmente, no que se refere às despesas com pessoal, que é o item mais importante desses gastos. Estas despesas permitem relacionar a problemática das remunerações do trabalho ao cenário macroeconômico nacional. A razão para isso é clara. A maior parcela da responsabilidade pela correção do déficit público no Brasil, tem recaído mais sobre a contenção de despesas, do que sobre o aumento da receita.

Dada a natureza da crise fiscal, o déficit público ocupou posição de destaque nas discussões dos programas de estabilização que conduziram o governo central a estratégias de ação econômica, que implicam em modificações no mercado de trabalho. Somente em 1987, o déficit público foi destacado como principal elo entre as políticas macroeconômicas do governo e o mercado de trabalho público, tendo em vista que, naquele ano, as contradições e conflitos da transição do regime autoritário para o democrático, manifestaram-se com maior rigor.

A partir daquele ano evidenciou-se impasse nas negociações trabalhistas em todas as esferas de governo. Os movimentos reivindicatórios que visavam recompor o poder de compra das remunerações, diante de um processo de rápida aceleração inflacionária esbarravam nas limitadas disponibilidades financeiras, decorrentes da deterioração das contas públicas. Conseqüentemente, as despesas com pessoal passaram a ser alvo de medidas que tinham, como finalidade, reduzir os gastos públicos. Esta situação vigorou durante todo o período de transição do regime político, e constituiu o pano de fundo das mudanças referentes ao trabalho no setor público.

A definição de uma política salarial e a explicitação dos salários como variável restritiva da política macroeconômica exige um conhecimento substancial

dessa questão, pelo setor público. É preciso considerar também sua relação com salários pagos pelo setor empresarial privado da economia. As remunerações do trabalho nas empresas públicas são alvo de grande atenção, mas o fulcro das discussões tem sido as disparidades dos salários para cargos idênticos entre as empresas públicas e privadas. O estudo desses diferenciais dentro do setor empresarial público, ou seja, intra-empresas públicas de diferentes esferas do governo tem sido negligenciado no meio acadêmico. Este é o tema central da tese.

As disparidades das remunerações do trabalho originam-se de padrões de comportamento administrativo-empresarial culturalmente adquiridos, o que será explicitado no próximo capítulo. No entanto, no caso das empresas públicas e estatais as discrepâncias das remunerações são dotadas de forte conteúdo político. Em 1987, ao lado da projeção da questão fiscal como centro do debate, presenciou-se um aumento considerável dos movimentos reivindicatórios por parte dos empregados das administrações públicas direta e indiretas. A intensidade desses movimentos foi importante porque suscitou a atenção do Estado para a problemática das remunerações no setor público, inserindo-a no contexto macroeconômico.

A turbulência decorrente das transformações políticas revelou grandes modificações nas relações de trabalho entre patrões e empregados no setor privado e no setor público. As empresas se organizaram e passaram a realizar reivindicações de variados matizes. As direções das estatais e repartições públicas, agruparam-se em diferentes associações de classes, aumentando consideravelmente o poder dos sindicatos.

A problemática das remunerações do trabalho em empresas estatais vai além de traços econômicos. O que é facilmente identificável no florescimento de greves, conflitos, acordos e negociações (Zylberstajn e Pastore, 1988). Adicionalmente, estes pesquisadores destacam a necessidade de mudanças na lei que rege as relações de trabalho chamando a atenção para a distância verificada no Brasil entre a lei e a realidade.

Este trabalho explora uma área interdisciplinar das Ciências Sociais, a Economia do Trabalho e a Administração de Empresas. Isto é feito porque os influenciadores dessas remunerações têm as mais diversas origens, assumindo conotação política, cultural e institucional relacionadas a cada empresa em particular.

A tese encaminha a discussão das remunerações do trabalho no sentido de refinar a compreensão de como interagem nas empresas estatais os fatores econômicos, organizacionais, e culturais. Ressalta a necessidade de questionar e de se refletir não só sobre a contribuição de cada abordagem teórica adotada e sua precisão conceitual e metodológica para o assunto tratado, mas, principalmente, contrasta tais questões e reflexões para situações empíricas determinadas, de tal sorte, que a realidade organizacional específica sirva de arena ao debate intelectual.

Se, de um lado a especificidade do universo organizacional escolhido, as empresas públicas, pode reduzir a discussão em alguns aspectos, por outro lado, ganha-se pela adequação à realidade. Isto significa, no mínimo, uma boa aliança entre o escopo do desenvolvimento teórico e os objetivos pragmáticos de aperfeiçoamento dos processos de determinação das remunerações do trabalho nessas empresas.

Dentro deste contexto os diferenciais de remunerações nas empresas públicas precisam deixar de ser encarados exclusivamente em seus aspectos quantitativos, para serem focalizados prioritariamente sob a ótica qualitativa. Isto dará à sociedade subsídios para exigir políticas governamentais fundamentadas em bases racionais, quando do gerenciamento dessas diferenças.

O presente estudo está centrado na análise qualitativa dos diferenciais de remunerações. Apesar de ser este o seu enfoque central, de nenhuma forma exclui a necessidade de quantificá-los e avaliá-los em suas magnitudes nos diversos ângulos abordados por esta pesquisa. Isto é feito na tentativa de suprir o tratamento indiscriminado que comumente tem sido dispensado às remunerações em seus diferentes componentes. Para tal, considera-se além do salário de referência e dos

ordenados, as vantagens pecuniárias e as gratificações, que serão aqui denominadas remunerações não-salariais. Estas quase sempre representam significativo peso na folha de pessoal das empresas.

A importância dessa desagregação encontra-se no fato de, a cada tipo de despesa com o trabalho poder causar diferenciais de magnitudes diversas na remuneração total. Desta forma, é importante analisar os diferenciais a partir dos determinantes de cada parte dessa remuneração, porque devido à agregação tais determinantes não seriam identificados e analisados. Em suma, definir e conceituar as variáveis envolvidas numa pesquisa é de fundamental importância para quantos desejam fazer uso dos resultados e conclusões.

De outro modo, pensa-se que a partir de agregações indevidas e de generalizações grosseiras é muito provável que se incorra em erros de interpretação. Os salários, os ordenados, as vantagens pecuniárias e os benefícios indiretos são componentes dos ganhos do trabalho cujo processo de formação e de determinação diferem e que, portanto, devem ser estudados e qualificados separadamente. Neste sentido, abaixo apresenta-se o objetivo geral deste estudo, sua hipótese central e a estrutura do mesmo.

OBJETIVO GERAL

O trabalho tem como objetivo geral interpretar e analisar os determinantes das remunerações do trabalho nas empresas públicas da Região Sudeste, em diferentes esferas governamentais, sendo que os objetivos específicos que resultam deste objetivo geral são:

- Promover um melhor conhecimento sobre as causas dos diferenciais das remunerações do trabalho nas empresas públicas entre aqueles que ocupam os

mesmos cargos e que desenvolvem as mesmas funções, fenômeno de maior relevância no campo da Economia do Trabalho;

- Seguir uma trilha teórica ainda não percorrida para a explicação desse fenômeno, procurando englobar a Teoria da Segmentação, a Teoria do Mercado Interno de Trabalho e a Teoria das Organizações e dos Recursos Humanos;
- Fornecer subsídios à sociedade e ao governo para uma política de remuneração do trabalho mais realista.

HIPÓTESE FUNDAMENTAL

As disparidades das remunerações do trabalho originam-se de padrões de comportamento administrativo-empresarial culturalmente adquiridos.

ESTRUTURA DO ESTUDO

O trabalho obedece à sequência de quatro capítulos, além desta Introdução e das Conclusões. No primeiro capítulo apresenta-se o legado da Teoria Econômica para o estudo das remunerações nas empresas públicas, a partir da revisão das contribuições teóricas e de estudos empíricos sobre salários. Procura-se, também, averiguar o alcance e as limitações da Economia do Trabalho para o caso particular das remunerações do trabalho nas empresas públicas.

No segundo capítulo propõe-se uma trilha teórica mais adequada para o caso das remunerações do trabalho nessas empresas que conjuga subsídios de uma área multidisciplinar, ou seja, da Economia do Trabalho e da área administrativa

denominada de Recursos Humanos. Reúne também, além da fundamentação teórica, a metodologia para sua aplicação.

Seguindo esta estrutura e as relações entre suas partes, apresentam-se no terceiro capítulo as evidências empíricas que dão suporte para a análise dos determinantes das remunerações e sua influência nos diferenciais. No capítulo 4, reúnem-se as evidências em torno da hipótese proposta a partir de uma visão qualitativa do fenômeno.

A tese finaliza com uma síntese e interpretação dos resultados obtidos ao longo do estudo empírico desenvolvido nos terceiro e quarto capítulos. A definição do objeto do estudo é de fundamental importância para o uso dos resultados e conclusões de uma pesquisa. O desenvolvimento de investigações mais profundas da existência de diferenciais de remunerações entre e intra-empresas públicas traz à luz novos contornos em função dos determinantes de cada componente dessas remunerações, salário de base, ordenados e os adicionais.

CAPÍTULO 1

CONSIDERAÇÕES SOBRE AS REALIDADES TEÓRICA E EMPÍRICA DAS REMUNERAÇÕES DO TRABALHO NO BRASIL

A questão dos salários em uma economia de mercado capitalista constitui um aspecto importante da análise econômica. Sendo assim, é interessante verificar em que medida os instrumentos dessa análise podem ser aplicados ao caso particular dos diferenciais de remunerações das empresas públicas.

O objetivo deste capítulo é avaliar o poder explicativo das teorias em relação à determinação das remunerações do trabalho nas empresas públicas. Isto requer que se questione: (1) a existência de uma explicação para as remunerações do trabalho na empresa pública brasileira e, (2) a existência de fundamentos teóricos para a explicação dos diferenciais de remunerações entre cargos idênticos em diversas empresas. O capítulo contém uma revisão teórica, e a revisão de estudos empíricos, sendo esta última seção, composta de duas subseções: Diferenciais de Salários Entre Empresas Privadas e Diferenciais de Salários Entre Empresas Públicas e Empresas Privadas.

1.1 REVISÃO TEÓRICA

As mais expressivas contribuições acadêmicas à teoria dos salários, nas últimas décadas, podem ser classificadas segundo diversas linhas básicas de

pensamento. Entre elas, a escola neoclássica e a linha segmentacionista estão mais diretamente relacionadas à questão dos diferenciais de remunerações.

O modelo neoclássico da determinação dos salários, em sua forma original, mantém os postulados básicos da homogeneidade da força de trabalho e da eficiência do mercado na alocação dos recursos produtivos⁽¹⁾. Estes pressupostos são facilmente criticáveis por não refletir fenômenos observáveis no mercado de trabalho. Neste sentido, não é possível para os neoclássicos, incluir em sua teoria elementos básicos do processo de determinação salarial, como as discriminações nas etapas de seleção da mão-de-obra e a atuação governamental neste mercado.

Algum avanço teórico foi conseguido com a teoria do capital humano, que procurou corrigir a concepção falha de que existe homogeneidade da mão-de-obra no mercado. Entretanto, a escola do capital humano não trata a questão com a profundidade que o problema requer, focalizando-o quase que exclusivamente, pelo lado da oferta. Lima(1980).

Uma contribuição importante a esta escola é encontrada em Mincer (1978), que divide o investimento em capital humano em dois componentes: investimento em educação formal e investimento em treinamento no trabalho. No primeiro caso, o investimento é uma qualidade da oferta de trabalho e, no segundo, ele é um aspecto da demanda de trabalho das empresas. Desta forma, Mincer explica a diferença salarial entre os indivíduos absolutamente sem qualificação e os que possuem diferentes níveis de qualificação, através do investimento em educação formal e do treinamento destes últimos⁽²⁾.

Embora tenha contribuído com uma teoria de diferenciais de salários, a escola do capital humano manteve a idéia de equilíbrio isto é, a idéia de uma mercado que funciona sem distorções, perfeitamente consistente com a

construção neoclássica. Mantém, desta maneira, falhas de concepção da realidade do mercado de trabalho.

Desta forma, ela pode ser considerada como uma variante da concepção neoclássica do mercado de trabalho à medida em que conserva o postulado da eficiência de mercado intacto⁽³⁾. Postula que, em equilíbrio, as pessoas de igual qualificação apresentam a mesma produtividade marginal e que esta corresponde ao salário real.

Respeitando a tradição neoclássica de que os fatores de produção são remunerados de acordo com sua produtividade marginal, os teóricos do capital humano absorvem a concepção de que a educação explica ganhos de produtividade e, conseqüentemente, ganhos de renda individual. A cadeia é montada seguindo as etapas: educação, maior habilidade e conhecimento, maior produtividade e, finalmente, ganhos de renda.

Se por um lado, na prática, a teoria do capital humano é vista como proposta fidedigna de explicação do funcionamento do mercado, por outro lado, há sérios questionamentos a este respeito. Alguns deles são resumidos a seguir:

- a) - Teriam os trabalhadores, que só dispõem da renda salarial, condições de deixar a força de trabalho, matricular-se numa escola, submeter-se a um treinamento, pagar os custos desse período e, em seguida, retornar à força de trabalho e conseguir um nível mais alto de renda?
- b) - A teoria é passível de ser diretamente testada, ou seja, é possível testar a cadeia de causação que a consubstancia?
- c) - É possível medir o capital humano em cada indivíduo ?(Carnoy, 1975)

A resposta a todas essas indagações é negativa. A teoria omite que o acesso à renda não salarial é necessária para financiar o processo de investimento. Igualmente óbvio é o fato dos rendimentos desse investimento serem diferentes entre indivíduos que investiram o mesmo volume de recursos e de esforços. Em suma, a teoria do capital humano, apesar de ter sido um avanço ao enfoque do mercado de trabalho é falha, não só quanto aos pressupostos que manteve como herança da escola neoclássica, como também do ponto de vista prático

A contraposição a esta teoria é feita pelos segmentacionistas⁽⁴⁾. Eles chamam a atenção para o fato de haver ineficiência alocativa dos mercados de trabalho no mundo real. Os trabalhadores com igual produtividade não recebem o mesmo salário, em função do setor de atividade econômica em que está operando. Como cada setor possui uma estrutura salarial específica, qualquer remanejamento do indivíduo para outro setor, faz com que ele receba uma remuneração substancialmente diferente daquela que recebia antes da mudança. Pode-se retirar daqui a primeira indicação para a interpretação dos diferenciais por cargos entre empresas públicas e empresas privadas.

A teoria da segmentação introduziu uma nova visão da determinação dos salários e da mobilidade ocupacional, enfatizando a divisão do mercado de trabalho em dois grandes segmentos (primário e secundário) e explicando essa segmentação através de três vertentes, duas das quais sob a ótica do mercado de trabalho. A primeira enfatiza a oferta de mão-de-obra como responsável pela dimensão da estratificação do mercado de trabalho; a segunda, realça as características da demanda de trabalho como responsáveis pela segmentação do mercado de mão-de-obra e a terceira vertente observa a segmentação de maneira peculiar, ou seja, pela ótica do processo histórico capitalista.

A idéia clássica da segmentação sobre a determinação dos salários e da mobilidade ocupacional da mão-de-obra está centrada nas características pessoais dos trabalhadores, que determinam de que mercado participará, se primário ou secundário (Reich, Garden e Edwards, 1973). O mercado secundário apresenta as seguintes características: a inexistência de grupos com regras rígidas para definir salário e emprego, as relações entre empregados e empregadores são transitórias e impessoais; os trabalhadores não são qualificados; o pagamento é efetuado por unidade de produto; há pequena quantidade de capital ou maquinaria empregada.

Já o mercado primário é formalmente estruturado e funciona através de regras que visam determinar a alocação e o preço da mão-de-obra. Estas regras originaram-se de uma série de estudos sobre as características das atividades, habilidades e treinamentos. Com base nestes elementos, as empresas passam a internalizá-las. Isto estabelece um desvio do mercado competitivo da teoria econômica tradicional, (Calabi e Zaghen, 1978). É importante destacar que essa segmentação do mercado de trabalho em primário e secundário é resultado de características da oferta e da demanda de mão-de-obra.

A preocupação da administração com o aspecto da eficiência é constante, tendo em vista que ela é garantia de maiores lucros. Normalmente a estabilidade do emprego e a baixa rotatividade garantem uma maior eficiência. Deste modo, o trabalho tem grande importância, além do que o recrutamento de trabalhadores e seu treinamento para certos tipos de atividades envolve elevados custos financeiros.

A estrutura gerencial e os sindicatos definem o mercado interno a partir da adoção de critérios e de programas de promoção que não se relacionam exclusivamente a salários, mas que incluem a própria ascensão funcional. Em função desses critérios se faz a alocação do trabalho, que visa à eficiência da negociação de interesses dos trabalhadores.

Transgredir essa prática significa prejuízo financeiro para a empresa. Isto varia entre os mercados internos e depende também de sua vinculação com o mercado externo, bem como da própria natureza da atividade. Finalmente, deve-se acrescentar que nem toda empresa possui mercado interno, e no entanto existem empresas que possuem mercados internos e que participam do mercado externo simultaneamente.

Deste modo, estabelecidas as condições de mercado, às quais estão sujeitas as empresas, diferentes oportunidades de trabalho são ofertadas a diferentes pessoas, não se restringindo a escolha ao nível educacional, como é proposto na teoria do capital humano, mas incluindo condicionantes sócio-culturais, como raça, sexo, experiência, idade etc. Estes aspectos transportam o estudo para a ótica da oferta⁽⁵⁾. Aqui começa a explicação do porquê do mercado interno de trabalho, de onde derivam os fatores culturais da organização que originam os diferenciais de remunerações.

Uma linha mais recente da segmentação analisa o mercado de trabalho pela ótica da demanda. Nesta perspectiva, a explicação dos diferenciais de salários em termos de educação é uma simplificação que subestima o papel de variáveis ligadas à estrutura produtiva e ao modo como a produção se processa, tais como, a estrutura de mercado, a força sindical e a estrutura hierárquica do trabalho⁽⁶⁾.

Considerando a estrutura industrial de economias capitalistas modernas, compostas de um mercado oligopolista e de uma periferia competitiva, estes segmentacionistas preocupam-se com o comportamento interno da empresa no tocante a seus empecilhos à absorção da força de trabalho. No que tange às firmas oligopolistas observam que: a produtividade, a margem de lucro e a relação capital/trabalho são relativamente elevados, assim como a presença de um mercado de trabalho fortemente sindicalizado e estável.

Em contraste, as firmas competitivas são numerosas e pequenas, mais absorvedoras de mão-de-obra e apresentam baixa produtividade, bem como, baixo lucro. Elas enfrentam acirrada concorrência e possuem um mercado de trabalho onde a presença dos sindicatos é pouca ou inexistente. Dessa maneira, os trabalhadores deste setor não possuem a estabilidade do emprego assegurada através da atuação dos sindicatos.

Em suma, pode-se dizer que a dualidade tecnológica encontra-se na base da segmentação do mercado de trabalho, isto é, há firmas potencialmente capazes de absorver maior quantidade de capital e que, de acordo com a produtividade do trabalho adquirida, estão habilitadas a oferecer melhores condições para o trabalhador. Este fato consubstancia o caso típico do mercado primário.

No outro extremo, encontram-se firmas menos habilitadas ao uso do capital e que enfrentam maiores dificuldades para a geração de melhorias para o trabalhador. Com isto, verifica-se a contingência do dualismo tecnológico. O poder de mercado que a indústria ostenta, contribui, reforça e impulsiona a segmentação. As estatais encontram-se no primeiro grupo, no entanto, com características e natureza próprias que resultam de sua cultura e de sua organização, como será observado ao longo deste estudo.

Nesta linha de análise, os salários são determinados mediante certas condições peculiares à segmentação. No âmbito do mercado secundário, onde a instabilidade é fator preponderante, a própria condição ou existência de um excedente de força de trabalho garante a alguns empregadores um alto grau de controle de mercado. Este fato leva a decisões que independem do acervo de capital humano da massa trabalhadora e são regidas pelas possíveis oscilações da demanda. Isto cria e reforça a segmentação do mercado de trabalho. Lima (1980).

Neste caso, como corolário, pode-se tomar o total de horas trabalhadas como referencial para as possíveis diferenças salariais, sem que tenha qualquer relacionamento com as questões estabelecidas pela teoria do capital humano, ou melhor dizendo, com treinamento e educação.

Uma abordagem útil para estudar as grandes empresas burocratizadas, como as empresas públicas, surgiu com o desenvolvimento das idéias da segmentação de mercado de trabalho. Estas idéias têm acompanhado a evolução do capitalismo monopolista, explicando as medidas adotadas no sentido de proceder à reestruturação das relações internas às unidades capitalistas modernas, através da Teoria do Mercado Interno de Trabalho (Reich, Gordon e Edwards, 1973).

Segundo Doeringer e Piore (1971), a força de trabalho interna goza de privilégios, sendo protegida da competição direta do mercado externo. O mercado interno de trabalho não funciona como um mercado competitivo. Existe uma institucionalização das regras da empresa, que tendem a ser respeitadas, e que, conseqüentemente, restringem oscilações salariais. Portanto, a rigidez das regras que o regulam faz com que os efeitos da dinâmica do mercado de trabalho sobre ele sejam diversos do previsto pela teoria econômica tradicional.

A manutenção e rigidez dos procedimentos estabelecidos pelos escalões superiores das empresas ou por barganha entre estes e os escalões inferiores são tais que, as forças macroeconômicas que operam no mercado externo à firma afetam apenas de modo indireto o que ocorre no seu interior. Estas práticas traduzem comportamentos empresariais que representam pontos importantes na determinação dos salários e dos diferenciais.

A existência do mercado interno explica, em parte, a permanência da estrutura rígida de salários intra-empresas e setores, como também os critérios e cadeias de ocupações e de promoções para os trabalhadores dentro de cada firma.

De acordo com estas formulações, as contratações de trabalho que realizam as grandes empresas, faz-se principalmente para os baixos postos de trabalho da sua estrutura hierárquica de cargos. Neste contexto, é o uso de políticas de promoção que levam os trabalhadores, já incorporados nas empresas, às posições hierárquicas mais altas.

Uma outra consideração associada à relação entre hierarquia dos postos de trabalho e os diferenciais de remunerações refere-se à resistência dos trabalhadores, através dos seus sindicatos, ao aumento da produtividade. Um aspecto sócio-cultural relevante dessa relação foi abordado por Vieira da Cunha e Bonelli (1978), que baseados na suposição de que as empresas mais lucrativas apresentam menor resistência às reivindicações salariais, explicam os diferenciais de salários entre trabalhadores com ocupações semelhantes à partir da diversidade de graus de desempenho entre as empresas.

1.2 REVISÃO DE ESTUDOS EMPÍRICOS

Uma revisão da literatura existente sobre os diferenciais de salários mostra que foram desenvolvidos estudos que pressupõem explicações das mais diversas categorias de dispersões através do uso de tratamentos alternativos dispensados aos dados. Estas experiências abrangem os casos mais recentes para os quais a teoria ainda está sendo elaborada. Deste modo, discutem-se a seguir trabalhos empíricos desenvolvidos sobre salários em empresas do setor privado, e analisam-se alguns estudos comparativos das remunerações entre empresas públicas e empresas privadas.

1.2.1 Diferenciais de Salários entre Empresas Privadas

Constata-se que, no Brasil, a maioria dos estudos sobre o comportamento dos salários ocorreram no período que vai do final dos anos sessenta até o ano de 1973, a partir do qual a economia apresentou taxas decrescentes de atividade. O interesse dos pesquisadores concentrou-se no impacto causado no mercado de trabalho urbano pelas diferentes fases do ciclo econômico, mais especificamente, no que se refere à distribuição dos salários, apesar de ter tomado conotação genérica de distribuição de renda.

No entanto, vale salientar que de modo geral, embora as mais expressivas contribuições acadêmicas apresentassem somente uma ordem de preocupação, a deterioração da distribuição salarial naquele período, divergia quanto à estrutura analítico-teórica utilizada. Nesta base, questionaram-se principalmente as seguintes posições que refletem a debilidade da teoria frente às evidências empíricas do caso brasileiro:

- (a) - O nível educacional constitui-se no fator preponderante para a determinação do nível de renda. Uma vez observada a estreita relação entre nível educacional e nível de renda, será válido concluir que a ampliação de oportunidades é suficiente para atenuar as desigualdades?
- (b) - Existe uma escassez relativa de oferta de pessoal especializado relativamente à demanda. É correto afirmar que a explicação para a disparidade do rendimento do trabalho é encontrada nos fatores de mercado?

Como fonte geradora desse questionamento ficou amplamente conhecido o trabalho de Langoni (1973), uma das contribuições pioneiras sobre o assunto, cuja importância deve-se muito mais ao debate que originou do que aos resultados obtidos através da estrutura analítico-teórica utilizada.

A interpretação de Langoni apoiou-se exclusivamente na teoria do capital humano e, portanto, considerou as diferenças do investimento em educação formal e treinamento no trabalho como fatores mais relevantes para as discrepâncias salariais. Mais especificamente, ele explicou os ganhos salariais em favor dos trabalhadores de maior nível educacional a partir de uma certa rigidez da oferta desse fator de produção frente à sua demanda em expansão.

Existem várias teorias que procuram identificar os determinantes dos salários e analisar a existência e causas de suas discrepâncias. A explicação de Langoni foi contestada por muitos pesquisadores, que deram interpretações alternativas ao fenômeno, como Fishlow (1975), Hoffman (1975) Wells (1975) e Bacha (1975).

Todos esses autores se opõem ao pressuposto básico de um mercado unificado, concorrencial. Atribuem maior importância a fatores exógenos às forças de mercado, principalmente às políticas econômicas, como causa da distribuição perversa dos salários. Por outro lado, Bacha (1975) qualifica e dá uma interpretação mais realista do fenômeno, segmentando o mercado de trabalho em duas partes: uma constituída pelas pessoas ocupadas diretamente nas atividades produtivas e outra pelas que ocupam funções gerenciais.

Nesta perspectiva, as condições de mercado concorrencial não seriam aplicáveis ao caso das remunerações de gerentes, mediante a relação direta que apresenta com os lucros das empresas⁽⁷⁾. No entanto, em relação às remunerações do primeiro segmento, das pessoas vinculadas diretamente ao processo produtivo, o autor concorda que os postulados da teoria neoclássica sejam válidos mas, considera que apenas uma parcela minoritária dos diferenciais deva ser atribuída à educação.

Deste modo, apesar de não negar o papel que representa o capital humano incorporado pelo indivíduo, ao considerar a hierarquia dos cargos e não a

qualificação como principal determinante dos diferenciais de remuneração do trabalho, Bacha reserva à educação uma importância bem menor do que a conferida por Langoni(1973), como explicação dos diferenciais salariais.

A partir do exame da literatura acima, que estuda os determinantes dos salários e de seus diferenciais discordando da hipótese de concorrência perfeita, percebe-se que não só serve de divisor de opiniões, mas contribui também para o surgimento de interpretações ecléticas. Estas interpretações visavam não somente a apoiar estes trabalhos mas, simultaneamente, recorrer a um conjunto de fundamentos teóricos heterogêneos.

Ao lado dos adeptos da escola do capital humano, como Senna (1975), que pesquisou sobre as diferenças individuais de salários no setor urbano da economia brasileira, Castello Branco (1979) que apoiou e ampliou o enfoque de Langoni contrapondo-se à visão segmentacionista, ressalte-se o trabalho de Macedo (1977). Este autor parte da teoria do mercado interno de trabalho, para avaliar a posição dos empregados estáveis em relação aos empregados admitidos e demitidos na hierarquia salarial. Em toda a sua análise procura seguir linha semelhante àquela utilizada por Bacha(1975).

De outro modo, Lanzana(1987) reúne subsídios das teorias da segmentação do mercado de trabalho, da neoclássica e do estudo de Bacha(1975), ao analisar os diferenciais de salários entre trabalhadores qualificados e não qualificados em período de crescimento econômico. Embora este autor não tenha estudado o caso das estatais, o ecletismo teórico observado em seu trabalho contribuiu indiretamente para esta tese ao deixar vestígios de que a interpretação do fenômeno dos diferenciais salariais requer multiplicidade de linhas teóricas. O interesse pelo assunto não desapareceu ao longo do tempo, grande parte dos esforços centram-se na busca de compreensão dos diferenciais salariais entre o setor público e o privado, como será visto a seguir.

1.2.2 Diferenciais de Salários Entre Empresas Públicas e Empresas Privadas

A escassez de pesquisas na área salarial das empresas públicas enfocando a economia brasileira tem sido um problema facilmente detectado, quando se quer analisar esta variável. Há necessidade de se utilizar bibliografias, modelos e teorias voltados para a experiência de outros países. Como decorrência disso, o próprio instrumental de análise disponível não se tem revelado o mais adequado para a avaliação das questões locais relacionadas a trabalho. Constitui-se, dessa maneira, em obstáculo a abordagens relevantes para a realidade brasileira.

Apesar do vazio teórico e das dificuldades metodológicas, na década de oitenta, com a crise econômica que se instalou no país, o início do processo de abertura política e posterior consolidação da democracia, o interesse sobre o assunto vem sendo intensificado, principalmente no que se refere ao caso das empresas públicas. Contribuições importantes são encontradas na literatura brasileira, em Macedo (1986) e Cacciamali & Torres (1988).

O estudo de Macedo fundamenta-se em trabalhos originalmente desenvolvidos por pesquisadores do Canadá e Estados Unidos que apontaram para a existência de diferenças salariais entre empresas públicas e empresas privadas, beneficiando o funcionário público da América do Norte⁽⁸⁾. Inspirado nesses trabalhos, Macedo utilizou a técnica de decomposição dos diferenciais entre trabalhadores de empresas da indústria brasileira, desagregou o modelo por ocupação, indústria e tamanho da empresa.

Ele obteve informações sobre as características de seus empregados (salário, ocupação, instrução, idade, tempo de serviço e sexo) através da RAIS (Relação Anual de Indicadores Sociais), relativos ao ano de 1981. Decomps os diferenciais em duas parcelas. Uma representativa do capital humano dos trabalhadores, e outra que espelha a política salarial adotada pela empresa pública

relativamente à empresa privada. Deste modo, Macedo considerou a última parcela como uma renda econômica, na medida em que é um diferencial que não se explica pelas diferenças de características dos trabalhadores.

Um dos méritos do trabalho está em considerar no modelo elementos da demanda que afetam o diferencial de salário ao lado daqueles de oferta. Entretanto, a metodologia utilizada tem fundamento básico na teoria do capital humano e, portanto, inclui como premissa um mercado que funciona em regime de concorrência perfeita e contém a idéia de equilíbrio. A este respeito argumenta o autor:

"as críticas apontadas não estão voltadas para contestar por si mesmo, os números resultantes desses procedimentos empíricos, mas sim a interpretação que pode ser dada a esses números. Por exemplo: as regressões vão revelar coeficientes positivos para a variável educação. Adeptos da teoria do "capital humano" interpretariam esses resultados como indicativo de retornos positivos ao investimento feito na aquisição de educação formal. Do nosso ponto de vista, o coeficiente representa também o valor que essas empresas dão a essa variável, mesmo que ela não reflita necessariamente uma maior produtividade". (Macedo, 1986)

O esforço do autor para incluir na análise as variáveis representativas do investimento em "capital humano", passíveis de comparação, não foi suficiente para superar todas as barreiras, tendo em vista que remunerações não salariais associadas a determinados cargos não são captadas por meio dos dados da RAIS, pois como é sabido, a comparação das remunerações do trabalho por cargos, entre empresas públicas e privadas, com amostra desses dados, apesar de reunir um grande número de empresas, levaram a resultados pouco significantes, como bem especificados por Cacciamali e Torres (1988) :

"Uma explicação para os baixos graus de significância estatística dos coeficientes estimados é a própria classificação ocupacional RAIS inadequada, para análise de estruturas de cargos e salários existentes nas empresas. Estas possuem sua própria classificação do preenchimento do formulário RAIS. Além disso, como não existe padronização de procedimentos, os responsáveis por cada empresa interpretam por si a classificação RAIS, o que conduz obrigatoriamente a distorções."

Os trabalhos acima referidos constituem contribuições importantes na medida que demonstram empiricamente a existência de diferenciais de salários por cargos entre empresas públicas e privadas. No entanto, a despeito da relevância do tema, pouco se avançou no sentido de aperfeiçoar sua interpretação do ponto de vista teórico. Não foram aperfeiçoadas as premissas, bem como os conceitos usados para defini-los e, menos ainda, não foi ampliado o escopo teórico para sua análise.

Com raras exceções, têm proliferado trabalhos desta natureza usando técnicas e modelos de mensuração dos diferenciais que enfocam aspectos isolados e superficiais da realidade empresarial. Estudar as remunerações do trabalho na forma exclusiva de diferenciais de salários é tentar minimizar sua importância e discutir efeitos sem questionar causas. É preciso investir no aperfeiçoamento dos estudos das organizações empresariais, expandir seus limites teóricos, redefinir conceitos e enfoques tradicionais para não só dar conta de problemas concretos, como também ampliar a visão que se tem deles e do universo em que se manifestam.

Precisam ser considerados, examinados e relacionados, os padrões de remunerações definidos em cada empresa, padrões culturais específicos de cada organização, os processos e relações de poder determinantes de sua dinâmica, assim como chamar a atenção para o fato de que o lado estrutural da análise vem sendo sistematicamente negligenciado. Pecam, as poucas pesquisas sobre diferenciais de salários no Brasil, pela ausência de enfoques que considerem os fatores intervenientes na formação das remunerações do trabalho nas empresas públicas em sua forma mais abrangente.

Não há dúvida quanto ao fato de existir uma demanda insatisfeita nas várias linhas de interpretação das remunerações do trabalho das empresas públicas brasileiras. O reconhecimento da necessidade de aprimoramento das

teorias seria a primeira etapa para o avanço do conhecimento da problemática dessas remunerações. Pouco se tem feito para tornar os enfoques sobre a questão do preço do trabalho mais científico, em que pese o aparente cientificismo de sua roupagem.

As teorias gerais do mercado de trabalho, assim como as teorias microeconômicas mais elaboradas e aperfeiçoadas, sem exceção, não têm se mostrado satisfatórias. Neste sentido, rejeita-se a proposição marginalista, segundo a qual, no mercado de trabalho em regime de concorrência perfeita, a remuneração dos indivíduos depende de sua contribuição marginal ao produto total, porque a realidade não se coaduna com os pressupostos de um mercado de trabalho concorrencial, principalmente aquele que não admite diferenças qualitativas na força de trabalho. Por outro lado, não se aceita a teoria do capital humano por manter o postulado da eficiência do mercado consistente com o modelo marginalista, apenas ampliando a cadeia de causação para explicar as diferenças salariais.

Neste trabalho admite-se, tal como na teoria da segmentação, que há dicotomia no mercado de trabalho e que trabalhadores com igual produtividade não recebem necessariamente o mesmo salário, pois esta remuneração é função do setor em que está inserido o trabalhador. Assim, contrariando a teoria neoclássica que postula a inexistência de diferencial de salário, dada mão-de-obra homogênea considerar-se-á, com base na teoria da segmentação, a possibilidade de remunerações diferenciadas, mesmo com homogeneidade da mão-de-obra. Aceita-se que o salário depende da empresa em que o indivíduo está alocado e do cargo que ele ocupa. Em suma, seguindo os segmentacionistas, pressupõe-se também a associação dos salários aos postos de trabalho, e não aos trabalhadores, como postulado na teoria tradicional.

Cabe observar adicionalmente que a estrutura de postos de trabalho é suficientemente rígida, de modo a evitar as influências que se verificam na oferta e demanda do mercado geral de trabalho. À medida em que se admite a associação entre as estruturas de cargos e salários, este último passa a ser uma função do modo como o trabalhador ingressa no mercado de trabalho e, posteriormente, de como é selecionado a partir de critérios determinados pela demanda, que variam de acordo com o tipo de empresa, apesar de suas características pessoais.

As considerações até o momento apresentadas permitem mostrar pressupostos importantes, originados da teoria da segmentação. Entretanto, uma das contribuições da tese é suprir de algum modo lacunas da Economia do Trabalho, que residam na explicação das diferenças das remunerações não salariais dos ordenados e dos adicionais (gratificações, vantagens e benefícios). Para tanto, pressupõe-se que a teoria convencional é insuficiente por tratar os salários como única forma de remuneração do trabalho.

Pretende-se dar um passo nessa direção ao enfocar a questão estrutural, privilegiando o aspecto cultural e as influências das relações de poder. Não se trata de uma abordagem completamente inovadora. Nos últimos anos têm proliferado estudos preocupados com a cultura organizacional e o poder⁽⁹⁾ mas, não se explorou esta relação como determinante das remunerações de trabalho, que é essencial para a compreensão dos diferenciais. Da mesma forma, não constitui um enfoque abrangente de todas as características dos fenômenos organizacionais, mas é o que melhor permite identificar os principais fatores estruturais que se articulam aos conjunturais para promover ou eliminar diferenciais de salários entre os mesmos cargos.

É preciso qualificar os diferenciais de remunerações e, para isto, o pré-requisito é responder o seguinte questionamento: - Como identificar os

determinantes das remunerações? - As análises até o momento realizadas remetem à problemática dos diferenciais de salários para os aspectos relacionados exclusivamente à conjuntura econômica e, não dão conta da complexidade inerente ao fenômeno.

Estes trabalhos servem como parâmetros quantitativos para balizar a busca mais profunda de fatores que impõem o surgimento dessas diferenças. Estes estudos resultam definitivamente de técnicas de investigação que procuram medir os diferenciais de salários identificados por cargos, como termômetro que avalia as distorções, num dado momento, em comparação com empresas privadas, aprioristicamente estabelecendo a equiparação de cargos e excluindo outras características prevalescentes da organização.

O exame da relação entre estrutura hierárquica dos cargos e de remuneração em empresas públicas chama a atenção para o aspecto da existência de um padrão de remuneração que depende, de forma mais significativa, de fatores estruturais que conjunturais. As razões destes últimos serem freqüentemente abordados é que se referem em sua essência, ao ambiente externo à empresa, de mais fácil acesso às informações bem como, porque guardam em si conotações políticas de interesse do grande público.

Explicar o padrão de remuneração das empresas públicas, a estrutura hierárquica dessas remunerações e dos cargos com uma dada estrutura organizacional é pelo menos uma tarefa multidisciplinar, e como tal deve ser tratada. É fundamental trabalhar com diferentes categorias e técnicas de investigação com o objetivo de extrair os pontos essenciais e articulá-los em um eixo-teórico-metodológico norteador da pesquisa.

É inevitável entender os diferenciais de remunerações também como resultante do processo de políticas internas da empresa, do qual participa sua burocracia com força corporativista própria. É sabido, que nas empresas públicas

o preço do trabalho recebe influência de grupos com poderes constituídos, desempenhando cada um o seu papel nas negociações que implicam em mudanças no padrão de remunerações, na sua distribuição, na abertura do leque salarial entre cargos. As modificações em geral são fruto do consenso entre gerentes das empresas, sindicatos e, conselho regional de empregados, entre outros.

1.3 NOTAS

- (1) A teoria neoclássica do trabalho é encontrada na maioria dos livros - texto de teoria econômica, entre eles Leite (1994), Dornbusch e Fischer (1993).
- (2) Um dos precursores da teoria do capital foi Schultz (1962) que partiu da conceituação ampliada do capital. Isto remonta ao início da teoria que se deve a Fischer (1906). Este último propôs expandir o conceito de capital para: tudo o que é capaz de gerar fluxo de rendas durante um período. Entretanto, algo semelhante a este conceito foi antecipado por Walras (1900) que classifica o capital em três categorias: capital "natural", capital "imobiliário" e "capital pessoal", cujos rendimentos também são fluxos de renda durante um período.
- (3) Ao contrário do que ressalta Perlman (1958), que aponta para a existência de forças não competitivas.
- (4) Para um estudo mais profundo dessa vertente veja: Lima (1980), Kerr (1982), Doeringer e Piore (1971).
- (5) Vejam-se por exemplo, os trabalhos de Lazear (1978), Butler e Heckman (1976), Freeman (1976), Smith e Welch (1978), Welch (1976), Oaxaca (1973).

- (6) As características estruturais passaram a ser estudadas como condicionamento dos salários e de sua diferenciação a partir de Reder (1955), que comparou salários dos mais qualificados em relação aos salários dos menos qualificados, numa análise intertemporal, para explicar mudanças nas estruturas salariais das empresas ao longo dos ciclos econômicos. Nesta oportunidade chamou a atenção para a estrutura hierarquizada de cargos e funções. - Após Reder outros trabalhos foram escritos, nesta linha de análise, por Bluestone (1970), Wachtel e Betsey (1972), Kalached e Raines (1976) e Harwoth e Renther (1978).
- (7) Simon (1957), também segue a linha de interpretação das remunerações de gerentes com formação fora do mercado concorrencial. Admite em seu trabalho como premissa o fato de que um dirigente não pode ter salário inferior ao de subordinado, daí, concluindo, que cada salário individual depende do número de subordinados numa escala descendente. Como decorrência, o salário de indivíduos com o mesmo poder de comando estaria ligado ao tamanho da empresa onde trabalham.
- (8) Smith (1977), baseado em dados para os Estados Unidos, de 1970, estudou os diferenciais de salários, por sexo, no governo federal e, posteriormente, com dados de 1975, para todos os níveis de governo. Guderson (1979) estudou os diferenciais de salários entre o governo e o setor privado no Canadá.
- (9) Fleury et al. (1992) Pages (1986) e Freitas (1991).

CAPÍTULO 2

ORGANIZAÇÃO E REMUNERAÇÃO DO TRABALHO EM EMPRESAS ESTATAIS

Na busca do entendimento de como são determinadas as remunerações do trabalho nas empresas públicas, foram emergindo trilhas importantes para a análise e para dar conta de um fenômeno que a despeito da complexidade as pesquisas têm privilegiado a quantificação de diferenciais de salários. Procura-se neste trabalho, fugir desta postura simplificadora que atenta para os sintomas - diferenciais de remunerações por cargos - mas que não avançam na explicação das causas.

Um procedimento indispensável no estudo dos diferenciais de remuneração é o de identificar o modelo formal de organização adotado pelas empresas analisadas. O primeiro passo de um exame mais profundo da questão em foco, tem em vista a prática de como são definidas as remunerações do trabalho por cargos.

As empresas públicas chegam ao valor monetário do salário de base por cargos, que é o salário exclusive adicionais, através de duas etapas ou processos que são denominados na linguagem empresarial por, equilíbrio interno e equilíbrio externo. Os dois processos não são equivalentes. Cabe investigar se os determinantes internos, são prioritários em relação ao referencial externo. Este referencial externo limita os desvios dos salários e ordenados das empresas públicas em relação ao mercado geral. Carece examinar a importância das remunerações do trabalho não salariais que dependem em grande parte da administração e do tipo de empresa, de fatores políticos, jurídicos, institucionais.

O padrão de remuneração do trabalho numa empresa tem início com sua implantação. A partir de regulamentações internas que são seguidas pela administração ao longo do tempo como referencial para as estatais considerando que estas pagam adicionais que podem exercer efeito compensatório. O equilíbrio interno refere-se à distribuição da folha de pagamentos entre os cargos ou funções. Por outro lado, o equilíbrio externo refere-se à busca do nivelamento dos salários e ordenados ao preço do mercado de trabalho externo ou geral, onde competem todas as empresas, sejam públicas ou privadas.

Os adicionais ao salário de base e ordenados, teriam como determinantes das vantagens pecuniárias, gratificações por funções e benefícios, elementos que se encontram fora dos processos acima mencionados e, portanto, são denominados de remunerações não salariais. As questões da avaliação dos cargos e de definição das remunerações correspondentes surgem com essa regulamentação.

Quando a empresa é criada, são realizados estudos para montar a sistemática que vai reger estas avaliações. A partir de sua estrutura organizacional, seu organograma, são desenvolvidos manuais que contêm regras para definir a função de cada elemento que atua na empresa, bem como a avaliação da remuneração de cada cargo. Forma-se assim sua estrutura de remunerações, sua base salarial. É dessa maneira que se define o equilíbrio interno de cada unidade empresarial.

A distribuição das remunerações entre os ocupantes das "caixas" do organograma difere entre empresas, pois os critérios utilizados refletem os padrões culturais de cada unidade empresarial, suas políticas e o seu conteúdo técnico.

Apesar de ser o mercado de trabalho geral um sinalizador que a empresa pública pode utilizar para definir o preço do trabalho que contrata, garantindo deste modo o equilíbrio externo, prevalece na determinação da remuneração o aspecto

cultural. Isto ocorre porque na avaliação que a empresa faz do cargo, é ela que determina o peso ou valoração daquela área de atuação bem como as responsabilidades assumidas pelo ocupante de cada cargo no desenvolvimento das funções que lhe são atribuídas. De modo semelhante à empresa privada, a empresa pública é autônoma para relativizar as remunerações e cargos e assim definir internamente suas escalas hierárquicas, e conseqüentemente o seu padrão de remuneração.

Ao longo do tempo, esse padrão muda, os manuais de avaliação sofrem ajustes, levando em consideração as realidades externas e internas da empresa. As estruturas organizacionais e de remunerações também sofrem metamorfoses ao longo do tempo. - Quais seriam os determinantes dessas mudanças? - Quais os componentes das remunerações mais suscetíveis às mudanças?

Responder a estas questões é de fundamental importância para o entendimento dos diferenciais de remunerações porque remete a análise à raiz do problema ao considerar aspectos estruturais, portanto, de longo prazo, que se somam aos conjunturais, de curto prazo, para defini-los, devendo, portanto, serem examinados.

Este capítulo procura realizar o enquadramento teórico da tese, sistematizando o questionamento conceitual-metodológico e evidenciando as potencialidades e limitações a deste tipo de análise. Para tanto discute a fundamentação teórica e o método de análise, a base de informações e o alcance e limitações das fontes de informações.

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Busca-se identificar a seguir os subsídios que as teorias da Segmentação do Mercado de Trabalho, do Mercado Interno de Trabalho e das Organizações dos Recursos Humanos dispõem para a análise do problema das remunerações do trabalho nas empresas públicas.

A visão econômica subjacente desta pesquisa é a de ser a hierarquia das ocupações um critério para a distribuição dos rendimentos do trabalho. A verificação de pontos de estrangulamento na hierarquia ocupacional, cerne da abordagem segmentacionista, dão suporte à idéia de que influenciadores das remunerações devam ser estudados em blocos, devido à suposta correspondência desses últimos com a segmentação da estrutura ocupacional. Preservar a noção de hierarquia, nas escalas ocupacionais, significa tomá-las como referencial para o padrão de remuneração das empresas, posto que explicitam as fronteiras de cada grupo e subgrupos a partir de requisitos organizacionais da empresa. Entretanto, essa relação necessita ser examinada.

A empresa pública, como toda organização burocrática, possui mercados internos onde prevalecem a hierarquia de cargos e funções, a especialização funcional, a expectativa de ascensão ao longo de uma carreira, cujo trânsito depende de requisitos técnicos-administrativos da unidade empresarial. Examinem-se o mercado interno de trabalho, os "portões de entrada", as carreiras profissionais, as políticas de recursos humanos e de remunerações do trabalho bem como a cultura empresarial.

As instâncias exógenas, por outro lado, são estudadas em três categorias: a autonomia administrativa frente ao Estado como organismo controlador, a influência do mercado de trabalho geral e a relação da empresa com os órgãos de classe.

Neste capítulo, elabora-se um modelo de análise organizacional que serve de instrumento de diagnóstico e de parâmetro para intervenções que visem os processos de mudança e reestruturação das políticas de remuneração do trabalho nas empresas públicas.

A interdisciplinaridade decorrente da junção de aspectos econômicos e administrativos que caracterizam a abordagem aqui proposta, representa fator de insegurança, na medida em que implica em fazer uso de uma fundamentação teórica não estritamente econômica, como é o caso da cultura empresarial, objeto de estudo da teoria das organizações.

Para explicar as relações observadas, em novos levantamentos de dados e informações privilegiou-se a perspectiva de encontrar elementos epistemológicos que ligam conceitos e que propiciem avanços para reflexões acerca das diretrizes teóricas e metodológicas que permitem compreender com profundidade os traços significativos da cultura organizacional da empresa pública. Como ocorrem as relações destes traços com as configurações do poder formal e informal que afetam as remunerações do trabalho e que estão incorporadas à estrutura organizacional e ao funcionamento dessas empresas também é observado.

Visando a realização desse enfoque, adota-se a definição de empresa apresentada por Tichy (1983) que a interpreta como uma organização composta por três subsistemas mutuamente dependentes: o político, o técnico e o cultural. O primeiro refere-se à alocação de recursos e poder, o segundo a problemas de produção e o último a valores apreendidos. Este autor apresenta ainda três

instrumentos da administração básica que contribuem para que os subsistemas estejam alinhados: a missão ou estratégia da organização, a estrutura mais os procedimentos administrativos e as práticas da administração dos recursos humanos.

Encarando a empresa através dessa ótica, é possível resgatar aspectos relevantes da questão das remunerações objetivando enquadrar os problemas analisados no contexto das empresas públicas e ressaltar as características específicas que tornam este tipo de organização um particular objeto de pesquisa. Deste modo, é possível relacionar remunerações do trabalho, cultura e poder, e, portanto, enveredar pela trilha teórica pretendida, incluindo a Teoria das Organizações, além das Teorias da Segmentação e do Mercado Interno para explicação das remunerações do trabalho: salários, ordenados, vantagens e gratificações.

A discussão sobre a cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecidos pela antropologia cultural, onde existem diversas correntes teóricas que privilegiam aspectos diferentes de um mesmo fenômeno. Para efeitos deste trabalho, adota-se o conceito apresentado por Schein (1985) e o enfoque de Pettigrew (1979) que possibilitam analisar as remunerações do trabalho explorando a empresa pública de modo a centrar a problemática dos diferenciais das remunerações por cargos tanto no processo de formação como no processo de mudança cultural da empresa.

As organizações estudadas são empresas públicas de grande e médio porte, que se caracterizam pela persistência de padrões culturais fortes. Estes estimulam a resistência à mudança pela prevalência de redes de poder. No entanto a simples observação da dinâmica dessas organizações indica que, mesmo em situações de continuidade administrativa e de maior permanência de valores culturais, as relações

de poder e cultura apresentam modificações ao longo de tempo que se refletem nas políticas de remunerações do trabalho.

Schein (1985) considera a cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos que um dado grupo criou, descobriu ou desenvolveu no processo cognitivo de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta de se perceber, pensar e sentir esses problemas, desde qual os pressupostos tenham funcionado bem para serem considerados válidos.

A escolha da cognição organizacional como linha de pesquisa tem a ver com as observações preliminares resumidas anteriormente sobre a política de remunerações das empresas. Considera-se que a empresa pública pondera dois ambientes, o externo e o interno, ao determinar as remunerações do trabalho. Para isso ela possui uma linguagem comum e categorias conceituais que são compartilhadas por seus membros, sendo desse modo, as fronteiras dos seus segmentos definidas e seus membros selecionados.

A autoridade, o poder, o status, a propriedade e outros recursos são alocados seguindo esse conjunto de regras, peculiares a cada organização. Além disso, a empresa possui critérios próprios de recompensas como por exemplo, benefícios, gratificações, ascensão na escala hierárquica dos cargos, e, finalmente, desenvolve formas de controlar os impactos promovidos pelo meio ambiente.

Busca-se determinar, no estudo da formação da cultura das empresas públicas, quais as regras internalizadas e descobrir como os membros dessa cultura vêem e descrevem o seu mundo, e nele, as estruturas hierárquicas de cargos e de remunerações. Isto é possível porque essas empresas têm um modo característico, uma forma predizível de se comportar em determinadas situações. Os grupos que a

compõem obedecem a regras visíveis e, muitas vezes, invisíveis. Há um código de conduta que auxilia a empresa a se integrar internamente, a determinar seu equilíbrio interno e, dotá-la de coerência e coesão necessárias para enfrentar desafios de sua adaptação externa.

As possibilidades teóricas e técnicas de analisar processos de mudança em organizações que se caracterizam por manter padrões extremamente específicos, por se fecharem ao contato externo e por apresentarem mecanismos eficientes para resistirem às propostas de transformação, seguem-se ao estudo da formação da cultura. Por maior que seja a permanência de valores culturais e relações de poder promovidos por situações de longa continuidade administrativa, as empresas mudam ao longo do tempo.

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças que eles provocam no comportamento empresarial, são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil entendimento. Os principais elementos formadores da cultura da empresa são: (a) valores e princípios básicos; (b) artefatos culturais, (c) os missionários e (d) os fundadores. (Freitas, 1991).

Toda empresa tem seus valores e princípios básicos, espécie de conjunto de normas internas que definem suas grandes linhas. Eles podem ser escritos, discutidos e aperfeiçoados através do tempo. A parte mais importante da cultura de uma empresa são seus artefatos culturais, ou seja, processos formais ou informais que concretizam seu modo peculiar de fazer as coisas. A avaliação da performance dos empregados, a definição das carreiras profissionais, a diferença entre grupos e a formação das escalas hierárquicas de cargos e salários são artefatos concretos, que devem ser investigados.

Em toda mudança cultural é preciso refazer ou criar os artefatos culturais, pois são eles que acostumam os membros do grupo a agir de acordo com os valores que foram mudados e aceitos. Por outro lado, os missionários, transmitem os valores de cada empresa aos novos, estão posicionados em todos os níveis da hierarquia de cargos e funções, e, são normalmente funcionários antigos da empresa. Eles mantêm a cultura ou transmitem os valores nos processos inovadores. Os fundadores, por outro lado, às vezes colocam sua marca pessoal, fazendo dos seus princípios os da organização. (Freitas, 1991). Em resumo, estes são os subsídios disponíveis que as teorias da segmentação, do mercado de trabalho e da administração dos recursos humanos oferecem para o tema da tese.

2.2 MÉTODO DE ANÁLISE

Nesta etapa, objetiva-se mencionar os procedimentos a serem adotados para reunir as informações e os instrumentos de análise utilizados no tratamento das mesmas.

A pesquisa se desenvolve em duas partes, um enfoque quantitativo e uma análise com base em informações qualitativas não quantificáveis, ambos orientados pelos esquemas, I - II e III. Estes esquemas reúnem os elementos necessários para explicação dos diferenciais de remunerações. Para tanto, admitem-se as seguintes premissas básicas:

a) Existe diferenciais de remunerações entre empresas públicas e privadas por cargos. Existe também diferenciais intra e entre empresas públicas, para

os mesmos cargos e entre diferentes esferas de governo. Estes diferenciais resultam de fatores conjunturais e transitórios, bem como de elementos estruturais .

b) O mercado de trabalho alvo é o institucional. Deste modo, pressupõe-se a associação das remunerações do trabalho aos cargos e não a trabalhadores.

c) Existe pontos de estrangulamento na hierarquia ocupacional. Pressupõe-se que os mercados de trabalho são diferenciados, estanques, segmentados.

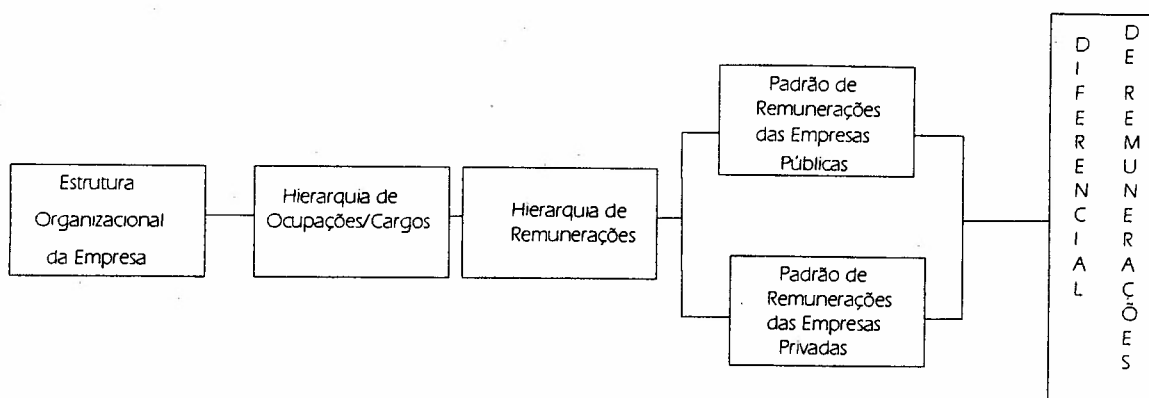
d) No mercado interno das modernas empresas públicas prevalece a hierarquia de cargos e a expectativa de ascensão se dá através de requisitos técnicos, políticos, legais e culturais.

e) A organização deve ser estudada como um sistema contínuo: com um passado e um presente.

f) A empresa é composta de três níveis interdependentes, político, técnico e cultural, cuja integração depende da missão (estratégia organizacional), da estrutura e das práticas de administração de recursos humanos (processos administrativos).

Os elementos fundamentais para a análise dos determinantes dos padrões de remunerações das empresas públicas e privadas estão sintetizados nos esquemas a seguir:

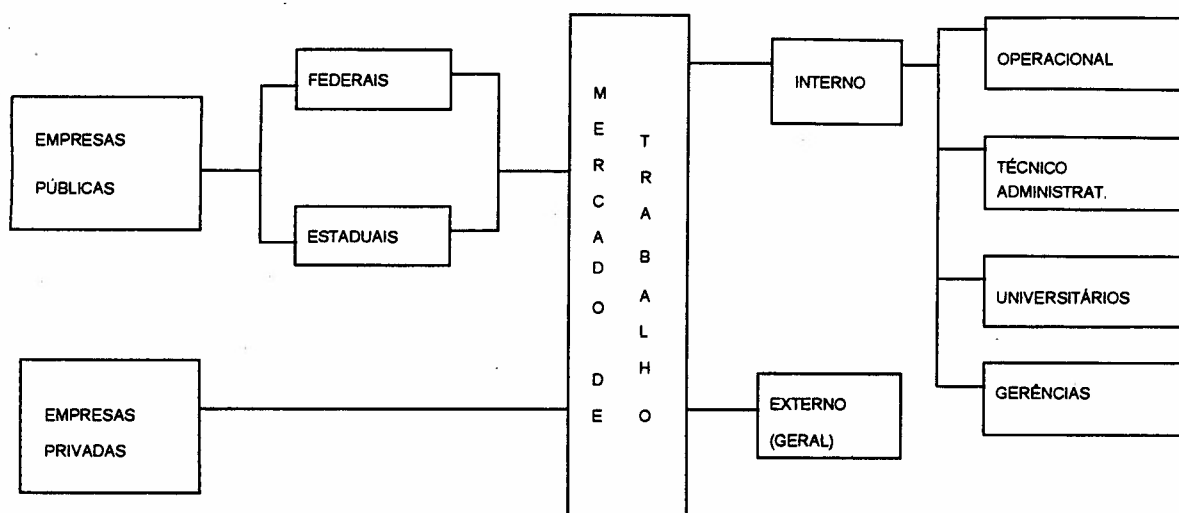
ESQUEMA I



A análise dos capítulos três e quatro seguem o esquema I acima. Tem como fio condutor da análise a relação entre a estrutura organizacional das empresas, a hierarquia das ocupações e de remunerações para verificar através dos padrões determinantes dessas remunerações as causas dos diferenciais de remunerações.

A amostra estudada será desmembrada de acordo com o esquema II a seguir. Separa-se inicialmente a amostra em dois grupos de empresas, privadas e públicas, e estas em empresas federais e estaduais. As empresas públicas e privadas participam do mercado de trabalho geral da mesma maneira, contratando e remunerando a mão-de-obra. Esse comportamento difere entre os dois grupos quando se considera a empresa do ponto de vista interno. Neste caso elas criam normas e têm regras próprias.

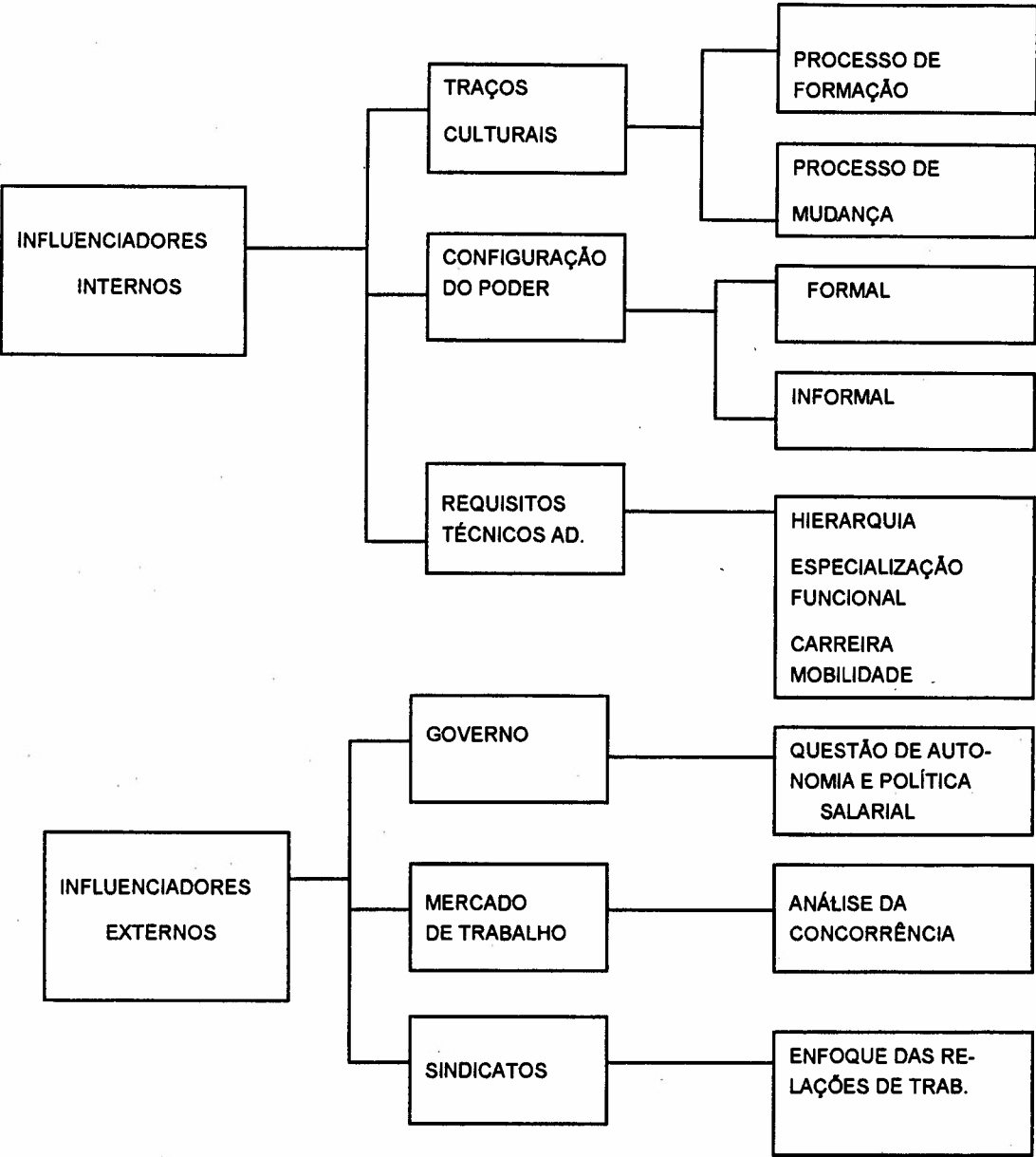
ESQUEMA II SEGMENTAÇÃO BÁSICA



O esquema II constitui a base de desagregação das variáveis quantificáveis, tratadas no terceiro capítulo. Já o esquema III inspira-se nos trabalhos de Bertero (1992) e Falcine (1993) cujo desenvolvimento e aplicação serão feitos no capítulo 4. O esquema III a seguir, orienta o estudo das variáveis não quantificáveis que determinam em grande parte as remunerações do trabalho. Os esquemas II e III resultaram da trilha teórica escolhida para interpretação do fenômeno analisado.

Os diferenciais de remunerações são focalizados através da análise de um modelo de regressão multivariado, incluindo variáveis "dummies" as quais possibilitam a comparação entre os grupos de empresas considerados. O modelo é apresentado, aplicado e os resultados analisados no capítulo 4. Maiores detalhes das metodologias encontram-se nos próprios capítulos, que contém a análise das remunerações nos aspectos abordados na tese.

ESQUEMA III
VARIÁVEIS QUALITATIVAS DETERMINANTES DAS REMUNERAÇÕES



2.3 BASE DE INFORMAÇÕES

A pesquisa empírica centra-se nas empresas estatais e privadas da região Sudeste. Tendo em vista o caráter controverso, do que se concebe por empresa pública e sociedade de economia mista, convém abrir esta seção com a noção de empresa estatal utilizada neste trabalho. Há divergências entre autores e o consenso não parece estar próximo apesar de existir uma definição legal de empresa pública e sociedade de economia mista no Estatuto da Reforma Administrativa. Além do que, o Decreto-Lei 200/67, restrito a empresas instituídas pelo Governo Federal, não se aplica às empresas dos Estados e Municípios.

Por incluir empresas federais e estaduais neste trabalho considera-se uma noção mais ampla de empresa estatal, qual seja, aquela encontrada no texto constitucional, e que orienta a ação do Estado na exploração da atividade econômica. No entanto, limita-se a noção de empresa estatal, às empresas públicas e sociedades de economia mista, excluindo as autarquias e fundações instituídas pelo poder público, tendo em vista que, essas últimas apresentam particularidades que não recomendam a sua inclusão na categoria das empresas estatais.

Para afastar confusões conceituais de graves consequências práticas na segmentação do setor público são necessárias algumas considerações gerais sobre a estrutura administrativa deste setor.

A execução direta dos serviços não exige considerações especiais, porque se realizam pelos próprios veículos da administração do Estado, seja de modo centralizado (por suas repartições integrantes), ou de modo descentralizado, quando os distribui por várias repartições sob uma mesma chefia administrativa.

A descentralização administrativa se opera em duas linhas: vertical, por níveis de governo, entre entidades estaduais e federais com suas respectivas autarquias, ou horizontal, além das paraestatais. Os órgãos autônomos ou autárquicos são vinculados a entidade central, mas com independência administrativa e financeira. A autarquia é o desmembramento autônomo da administração, criada por lei, com personalidade jurídica de direito público interno, patrimônio próprio, atribuições estatais específicas e descentralizada.

As entidades paraestatais são organizações de personalidade privada, que desempenham atividades de interesse coletivo através de delegações oficiais. As paraestatais se justapõem ao Estado sem no entanto com ele identificar-se, enquanto as autarquias são partes integrantes da máquina governamental. Os órgãos paraestatais diferem dos estatais e dos privados e são o meio termo entre eles. Tem personalidade privada mas realizam atividades quase estatais ou de interesse coletivo, desejado e fomentado pelo poder público. As entidades paraestatais se distribuem em vários grupos distintos: sociedades de economia mista, as empresas públicas, os serviços sociais autônomos, as fundações culturais e outras atividades congêneres.

O que define a sociedade de economia mista é a participação ativa do poder público na vida e realização da empresa, independente do fato de ser o Estado sócio majoritário ou minoritário. Portanto, o fato determinante desse tipo de paraestatal é o poder adquirido por lei ou convenção de atuar nos negócios sociais. Os empregados e dirigentes das sociedades de economia mista são equiparáveis aos funcionários públicos no que se refere a acumulação de cargos e para fins criminais. A maior estabilidade no emprego ou cargo em sociedade dessa natureza é o elemento diferenciador entre a atividade privada e a função pública.

As empresas públicas estão situadas entre as autarquias e a sociedade de economia mista. Diferem da primeira, que realiza serviços de interesse coletivo mas não é estatal, e, da segunda, que desempenha função estatal descentralizada mas como parte integrante do próprio Estado. O pessoal dessas empresas é regido por seus estatutos e se sujeitam a normas da legislação trabalhista em pé de igualdade com os das organizações privadas. Não são considerados funcionários públicos, salvo para fins criminais e incompatibilidade de cargos executivos ou mandatos legislativos.

Portanto, as autarquias são pessoas jurídicas de direito público; as fundações, mesmo tendo sido criadas pelo Estado e sendo pessoas jurídicas de direito privado, não têm vocação de empresa. Quando exercem atividades econômicas, o fazem em contradição à sua natureza.

Excluindo as autarquias, a noção de empresa estatal adotada seria a que resulta do segundo parágrafo do artigo 170 da Constituição da República, que ao disciplinar a intervenção do Estado no domínio econômico, menciona expressamente as empresas públicas, no sentido estrito, e as sociedades de economia mista. Em suma, empresas estatais são organizações de direito privado que exercem atividades econômicas e se assemelham, por sua estrutura e normas comuns aplicáveis, às empresas privadas.

A base de informações utilizada para o enfoque quantitativo permite que o setor empresarial público seja estudado a um nível de detalhamento suficiente para o tema da tese. Entretanto, vale dizer que não se trata de vencer exclusivamente as dificuldades de calcular minuciosamente as diferenças de remunerações, mas de possibilitar a realização do objetivo pretendido na tese, que é o de apresentar alternativas metodológicas abordando a questão da determinação do padrão das remunerações do trabalho nas empresas públicas e o

de enveredar pela teoria da administração dos recursos humanos, através desse estudo empírico.

As informações utilizadas originam-se de uma pesquisa salarial de mercado⁽¹⁾ realizada com um grupo de trinta e cinco grandes empresas⁽²⁾ distribuídas em uma ampla diversidade de atividades produtivas, com grande representatividade no mercado. Os dados de salários, ordenados e adicionais coletados referem-se a cento e noventa cargos, que representam aproximadamente cinquenta mil empregos, distribuídos em diversos ramos e atividades.

Essas empresas têm suas sedes localizadas em diversas macrorregiões do Brasil, entretanto, foram excluídas dez empresas das trinta e cinco empresas públicas e privadas da pesquisa de mercado utilizada nesse estudo. Deste modo, a tese fica restrita a região Sudeste. Três motivos estimulam essa escolha: (1) a pesquisa concentra-se em maior número de empresas dessa região; (2) nas demais regiões, as empresas encontravam-se esparsamente distribuídas por ramos de atividades, enquanto a região Sudeste está representada por empresas de todos os ramos considerados na pesquisa; (3) apesar de ser possível a regionalização das informações, elas não são suficientes para representar cada uma das demais regiões em separado.

Do ponto de vista prático, há uma série de vantagens em se utilizar pesquisas de mercado, em trabalhos com diferenciais de padrões de remuneração. Em primeiro lugar, a dificuldade do estudo empírico de diferenciais de remunerações encontra-se na exigência de se estabelecer critérios de comparação, nem sempre facilmente aplicáveis. De modo geral, um óbice é encontrado no fato de existir um amplo leque de ocupações cuja classificação nas estatísticas oficiais não corresponde às adotadas pelas empresas.

A dificuldade é ampliada quando se pretende determinar a existência de diferenciais entre empresas públicas e empresas privadas, considerando-se que para um número substancial de ocupações de empresas públicas, não existe contrapartida nas empresas privadas. Esse problema, contudo, não é entendido como impeditivo da identificação dos diferenciais que se quer estudar.

Na verdade, a pesquisa de mercado escolhida para a tese torna possível superar essa dificuldade com menor margem de erro, adotando como pressuposto básico a similaridade entre as estruturas de cargos das grandes empresas, sejam públicas ou privadas. Sendo assim, trabalha-se somente com grandes e médias empresas (ver Tabela 1), porque elas possuem características de mercados de trabalho semelhantes.

Empresas deste porte possuem estruturas hierárquicas de cargos e de remunerações semelhantes, independentemente do nível de governo ou do setor a que pertençam. As grandes e médias empresas possuem mercados internos com demandas de trabalho, de perfil, estrutura e comportamento semelhantes, passíveis de comparação, o que não é possível entre as empresas de menor porte. Em outras palavras, as grandes empresas privadas bem como as grandes empresas públicas, sejam dos governos federal ou estadual, apresentam número substancial de características comuns no que se refere às suas demandas de trabalho, o que permite um estudo comparativo.

A equiparação de cargos e de funções, para efeito da pesquisa, é estabelecida a nível de administração dos departamentos de recursos humanos de cada empresa com base em manuais que trazem as definições precisas das funções correspondentes a cada cargo. Portanto, não é feita uma comparação simplista dos cargos apenas por seus títulos, mas uma análise das descrições sumárias, comparando as principais atividades, experiências e escolaridade do pessoal que ocupa os cargos pesquisados entre as empresas.

TABELA 1
COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA: TAMANHO DAS EMPRESAS PRIVADAS E PÚBLICAS(FEDERAIS E ESTADUAIS) SEGUNDO NÚMERO DE EMPREGADOS

Código da Empresa	Nº de Empregados	Natureza Econômico-Jurídica	Tamanho das Empresas	Ramo de Atividades
32	896	PRIVADA	MÉDIA-I	Eleto-Eletrônico
33	964	"	MÉDIA-I	Ind. Máquinas e Serviços
31	408	"	MÉDIA-I	Fumo-Indústria e Comércio
35	565	"	MÉDIA-I	Telecomunicações
34	1888	"	GRANDE-I	Indústria Automobilística
29	449	"	MÉDIA-I	Farmacêutico
27	1580	"	GRANDE-I	Máquinas-Motores
23	1636	"	GRANDE-I	Ind. Máquinas e Serviços
30	530	"	MÉDIA-I	Comunicação
28	831	"	MÉDIA-I	Construção Civil
26	728	"	MÉDIA-I	Ind. Material Elétrico
14	6101	PÚB.FEDERAL	GRANDE-I	Telecomunicação
19	2729	"	GRANDE-I	Aviação
13	4424	"	GRANDE-I	Siderurgia
18	1201	"	GRANDE-II	Financeiro
02	11908	"	GRANDE-II	Energia Elétrica
07	8228	"	GRANDE-II	Energia Elétrica
01	1808	"	GRANDE-I	Energia Elétrica
40	5897	PÚB.ESTADUAL	GRANDE-II	Energia Elétrica
50	19588	"	GRANDE-II	Energia Elétrica
60	9631	"	MÉDIA-I	Energia Elétrica
12	1178	"	MÉDIA-II	Aviação
11	1783	"	GRANDE-I	Transporte Metroviário
21	645	"	MÉDIA-I	Distribuição de Gás
15	438	"	MÉDIA-I	Energia Elétrica

Foram identificados cinquenta e quatro ocupações comuns a entidades públicas e privadas, de tal modo que ficou assegurado, tratem-se de cargos iguais e que, portanto, "a priori" possuem iguais atribuições e responsabilidades, sem o que uma comparação das remunerações do trabalho seria impossível.

Os cargos pesquisados, foram agrupados em quatro níveis administrativos, descritos a seguir: operacional, médio ou administrativo-técnico, universitário e

gerencial, sendo que, 72(setenta e dois) constituem o primeiro grupo, 57(cinquenta e sete) o segundo, 58(cinquenta e oito) o terceiro, e 3(três) o último.

O primeiro grande grupo inclui trabalhadores vinculados a ocupações cuja natureza do trabalho esteja relacionado diretamente com o processo de produção de bens e serviços, portanto, é constituído pelos trabalhadores da área operacional das empresas. Vale ressaltar que este grupo também inclui atividades de apoio, compreende trabalhadores de serviços de conservação e limpeza, proteção e segurança, entre outros.

O grupo médio ou administrativo- técnico é composto por aqueles que realizam serviços de escritório bem como os agentes de administração das empresas, os operadores de máquina de calcular e contábil, enfim, atividades administrativas. As ocupações relacionadas com a área técnica formam o terceiro grande grupo. Neste encontram-se profissionais de nível universitário, os quais trabalham sob direção superior. O quarto grande grupo, denominado gerencial, inclui trabalhadores que exercem funções de direção ou chefia.

Quando se utiliza como fonte de dados, a pesquisa salarial das empresas, é necessário equalizar as remunerações das empresas com datas-base de reajustes, dissídios e jornadas de trabalho diferentes. As remunerações informadas foram praticados no mês de outubro 1989. As empresas que possuíam mais de uma data-base, converteram as informações para a data-base da categoria predominante. Os valores foram informadas em Cruzados Novos, e para efeito deste trabalho, transformados em números de salários mínimos de outubro de 1989.

Relativamente ao número de horas trabalhadas, os salários foram informados na base de duzentos e vinte e quatro horas mensais, com exceção dos seguintes cargos: médicos do trabalho (120 horas/mês), digitadores (180 horas/mês) e telefonista (180 horas/mês). Além disso, algumas empresas possuem

classificação horista/mensalista, independente da categoria dos cargos. Estas informaram todas as remunerações na base mensal.

A existência de benefícios indiretos e outras vantagens adicionais além dos salários e ordenados, constitui um foco adicional de dificuldade que foi superada, em grande parte neste trabalho. A pesquisa não quantifica os benefícios mas, permite que sejam feitas comparações de outros adicionais de remunerações desagregando os salários e ordenados das vantagens pecuniárias e das gratificações. As vantagens pecuniárias referem-se a pagamentos em espécie aos empregados da empresa a partir de dispositivos legais e de suas políticas internas, como por exemplo: reembolso de despesas de viagens, periculosidade, gratificações de férias e adicional por tempo de serviço.

As gratificações referem-se a adicionais ao salário pelo desempenho da função de gerência. Todo valor monetário desses adicionais além do salário e dos ordenados em termos nominais, foi apresentado pelas empresas desagregado do salário-base. O procedimento final, relativamente às informações coletadas, foi a construção da média dos salários e ordenados de cada cargo em cada empresa. O mesmo é feito para as vantagens pecuniárias e gratificações por chefia.

Em resumo, ficou claro que a identificação de dificuldades típicas de estudos nesta linha, tais como, equiparação de empresas, cargos e funções, equalização das remunerações e representatividade da amostra, devem ser vistas menos como um obstáculo insuperável e mais como indicativa de desafios que devem ser contornados.

Para o estudo de variáveis qualitativas, foi necessário realizar uma pesquisa de campo que complementasse também as informações secundárias disponíveis nas empresas. É importante conhecer e analisar as razões e mecanismos que elas utilizam para controlar e definir as remunerações do

trabalho por cargos dessas empresas como elemento orientador das mudanças nas políticas de remunerações.

A investigação minuciosa da realidade das remunerações dos trabalhadores das empresas estatais no seu âmbito interno, sua relação com o ambiente externo a partir de depoimentos dos agentes participantes dessa interação, faz surgir na maioria da vezes elementos intencionalmente tornados obscuros, porém significantes para políticas de remunerações realistas. Esta etapa da investigação, que explora aspectos qualitativos do processo de determinação das remunerações foi concebida para obter de um grupo de empresas vinculadas ao governo de São Paulo, mediante amplas entrevistas, informações mais precisas não só sobre os processos de fixação das remunerações do trabalho, como também informações sobre seu papel e autonomia em relação aos controles externos exercidos por outros agentes como governo e sindicatos.

A escolha das entrevistas como instrumento da pesquisa qualitativa impôs-se por ser o mais adequado para o objetivo deste trabalho que é o de conhecer as minúcias da realidade das remunerações do trabalho. O único meio de penetrar na intimidade da empresa é obter, através de contato direto com as mesmas, as informações e documentação interna contendo normas e requisitos técnicos administrativos. É impossível alcançar de outro modo a percepção de traços culturais, a dominação e distribuição do poder entre os diversos níveis administrativos e cargos.

O primeiro grupo de questões aplicado às empresas segue os esquemas apresentados anteriormente e se refere à própria empresa, ou seja, sua estrutura organizacional, sua hierarquia de ocupações e cargos. Numa segunda etapa questiona-se a posição da empresa no mercado de trabalho, isto é, frente aos vários segmentos desse mercado, ou seja, mercado de trabalho interno e mercado de trabalho externo, no processo de determinação do seu quadro de funcionários

bem como das respectivas remunerações. Finalmente investiga-se, com base nas informações anteriores, sigilosas do ponto de vista empresarial, os chamados influenciadores internos das remunerações.

As perguntas foram direcionadas no sentido de comparar os influenciadores internos, traços culturais, configurações de poder e requisitos técnico-administrativos, em suas potencialidades com os influenciadores externos das empresas, o governo, o mercado de trabalho e sindicatos. São elementos que interagem no processo de determinação das remunerações e dos diferenciais intra e entre empresas públicas por níveis de governo bem como entre empresas públicas e empresas privadas.

As questões relativas às variáveis não quantificáveis estão subdivididas em dois grupos, conforme o esquema III. A primeira, trata dos influenciadores internos e explora, por ocasião da abordagem dos traços culturais das empresas públicas, a importância dos processos de formação e de mudanças dessas culturas para definir um padrão de remuneração vinculado à estrutura organizacional da empresa. Relacionado aos traços culturais empresariais estão implícitas configurações de poder que apresentam-se quer formal, via burocracia interna, quer informalmente à partir de comportamentos e relações pré estabelecidas em sua criação e adquiridas ao longo do ciclo de vida da empresa.

Os requisitos técnicos administrativos resultam da cultura e configurações de poder que aparecem de forma concreta, através das normas de especialização funcional de carreira e de aspectos relacionados à mobilidade funcional. Estes requisitos técnicos e administrativos são também considerados influenciadores internos. À medida em que eles não só se limitam a afetar a distribuição da folha de remunerações de uma empresa mas, ao fazê-lo de forma peculiar a cada uma delas define diferenças comparativas das estruturas de cargos e de remunerações entre empresas que conduz a diferenciais das remunerações por cargos entre elas.

Vale salientar que há uma relação entre as duas bases de informações utilizadas. A pesquisa de mercado, base das informações quantitativas e as entrevistas sobre os influenciadores internos e externos das remunerações. A pesquisa salarial é um sinalizador do mercado de trabalho, aqui denominado mercado de trabalho geral, frente as condições de remunerações estabelecidas no mercado de trabalho interno, cujo comportamento e condições de funcionamento dependem dos influenciadores internos.

No entanto, não só o exame das normas internas, da formação da burocracia e dos requisitos técnicos administrativos são examinados como determinantes das remunerações, mas, inclusive, há uma relação com o funcionamento do mercado de trabalho geral à partir da análise da concorrência, um dos influenciadores externos. Por sua vez, examinar o impacto do governo e dos sindicatos sobre a concorrência, que pode ser mais importantes ou menos significativas dependendo do tipo de relações de trabalho estabelecidas entre empresa e governo (empregadores) e o servidor público (empregado) num contexto conjuntural mutável e instável, principalmente quando se trata de economia brasileira.

Deseja-se ressaltar que, do mesmo modo que na pesquisa de mercado, as entrevistas utilizadas para a base das informações qualitativas, privilegiaram uma visão detalhada das remunerações (salários ordenados, gratificações e vantagens pecuniárias) cujo objetivo é verificar se cada parte é definida através de um processo específico ou de forma geral.

Além disso, pela exposição acima, fica claro que as entrevistas apresentaram caráter sistemático, tomando como base os fundamentos teóricos originados da Teoria da Segmentação do Mercado de Trabalho, da Teoria do Mercado Interno de Trabalho e da Teoria da Administração dos Recursos

Humanos. Estas teorias norteiam a estrutura da pesquisa representados nos esquemas I, II, e III anteriormente apresentados.

A Teoria da Segmentação fornece a base para definir o mercado de Trabalho Externo ou Geral e o mercado de Trabalho Interno. Relativamente às empresas que competem no Mercado de Trabalho Geral, a segmentação adotada refere-se aos níveis institucionais (público e privado). Por outro lado, as empresas públicas foram segmentadas em esferas de governo (federal e estadual). A Teoria dos Recursos Humanos serve de apoio a seleção e interpretação dos salários de cada cargo.

2.4 ALCANCE E LIMITAÇÕES DAS FONTES DE INFORMAÇÕES

A evidência das relações entre cultura e poder no âmbito da organização empresarial pública, cria limites à investigação. Entre as limitações figuram as óbvias restrições de acesso a pessoas, dados, documentos e locais, que são utilizadas pelas empresas para se protegerem da observação e diagnóstico externo, empregadas pelos administradores da empresa e do governo, que concebem a impenetrabilidade como grande trunfo para se manterem nos padrões estabelecidos. Um exemplo disto é a inexistência de memórias de pesquisas de mercado, como a que será utilizada. Isto impede um estudo com bases em séries temporais.

Além desses fatos, que constituem um elemento da cultura dessas organizações, figuram também os riscos de permanecer nos níveis superficiais dos artefatos visíveis, dos comportamentos manifestos, das opiniões verbalizadas. A dificuldade de penetrar no universo empresarial não se refere aos limites físicos mas, principalmente, nos limites invisíveis do pensar, do sentir, do comunicar, que afastam o pesquisador de uma busca mais profunda.

Esta face da cultura organizacional pública é adequada para mascarar os traços mais profundos que, influenciam o perfil das remunerações e as práticas que a estatal adota. Com isto perde-se em parte a possibilidade de identificar as similitudes e diversidades que os perfis e práticas dessas empresas apresentam em relação às empresas privadas que também se voltam para si.

Quanto maior for o grau de precisão com que se identifiquem os determinantes das remunerações do trabalho por cargos, maior será a capacidade de diagnóstico do fenômeno dos diferenciais dessas remunerações, ultrapassando as abordagens quantitativas e elaborando modelos explicativos das dimensões internas e externas dessas empresas. Por decorrência dessa compreensão mais ampla e fundamentada dos fenômenos verificados empiricamente pode-se buscar melhores condições para o aperfeiçoamento de mudanças nas políticas de remuneração. Normalmente os insucessos na implementação de mudanças são atribuídos à dificuldade de identificar e gerir as reações de resistência geradas em polos de poder. Estes só poderão ser detectados dentro da empresa ao captar as especificidades culturais da organização.

Como já foi mencionado anteriormente, o material empírico utilizado neste trabalho provém dos levantamentos de campo realizados pela pesquisadora. O objetivo foi ouvir os principais atores do processo da remuneração do trabalho: empresas, governo e sindicatos.

Tendo em vista a reduzida quantidade de referências bibliográficas e pesquisas sobre o tema desenvolvido, o estudo dos mercados internos das empresas bem como os componentes estruturais das remunerações foram realizados através da coleta de informações, via entrevistas com o alto escalão de empresas públicas, com gerentes de recursos humanos e com gerentes de cargos e salários. Analisou-se também documentos e examinou-se as regulamentações

internas das empresas relativas à mão-de-obra que contrata, dos órgãos controladores do governo e dos sindicatos de empresas paulistas.

O estudo quantitativo dos determinantes dos diferenciais, tem como base empírica uma pesquisa de mercado, uma vez que é o instrumento utilizado na prática pelas empresas para determinar a equalização dos salários com o mercado de trabalho externo.

A este respeito vale ressaltar que um dos objetivos das pesquisas de mercado é o de resguardar a empresa de uma evasão de sua mão-de-obra treinada e qualificada para outras empresas concorrentes no mercado de trabalho geral, fato que pode ocorrer quando remuneram seus funcionários com salários muito abaixo daqueles pagos pelo mercado. Ou caso contrário, quando pagam salários muito acima que os de mercado, a empresa se defronta com custos maiores que os necessários bem como é alvo de pressões dos órgãos do Estado controladores da folha de pagamento.

Para os objetivos da tese, o importante é ilustrar o processo de determinação das remunerações do trabalho (salariais e não salariais) e seus diferenciais entre empresas privadas e públicas, intra-empresas públicas e entre empresas federais e estaduais. Esses dados são considerados de qualidade superior às estatísticas oficiais (Relação Anual de Informações Sociais - RAIS) por serem as pesquisas de mercado o instrumento usado pela empresas para orientar sua política salarial. Deste modo, essas pesquisas dão de fato respaldo empírico para a determinação do equilíbrio externo de cada empresa participante do grupo pesquisado.

A metodologia adotada nestas pesquisas estabelece aprioristicamente os critérios necessários à equiparação de cargos, que exclui características prevaescentes da organização, à medida em que os cargos são padronizados, e,

ao excluir do conjunto um grupo de cargos não equiparáveis mascarando assim a estrutura organizacional de cada empresa.

Este fato vem justificar o estudo dos determinantes do equilíbrio interno, que é definido isoladamente por cada empresa. Naturalmente, as variáveis definidoras desses equilíbrio podem contribuir para fortalecer, reduzir ou eliminar os resultados diferenciais entre empresas e intra-empresa.

Em geral, as pesquisas que se ocupam apenas em medir diferenciais de salários são incompletas, apresentam resultados contraditórios quando comparadas entre si, e baixos níveis de significância. Esses últimos são explicáveis pela ausência nos modelos estimados de variáveis importantes, cuja inclusão inviabilizaria a aplicação de um modelo completo dado o elevado teor de complexidade que é imposta pelas especificidades das variáveis que necessitam ser incluídas. No entanto, esses estudos podem ser úteis quando complementados, devidamente qualificados e, apoiados numa base teórica consistente que direcione o questionamento dos elementos empíricos, quantificáveis ou não.

2.5 NOTAS

(1) Pesquisa Salarial CESP-1989.

(2) Não foi possível identificar as empresas participantes do grupo da pesquisa de mercado utilizada na tese, tendo em vista o sigilo das informações sobre as remunerações, que faz parte do acordo selado entre elas, e, que deve ser respeitado por pesquisadores que venham a utilizá-las.

CAPÍTULO 3

EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS SOBRE AS REMUNERAÇÕES DO TRABALHO NAS EMPRESAS PÚBLICAS - ENFOQUE QUANTITATIVO

Este capítulo objetiva identificar diferenciais de remunerações por cargos entre empresas públicas e empresas privadas da região Sudeste, e entre empresas públicas por esferas de governos federal e estadual, a partir da aplicação de modelos de regressão múltipla incluindo "dummies" para testar diferenças entre variáveis qualitativas. Preliminarmente é realizada uma análise exploratória das amostras utilizadas.

Os resultados da segunda seção indicam onde os diferenciais se apresentam significativos. Uma análise cuidadosa desses modelos é de grande importância para o desenvolvimento do presente estudo, tendo em vista que a partir deles podem ser identificados os percentuais dos diferenciais explicáveis pelo fato das empresas pertencerem a setores institucionais diferentes, bem como a esferas de governo diversas. Este é o primeiro passo para a busca de novas variáveis explicativas para o fenômeno.

Os modelos aqui desenvolvido guardem certas semelhanças, pelo menos do ponto de vista de sua estrutura, com os modelos desenvolvidos no trabalho de Cacciamali e Torres (1988), comentado no primeiro capítulo, acrescentam-lhe maior nível de detalhamento. Isto é feito não só pela desagregação das remunerações em ordenados e gratificações pagas aos gerentes, salários e vantagens pagas aos demais cargos hierarquicamente inferiores aos gerenciais, como também detalhando a análise a nível das empresas estatais federais e

empresas estatais estaduais. Além do mais, o estudo não se restringe a medição de diferenciais. Busca-se uma trilha teórica ainda não utilizada na identificação e explicação das variáveis determinantes das remunerações do trabalho e das partes dos diferenciais não explicadas pelos modelos cuja análise se desenvolverá no capítulo 4.

3.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS REMUNERAÇÕES DO TRABALHO EM EMPRESAS PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS POR NÍVEIS DE GOVERNO

3.1.1 Considerações Gerais

A amostra utilizada contém 25 empresas das quais 11 são privadas, 7 estaduais e 7 federais; 717(35%) ocupações são das empresas do setor privado e 1345(65%) ocupações do setor público. Destes, 736(55%) na esfera estadual e 609(45%) na esfera federal. O tamanho da amostra é de 2062(100%) ocupações pesquisadas. Para cada ocupação correspondem um salário e a remuneração (salário mais vantagens) em Cruzados Novos de outubro de 1989.

Os objetivos desta análise são:

- a) Comparar os ganhos do trabalho nas ocupações em empresas privadas com os ganhos de empresas públicas.
- b) Dentro do setor público, comparar os ganhos do trabalho nas ocupações em empresas estaduais com os ganhos em empresas federais.

3.1.2 Análise Estatística

Para a equiparação e posterior análise dos dados, os salários e remunerações foram convertidos em salários mínimos de outubro de 1989, cujo valor era de 371,72 Cruzados Novos.

As distribuições de frequências amostrais estão na Tabela 2, a seguir. Nota-se uma grande concentração de funcionários com salários e remunerações baixos, tanto para empresas privadas como para públicas.

TABELA 2
DISTRIBUIÇÃO DE SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS POR OCUPAÇÃO(CARGO) DAS EMPRESAS PRIVADAS E PÚBLICAS (ESTADUAL E FEDERAL)

Classes Salários Mínimos	Salários/ Ordenados		Remuneração*		Salários/Ordenados		Remuneração*	
	Privada	Pública	Privada	Pública	ESTADUAIS.		FEDERAIS	
0 -- 6	153	276	136	204	151	125	116	88
6 -- 12	256	515	286	519	299	216	308	211
12 -- 18	156	286	168	292	168	118	176	116
18 -- 24	55	152	56	176	63	89	75	101
24 -- 30	31	56	33	61	21	35	16	45
30 -- 36	15	37	16	48	22	15	27	21
36 -- 42	8	12	7	22	5	7	6	16
42 -- 48	5	8	4	12	6	2	7	5
48 -- 54	2	3	4	4	1	2	1	3
54 -- 60	2	-	3	4	-	-	4	-
60 --	4	-	4	3	-	-	-	3
Total	717	1345	717	1345	736	609	736	609

* Remuneração = salário + vantagens pecuniárias ou gratificações.

Como as amostras são de tamanhos diferentes, a Tabela 3, que é a distribuição percentual dos salários, contém uma melhor apresentação dos dados.

TABELA 3
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DE SALÁRIOS E REMUNERAÇÕES DOS
FUNCIONÁRIOS POR OCUPAÇÃO (CARGO) DAS EMPRESAS PRIVADAS E
PÚBLICAS (ESTADUAL E FEDERAL)

Classes Salários Mínimos	Salários/Ordenados		Remuneração		Salários/Ordenados		Remuneração	
	Privada	Pública	Privada	Pública	ESTADUAIS		FEDERAIS	
0 -- 6	21,3	20,5	19,0	15,2	20,5	20,5	15,8	14,4
6 -- 12	39,9	38,3	39,9	38,6	40,6	35,5	41,8	34,6
12 -- 18	21,8	21,3	23,4	21,7	22,8	19,4	23,9	19,0
18 -- 24	7,7	11,3	7,8	13,1	8,6	14,9	10,2	16,6
24 -- 30	4,3	4,2	4,6	4,5	2,9	5,7	2,2	7,4
30 -- 36	2,1	2,8	2,2	3,6	3,0	2,5	3,7	3,4
36 -- 42	1,1	0,9	1,0	1,6	0,7	1,1	0,8	2,6
42 -- 48	0,7	0,6	0,6	0,9	0,8	0,3	1,0	0,8
48 -- 54	0,3	0,2	0,6	0,3	0,1	0,3	0,1	0,5
54 -- 60	0,3	-	0,4	0,3	-	-	0,5	-
60 --	0,6	-	0,6	0,2	-	-	-	0,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Vê-se na tabela a seguir, que os coeficientes de assimetria são todos maiores que zero, evidenciando a assimetria positiva das distribuições. Ainda na tabela 4, vê-se que os coeficientes de curtose estão acima de 3(três)-coeficiente de curtose da distribuição normal, indicando desvio de normalidade das distribuições empíricas, o que é confirmado pelo teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, que rejeita a hipótese ao nível de significância de 0,1%.

TABELA 4
COEFICIENTES DE ASSIMETRIA, DE CURTOSE E PROBABILIDADE DE
SIGNIFICÂNCIA DO TESTE DE NORMALIDADE, PARA SALÁRIOS E
REMUNERAÇÕES

Medidas Estatísticas	<u>Salário</u>		<u>Remunerações</u>	
	Privadas	Públicas	Privadas	Públicas
Assimetria	3,04	1,58	3,05	1,82
Curtose	15,53	3,07	15,15	4,51
Nível de Significância	0,001	0,001	0,001	0,001

Transformações usuais dos dados foram tentadas na busca de normalidade que não foi alcançada, assim, decidiu-se pela continuação da análise exploratória dos dados, para a comparação das amostras. A Tabela 5 a seguir, contém as medianas e coeficientes de variação de salários e remunerações.

TABELA 5
EMPRESAS PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS
MEDIANAS, MÉDIAS E COEFICIENTES DE VARIAÇÃO DE SALÁRIOS E
REMUNERAÇÕES

Estatísticas	<u>Salário</u>		<u>Remunerações</u>	
	Privadas	Públicas	Privadas	Públicas
Mediana	9,87	10,37	10,16	11,28
Média	12,45	12,51	12,87	13,89
Coeficiente de Variação	76,59	64,47	77,32	67,02

É evidente, na Tabela 5, que a média não é um valor que represente bem as distribuições, já que os coeficientes de variação são muito altos. A mediana torna-se, assim, uma medida mais adequada, pois não é afetada pelos poucos valores muito altos de salários e remunerações. Este resultado também

recomenda a avaliação e interpretação das dispersões detalhando o estudo comparativo a nível de empresas, conforme capítulo IV.

As medianas de salários de empresa privadas e públicas são similares, diferindo para a amostra por apenas 0,5 salário mínimo, porém as de remunerações diferem em aproximadamente dois salários mínimos.

As medianas, médias e coeficientes de variação de salários e remunerações para as esferas de governo estaduais e federais estão na Tabela 6. Observa-se que os coeficientes de variação são muito altos, levando a considerar as medianas, também neste caso, como valores mais adequados para representar as massas de dados, bem como a análise detalhada das dispersões.

Os salários de empregados de empresas estaduais e federais têm medianas similares, observando-se uma diferença entre os valores amostrais de 0,53 salário mínimo. Para as remunerações esta diferença aumenta para 1,55 salários mínimos.

TABELA 6
EMPRESAS FEDERAIS E EMPRESAS ESTADUAIS
MEDIANAS, MÉDIAS E COEFICIENTES DE VARIAÇÃO DE SALÁRIOS E
REMUNERAÇÕES

Estatísticas	<u>Salário</u>		<u>Remunerações</u>	
	Estaduais	Federais	Estaduais	Federais
Mediana	10,02	10,55	10,73	12,28
Média	12,09	13,02	12,93	15,06
Coeficiente de Variação	64,16	64,57	66,11	66,66

Não foi possível realizar a análise de variância que poderia estabelecer um teste paramétrico geral de igualdade de médias, porque os dados não se distribuem normalmente como mostrado anteriormente, mesmo quando são consideradas transformações logarítmicas. Utiliza-se o Teste MANN-WHITNEY, cuja

aplicação exige hipóteses mais fracas sobre a distribuição da população. Requer somente que as amostras sejam aleatórias e que os valores amostrais possam ser ordenados, pré-requisitos que são preenchidos pelos dados em análise. (Ver tabela 7).

i) Comparação dos ganhos do trabalho por setores institucionais

CASO I - Remunerações do Trabalho

CASO II - Salários e Ordenados

Caso I - Hipóteses Consideradas

H_0 As distribuições da variável remunerações do trabalho de empresas públicas e empresas privadas são iguais.

H_1 As distribuições da variável remunerações do trabalho de empresas públicas e empresas privadas não são iguais.

Caso II - Hipóteses Consideradas

H_0 As distribuições da variável salários e ordenados de empresas públicas e empresas privadas são iguais.

H_1 As distribuições da variável salários e ordenados de empresas públicas e empresas privadas não são iguais.

ii) Comparação dos ganhos do trabalho por esferas de governo

CASO I - Remunerações do Trabalho

CASO II - Salários e Ordenados

Caso I - Hipóteses Consideradas

- H_0 As distribuições da variável remunerações do trabalho de empresas federais e estaduais são iguais.
- H_1 As distribuições da variável remunerações do trabalho de empresas federais e estaduais não são iguais.

Caso II - Hipóteses Consideradas

- H_0 As distribuições da variável salários e ordenados de empresas federais e estaduais são iguais.
- H_1 As distribuições da variável salários e ordenados de empresas federais e estaduais não são iguais.

TABELA 7
RESULTADOS DO TESTE MANN-WHITNEY
PROBABILIDADES DE SIGNIFICÂNCIA

Ganhos do Trabalho	<u>EMPRESAS</u>	<u>EMPRESAS</u>
	Públicas - Privadas	Federais - Estaduais
- CASO I Remunerações do Trabalho	0,0000	0,0002
- CASO II Salários e Ordenados	0,0059	0,0776

Conclusões

i) Da comparação dos ganhos do trabalho por setores institucionais:

Caso I - Rejeita-se a hipótese H_0 , tendo em vista que os dados apresentaram evidências significativas de que as empresas privadas e as empresas públicas têm comportamento diferenciado ao remunerar o trabalho ao nível de significância considerado.

Caso II - Rejeita-se a hipótese H_0 ao nível de significância considerado. Neste caso, os dados também mostraram evidências significativas de que as empresas privadas e as empresas públicas atuam de modo diferenciado ao pagar salários e ordenados.

ii) Da comparação dos ganhos do trabalho por esferas de governo:

Caso I - Considerando que os dados apresentaram evidências significativas ao nível pré-estabelecido de que as empresas federais e as empresas estaduais atuam de modo diferenciado ao remunerar o trabalho, rejeita-se H_0 .

Caso II - Não se rejeita o H_0 a este mesmo nível de significância pois os dados não evidenciaram diferenças significativas entre os dois grupos de empresas.

3.2 DIFERENCIAIS DE REMUNERAÇÕES POR CARGOS

3.2.1 A Relação Funcional Entre Remunerações do Trabalho, em Setores Institucionais e Esferas de Governo

Para facilitar a exposição do método utilizado para identificar os diferenciais de remunerações, consideram-se que as características dos postos de trabalho sejam representadas por um vetor de variáveis C , que assume certos aspectos observáveis. E seja, por outro lado, um segundo vetor de variáveis remuneração do trabalho também empiricamente observáveis, representada por Y . Este será desagregado em:

Y_1 - Remunerações Totais

Y_2 - Salários e Ordenados

Acrescente-se ainda o pressuposto de que a existência ou não de disparidades das remunerações (Y_i) é uma função dos setores institucionais (X_i), esferas de governo estadual e federal (H_j), ocupações (C_i) e outras (Z_i) aos quais encontram-se vinculados os trabalhadores. Esta formulação do problema a ser examinado poder ser rescrita de outro modo:

$$Y_i - F(X_j, H_j, C_i, \dots, Z_i)$$

onde X_j - SETORES PÚBLICO E PRIVADO

H_j - ESFERAS DE GOVERNO (federal e estadual)

C_i - OCUPAÇÕES

Se o problema básico a ser investigado é formulado como exposto acima, o que se pode dizer sobre as etapas envolvidas na sua resolução? A primeira,

muito importante por sinal, consiste no próprio questionamento da existência ou não destas relações de dependência entre as variáveis. Ou seja, não é absolutamente evidente que situações observadas no mercado de trabalho estejam relacionadas com a evidência de que o cargo seja vinculado a empresas públicas ou privadas. O fato de que uma tal relação de dependência apareça como intuitivamente plausível não constitui, com certeza, garantia suficiente para que ela exista.

É a partir de uma base empírica clara que é feita a discussão teórica sobre a existência de uma relação funcional entre Y e X , H , C . É feita a partir de especificação precisa de que tipo de determinantes das remunerações se está tratando. Não é o caso, por exemplo, de verificar se algum argumento teórico pode ser construído que relacione a política de remuneração do trabalho em cada setor institucional em abstrato. A atenção maior é dada à investigação da forma de organização do trabalho nas empresas brasileiras, sob características empíricas verificáveis nos setores privado e público.

Se um argumento teórico, baseado em especificações empiricamente significativas das variáveis envolvidas puder ser construído, mostrando que a forma organizacional do trabalho e sua distribuição entre os setores institucionais, e no setor público entre as esferas de governo, deverão ter certos efeitos sobre os diferenciais de remuneração, então sua descrição e análise poderão se constituir em muito mais que um amontoado de dados incapazes de "falar por si mesmos". Será o argumento teórico que permitirá identificar, no conjunto dos diferenciais de remuneração, o que pode e o que não deve ser considerado efeito das variáveis dos modelos.

Este é, portanto, o papel crucial a ser desempenhado pelas discussões teóricas; elas trarão para o nível do argumento explícito, e não da intuição mal especificada, a atribuição de uma relação funcional entre Y e X , H , C .

3.2.2 Modelos Econométricos

Formalmente passa-se a utilizar os seguintes modelos paramétricos de regressão múltipla, ajustados através do "software" STATISTICAL ANALYSIS SYSTEM (S.A.S) para identificar a existência de diferenciais de remuneração do trabalho(Caso I) e de diferenciais de salários e ordenados(Caso II) entre empresas públicas, por esferas de governo, e entre os setores empresariais público e privado, sob diversos ângulos.

MODELO I

CASO I Diferenciais das Remunerações do Trabalho entre Setores Institucionais

$$\text{Log } Y_1 = \beta_0 + \beta_1 C_i + \beta_2 X_j + U$$

onde:

Log Y_1 : logaritmo das remunerações do trabalho

C_i : ocupações

X_j : setores, privado e público

sendo:

C_i : operacional, quando $i = 1$

médio, quando $i = 2$

universitário, quando $i = 3$

gerencial, quando $i = 4$

X_j : público, quando $j = 0$

privado, quando $j = 1$

CASO II Diferenciais de Salários e Ordenados entre Setores Institucionais

Aplicam-se também o MODELO I aos salários e ordenados, excluindo, deste modo, as vantagens e gratificações.

$$\text{Log } Y_2 = \beta_0 + \beta_1 C_i + \beta_2 X_j + U$$

onde:

$\text{Log } Y_2$: logaritmo dos salários e ordenados

MODELO II

CASO I Diferenciais das Remunerações do Trabalho entre Setores Institucionais por Níveis Administrativos

$$\text{Log } Y_1 = \beta_0 + \beta_1 C_i + \beta_2 X_{1j} + \beta_3 X_{2j} + \beta_4 X_{3j} + \beta_5 X_{4i} + U$$

onde:

$\text{Log } Y_1$: logaritmo das remunerações do trabalho

C_i : ocupações

X_j : setores, privado e público

sendo:

C_i : operacional, quando $i = 1$

médio, quando $i = 2$

universitário, quando $i = 3$

gerencial, quando $i = 4$

X_{1j} assumirá o valor de 1 quando a observação for referente ao nível operacional em empresas privadas e 0 para as demais observações.

X_{2j} assumirá o valor 1 para observações referentes ao nível médio em empresas privadas e 0 para as demais.

X_{3j} assumirá o valor de 1 para observações referentes ao nível universitário em empresas privadas e 0 para as demais.

X_{4j} assumirá o valor de 1 para observações referentes ao nível gerencial em empresas privadas sendo 0 para os demais.

CASO II Diferenciais de Salários entre Setores Institucionais por Níveis Administrativos

$$\text{Log } Y_2 = \beta_0 + \beta_1 C_i + \beta_2 X_{1j} + \beta_3 X_{2j} + \beta_4 X_{3j} + \beta_5 X_{4i} + U$$

onde:

$\text{Log } Y_2$: logaritmo dos salários e ordenados

MODELO III

CASO I Diferenciais das Remunerações do Trabalho entre Esferas do Governo

$$\text{Log } Y_1 = \beta_0 + \beta_1 C_i + \beta_2 H_j + U$$

onde:

$\text{Log } Y_1$: logaritmo das remunerações do trabalho

C_i : ocupações

H_j : esferas de governo federal e estadual

sendo:

C_i : operacional, quando $i = 1$

médio, quando $i = 2$

universitário, quando $i = 3$

gerencial, quando $i = 4$

H_j : empresas federais, quando $j = 0$

empresas estaduais, quando $j = 1$

CASO II Diferenciais de Salários e Ordenados entre Esferas do Governo

Em seguida aplica-se o modelo acima às remunerações totais. deste modo tem-se:

$$\text{Log } Y_2 = \beta_0 + \beta_1 C_i + \beta_2 H_j + U$$

onde:

$\text{Log } Y_2$: logaritmo de salários e ordenados

MODELO IV

CASO I Diferenciais das Remunerações do Trabalho entre Esferas do Governo por Níveis Administrativos

$$\text{Log } Y_1 = \beta_0 + \beta_1 C_i + \beta_2 H_{1j} + \beta_3 H_{2j} + \beta_4 H_{3j} + \beta_5 H_{4i} + U$$

onde:

$\text{Log } Y_1$: logaritmo das remunerações do trabalho

C_i : ocupações

H_j : esferas de governo, federal e estadual

sendo:

C_i : operacional, quando $i = 1$

médio, quando $i = 2$

universitário, quando $i = 3$

gerencial, quando $i = 4$

- H_{1j} assumirá o valor de 1 quando a observação for referente ao nível operacional em empresas federais e 0 para as demais observações.
- H_{2j} assumirá o valor 1 para observações referentes ao nível médio em empresas federais e 0 para as demais.
- H_{3j} assumirá o valor de 1 para observações referentes ao nível universitário em empresas federais e 0 para as demais.
- H_{4j} assumirá o valor de 1 para observações referentes ao nível gerencial em empresas federais sendo 0 para os demais.

CASO II Diferenciais de Salários e Ordenados entre Esferas do Governo por Níveis Administrativos

O MODELO IV acima será aplicado a Y_2 , ou seja, para os salários e ordenados, assim:

$$\text{Log } Y_2 = \beta_0 + \beta_1 C_i + \beta_2 H_{1j} + \beta_3 H_{2j} + \beta_4 H_{3j} + \beta_5 H_{4j} + U$$

onde:

$\text{Log } Y_2$: logaritmo dos salários e ordenados

3.3 RESULTADOS DAS REGRESSÕES

Com a exposição dos resultados desses modelos, devidamente tabulados e analisados, ilustra-se o panorama dos diferenciais de remunerações buscando testar as seguintes hipóteses:.

Hipóteses principais:

I - Existem diferenças nas remunerações do trabalho entre empresas públicas.

II - Existe diferenças das remunerações do trabalho entre empresas públicas federais e empresas públicas estaduais

Hipótese adicional: A variável ocupação representa fator principal de variação das remunerações do trabalho entre níveis institucionais e esferas de governo.

Ajustando os dados da pesquisa salarial da CESP-1989, a partir dos modelos de regressão, anteriormente apresentados, analisam-se e resumem-se os resultados obtidos após sua aplicação.

RESULTADOS DOS MODELOS I E III

Através das Tabelas 8 e 9 observa-se que os coeficientes de determinação ajustados indicam que os percentuais das variáveis dependentes explicados pela regressão excedem 50%. Pode-se considerar esses resultados muito bons pois provêm de amostras com elevado número de informações não agrupadas, o que permitiria reduzir a variabilidade, além de não se encontrarem no modelo importantes variáveis explicativas, que serão analisadas no capítulo 4.

Dos resultados acima tabelados podem ser geradas as seguintes funções:

MODELO I - PÚBLICO X PRIVADO

CASO I - Remunerações Totais

$$(1) \quad \text{Log } Y_1 = 1,816351 - 0,106522X_j + 0,552321C_i$$

(t = 5,51) (t = 48,80)

CASO II - Salários e Ordenados

$$(2) \quad \text{Log } Y_2 = 1,721195 - 0,038388X_j + 0,548098C_i$$

(t = 1,97) (t = 48,08)

MODELO III - FEDERAL X ESTADUAL

CASO I - Remunerações Totais

$$(3) \quad \text{Log } Y_1 = 1,889314 - 0,099809H_j + 0,536172X_i$$

(t = 4,50) (t = 40,35)

CASO II - Salários e Ordenados

(4) $\text{Log } Y_2 = 1,750997 - 0,022758H_j + 0,532827X_i$
(t = 1,00) (t = 39,99)

Alguns estudos como os de Cacciamali e Torres(1988) e o de Macedo(1986) têm mostrado um coeficiente de determinação um pouco maior do que o que foi obtido nesta pesquisa, quando procuraram identificar diferenciais de salários entre os setores institucionais (público e privado). Essas divergências podem decorrer do fato de terem utilizado amostras menores do que a desta pesquisa, terem utilizado definições diferentes das variáveis ou especificações do modelo, de variações amostrais ou, simplesmente, a diferença pode ser o produto do agrupamento dos dados, pois como é sabido o agrupamento reduz a variabilidade total.(Koutsoyannis, 1977)

Os elevados valores dos Fs calculados indicam a existência de regressão linear entre as variáveis. Esses resultados são válidos para as remunerações totais, como pode ser observado na Tabela 8, bem como para as amostras de salários e ordenados, ou seja, aquelas que excluem as vantagens pecuniárias e as gratificações, nos casos analisados, como mostra a Tabela 9.

TABELA 8
MODELOS I E III
CASO I - REMUNERAÇÕES TOTAIS
ANALISE DE VARIÂNCIA DAS REGRESSÕES

EMPRESAS	N	adj R - Sq	F calculado	F Prob.
Público x privado	2061	0,5386	1203,707	0,0000
Federal x estadual	1344	0,5525	830,691	0,0001

TABELA 9
MODELOS I E III
CASO II - SALÁRIOS E ORDENADOS
ANÁLISE DE VARIÂNCIA DAS REGRESSÕES

EMPRESAS	N	adj R - Sq	F calculado	F Prob.
Público x privado	2061	0,5288	1157,521	0,0000
Federal x estadual	1344	0,5364	778,553	0,0001

Observam-se a partir da Tabela 10, os resultados obtidos pelo ajuste dos modelos I e III aplicados às remunerações totais, e na Tabela 11, os coeficientes estimados a partir das amostras de salários e ordenados. Nota-se que os valores da estatística T para os estimadores, em quase todos os casos, são satisfatórios, exceto para salários e ordenados nos dois modelos analisados, setores institucionais e esferas de governo, tendo em vista que o valor do nível de significância foi maior que 0,1%.

TABELA 10
MODELOS I E III
CASO I - REMUNERAÇÕES TOTAIS
RESULTADOS OBTIDOS PELA ESTIMAÇÃO

EMPRESAS	Parâmetro Estimado	T calculado	T (probabil.)
Público x Privado			
Intercepto	1,816351	105,746	0,0001
Setor	-0,106522	-5,519	0,0001
Ocupação	0,552321	48,800	0,0001
Federal x Estadual			
Intercepto	1,889314	83,864	0,0001
Esferas de Governo	-0,099809	-4,506	0,0001
Ocupação	0,536172	40,352	0,0001

Diante disto conclui-se que os demais coeficientes estimados são significativos, ou seja, são diferentes de zero. No entanto, este resultado direciona a pesquisa para uma melhor apuração dos diferenciais de salários e ordenados pagos nos setores público e privado, bem como entre empresas federais e estaduais.

TABELA 11
MODELOS I E III
CASO II - SALÁRIOS E ORDENADOS
RESULTADOS OBTIDOS PELA ESTIMAÇÃO

EMPRESAS	Parâmetro Estimado	T calculado	T (probabil.)
Público x Privado			
Intercepto	1,721195	99,509	0,0001
Setor	-0,038388	-1,974	0,0485
Ocupação	0,548098	48,089	0,0001
III-Federal x Estadual			
Intercepto	1,750997	76,362	0,0001
Esferas de Governo	-0,022758	-1,009	0,3130
Ocupação	0,532827	39,397	0,0001

Os resultados das regressões, além de revelarem a existência de diferenciais das remunerações do trabalho, ressaltam cinco conclusões importantes:

1. A variável ocupação representa grande influência nas variações das remunerações pagas pelas empresas aos seus funcionários.
2. O setor público contribui mais para a existência de diferenciais do que o setor privado.
3. As estatais federais atuam de modo a aumentar os diferenciais dos ganhos do trabalho no setor público.

4. As remunerações adicionais, vantagens e gratificaçõesdenotam ser importantes para a existência de diferenciais, ou seja, entre os setores público e privado, bem como intra setor empresarial público, por esferas de governo.

Resultados dos Modelos II e IV

A aplicação do MODELO II de regressão múltipla às amostras estudadas tem por objetivo testar a hipótese de que as ocupações quando desagregadas em uma escala hierárquica de cargos, representam efeitos diversos sobre os diferenciais das remunerações do trabalho em cada caso analisado.

- NÍVEL OPERACIONAL
- NÍVEL MÉDIO
- NÍVEL UNIVERSITÁRIO
- NÍVEL GERENCIAL

Confirmando essa hipótese, as tabelas 12 e 13 indicam que algumas ocupações contribuíram para o aparecimento de grandes diferenças entre as remunerações, enquanto outras exerceram um impacto inverso promovendo, em média, a anulação de alguns efeitos diferenciais.

TABELA 12
MODELOS II E IV
CASO I - REMUNERAÇÕES TOTAIS
ANÁLISE DE VARIÂNCIA DAS REGRESSÕES

EMPRESAS	N	adj R - Sq	F calculado	F Prob.
Público x Privado	2061	0,5531	511,226	0,0000
Federal x Estadual	1344	0,5750	364,692	0,0001

MODELO II - PÚBLICO X PRIVADO

CASO I - Remunerações Totais

$$\text{Log } Y_1 = 1,832599 + 0,538019C_i - 0,004124X_{1j} - 0,241694X_{2j} - 0,013027X_{3j} + 0,270226X_{4i}$$

CASO II - Salários e Ordenados

$$\text{Log } Y_2 = 1,738065 + 0,533248C_i - 0,061970X_{1j} - 0,17410X_{2j} + 0,057312X_{3j} + 0,336863X_{4i}$$

MODELO IV - FEDERAL X ESTADUAL

CASO I - Remunerações Totais

$$\text{Log } Y_1 = 1,859187 + 0,562049C_i + 0,074083H_{1j} - 0,231638H_{2j} - 0,100954H_{3j} + 0,154554H_{4i}$$

CASO II - Salários e Ordenados

$$\text{Log } Y_2 = 1,727067 - 0,553382C_i + 0,139068H_{1j} - 0,155711H_{2j} - 0,001675H_{3j} + 0,139679H_{4i}$$

A importância desta verificação é o esclarecimento do possível equívoco que pode ser ocasionado pela aplicação exclusiva dos MODELOS I e III ou seja, o engano de se afirmar que as diferenças de salários e ordenados pagos entre empresas públicas e privadas, bem como entre estatais federais e estaduais são pouco significantes.

Os demais parâmetros estimados, reunidos nas Tabelas 13 e 15, indicam que os valores de T para os estimadores β_i s, em quase todos os casos, são satisfatórios ao nível de significância de 0,1%, excetuando-se as ocupações operacionais no Caso I (Remunerações Totais) e gerentes e universitários no Caso II(Salários e Ordenados) das empresas públicas por esferas governamentais, os universitários.

TABELA 13
MODELOS II E IV
CASO I - REMUNERAÇÕES TOTAIS
RESULTADOS OBTIDOS PELA ESTIMAÇÕES

EMPRESAS	Parâmetro Estimado	T calculado	T (probabil.)
Público x Privado			
Intercepto	1,832599	96,447	0,0001
Ocupação	0,538019	39,835	0,0001
Operacional	-0,004124	-0,108	0,9142
Médio	-0,241694	-9,454	0,0001
Universitário	-0,013027	-0,408	0,6833
Gerencial	0,270226	2,751	0,0060
Federal x Estadual			
Intercepto	1,859187	67,836	0,0001
Ocupação	0,562049	29,369	0,0001
Operacional	0,074083	1,881	0,0602
Médio	-0,231638	-8,144	0,0001
Universitário	-0,100954	-2,958	0,0032
Gerencial	-0,154554	1,607	0,1082

Adicionalmente, estes resultados permitem qualificar aqueles conseguidos anteriormente, por ocasião da aplicação dos MODELOS I e III, aos dois casos estudados.

Os resultados obtidos do ajuste dos modelos II e IV encontram-se nas Tabelas 12 e 13 quando aplicados às remunerações totais e, nas Tabelas 14 e 15, quando aplicados as amostras de salários e ordenados.

Das Tabelas 12 e 14 conclui-se que as amostras são representativas da população ao nível de significância de 0,1%, tendo em vista os altos valores das estatísticas F. Nota-se, também, que os coeficientes de determinação ajustados aumentaram em relação aos obtidos pela aplicação dos modelo I e III.

TABELA 14
MODELOS II E IV
CASO I - SALÁRIOS E ORDENADOS
ANÁLISE DE VARIÂNCIA DAS REGRESSÕES

EMPRESAS	N	adj R - Sq	F calculado	F Prob.
Público x Privado	2061	0,5435	491,787	0,0000
Federal x Estadual	1344	0,5559	337,512	0,0001

TABELA 15
MODELO II E IV
CASO II - SALÁRIOS E ORDENADOS
RESULTADOS OBTIDOS PELAS ESTIMAÇÕES DAS REGRESSÕES

EMPRESAS	Parâmetro Estimado	T calculado	T (probabil.)
Público x Privado			
Intercepto	1,738065	90,817	0,0001
Ocupação	0,533248	39,199	0,0001
Operacional	0,061970	1,607	0,1081
Médio	-0,174010	-6,757	0,0001
Universitário	0,057312	1,782	0,0749
Gerencial	0,336863	3,404	0,0007
Federal x Estadual			
Intercepto	1,727067	61,646	0,0001
Ocupação	0,553382	28,287	0,0001
Operacional	0,134068	3,330	0,0009
Médio	-0,155711	-5,356	0,0001
Universitário	-0,001675	-0,048	0,9617
Gerencial	0,139679	1,421	0,1555

Observa-se nas Tabelas 13 e 15 que todos os valores da estatística T para os estimadores foram satisfatórios ao nível de significância de 10%. Na Tabela 13 - Modelo II - público versus privado, as ocupações também se apresentam significantes a 0,1%. Entre as ocupações, as de nível médio mostram diferencial das remunerações totais favorável ao setor privado - e o gerencial, com diferencial das remunerações totais positivo para o setor público.

No Modelo IV, federal e estadual, os coeficientes associados às ocupações totais e aos níveis médio e universitário apresentam significância e os diferenciais são positivos para as empresas federais.

Da Tabela 15 pode ser observado que as ocupações totais e níveis administrativos médio e gerencial apresentam significância em seus coeficientes estimados com diferencial de salários e ordenados positivo para o setor privado para os primeiros, e público no segundo caso.

No que se refere a comparação entre empresas federais e estaduais, além das ocupações totais, somente o coeficiente associado ao nível médio apresenta significância e o diferencial é positivo para as empresas federais.

Em suma, os resultados obtidos através da aplicação dos modelos econométricos às amostras dos salários em empresas públicas e privadas se aproximam daqueles evidenciados em trabalhos anteriormente referidos. Apesar da análise exploratória das amostras terem revelado que as distribuições dos dados são estatisticamente semelhantes, a identificação de diferenciais entre essas amostras é também um resultado esperado à medida em que a referida análise exploratória demonstrou haver grandes dispersões intra grupos amostrais.

Este capítulo estende a aplicação dos modelos econométricos a comparação entre estatais federais e estaduais e a averiguação da importância das remunerações adicionais do salário de base para o surgimento do fenômeno estudado. Ao contrário do que foi observado na comparação entre empresas públicas e privadas, verificou-se que os diferenciais de salários são inexistentes

entre as estatais. Eles surgem quando as amostras comparadas incluem as vantagens pecuniárias e as gratificações. É certo que a nível mais agregado das ocupações os diferenciais são menores. Eles mostram-se mais significativos quando nos modelos consideram-se as ocupações dos diversos níveis administrativos: operacional, administrativo-técnico, universitário e executivo. Deste modo, as ocupações apresentam-se também como importantes determinantes dos diferenciais estudados em todos os casos.

CAPÍTULO 4

ESTUDO DE DETERMINANTES DAS REMUNERAÇÕES DO TRABALHO NAS EMPRESAS ESTATAIS - ENFOQUE QUALITATIVO

No sistema capitalista de mercados oligopolizados, formado por empresas privadas e públicas, há um mercado interno a cada empresa, que não estabelece apenas as hierarquias de cargos e funções, regras rígidas para seleção, admissão, demissão, mobilidade funcional, carreira, mas definem o quanto pagam pelo trabalho.

A racionalidade com que constroem seu mercado interno difere entre as empresas privadas e públicas. As primeiras orientadas para o lucro, tomam suas decisões, inclusive as salariais, buscando maximizá-lo. As empresas públicas, por outro lado, dirigem-se primordialmente para o cumprimento dos objetivos organizacionais do setor público, sendo o lucro um subobjetivo.

Busca-se neste capítulo avaliar a hipótese de que as disparidades das remunerações do trabalho entre esses dois grupos de empresas se originam predominantemente, de padrões de comportamento administrativo-empresarial culturalmente adquiridos. Para cumprir este objetivo o capítulo está organizado em três seções: o modelo formal das estatais a partir das relações de poder; influenciadores internos, influenciadores externos. As duas últimas seções são compostas por três subseções: traços culturais; configurações do poder e requisitos técnicos e administrativos são os tópicos da primeira delas; na seguinte abordam-se os temas: o governo e a questão da autonomia empresarial; os mercados de trabalho: interno e externo; e, sindicatos: relações de trabalho.

4.1 MODELO FORMAL DAS ESTATAIS A PARTIR DAS RELAÇÕES DE PODER

Desenvolver modelos de análise referentes à questão das remunerações do trabalho nas empresas estatais é uma proposta complexa, em função das características específicas deste tipo de organização e das categorias envolvidas. As abordagens das organizações através da cultura têm avançado progressivamente para além dos limites das meras descrições, gerando explicações para o obscuro universo das relações de poder, constituindo, portanto, um elemento importante para a compreensão do processo de formação das remunerações do trabalho nas empresas públicas.

A perspectiva de analisar as remunerações do trabalho nas estatais a partir das dimensões do poder e da cultura organizacional é tarefa árdua, mas demonstra densa capacidade analítica até agora pouco utilizada para este fim. As remunerações do trabalho nas empresas estatais são determinadas em um ambiente que reúne um complexo jogo de forças. Um ponto de apoio à análise dessas remunerações pode ser localizado nos focos de poder do universo em que se inserem essas organizações empresariais e também dentro delas.

As possíveis combinações de poder são importantes para explicar o processo de formação das remunerações. Os focos de poder podem encontrar-se fixos em elementos internos à empresa e/ou em elementos externos. Para determinar o espaço de autonomia que uma empresa estatal pode controlar, para definir sua política de remunerações do trabalho, faz-se necessário localizar esses focos de poder e verificar sua predominância relativa.

O quadro analítico que orientará o estudo dessas relações de poder foi apresentado de forma esquemática no capítulo dois, denominado determinantes das remunerações do trabalho, resumidos no esquema III. Ali foi dito que esse

esquema teve como inspiração os trabalhos desenvolvidos por Bertero (1992) e Falcini (1993), e esses são os fios condutores da análise do presente capítulo.

Falcini utiliza-se das hipóteses e premissas das Teorias de Mintzberg(1983), que desenvolveu tipologias organizacionais através de configurações de poder. É a partir desses modelos que se pretende identificar nas características básicas das estatais o modelo formal dessas organizações com base nos focos de poder (coalizões internas e coalizões externas) e da relação entre elas. Bertero(1992) intenta relacionar poder e cultura no âmbito das organizações, considerando o poder como elemento "mantenedor, fiador e homologador" da cultura organizacional que leva ao controle.

Neste capítulo buscou-se relacionar cultura, poder e controle dessas remunerações a partir de um esquema que reúne como variáveis determinantes dessas remunerações um conjunto dos chamados influenciadores internos e outro dos influenciadores externos. Bertero utilizou essa terminologia ao se referir ao poder nas organizações em geral e, mais especificamente, ao poder nas empresas:

"Os primeiros influenciadores" do poder passam a ser membros do que se pode chamar de 'coalizão interna', ou seja, profissionais de administração, gestores que não são proprietários. O núcleo dos 'influenciadores internos' se forma por causa da expansão da empresa. Portanto, a variável explicativa é o tamanho, e também devido à necessidade de especialistas que dominem habilidades administrativas ou que possuam conhecimento tecnológico." (Bertero, 1992, p. 30)

Segundo Bertero(1992) os influenciadores internos em geral surgem nas empresas privadas quando o administrador-proprietário opta por contratar uma administração profissional. Nessas empresas privadas, o quadro administrativo profissional se forma na maioria das vezes quando os empresários-proprietários esgotam sua habilidade em conduzir diretamente os negócios e são obrigados a profissionalizar parte ou toda a administração, gerando uma partilha de poder com terceiros.

Mas nem sempre o tamanho da empresa é a variável determinante da profissionalização da administração. No caso das empresas estatais a coalizão interna é própria de sua natureza e surge já em sua criação não podendo dela ser desvinculada.

No caso das empresas privadas, o surgimento dos influenciadores externos é explicado por Bertero (1992) através do processo evolutivo da empresa que: "deixa de ser vista pela sociedade como organização que interessa exclusivamente ao seu proprietário e aqueles que nela trabalham como associados, para ser percebida como de interesse da comunidade". Ainda o mesmo identifica que "o aparecimento dos influenciadores externos está ligado ao processo em que se passa a considerar a empresa como uma organização pública independente do que esteja definido no seu estatuto jurídico". Do ponto de vista das empresas estatais, os influenciadores externos surgem na mesma fase em que aparecem os influenciadores internos, isto é, na sua criação, tendo em vista exatamente que sua característica principal é ser pública.

É a partir da identificação e do estudo desses influenciadores que se pretende responder a questões extremamente relevantes para o presente estudo: - Como explicar a formação dos diferentes patamares da hierarquia das remunerações do trabalho? Como são elaborados os critérios usuais nas empresas públicas para estabelecer os salários de base, os salários do topo da pirâmide e o leque intermediário dos salários? - E os critérios relacionados aos adicionais ao salário de base? - Existe um padrão de racionalidade no processo de determinação das remunerações nas empresas públicas?

4.2 INFLUENCIADORES INTERNOS

4.2.1 Traços Culturais

Busca-se nesta seção, identificar as características da cultura que são similares aos grupos de empresas privadas e públicas, bem como aquelas em que essas diferem. Compreende-se traços culturais como um conjunto de ações das empresas que foram executadas, testadas e avaliadas, para serem retidas e transmitidas socialmente como seu modo próprio de pensar e sentir a respeito do mundo organizacional, sendo mais especificamente, nesta seção, a respeito do mundo do trabalho. Esta parte do estudo representa a primeira etapa da condução desta pesquisa de remunerações do trabalho para as interfaces da cultura e do poder nas organizações.

O primeiro traço cultural que diferencia a cultura das empresas públicas das privadas origina-se de seu caráter híbrido, amplamente discutido na literatura pertinente, tal como em Fleury (1987):

"Apesar das diferenças, as estatais guardam uma especificidade própria, fruto da sua dupla natureza: elas são simultaneamente organizações produtivas e aparelho do Estado.

Esta dupla inserção confere às estatais uma ambigüidade estrutural, levando-as a oscilar entre o comportamento empresarial voltado para o lucro e para o próprio processo de acumulação e o comportamento de um órgão de Estado, que procura conciliar interesses dos diversos grupos sociais."

Um dos objetivos básicos deste estudo é mostrar que este caráter híbrido das estatais se estende aos aspectos relativos à determinação das remunerações que pagam aos seus funcionários. Dito de outro modo, os influenciadores dessas remunerações transitam entre dois pólos, os de caráter estritamente público e aqueles de caráter exclusivamente empresarial. Disto resultam graus de autonomia variados das coalizões internas, importantes elementos definidores das

remunerações à medida em que a unidade organizacional se aproxima de um polo e se afasta do outro, ou seja, à medida em que os critérios de remunerações nas estatais se pautam por uma racionalidade condicionada por traços culturais público e/ou privado.

Foi identificado nas entrevistas que, nas empresas públicas não se estimula o conflito interno. Elas desenvolvem o espírito cooperativo que reforça o espírito de grupo, a coalizão interna. Além disso, verificou-se que relativamente às empresas privadas, a competitividade leva a que o salário se transforme em instrumento de diferenciação individual associado mais a desempenho do empregado do que a função que executa na organização e às relações conflituosas, não sendo os salários conhecidos pelos integrantes da organização.

Nas empresas públicas é mais funcional o espírito de cooperação, o empregado não precisa provar que é melhor do que o outro para ascender profissionalmente e melhorar seu salário. Os funcionários das empresas estatais sobem na escala salarial à medida em que percorrem a trajetória ascensional da carreira dentro da empresa, ao longo do tempo, que é determinada através de regras bem definidas, devendo, desse modo, desestimular a competição.

A face da cultura da empresa estatal que reflete de forma mais presente o seu lado público é a estabilidade no emprego que existe de fato, embora não seja prevista em Lei. A explicação para isto é encontrada no processo de seleção e no processo de promoção de pessoal. Em geral as novas admissões são feitas após terem sido esgotadas as possibilidades de aproveitamento do corpo de empregados já existente no quadro através de seleção interna. Isto funciona como um sistema de promoções, limitado apenas pelas qualificações formais e características pessoais do indivíduo.

Um outro aspecto diferenciador da empresa pública encontra-se no fato de se privilegiar a promoção sistemática por tempo de serviço. É uma prática

consistente com a idéia de preservar um corpo funcional relativamente estável quando o modelo de carreira adotado - o sistema de carreira aberta - permitiria selecionar externamente novos funcionários para qualquer cargo nos planos de carreira operacional, técnico-administrativo, universitário e gerencial. Isto afeta a relação do empregado com a empresa e demonstra que o caráter híbrido das estatais se estende à relação com seus empregados. Este traço cultural se reflete nas barganhas coletivas, quando fica evidente o caráter atípico dos trabalhadores dessas empresas que, de um lado apresentam-se como funcionários identificados e comprometidos com os objetivos da empresa; e do outro, como empregados em busca de maximizar seus rendimentos.

Este aspecto cultural pode ser identificado nas conclusões de uma pesquisa sobre negociações coletivas nas estatais desenvolvida por Zylberstajn e Castro (1987):

"Uma das conclusões que se retira da análise realizada é que, mesmo num acordo tão rico em conquistas trabalhistas, haja uma quase ausência de cláusulas que substanciem demandas da empresa. Mais significativo ainda é que, no âmbito da remuneração, os expressivos ganhos alcançados não são limitados por qualquer restrições em termos das possibilidades econômicas da empresa atendê-los. Em outras palavras, aparentemente, não tem como contrapartida qualquer compromisso dos empregados com o aumento da eficiência e da produtividade da empresa. na verdade, esta é uma característica que, aparentemente, tende a ganhar corpo na área das empresas estatais."

A ambigüidade de papéis do funcionário das estatais fica evidente com a quase total ausência de demanda da empresa nos processos de negociação coletiva. Isto demonstra que a coalizão interna é corporativista, ou seja, no momento em que o empregado se coloca diante das opções de lutar por suas remunerações ou pelos interesses da empresa, obviamente tenderá a agir como empregado, embora seja membro do corpo administrativo, havendo, deste modo, uma cumplicidade não revelada, obscura, entre sindicatos dos trabalhadores e direção das estatais.

Este tipo de interação ganha corpo ao longo do tempo. Segundo o DIEESE os acordos coletivos nas empresas estatais, que incluem as empresas nº 1, 2, 7, 15, 18 e 60 contidas na amostra estudada, denota haver uma tendência crescente entre 1989 e 1991 a que conflitos entre sindicatos e empresas estatais sejam resolvidos através da negociação, conforme a Tabela 16.

TABELA 16
MODOS DE NEGOCIAÇÕES NAS ESTATAIS: 1989/91

Modos de Negociações	%		
	1989	1990	1991
Direto	68,8	81,6	86,1
Dissídios TST	18,6	2,1	11,1
Conciliação TST/TRT	4,2	10,4	2,8
Mediação DRT	8,3	2,1	0,0
Outros	0,0	4,2	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

FONTE: DIEESE/Banco de Acordos

Outros dados importantes que a pesquisa do DIEESE(1992) destaca e que dão sustentação à argumentação aqui desenvolvida podem ser observados a partir das seguintes citações e Tabelas 17 e 18.

"Há um nítido predomínio de cláusulas de natureza salarial e remuneratória....Nesse conjunto destacam-se as cláusulas de salários indiretos, auxílios adicionais e Gratificações." (DIEESE, 1992)

TABELA 17
ACORDOS COLETIVOS ESTATAIS
TEMAS DAS CLÁUSULAS
1989/91

Temas	%		
	1989	1990	1991
- Salário e Remunerações	43,4	46,0	49,6
- Duração do Trabalho	6,0	6,2	8,0
- Relações de Trabalho	20,3	15,4	13,2
- Segurança e Medicina	8,9	9,0	8,4
- Relações Sindicais	17,8	20,2	17,7
- Penalidades	1,3	1,4	1,0
- Normas Especiais	1,0	0,7	0,5
- Gestão/Participação	1,4	1,0	1,6
Total	100,0	100,0	100,0

FONTE: DIEESE/Banco de Acordos

TABELA 18
SALÁRIOS E REMUNERAÇÃO
PARTICIPAÇÃO POR GRUPO NO TEMA(%)
1989/91

Grupos	% do Tema
- Correção Salarial/Reajuste	8,20
- Adiantamento Salarial	7,00
- Piso Salarial	7,10
- Equiparação Salarial	1,10
- Adicionais e Gratificações	35,50
- Salários Indiretos e Auxílios	41,10
Total	100,00

FONTE: DIEESE/Banco de Acordos

Esses dados revelam o poder da cultura como determinante das variações do montante das remunerações indiretas e auxílios, adicionais e gratificações. Não existem dados que permitam a quantificação desses ganhos, porém não são imprescindíveis para uma análise da cultura como influenciadora das remunerações, como se propõe neste estudo. Um aspecto relevante da questão, indicada nas entrevistas, é o da equidade na distribuição dos ganhos, remunerações indiretas e auxílios, na estatal.

"Em termos dessa empresa, os benefícios não pecuniários (assistência médica, cesta básica, auxílio alimentação, seguro saúde etc....) não há uma política diferenciada entre os diversos níveis de empregados. Os benefícios concedidos ao nível operacional são os mesmos concedidos à presidência. Existe vantagem maior para o pessoal da base em alguns tipos de benefícios. Um exemplo é o auxílio alimentação que para o nível operacional é mais subsidiado do que o nível de topo. ... A hierarquia tem uma relação direta com os salários monetários e outras remunerações pecuniárias, porém não têm relação com os benefícios porque é igual para todos." (Gerente de Cargos e Salários, Empresa nº 11)

Esta política parece contraditória quando confrontada com os diferenciais de remunerações entre cargos idênticos vistos no capítulo anterior através do modelo de regressão, cujas variáveis "dummies" representaram os grupos de empresas comparados: públicas e privadas, públicas federais e públicas estaduais. Uma explicação razoável para essa aparente incoerência pode ser encontrada a partir da qualificação dos traços culturais em traços culturais das empresas como grupo, "cultura das estatais" e de suas subculturas, ou traços culturais da empresa como um elemento desse conjunto.

Há traços culturais comuns a toda estatal que pode ser denominada de cultura empresarial pública, bem como é evidente a presença de traços culturais da empresa ou "cultura da organização". Se essa cultura fosse única e comum a todo o grupo de estatais, seria razoável utilizá-la somente como elemento explicativo da equidade distributiva observada anteriormente. No entanto, seu

poder explicativo se estende às desigualdades. O caráter diferenciado da cultura provoca um efeito diferenciador nas remunerações. Cada empresa possui cultura própria. À medida em que elas são distintas entre empresas, funciona como elemento diferenciador das remunerações entre essas empresas e inclusive dentro de cada unidade empresarial. Veja-se na Tabela 19, por exemplo, os efeitos dessa cultura sobre as remunerações pagas aos gerentes em uma das empresas da amostra.

TABELA 19
EMPRESA 11
CARGOS DE NÍVEL GERENCIAL
VALOR DOS SALÁRIOS MÁXIMOS E MÍNIMOS
EM NÚMERO DE SALÁRIOS MÍNIMOS

Cargo	Salário Máximo (A)	Salário Mínimo (B)	Amplitude (A-B)
- Gerente de Dpto.	29,54	28,24	1,30
- Gerente de Divisão	22,40	19,63	2,77
- Gerente de Superintendência	36,35	36,35	0,00

"Para os gerentes de superintendência, a empresa paga um salário só. Para se chegar a esse valor em geral toma-se como base o mercado mas aqui a questão cultural da empresa é muito forte. Vale o peso que a empresa atribui a determinados cargos. Não é porque o mercado paga mais para um do que para outro que a empresa vai seguir essa regra. Se faz uma relação do salário de mercado e a avaliação que a empresa faz do cargo como responsabilidades assumidas pela pessoa que ocupa aquele cargo. " (Gerente de Cargos e Salários da Empresa nº 11)

Se por um lado, cultura atua no sentido de evitar amplitudes a nível de gerência de superintendência, por outro lado, para os demais cargos universitários, como pode ser percebido na Tabela 20 e na continuação da entrevista, a cultura aparece como elemento diferenciador das remunerações para outros cargos na mesma empresa.

"Dentro da empresa existe um padrão de remuneração, mas nem todos os seniors ganham a mesma coisa, depende da área de atuação. Um engenheiro senior não ganha a mesma remuneração que um administrador senior. E mesmo na área administrativa os seniors não ganham igualmente. O analista de recursos humanos, o analista de recursos financeiros, mesmo sendo do nível senior têm salários diferenciados também por conta do valor que a empresa internamente atribui ao cargo. Quando a empresa avalia e relativiza internamente os cargos, a questão da cultura já está embutida porque é a empresa mesmo que está avaliando, não é ninguém de fora que avalia."(Gerente de Cargos e Salários da Empresa nº 11)

Se na empresa nº 11 a cultura gera igualdades e desigualdades de remunerações, na empresa nº 18 observa-se que ela assume exclusivamente sua face equalizadora, não existindo, deste modo, amplitudes a nível de funções idênticas, salvo raríssimas exceções, como ilustra a Tabela 21.

Por ser a empresa nº 11 do Estado de São Paulo e a empresa nº 18 uma Estatal Federal, poder-se-ia argumentar que as amplitudes somente são observáveis nas empresas vinculadas à esfera dos governos estaduais. No entanto, verifica-se que não existe uniformidade de comportamento entre os grupos de empresas federais e estaduais e, inclusive intra grupo, para cargos dos níveis operacional, administrativo técnico, universitário e gerencial.

As amplitudes de remunerações para mesmos cargos estão mais presentes nas empresas estaduais do que nas federais, como pode ser visto na Tabela 22.

Para verificar se essas amplitudes são traços culturais exclusivos das empresas do Governo é conveniente compará-las com empresas privadas. A Tabela 23 mostra as amplitudes encontradas para um conjunto de cargos comparáveis dos níveis operacional, administrativo-técnico, universitário e gerencial respectivamente, para os dois grupos de empresas. Portanto, as amplitudes de remunerações entre funções idênticas não é exclusividade das estatais porém, apresentam-se nelas com maior frequência, ou seja, ocorre em maior número de casos.

TABELA 20
EMPRESA 11(ESTADUAL)
CARGOS DE NÍVEL UNIVERSITÁRIO
VALORES MÁXIMO E MÍNIMO DOS SALÁRIOS
CALCULADOS EM NÚMERO DE SALÁRIOS MÍNIMOS
REGIÃO SUDESTE

Funções	Salário Máximo (A)	Salário Mínimo (B)	Amplitude (A-B)
Administrador	9,68	7,83	1,85
Administrador Sr.	11,18	9,19	1,99
Advogado	13,85	12,21	1,64
Advogado Jr.	11,18	9,60	1,58
Advogado Sr.	18,28	16,02	2,26
Analista de Produção	13,30	10,86	2,44
Analista de Produção Sr.	14,30	11,96	2,34
Analista de Rec. Humanos	11,18	10,61	0,57
Analista de Rec. Humanos Jr.	9,68	8,55	1,13
Analista de Rec. Humanos Sr.	15,51	14,33	1,18
Analista de Rec. Humanos Espec.	17,58	16,65	0,93
Analista de Sistemas	15,66	13,43	2,23
Analista de Sistemas Jr.	13,28	10,86	2,42
Analista de Sistemas Sr.	20,40	17,98	2,49
Auditor	13,85	11,33	2,52
Auditor Jr.	11,18	9,19	1,99
Auditor Sr.	17,58	15,08	2,50
Contador	13,85	11,33	2,52
Contador Jr.	11,18	9,19	1,99
Contador Sr.	17,58	15,08	2,50
Economista	13,85	11,33	2,52
Economista Jr.	11,18	9,19	1,99
Economista Sr.	17,58	15,08	2,50
Engenheiro	15,66	13,43	2,23
Engenheiro Coordenador	23,09	20,17	2,92
Engenheiro Espec.	23,09	20,31	2,78
Engenheiro Jr.	14,30	11,96	2,34
Engenheiro Sr.	20,44	17,98	2,46
Médico do Trabalho	11,18	9,19	1,99

NOTA: SALÁRIO MÍNIMO DE OUT/89 = NCZ\$ 371,72

TABELA 21**EMPRESA 18 (FEDERAL)****CARGOS DE NÍVEL OPERACIONAL, ADM. TÉCNICO E UNIVERSITÁRIO
VALORES MÁXIMO E MÍNIMO DOS SALÁRIOS CALCULADOS EM
NÚMERO DE SALÁRIOS MÍNIMOS - REGIÃO SUDESTE**

Funções	Salário Máximo (A)	Salário Mínimo (B)	Amplitude (A-B)
- OPERACIONAL			
Motorista de Diretoria	4,58	4,03	0,55
- ADM. TÉCNICO			
Auxiliar de Recursos Humanos	4,48	4,48	0,00
Auxiliar de Recursos Humanos II	5,51	5,07	0,44
Contínuo	2,12	1,89	0,23
Coordenador de Digitação	5,03	5,03	0,00
Coordenador de Operação	11,62	11,62	0,00
Desenhista Copista	4,52	4,52	0,00
Digitador	4,69	2,36	2,33
Escriturário	6,14	4,52	1,62
Operador de Computador Jr.	6,50	6,50	0,00
Secretaria de Departamento	4,52	4,52	0,00
Secretaria de Diretoria	4,52	4,52	0,00
Secretaria de Divisão	4,52	4,52	0,00
Secretaria da Presidência	14,19	14,19	0,00
Secretaria da Superintendência	4,52	4,52	0,00
Técnico Administrativo	10,43	10,43	0,00
Técnico Administrativo Sr.	12,98	9,38	3,60
Técnico de Recursos Humanos	8,42	8,42	0,00
Técnico de Recursos Humanos Jr.	7,55	7,55	0,00
Técnico de Recursos Humanos Sr.	10,43	9,38	1,05
Telefonista	2,70	2,13	0,57
- UNIVERSITÁRIO			
Advogado Coordenador	20,50	20,50	0,00
Advogado Especi.	23,23	23,23	0,00
Advogado Sr.	18,10	18,10	0,00
Analista de Sistemas	16,04	16,04	0,00
Analista de Sistemas Jr.	20,50	20,50	0,00
Contador	16,04	16,04	0,00
Contador Coord.	20,50	20,50	0,00
Contador Espec.	23,23	23,23	0,00
Contador Jr.	14,19	14,19	0,00
Contador Sr.	18,10	18,10	0,00
Engenheiro	16,04	16,04	0,00
Engenheiro Coordenador	20,50	20,50	0,00
Engenheiro Espec.	32,89	28,09	4,80
Engenheiro Jr.	14,19	12,54	1,65
Engenheiro Sr.	18,10	18,10	0,00
Relações Públicas	16,04	14,19	1,85
Relações Públicas Jr.	11,07	11,07	0,00
Relações Públicas Sr.	18,10	18,10	0,00

NOTA: SALÁRIO MÍNIMO DE OUT/89 = NCZ\$ 371,72

TABELA 22**VALOR DAS AMPLITUDES SALARIAIS EM NÚMERO DE SALÁRIOS MÍNIMOS: EMPRESAS PÚBLICAS POR NÍVEIS DE GOVERNO-SUDESTE**

FUNÇÕES	EMPRESAS PÚBLICAS					
	FEDERAIS			ESTADUAIS		
	02	13	18	21	50	60
- OPERACIONAL						
Ajudante Almoxarifado	0,32	4,88		2,91	1,04	2,26
Eletricista de Manutenção de Oficinas	1,53	5,05			4,38	3,10
Marceneiro	1,83	5,05		5,23	3,63	3,10
Motorista	1,83	5,05	0,55	3,57	1,49	2,47
Pedreiro	1,93	5,05		3,57	2,23	3,10
Pintor	1,93	5,05		3,29	2,24	3,10
Serralheiro	0,53	4,17		6,18	3,63	2,59
Soldador	4,53	5,05		4,23	4,38	1,17
Torneiro Mecânico	4,53	5,05		6,18	4,38	3,87
- ADMINISTRATIVO-TÉCNICO						
Auxiliar de Recursos Humanos II	1,42	5,05	0,44	4,98	1,29	2,69
Contínuo	1,75	4,17	0,22	1,84	0,43	0,62
Digitador	2,63	5,51	2,33	4,23	1,29	2,47
Escriturário	1,42	5,05	1,61	0,22	2,35	2,01
Operador de Computador Jr.	0,88	5,05	0,00	4,98	0,95	3,83
Secretária de Departamento	5,91	5,05	0,00	4,78	1,09	4,43
Secretária de Diretoria	10,05	5,72	0,00	8,19	4,67	6,57
Secretaria da Superintendência	7,98	5,70	0,00	5,88	5,99	5,66
Técnico Recursos Humanos	1,35	5,70	0,00	6,95	1,33	4,88
Telefonista	1,06	4,88	0,57	2,91	1,52	1,49
- UNIVERSITÁRIO						
Administrador Espec.	28,32			26,97	19,89	13,01
Advogado Coordenador	5,40	7,54	0,00		7,87	4,60
Advogado Espec.	28,32	8,36	0,00	30,16	19,89	19,85
Advogado Sr.	2,88	7,16	0,00	13,48	2,51	5,97
Analista de Recursos Humanos	2,55	5,73		9,72	2,06	5,88
Analista de Recursos Humanos Espec.		7,94		30,16	19,89	18,90
Analista de Recursos Humanos Sr.	4,23	6,28		13,48	2,51	5,97
Analista de Sistemas	2,55	6,79	0,00	11,41	2,27	5,88
Analista de Sistemas Coord.	5,40		0,00		5,89	7,26
Contador Coord.	5,40		0,00		7,87	7,26
Contador Jr.	2,08		0,00	8,19	1,69	6,77
Economista	2,55	3,12	0,00		2,06	5,88
Economista Coord.	5,40	7,16	0,00		7,87	7,26
Economista Jr.	2,08	5,80	1,65		1,69	6,77
Economista Sr.	2,88	6,28	0,00		2,51	5,97
Engenheiro	2,55	5,71	0,00	11,41	2,27	5,88
Engenheiro Sr.	4,23	6,79	0,00	13,48	2,76	5,97
Médico do Trabalho	16,86	8,42		11,41	13,07	3,09
Relações Públicas Jr.	2,08	5,80	0,00		1,69	5,66
Relações Públicas Sr.		7,16	0,00	11,41	7,86	
- GERENTE						
De Departamento	15,27	0,00	0,00	23,42	4,28	9,27
De Divisão	17,80		0,00	18,07	5,37	9,27
De Superintendência	10,68	0,00	0,00	20,48	6,91	10,58

NOTA: SALÁRIO MÍNIMO DE OUT/89 = NCZ\$ 371,72

TABELA 23
VALOR DAS AMPLITUDES SALARIAIS EM NÚMERO DE SALÁRIOS
MÍNIMOS:EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS - REGIÃO SUDESTE

FUNÇÕES	EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS PRIVADAS
- OPERACIONAL		
Ajudante Almoarifado	5,87	2,02
Eletricista Manut. Oficinas	6,07	6,65
Marceneiro	9,49	3,68
Mecânico de Manutenção de Usinas II	10,17	2,57
Motorista	6,46	4,29
Pedreiro	7,56	3,32
Pintor	7,27	3,78
Serralheiro	10,02	5,29
Servente	9,49	1,37
- ADMINISTRATIVO-TÉCNICO		
Auxiliar de Recursos Humanos II	9,89	4,06
Contínuo	6,07	1,24
Coordenador de Digitação	17,41	5,82
Coordenador de Operação	18,65	12,97
Desenhista Copista	10,34	3,45
Digitador	10,75	5,17
Operador de Computador	16,14	5,48
Secretária de Diretoria	17,72	10,88
Secretária de Divisão	9,82	3,88
Técnico Administrativo Jr.	22,13	11,63
Técnico em Eletrotécnica Sr.	14,41	7,87
Técnico em Mecânica	12,01	6,34
Técnico em Mecânica Sr.	15,28	2,03
Técnico Contabilidade Jr.	11,34	2,52
Técnico Contabilidade Sr.	16,68	16,03
Técnico Recursos Humanos	21,09	5,24
Técnico Recursos Humanos Sr.	29,24	7,92
Técnico Segurança do Trabalho	21,09	9,81
Telefonista	9,02	3,19
- UNIVERSITÁRIO		
Administrador Espec.	41,65	21,73
Advogado Espec.	41,65	24,47
Advogado Sr.	27,20	37,84
Analista de Recursos Humanos	21,51	13,53
Analista de Sistemas Espec.	41,81	14,27
Contador Espec.	38,86	11,24
Contador Jr.	13,78	7,63
Economista	15,71	13,35
Engenheiro Espec.	51,72	23,24
Engenheiro Sr.	35,55	22,61
Jornalista	16,08	4,65
Relações Públicas Sr.	19,69	2,76
- GERENTE		
De Departamento	42,76	129,28
De Divisão	31,26	97,43
De Superintendência	50,19	188,00

NOTA: SALÁRIO MÍNIMO DE OUT/89 = NCZ\$ 371,72

Para finalizar, algumas considerações merecem ser feitas sobre alguns pontos destacados ao longo da análise dos traços culturais das estatais. Eles devem ser relacionados com a finalidade de identificar uma possível cadeia de causação que venha a apoiar ou refutar a hipótese da tese. O traço cultural identificado foi o caráter híbrido das estatais, que se reflete na relação empregado empresa, apresentando ambiguidades nas negociações coletivas, garantindo vantagens para os empregados nas barganhas por maiores remunerações. Por outro lado, a cultura também apresenta caráter ambíguo, promove equidade distributiva das remunerações e gera ao mesmo tempo, disparidades das remunerações entre cargos idênticos.

4.2.2 Configurações De Poder

A análise dos traços culturais remete ao exame das configurações de poder, ou formas através das quais o poder se exterioriza. Nas estatais é possível estudá-las à medida em que cultura e poder são observados entrelaçados nas políticas de remuneração do trabalho e nas políticas de pessoal dessas empresas. As técnicas do poder organizacional ou empresarial podem ser interpretadas não só por suas práticas, configurações informais de poder, mas inclusive, por regulamentações internas das empresas, configurações formais de poder.

Qualquer organização formal, em geral cria práticas de comportamento que são reforçados por sanções e que provêm do processo de admissão, da estrutura do plano de carreira e do deslocamento ao longo dela.

O processo de admissão reflete modalidades de poder que assumem duas faces: o poder da organização ou aquele que emana da empresa; e o poder político, que se origina de grupos de interesses externos à empresa. No primeiro caso, as condições de admissão são muito restritas, regulamentadas de maneira

rigorosa por um sistema de regras internas à empresa. Nesse processo a empresa avalia o candidato em função de seus méritos pessoais, do seu potencial de trabalho em relação às necessidades da organização, de seu status social e de sua penetração política.

No segundo caso, dependendo do setor, as condições de admissões são estabelecidas para atender mais a interesses político-partidário do que às necessidades da empresa. O indivíduo articula sua entrada para a empresa em função do seu posicionamento e de seus "padrinhos". São as tradicionais indicações para cargos de diretorias nas estatais.

Silva (1992, p.131) chama atenção para o fato de que essas mudanças de diretorias além de periódicas são predeterminadas, são eventos cíclicos, e deste modo, diferencia a empresa estatal das demais empresas.

"É característica particular das empresas estatais a mudança de diretoria depois das eleições de governo, mudando junto com a diretoria, a estrutura, prioridades e metas da empresa."

Na maioria dos casos as funções são preenchidas de acordo com esses dois processos, mas as vagas são escassas nas estatais em relação ao número de candidatos tendo em vista que, primeiro se realiza a seleção interna para o aproveitamento do "pessoal da casa" quando em seguida abre-se o processo de seleção externa que na prática, geralmente, é para cargos da base da pirâmide de cargos e salários. (Ver Anexo II, item 2.4)

Este procedimento implica no estreitamento dos "portões de entrada" das empresas. Nas empresas públicas, assume conotação diferente daquela observada nas empresas privadas. Nas empresas públicas a modesta abertura para o mercado de trabalho externo resulta do poder corporativo presente nestas empresas e o fortalece à medida em que cria estabilidade de fato na administração indireta, que só existe legalmente na administração direta.

O estreitamento dos "portões de entrada" para as empresas acontece através de uma seleção externa bastante rigorosa, com o objetivo de acirrar a competição entre os candidatos, mesmo antes de entrar para a empresa. Os selecionados tenderão a considerar-se como entrando numa elite. Isto reforça a imagem de uma empresa de alto nível, exigente no que se refere ao valor de seus empregados e, ao mesmo tempo, a empresa firma sua posição de poder em relação ao recém-admitido.

Outra configuração formal de poder que se soma ao processo de admissão é a estrutura do plano de carreira, que se inicia com o preenchimento das funções. Toda função preenchida numa empresa é formalizada numa "descrição de função" (Ver Anexo III). Neste documento, os objetivos e o perfil de cada função é descrito em linhas gerais. Essa descrição serve de referencial para definir tanto a carreira como uma correspondente estrutura de salários com faixas intermediárias entre cada nível.

A carreira, orientada verticalmente nas estatais, é um bom exemplo de como a cultura e o poder encontram-se por traz dos sistemas de promoção na maioria dessas organizações. Como em qualquer empresa, nas estatais esses sistemas são geralmente projetados para recompensar a iniciativa e o desempenho individual, mas diferem substancialmente daqueles sistemas adotados por empresas privadas. Nas estatais o tempo para as promoções é definido com precisão, o que não acontece nas empresas privadas.

O tempo de serviço é um fator importante no processo de ascensão funcional e de formação das remunerações das empresas públicas. Elas pagam gratificações por tempo de serviço. Um exemplo disso é o quinquênio. É um adicional no salário-base de 5% e depois dos cinco primeiros anos vai aumentando de 1%, transformando-se de fato em anuênio. Acrescente-se ainda que, a promoção funcional e a conseqüente ascensão na escala salarial podem ser

antecipadas ao tempo de serviço pré-estabelecido nos planos de carreira através da prática de seleção interna, conforme mencionado anteriormente.

Nas empresas privadas, uma das funções do administrador é determinar anualmente os objetivos precisos para cada um dos seus subordinados e, avaliar seu desempenho de modo a fixar o montante de seu salário e as suas potencialidades para as promoções. O indivíduo, nas empresas privadas é avaliado através de medição que sumariza o seu rendimento na organização: não está ligado ao título ou à posição hierárquica. A promoção depende fundamentalmente do preenchimento correto dos objetivos e não do tempo de serviço, como nas estatais.

O nível salarial alcançado nas empresas privadas permanece em sigilo. O objetivo do segredo é evitar as reivindicações coletivas e estimular a luta individual para obter um nível superior, o que estimula a competição, e portanto, a produtividade. Face à competição, os laços de solidariedade são tênues, os compromissos dão-se fundamentalmente entre o indivíduo e a organização, muito menos do que entre indivíduos. Não existe solidariedade organizacional entre os membros, fundamentada em interesses comuns; todos os empregados se colocam individualmente frente à empresa e à direção. Os indivíduos encontram-se entregues a si mesmos numa organização que os controlam. Nas estatais, ao contrário do observado nas empresas privadas, os funcionários apresentam-se como membros de uma profissão, de uma "categoria social" - funcionários públicos, ele é detentor de um "status" social compartilhado com os outros.

A distribuição do poder dentro de empresas pode também ser sinalizada pelo desenho do seu organograma. As estruturas formais, geralmente expressas por um organograma, são uma aproximação à estrutura real e viva das relações de poder da organização. Essas representações mostram o prisma mais visível da organização. A verdadeira estrutura de poder é percebida após um certo tempo de

convivência dentro dela. No entanto, apresenta muitos pontos de semelhança com a imagem expressa nos organogramas, sendo rapidamente notada por pessoas treinadas e sensíveis ao clima organizacional.

Estruturas organizacionais com formatos mais horizontalizadas são mais flexíveis. Elas permitem maior agilidade, tendo em vista que não suprimam o julgamento pessoal e a iniciativa. Por outro lado, estruturas verticalizadas, com evidente proliferação de níveis hierárquicos de gerência, conduz a uma fraca autonomia do empregado. Nelas verifica-se forte tendência à centralização da autoridade.

Entre as estatais estudadas, os organogramas revelam aspectos importantes e indicativos da relação de poder e cultura intra-empresa. Empresas originalmente privadas como a de nº 21, e outras de origem estatal mas que tiveram administradores-fundadores com cultura empresarial privada como a de nº 11, apresentam uma estrutura organizacional horizontalizada, independente de sua antigüidade. A empresa de nº 11 tem 27 anos e a empresa de nº 21 tem 122 anos. Entre as empresas da amostra, a de nº 50 exemplifica o caso de um organograma mais verticalizado. Um aspecto foi identificado como justificativa da pressão para a verticalização da maioria das empresas estatais estudadas, entre outros de caráter técnico - o fator político, um traço cultural das estatais já mencionado anteriormente.

"Quando muda de governador, mudam as diretorias e conseqüentemente ocorrem algumas mudanças de gerências(não de gerentes) é de gerências mesmo. O fato de gerência mudar de posição pode ocasionar mudanças do número de departamentos que também podem aumentar ou diminuir". (Gerente do Setor de Acompanhamento da Estrutura Organizacional da Empresa nº 11)

"Existe casos em que o organograma cresce em função dos interesses políticos, cria-se uma diretoria para atender uma indicação política". (Assessor da Presidência da Empresa 60)

É oportuno salientar que essas contratações não se restringem aos níveis de gerência e de diretorias, elas se estendem a níveis mais baixos na hierarquia dos cargos e funções. Acrescente-se ainda que, na maioria dos casos assume caráter de contratação permanente, tornando a verticalização do organograma irreversível.

"A Empresa nº 50 contratou muita gente em época de eleição. Era um trabalho que deveria ser temporário e que terminou com a estabilidade de fato. Acontece que nós tínhamos as leis eleitorais associadas à proibição de contratações que geraram a necessidade das contratações como forma de dar continuidade às atividades da empresa. Era uma mão-de-obra temporária e a lei trabalhista diz que só pode contratar por no máximo três meses. Acontece que esses três meses se estenderam por mais de cinco anos e, a partir daí os empregados são protegidos pelas conquistas sindicais. Inclusive isto tem sido motivo de ações judiciais para o reconhecimento do vínculo empregatício. "(Conselho de Defesa dos Capitais do Estado-CODEC)

Apesar da verticalização do organograma reduzir o poder dos gerentes através da pulverização desse poder entre muitas chefias, à medida em que a mão-de-obra contratada temporariamente assume caráter permanente e se agrega ao corpo funcional da empresa, fortalece o espírito corporativo já existente, fortalece a coalizão interna, faz crescer o poder das gerências como grupo. Portanto, a verticalização do organograma de uma estatal não deve ser interpretada apenas no aspecto do poder gerencial individualizado, mas por ser uma entidade corporativa, é mais adequado que seja visualizado como um grupo interno coeso.

As estruturas organizacional e salarial resultam de normas internas da empresa. Faz parte da cultura das estatais o perfeito conhecimento por parte dos funcionários da evolução da carreira. Os indivíduos sabem onde estão posicionados, até onde podem chegar e quais os requisitos para percorrer cada segmento da escala salarial. O poder é constituído por regras. A burocracia é a formalização de uma estrutura de poder. É através da definição dos quadros de pessoal que se evidenciam as relações de poder entre categorias e os projetos de

carreira e ascensão funcional na empresa. Algumas regras que explicitam relações de poder foram observadas em empresas públicas da amostra. Um bom exemplo, é a Empresa nº 11, que já foi estudada por Silva (1992, p.139):

"Para se candidatar ao concurso, é preciso ter tido um 'bom comportamento' nos últimos seis meses (não ter tido advertências). Caso cumpra o pré-requisito, o funcionário faz um teste técnico basicamente conhecimento de matemática ou física, dependendo do cargo pretendido, e conhecimento de assuntos da função atual. Dessa forma, imprimem-se dois cunhos à progressão na carreira:

- punição aos faltosos, não permitindo que concorram ao prêmio (promoção);**
- premiação por mérito, associando mérito a conhecimento técnico;**

O plano de carreira ensina o que é falta, o que é mérito, o que é punição, o que é prêmio. Ensina também ao engressante o caminho que ele vai seguir e como será o seu futuro na empresa."

Outro aspecto relevante que exemplifica a existência do poder através de configurações informais, observado nas entrevistas, foi a insatisfação de gerentes com a perda de autoridade das gerências, provocada pela excessiva burocratização, que reduz seu campo de ação. Este aspecto também foi observado por Fleury(1992, p. 124):

"Em depoimentos e discussões realizados nos mais diversos níveis de chefia da empresa (de supervisores a gerentes), uma das queixas mais constantes associadas à idéia de burocratização, se refere à perda de autoridade das chefias. Essa autoridade é atribuída aos órgãos de gestão de pessoal, que definem as normas e executam a maioria das atividades ligadas à administração de recursos humanos. As chefias restariam as atividades disciplinares e controladoras. Na prática cotidiana, entretanto, as normas são reinterpretadas e manipuladas para atender a interesses pessoais.

Colocam-se num liquidificador as regras formais e os critérios pessoais e o produto final é batizado de burocracia. Isto cria uma área cinzenta, em que o chefe goza de um poder não explicitado, de difícil contestação, pois a responsabilidade e a autoridade são manipuladas, sob o manto das regras."

A burocracia é o instrumento da cultura e do poder nas estatais, à medida que torna factível o controle, quer como configuração formal de poder - através do cumprimento das normas escritas - quer como configuração informal de poder.

Portanto, um dos traços culturais mais importantes nas estatais é o poder organizacional, através do qual seu controle sobre o trabalho se torna possível. Essas empresas segmentam o mercado e ditam as regras para remunerar o trabalho. As regras espelham a cultura da empresa e moldam o processo de determinação das remunerações que pagam aos seus funcionários, por conseguinte, pressupõem poder organizacional.

A regulamentação interna da empresa reflete configurações de poder formalizadas que surgem com a empresa por ocasião de sua criação ou estatização. Elas encerram algo mais que normas de comportamento, porque compõem todo um sistema burocrático culturalmente definido que molda as hierarquias de cargos, de funções, as carreiras, regulam a mobilidade funcional, atribuem valor ao trabalho, enfim, refletem todo um sistema de influências que atuam no processo de determinação das remunerações do trabalho.

4.2.3 Requisitos Técnicos Administrativos

Nesta etapa do trabalho as entrevistas foram direcionadas para reunir informações sobre os métodos de avaliação de cargos, definição de salários e demais incentivos monetários ao trabalho, bem como sobre os critérios que estabelecem a mobilidade funcional-salarial ao longo da carreira dos funcionários das estatais, aqui denominados de Requisitos Técnicos Administrativos.

metodologia seja a mesma, a valoração do cargo, e a importância atribuída a cada um desses cargos difere, porque depende da cultura da empresa.

As empresas estatais adotam diferentes metodologias, no entanto, as mais comuns são a avaliação de cargos por sistemas de pontuação e o sistema de "rank", ou de escalonamento. A maioria dos administradores de salários das empresas da amostra adotam a aplicação da avaliação de cargos, que sejam agrupados em quatro categorias: operacionais, administrativo-técnico, universitários e carreira de topo. Este fato pode ser comprovado a partir das seguintes entrevistas, e da própria organização da pesquisa de mercado que realizam conjuntamente.

"Na empresa nº 21 temos um plano de cargos e salários para a parte operacional, para a parte técnico-administrativo e para cargos de nível universitário. Esses cargos, de acordo com os critérios do sistema de pontos que a empresa adotou são classificados dentro das diversas faixas salariais." (Empresa 21, Gerente de Cargos e Salários)

"Usamos o sistema de pontos, e o sistema de rank para o pessoal das gerências." (Empresa nº 50, Gerente de Cargos e Salários)

"A nível de remunerações, a estrutura de cargos e salários está dividida em quatro planos: operacional, técnico-administrativo, universitário e carreira de topo. Para os três primeiros grupos adotamos um sistema de avaliação por pontos ao nível de topo, o plano de carreira de topo não aplicamos o sistema de avaliação por pontos, usamos o escalonamento, o sistema de rank". (Empresa nº 11, Gerente de Cargos e Salários)

A finalidade básica da avaliação de cargos é determinar o valor relativo entre eles como fundamento para fixação de uma estrutura salarial adequada. Embora todos os cargos sejam importantes para a empresa, uns são mais que outros, dependendo da atividade que ela desenvolve.

O elemento balizador para se definir o valor do cargo é a sua importância relativa para a organização. Em outras palavras, a avaliação age no sentido de estabelecer uma consistência interna, um padrão de remuneração, que após estar

A busca de mão-de-obra capacitada constitui uma das atividades permanentes de qualquer empresa. A atração e conservação de seu quadro de pessoal qualificado tem-se tornado difícil em decorrência da complexidade administrativa em todos os setores, advindo do crescimento da empresa, do surgimento de novas técnicas, das ações do Governo e do próprio comportamento dos empregados em suas atividades associativas. Para tanto, as empresas estatais vêm procurando de forma crescente estabelecer esquemas de seleção interna, programas de treinamento e promoção e, principalmente, incentivos pecuniários para complementação salarial.

A remuneração, sendo o mais importante dos incentivos a que devem responder os ocupantes de cada posto de trabalho, exige um tratamento adequado na sua fixação, mesmo nas empresas públicas, onde há o incentivo adicional que a diferencia das demais empresas, a estabilidade no emprego. As empresas, para fixação das remunerações em seus vários patamares ou níveis, utilizam as mais diferentes metodologias.

O processo através do qual se define o salário de base, ou salário inicial, salário de entrada na empresa ou salário de referência é a etapa mais importante da determinação da remuneração do trabalho, porque é a partir dessa base salarial que se estrutura a escala salarial associada a cada etapa da carreira na empresa. São as normas internas das empresas que estabelecem os critérios para a formação das hierarquias de cargos, funções e remunerações, as condicionantes para mobilidade na carreira, e a conseqüente mobilidade na escala de remunerações.

Não existe regra única para todas as estatais para definirem a escala salarial. Cada empresa possui critérios próprios de remuneração, seleção, admissão, avaliação de cargos e a mobilidade entre eles. Inclusive nos casos em que a

padrão unificado da primeira compreende o intervalo de 13 a 22, enquanto a classe 4 começa de 15 e não de 23, onde termina a classe 3. Existe uma intercessão de oito classes nesse patamar da escala unificada(Anexo V).

O plano de cargos e salários nessas empresas destina-se a definir o salário de base para os níveis operacional, técnico administrativo e universitários. Desse grupos somente os universitários podem ocupar cargo de gerente, no entanto, isto não se aplica a todos os que exercem outros postos de comando:

"Para ocupar uma função de nível gerencial dentro da empresa Nº 21, a pessoa tem que estar dentro do plano universitário, e, isso é uma norma da empresa". (Gerente de Cargos e Salários da Empresa nº 21)

Percebe-se que a empresa segmenta o mercado interno ao estabelecer barreiras à mobilidade vertical, a partir das regras contidas no seu plano de carreira. Isso também é um traço cultural da empresa. Em termos de remunerações não significa dizer que as gratificações se restringem a universitários, porque há entre os operacionais e administrativo técnicos, empregados que detém poder de comando e que recebem esses adicionais ao salário de base.

Algumas empresas estatais tentaram aperfeiçoar os critérios de movimentação de pessoal nos cargos, implantaram um sistema de avaliação por maturidade, que é um instrumento para sinalizar a posição de cada empregado no cargo em relação ao seu conhecimento, através da identificação do grau de desenvolvimento profissional de cada empregado, não só em função do tempo de serviço mas também de outros fatores. Normalmente a maturidade é usada só em cargos de nível universitário, engenheiros, economistas, médicos, advogados, etc.... que desenvolvem muito bem os serviços de sua especialidade e não se adaptam a funções de comando.

concluído passa a ser um elemento de sigilo, de exclusivo domínio da empresa, sendo aberta somente ao órgão controlador do Estado, que recebe aquela base como dada, portanto, não tem poder para modificá-la.

Esta estrutura salarial é norma interna da empresa, faz parte da cultura da estatal. A partir dela, os funcionários sabem onde se encontram na escala salarial, onde podem chegar e quais os requisitos para percorrer estas escalas.

"Através do plano de carreira (Anexo IV) chega-se a um padrão salarial unificado fazendo a equivalência de funções. Chega-se a elas através de pontos que variam de 1 até 67. Todos os cargos possíveis dentro da empresa estão em um plano único distribuídos por classes. Por exemplo, auxiliar de serviços gerais e contínuos tiveram a mesma avaliação geral, então ficaram na mesma classe salarial, classe 1, ou seja entra com o piso salarial(mínimo) e vai até 5, que é o padrão. Já o marinheiro I e o copeiro I têm a mesma classificação salarial, classe 3, mas no padrão salarial varia entre 13 e 22 (Anexo V). O copeiro I pode ser promovido a copeiro II, passando para classe 4, isto o faz percorrer de 15 a 24 (Anexo V) na escala unificada... Só temos uma escala salarial chamada escala salarial unificada "cujos valores mudam por causa das variações mensais diferentes. Isto atualiza os valores mensalmente mas, o padrão permanece." (Chefe de Departamento de Cargos e Salários da Empresa nº 60)

A empresa tem um padrão salarial e para cada padrão um salário-base que é corrigido de acordo com uma política salarial. Depois de situado na escala salarial o empregado da classe 3, por exemplo, pode percorrer da faixa salarial de 13 a 22, onde ganha de 8,27 até 12,56 salários mínimos (Anexo V).

O enquadramento do empregado permanece o mesmo, o cargo não é alterado mas ele percorre do padrão salarial de 13 até 22 dependendo do seu desempenho, que regula os movimentos horizontais na escala salarial e a especialização que regula as ascensões ou movimentos verticais.

Ressalta-se ainda que na estrutura de cargos há uma interposição de classes na escala salarial unificada. Considere-se por exemplo, as classes salariais 3 e 4. O

"Antes de implantarmos a maturidade, a única chance de ganhar mais que a maioria dos funcionários tinham era ascender verticalmente, ser gerente. Foi então que criamos a carreira em Y. Neste caso, o empregado não sobe por dentro da pirâmide mas, por fora, pela carreira. Mesmo sem ser gerente ele pode subir. Há casos de progressão salarial em que o técnico é melhor remunerado que o gerente."(Gerente de Cargos e Salários, Empresa nº 50)

A carreira em Y é chamada de "curva de maturidade". O empregado que não ascende como gerente pode fazê-lo paralelamente com a especialização, formando a outra perna do Y.

A base da pirâmide é formada por um maior número de funcionários, o grupo dos operacionais; em seguida há o grupo dos administrativo-técnicos, menor que o primeiro e no topo, o universitário, que é menor do que os demais. Com o plano de maturidade, o topo da pirâmide abre em forma de Y, de um lado as chefias e do outro lado as especializações. É nessa abertura do Y que se encontram casos de técnicos especialistas ganhando mais do que seu chefe.

"Aqui na empresa, mantemos técnicos que trabalham no campo e que recebem 30% do seu salário de adicional, remuneração que o gerente não tem. Ele tem uma função administrativa, é um cargo de confiança mas o salário do especialista, do técnico supera."(Gerente de Cargos e Salários, Empresa Nº 50)

Geralmente a maturidade é aplicada apenas para universitários, mas há empresas como a nº 50 que a estende para todos os níveis.

"As empresas usam a maturidade para níveis universitários mas aqui, como medida de política de impacto resolveram aplicar a todos os níveis, para técnicos auxiliar e até para ajudante. Devido a isso pode acontecer de pessoas dos níveis mais baixos ganharem mais do que um elemento de nível universitário que está ingressando na profissão (trainee) que está sempre fazendo cursos, uma pós-graduação, mestrado, doutorado; que investe na profissão para ascender através de maturidade. E o ascensorista, vai fazer curso de inglês para atender turista? - Está vendo como não podemos aplicar o mesmo critério? Aqui na empresa aplicamos a maturidade anualmente. Normalmente o salário de um engenheiro cresce 5% a.a. e a do ascensorista também. Temos que limitar isso, aplicando a maturidade de cinco e cinco anos na base da pirâmide e remunerar por méritos os empregados que se destacam". (Gerente de Cargos e Salários, Empresa Nº 50)

Este fato pode ser constatado quando se examinam os dados da pesquisa de mercado, conforme Tabela 24, adiante. Desta depreende-se que o encarregado despachante de distribuição é uma função do nível operacional melhor remunerada do que todas as funções do nível universitário na empresa nº 50. No entanto, uma melhor análise comparativa dos ganhos do trabalho só é possível quando precedida dos ganhos adicionais ao salário de base, que inclui a remuneração por mérito como resultado da aplicação do plano de maturidade para todos. Vejam-se, por exemplo, casos das funções nº 8, encarregado despachante de distribuição e o nº 6, despachante de carga, que não recebem por periculosidade e/ou insalubridade e que não exercem comando, portanto, representam ganhos por "mérito". A primeira função ganha mais do que um Administrador Jr, Relações Públicas Jr, Advogado Jr, Analista de Recursos Humanos Jr, e Auditor Jr., e a segunda, além dessa lista é acrescida ainda de mais três funções universitárias: contador, auditor e economista.

Outra questão importante, identificada através dos dados da pesquisa refere-se ao fato de empresas públicas remunerarem de forma diferente o trabalho executado por pessoas que ocupam o mesmo cargo e que desenvolvem a mesma função. Isto acontece entre os grupos de empresas estatais, federais e estaduais (ver a Tabela 25), o que leva a crer que as estatais não mantêm um padrão coerente de remunerações. Deste fato resultam as coalizões das quais podem surgir acordos internos, pressões internas que destroem qualquer racionalidade do processo de remuneração do trabalho.

"A maturidade não é iniciativa somente da empresa. Tudo aqui é negociado num acordo coletivo em janeiro. Sempre há consenso em tudo que se faz na empresa. Tudo fica acertado entre sindicato, empresa, associação de empregados".(Gerente de Cargos e Salários, Empresa Nº 50)

Esses grupos são os elementos básicos que participam do jogo do poder no processo da determinação das remunerações do trabalho, as coalizões internas cujos sistemas de influências se revelam através dos requisitos técnicos e administrativos.

TABELA 24

**SALÁRIOS, ADICIONAIS E REMUNERAÇÕES DA EMPRESA Nº 50
EM UNIDADE DE SALÁRIO MÍNIMO DE OUTUBRO DE 1989**

Funções	Salários	Adicionais	Remunerações
OPERACIONAL			
1. Eletricista Rede Energizada III	10,92	0,59	11,51
2. Encarregado Manut. Linha Transm.	10,98	0,59	11,58
3. Despachante de Distribuição	11,04	0,60	11,64
4. Encanador de Manut. de Oficina	12,99	0,66	13,65
5. Encarregado de Manut. Rede Energizada	14,30	0,71	15,01
6. Despachante de Carga	15,02	0,73	15,75
7. Operador Chefe de Subestação	16,26	0,77	17,03
8. Encarregado Despachante de Distribuição	20,21	0,90	21,11
UNIVERSITÁRIO			
9. Administrador Jr.	11,21	0,07	11,36
10. Relações Públicas Jr.	10,83	0,58	11,42
11. Economista Jr.	10,84	0,58	11,43
12. Advogado Jr.	10,91	0,59	11,50
13. Analista de Recursos Humanos Jr.	11,27	0,60	11,87
14. Auditor Jr.	11,41	0,61	12,02
15. Contador	13,07	0,67	13,74
16. Auditor	14,41	0,72	15,13
17. Economista	14,41	0,72	15,13
18. Analista de Sistemas	15,22	0,74	15,96
19. Engenheiro	15,38	0,74	15,96
20. Contador Sr.	15,98	0,76	16,74
21. Advogado Sr.	16,27	0,78	17,39
22. Economista Sr.	16,57	0,78	17,35
23. Analista de Recursos Humanos Sr.	16,61	0,78	17,39
24. Administrador Sr.	16,63	0,78	17,41
25. Analista de Sistemas Sr.	18,93	0,83	19,05
26. Engenheiro Sr.	18,93	0,86	19,79

NOTA: SALÁRIO MÍNIMO = NCZ\$ 371,72

TABELA 25**SALÁRIOS, ADICIONAIS E REMUNERAÇÕES DAS EMPRESAS FEDERAIS E ESTADUAIS EM UNIDADE DE SALÁRIO MÍNIMO DE OUTUBRO DE 1989**

FUNÇÕES	EMPRESA	SALÁRIO	ADICIONAIS	REMUNERAÇÕES
OPERACIONAL				
1. Servente	Federal	3,50	0,10	3,60
	Estadual	5,94	0,50	6,14
2. Motorista de Diretoria	Federal	9,25	3,30	12,55
	Estadual	4,91	0,43	5,35
3. Impressor de Off Set	Federal	7,81	3,91	11,72
	Estadual	7,38	0,47	7,85
ADM. TÉCNICO				
4. Contínuo	Federal	2,11	0,59	2,70
	Estadual	6,03	0,49	6,52
5. Telefonista	Federal	2,31	0,65	2,96
	Estadual	7,72	0,50	8,22
6. Secretária de Diretoria	Federal	17,37	9,44	26,82
	Estadual	9,05	0,68	9,73
UNIVERSITÁRIO				
7. Advogado	Federal	16,47	2,16	18,63
	Estadual	12,01	0,85	12,86
8. Analista de Sistemas	Federal	25,23	1,48	26,71
	Estadual	13,77	0,96	14,73
9. Médico do Trabalho	Federal	18,51	4,79	23,30
	Estadual	9,76	0,71	10,47
GERENCIAL				
10. Gerente de Divisão	Federal	33,79	10,05	43,84
	Estadual	22,61	0,64	23,25
11. Gerente de Departamento	Federal	43,80	7,43	51,23
	Estadual	29,10	7,57	36,67
12. Gerente de Superintend.	Federal	53,24	16,64	69,88
	Estadual	36,35	9,90	46,25

NOTA: SALÁRIO MÍNIMO = NCZ\$ 371,72

4.3 INFLUENCIADORES EXTERNOS

4.3.1 O Governo e a Questão da Autonomia Empresarial

As primeiras estatais foram criadas pós-1930. No entanto, somente na década de sessenta passou a vigorar a Lei Básica da Reforma Administrativa Brasileira - Decreto-Lei Nº 200, de fevereiro de 1967, quando foi consagrada a doutrina favorável à descentralização administrativa sob a forma de empresa do Estado.

O objetivo era fugir à regulamentação excessiva e à inércia que se observava na Administração Direta, visando ao atendimento mais eficiente dos objetivos sociais do Governo, através de uma maior autonomia dada às suas empresas para a tomada de decisões próximas ao local de ação, bem como assegurando às referidas empresas estrutura e funcionamento em condições semelhantes às empresas privadas.

Com a descentralização surge, porém, um impasse entre o grau de autonomia concedido às empresas e o controle de atuação das mesmas pela esfera de Governo a que estão subordinadas. Este fato remete a questão das remunerações do trabalho para a fronteira interativa ou área de intercessão dos influenciadores internos e externos, à medida em que a estatal atua como empresa, segundo condições de mercado, e do mesmo modo que a empresa privada, remunerando seu pessoal. No entanto, como parte integrante do aparato produtivo do Estado assume objetivos políticos e sociais que representam custos sociais na sua operação, carecendo deste modo de controle das políticas de pessoal e de remunerações que adota.

Quando os controles são atenuados, as coalizões externas atuam mais moderadamente e creditam maior potencialidade às coalizões internas prevalecendo o aspecto cultural, que se reflete em mais autonomia da empresa.

Se os controles são intensificados, o jogo de forças se inverte. Isto conduz à investigação da racionalidade que predomina no processo de determinação das remunerações do trabalho, se pública e/ou privada, que resulta de contingências situacionais e que têm efeitos não determinados e previsíveis nas remunerações do trabalho.

A burocracia, principal instrumento de controle, é uma das importantes características das estatais. Essas empresas mantêm traços culturais fortes e as configurações de poder a elas associadas se refletem nos requisitos técnicos e administrativos, corporificação da burocracia. O sócio majoritário, o governo, se utiliza dessa burocracia para exercer o controle das políticas de pessoal e de remunerações do trabalho, delegando desde a criação da empresa, autoridade administrativa a profissionais da área ou a pessoas que detêm influência política para criar e aplicar esses instrumentos. No entanto, o fato do poder não ser exercido exclusivamente pelo Estado não significa que ele seja posto à margem e que o poder interno da empresa tenha passado totalmente para outros agentes. A presidência e as diretorias dessas empresas são escolhidas e nomeadas pelo Estado e sua administração é controlada por essas vias burocráticas.

A empresa estatal, nesta perspectiva, pode ser um instrumento de um influenciador externo ou de um grupo deles. Ela pode ser vista por este prisma, como um instrumento ou fonte de poder a serviço do Governo, utilizando-se da dependência financeira da empresa em relação ao erário público e de dispositivos legais, para atingir determinados objetivos. Deste modo, a empresa estatal tem ação limitada quanto à administração dos seus gastos com pessoal, tendo em vista que necessita formalizar seus procedimentos, para justificá-los ao Estado.

"A COORDENAÇÃO DAS ENTIDADES DESCENTRALIZADORAS (CED) faz o acompanhamento do quadro de empregados e da folha de pagamentos do pessoal. Cada movimentação que tiver no quadro, como por exemplo, promoção, tem que ser aprovado pelo CODEC. Este órgão examina o grau de dependência financeira da empresa; se ela depende de recursos do Tesouro."(CODEC)

A visão de que a dominação externa gera centralização com a conseqüente formalização, e de que isto torna a empresa excessivamente burocratizada, foi observada a partir do depoimento de um dos entrevistado da amostra de estatais de São Paulo.

"A estatal tem uma situação especial. Uma maneira simples de defini-la é distingui-la da empresa privada. A empresa privada pode fazer tudo o que não for proibido por lei e a empresa estatal só pode fazer aquilo que está previsto em lei. A empresa pública é um híbrido porque ela segue a legislação da empresa privada, mas ao mesmo tempo ela tem as responsabilidades do setor público. Então, toda essa gama de regulamentação acaba sendo até necessária pela sua natureza. Mas, ao mesmo tempo, vão liquidando essa natureza empresarial para a qual elas foram criadas. Quando elas foram criadas o objetivo era fugir à regulamentação e à inércia que se observava na Administração Direta. Uma certa época, a Administração Direta começou a criar autarquias para ganhar uma certa flexibilidade. Essas autarquias acabaram também sendo imobilizadas por uma série de regulamentações. O mesmo está acontecendo com as estatais. Elas estão tão regulamentadas quanto as autarquias."(Diretor da empresa nº 11)

Dutra(1991) empreendeu uma profunda avaliação dos controles em estatais federais e estaduais brasileiras, entre as quais se incluem as empresas nº 13, 18 e 19 da amostra aqui utilizada. Essas empresas foram submetidas a amplo questionário sobre autonomia frente ao Estado e o papel dos controles em vigor em 1988. Após uma detalhada análise sobre a existência, número, natureza, eficácia, órgãos executores e processos de controle, conclui seu estudo identificando vários pontos relevantes para a determinação das remunerações que serão resumidos a seguir:

"O Governo não trata da mesma maneira a todas as empresas.... Os critérios para essa distinção não são, contudo, conhecidos. " (Dutra, 1991, p. 83)

"O grau de independência da presidência em relação ao Governo. As respostas revelaram que várias decisões das empresas dependem da autorização ou da aprovação do Governo, no tocante à receita e às despesas. Tais condicionamentos referem-se, especialmente, à fixação dos limites dos investimentos pelo Governo, à imposição de limites para as aplicações financeiras, à fixação de tarifas abaixo das necessidades da empresa e as imposições relacionadas com a política de pessoal e com a política salarial. Deve-se contudo, assinalar que as empresas não reagem da mesma forma: algumas se mostram muito coibidas por esses condicionamentos, enquanto outras se consideram suficientemente independentes, o que deixa entrever certa ausência de uniformidade de tratamento por parte do Governo." (Dutra, 1991, p. 76)

Vista a avaliação que Dutra fez dos controles do Governo e autonomia das estatais, pode-se então compreender claramente que as empresas possuem diferentes graus de coalizão interna em relação ao principal influenciador externo das remunerações, o Estado. Tudo indica que o controle é moderado quando a empresa possui uma coalizão interna mais forte em relação à coalizão externa. Deste modo, a explicação para o tratamento diferenciado do Governo em relação às empresas pode ter origem na cultura que se traduz em poder organizacional e que capacita a empresa a oferecer maior resistência a aplicação mais rigorosa dos controles, ganhando maior independência para definir e implantar suas políticas de pessoal e de remunerações.

A explicação de diferenciais dos ganhos do trabalho é encontrada a partir da comparação das escalas salariais unificadas entre empresas. No entanto, esses diferenciais são agravados à medida em que o Governo dispensa tratamento diferenciado às estatais. Veja-se, por exemplo, o caso das estatais de São Paulo. O CODEC classifica as empresas por grupos, conforme critérios adotados pelo referido Conselho e que não são explicativos no seu documento de consolidação (das várias normas existentes no âmbito das empresas que têm o objetivo de

regular e uniformizar os procedimentos relativos a elas e que estejam sujeitos a aprovação do CODEC.

"Artigo 1º - As empresas nas quais o Estado é acionista controlador, direta ou indiretamente, serão classificados por grupos, conforme o critério adotado por este Conselho, passível de revisão."(CODEC, 1991)

Esses critérios são sigilosos e discriminatórios. Isto também se aplica às informações sobre remunerações entre empresas. As informações sobre salários são confidenciais entre grupos de empresas. Cada empresa conhece o valor dos salários e adicionais do seu grupo. Os valores máximos e mínimos das remunerações por funções inter-grupos são próximos porém ampliam-se entre eles. A Tabela 26, adiante, contém dados salariais de três empresas de São Paulo. As empresas nº 60 e nº 50 pertencem ao grupo I, segundo a classificação do CODEC, e a empresa nº 21 ao grupo II. Note-se como as empresas do grupo I remuneram funções idênticas com salários semelhantes, porém é visível a discrepância quando comparados com os valores adotados pela empresa do outro grupo.

Isto leva a crer que a empresa estatal se enquadra à tipologia, denominada por Mintzberg(1983) de uma "organização instrumental" por reunir as seguintes características:

1. Serve como instrumento de um influenciador externo dominante ou a um grupo deles agindo consensualmente;
2. a coalizão interna é burocratizada com a finalidade de oferecer instrumentos de controle externo mais eficientes;
3. os participantes internos têm poucas chances de exercer o poder. São estimulados a servir através de incentivos materiais;
4. os influenciadores externos se utilizam da dependência financeira da empresa e de disposições legais para atingir metas operacionais.

TABELA 26

VALOR DOS SALÁRIOS MÁXIMOS E MÍNIMOS CALCULADO EM NÚMERO DE SALÁRIOS MÍNIMOS PARA ALGUMAS FUNÇÕES DE EMPRESAS DOS GRUPOS I E II SEGUNDO CLASSIFICAÇÃO DO CODEC

FUNÇÕES	EMPRESA					
	GRUPO I				GRUPO II	
	Nº 60		Nº50		Nº21	
	MAX.	MIN.	MAX.	MIN.	MAX.	MIN.
OPERACIONAL						
Motorista	6,95	4,48	5,54	4,04	9,19	5,61
Ajudante Manutenção de Usina	3,84	3,64	5,45	3,47	6,61	4,15
Pintor	6,95	3,85	6,28	4,04	8,90	5,61
Serralheiro	8,04	5,45	7,27	3,64	12,80	6,61
Pedreiro	6,95	3,85	6,28	4,04	9,19	5,61
Marceneiro	8,04	4,94	7,27	3,64	10,85	5,61
ADM. TÉCNICO						
Auxiliar de Recursos Humanos	8,04	5,72	7,27	5,98	12,80	7,81
Digitador	6,95	4,48	5,33	4,04	10,85	6,61
Almoxarife	12,48	6,95	12,45	8,84	17,80	7,81
Desenhista Projetista	15,93	8,88	11,85	8,02	20,99	10,85
Técnico de Recursos Humanos	13,76	8,88	9,75	8,42	17,80	10,85
Telefonista	5,98	4,48	5,16	3,64	7,81	4,89
UNIVERSITÁRIO						
Engenheiro	20,34	14,46	16,69	14,41	29,22	17,80
Auditor	20,34	14,45	15,14	13,07	24,80	15,07
Analista de Sistemas Jr.	17,57	11,88	13,73	11,85	24,80	15,07
Advogado Especialista	47,10	27,25	47,09	27,19	54,96	24,80
Advogado Sr.	23,54	17,57	18,40	15,89	34,48	20,99
Analista Recursos Humanos Sr.	23,54	17,57	18,40	15,89	34,48	20,99
GERENCIAL						
Superintendência	47,11	36,52	47,09	40,17	54,34	34,48

Nota: Salário Mínimo de Out/89 = NCZ\$ 371,72

Nesta perspectiva, a estatal possuiria uma estrutura interna instrumentalizada apenas para beneficiar àquelas que compõem o seu meio ambiente externo e, portanto, não possuiria internamente focos de poder se submetendo a uma coalizão externa ativa. Outra tipologia apresentada por

Wintzberg é de uma organização que preenche espaços vazios de poder criados pela coalizão externa. Existindo ainda tipologias intermediárias. No entanto, as estatais não se moldam a essas tipologias por serem organizações que possuem espírito corporativista, ou focos estratégicos internos que independem de qualquer elemento externo, de qualquer missão imposta de fora para dentro da empresa. Isto pode ser comprovado através do órgão controlador das estatais do Governo de São Paulo, o CODEC:

"A estrutura salarial é difícil de mudar. A empresa já vem para o CODEC com sua base salarial pronta, seu padrão de remuneração é dado e o governo regula apenas os ajustes em relação a esta estrutura que é dada. O controle do CODEC é limitado. Essa estrutura de remunerações depende da cultura da empresa. Historicamente as energéticas têm uma cultura que vêm do setor privado, elas têm uma cultura que vem da LIGHT. Portanto, já vem com os salários altos e que não podem baixar. O corporativismo dentro dessas empresas não permite que o Estado possa alterá-los. O governo pode ser o sócio majoritário mas não tem poder suficiente para mudar esta estrutura".
(CODEC)

4.3.2 Os Mercados de Trabalho: Interno e Externo

Enganosamente pode-se interpretar o ambiente externo, o mercado, como uma força modeladora da cultura e da estrutura interna das empresas. Em verdade, o mercado externo é um sinalizador dos mercados internos das empresas e, portanto, da cultura de cada unidade organizacional, porém não molda a cultura. .

Cada empresa tem uma cultura que a identifica no conjunto geral do ambiente externo, bem como entre aqueles que compartilham de seus limites internos. As estatais são organizações de cultura forte e estabilidade elevada. A baixa rotatividade da mão-de-obra é um pré-requisito do processo de transformação de uma organização em uma cultura. O corpo de funcionários necessita de tempo para que, da sua interação nas atividades internas e externas,

surja um ambiente que lhe propicie a sobrevivência como uma unidade que segue os mesmos princípios e que a transforma em uma cultura.

A participação das estatais como demandante no mercado de trabalho geral é semelhante a de qualquer empresa oligopolizada, no que se refere ao suprimento das suas necessidades de pessoal, de modo a viabilizar o desenvolvimento de suas atividades. Por outro lado, essa participação tem um caráter individual à medida em que reflete sua cultura, seu mercado interno a partir de sua base salarial, ou seja, a forma como distribui os salários entre cargos.

A cultura das estatais estabelece sua identidade, suas marcas, interna e externa, através da exteriorização de seu modo próprio de fazer as coisas, de interagir através de sua estrutura interna de poder. O mercado externo desempenha um papel mais balizador do que criador, ao definir parâmetros, limites que orientam ações das diversas instâncias da estrutura de poder das empresas que o compõem.

A nível de estrutura de remuneração a empresa estatal é semelhante a qualquer empresa privada, apresentando uma estrutura de cargos e salários dividida quase sempre em quatro planos: operacional, técnico-administrativo, universitário e carreira de topo. Basicamente, o sistema de avaliação do empregado nesses planos define a estrutura e a hierarquia de cargos entre eles, o valor relativo do cargo dentro da curva salarial. Portanto, parece seguir a mesma política do mercado geral.

Foi visto que, para os três primeiros grupos é adotado, na maioria dos casos, um sistema de avaliação por pontos que é desenvolvido em um manual interno, relacionado ao salário de mercado, usado para definir a estrutura salarial. No entanto, é a partir da avaliação do cargo, que resulta de fatores

culturais modeladores do mercado interno da empresa, que ele é enquadrado na estrutura salarial.

É, prioritariamente, com base nas especificações das atividades previstas para cada cargo que a empresa avalia o salário. Cada plano de carreira contém um conjunto de requisitos, que ao serem relacionados permitem avaliar e mensurar o salário de cada posto de trabalho. Entre outros fatores, a escolaridade, a experiência exigida do ocupante do posto, a complexidade da tarefa, o número de subordinados, etc.

No entanto, como o plano de carreira de topo não segue o sistema de avaliação por pontos é nesse aspecto que as estatais se distinguem das empresas privadas. As pesquisas de mercado para avaliação de salários só consideram os postos de gerências médias para a base da pirâmide, porque as empresas públicas normalmente não têm autonomia na determinação desses salários. As remunerações da presidência e das diretorias de empresas são determinados pelo próprio Governo, no Estado de São Paulo, através de um órgão centralizador de administração de empresas de economia mista - O CODEC que ao tratar da "Diretoria das empresas, seus honorários e gratificações" regula:

Artigo 2º - Este Conselho poderá estabelecer, de acordo com as diretrizes do Governo, honorários diferenciados a serem pagos aos Diretores, em razão do desempenho, competitividade de mercado ou de outros atributos afetos às atividades da empresa.

Artigo 3º - Os honorários dos Diretores serão fixados nas Assembléias Gerais das empresas.

I - A remuneração será fixada na forma de honorários, em moeda corrente;

II - Os honorários representam a única remuneração a que fazem jus os Diretores.

Artigo 4º - A Assembléia Geral que aprovar os honorários poderá fixar gratificação anual equivalente a um honorário mensal, a ser pago aos Diretores, "pro-rata temporis", no mês de dezembro.

Artigo 5º - É expressamente vedada a concessão de vantagens, gratificações ou outros benefícios de qualquer natureza aos membros da Diretoria, excetuado o recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

Artigo 6º - O empregado, eleito Diretor, que contar na data de sua eleição, no mínimo 3(três) anos de efetivo exercício na empresa, poderá receber a remuneração de empregado.

Parágrafo único - Feita a opção pela remuneração de empregado é vedada a aplicação das disposições contidas nos artigos 3º e 4º desta instrução." (Deliberação do CODEC nº 01 de 12 de setembro de 1991)

Como pode ser observado no Artigo 2º, as próprias normas do Governo estabelecem que os honorários diferenciados deverão ser pagos aos Diretores das empresas. Além disso, à medida em que empregados da empresa, eleitos para o cargo, possam optar entre receber honorários ou sua remuneração de empregado, o caráter diferenciador das remunerações embutidos nessa deliberação não somente se aplica entre empresas, mas se estende às várias diretorias da mesma empresa.

No primeiro caso, o processo de determinação das remunerações é estritamente institucionalizado. No segundo, quando a opção é a remuneração de empregado da empresa, é orientado pelas normas internas da empresa estatal, por sua cultura, bem como pelo mercado geral, tendo este último influência mais limitada.

Em princípio, a política das estatais para as carreiras de gerência e abaixo dela, é a de adotar um salário médio de mercado de um grupo de empresas que agregue tanto empresas públicas das várias esferas de governo, como privadas, e que têm características de atuação, de domínio de tecnologia, e de localização geográficas semelhantes. No entanto, o salário nem sempre acompanha o de mercado, tendo em vista a inter-relação dos demais influenciadores externos, governo e sindicatos, como será visto em 4.3.3, e dos influenciadores internos. A

intensidade do impacto das restrições externas sobre os salários depende do jogo de forças entre esses influenciadores e a empresa, mas não totalmente.

É comum algumas estatais administrarem por um certo período salários diferentes do salário de mercado, face a atuação de sindicatos ou mesmo de políticas do governo, sendo esta última, na maioria das vezes, de restrição financeira.

O que na verdade rege os salários de base é o chamado "equilíbrio interno da empresa", que define internamente uma hierarquia salarial, que relativiza e valoriza os cargos mas também compara-o com o mercado externo. Esse equilíbrio interno reflete a cultura da empresa e portanto representa a parte intocável das remunerações do trabalho por influenciadores externos.

O controle do Governo é limitado. Ele toma por base o salário de cada cargo enviado pela empresa e quanto ganha cada um. O Estado só tem poder de controlar as alterações solicitadas pela empresa acima desse referencial. Por outro lado a empresa não pode alterar esse quadro referencial sem o consentimento do Governo mas, vale ressaltar que o referencial resultou da cultura da empresa, do seu mercado interno.

Relativamente ao valor das gratificações, estas independem totalmente das forças do mercado geral. Do mesmo modo que os salários dos cargos da carreira de topo, as gratificações são definidas pelo influenciador externo, o Governo.

Os percentuais são os mesmos para cada nível de gerência, mas a base salarial sobre a qual incide o percentual determinado pelo Governo, varia entre empresas e depende de seu mercado interno. Essa base referencial tanto pode ser o maior salário que a empresa paga a seus empregados, como pode ser o maior ordenado pago à função de gerente. Portanto é opcional, e como a base é variável entre empresas e dentro da própria empresa, representa causa de diferenciais em termos absolutos, desse tipo de remuneração.

Logo, os ordenados por serem adicionados de gratificações, estão mais sujeitos, tanto ao mercado interno como ao influenciador externo, o Governo. As variações salariais, embora nas estatais não sejam balizados pela produtividade, apresentam uma relação mais forte com o mercado externo do que os ordenados e as gratificações, porém, só em relação aos reajustes, porque a base salarial é definida pelo mercado interno das empresas.

As empresas privadas, no entanto, tomam como referência e dependem mais do mercado externo, estando interessadas nos resultados. Essas empresas procuram muito mais praticar salários competitivos de mercado, porque o resultado dos negócios está relacionado diretamente com o desempenho de quem está ocupando determinados cargos. Por exemplo, a atuação de um gerente de banco privado tem uma implicação direta com o resultado da agência; conseqüentemente, a empresa irá contratar o melhor gerente e, para isso terá que pagar a média de salários de mercado. A empresa estatal não compete no mercado, desta forma, a avaliação de desempenho das estatais não está vinculada a aumento salarial, por isso não desperta muito interesse da própria empresa. Elas não fazem a avaliação de desempenho com o rigor observado nas empresas privadas.

4.3.3 Sindicatos: Relações de Trabalho

O estudo da atuação dos sindicatos como influenciadores externos das remunerações do trabalho nas estatais tem como ponto de partida o exame das relações de trabalho.

A análise das relações de trabalho pode, a princípio, conduzir a dois enfoques distintos: o das relações trabalhistas e o das relações sociais de produção. No primeiro caso atenta-se para o aspecto formal do enquadramento

jurídico dos trabalhadores. As relações trabalhistas constituem apenas a parte mais visível das relações de trabalho, tendo em vista que se encontra formalizada na CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), e implementada pelas várias esferas institucionais. O segundo caso, complementa o primeiro à medida em que aquele não esgota o conceito de relações de trabalho. Ele não inclui a forma ímpar de interação entre os grupos de agentes sociais considerados.

As dimensões jurídicas e legais embora reúnam aspectos importantes e essenciais à questão analisada não são suficientes para o estudo da atuação do sindicato como influenciador das remunerações do trabalho. Necessitam ser complementadas com o enfoque organizacional e de gestão, de participação política e de relações de poder. Isto é necessário à interpretação da referida interação que transparece nos sistemas de participação do empregado na empresa, e que se caracterizam por múltiplas inovações e experimentações suscitadas dessas relações.

No Brasil, dois sistemas de relações de trabalho são aplicados, o estatutário, cujas regras são definidas no corpo da Lei, e o sistema negocial, que estabelece regras através de contratos resultantes de negociações diretas entre as partes. Já no item 4.2 deste capítulo foram discutidos seus efeitos sobre as remunerações.

O processo de determinação dos ganhos do trabalho pela via legal é longo e permeado de pressões e negociações entre os agentes envolvidos. As relações de trabalho nas estatais estão materializadas na legislação e seus mecanismos de implementação, assim como um conjunto de procedimentos voluntários estabelecidos entre os sindicatos e trabalhadores de um lado, e de outro, diretorias de empresas e governo.

Fleury (1987, p. 3) chama atenção para a evolução do jogo de forças entre esses dois grupos acerca das políticas de pessoal e de remunerações do trabalho:

"Nos últimos anos, as intervenções sucessivas dos governos sobre as políticas de contratação de pessoal, de salários e de benefícios criaram situações bastante restritivas e negativas para a maioria das estatais. Por outro lado, a ação sindical que até esta década era bastante limitada, vem assumindo importância crescente, pressionando não só por melhorias nas condições salariais, mas também por maior transparência e participação na definição das políticas de administração de recursos humanos"

As negociações coletivas vêm sendo organizadas e realizadas sob a arbitragem dos sindicatos. Sobre o poder dos sindicatos, Zylberstajn e Pastore(1988, p. 82), afirmam ser a CLT(Consolidação das Leis Trabalhistas) a unidade de negociação mais utilizada no Brasil. A avaliação que fazem da atuação dos sindicatos não difere muito da que foi feita pelo CODEC, como será visto adiante, no que se refere à desigualdade de forças entre sindicatos de trabalhadores e patronais:

"Como se sabe, a CLT, do lado dos trabalhadores dá o monopólio das negociações aos sindicatos. Mas, do lado dos empresários, ela pode ser realizada diretamente por uma só empresa, ou através de seus sindicatos, juntando mais de uma empresa. A CLT é assimétrica neste ponto. O objetivo, evidentemente, foi o de fortalecer os trabalhadores através das negociações via sindicato". ... "Dos dois lados, portanto, o sindicato tem importante papel na negociação derivado do poder cartorial que a CLT lhe concede. Nas negociações que ocorrem a nível de empresa, com ou sem a participação de representantes sindicais, para serem legalizadas, demandam a sanção do sindicato dos trabalhadores."

A CLT contém as principais normas referentes ao custo do trabalho - salários, adicionais e benefícios indiretos. Zylberstajn e Pastore(1988, p. 82), chamam a atenção para a tendência observada de "se negociar com vistas a encaminhar os impasses coletivos a arbitragem do judiciário" considerando que o apoio de suas reivindicações na Lei proporcionam aos trabalhadores a garantia de conseguir suas aprovações por ocasião dos dissídios coletivos.

A estratégia dos sindicatos em unir esse apoio da Lei à força da sentença judicial garante o atendimento da demanda de seus filiados e, conseqüentemente, fortalece sua imagem diante dos trabalhadores. No entanto, uma das reivindicações que compõe a pauta das negociações, a garantia do emprego não consta da Lei, o que torna o empregado vulnerável à empresa na negociação e posterior embate judicial. Este aspecto requer que se questionem as possíveis diferenças entre as estatais e as empresas privadas quanto à relação de trabalho, mais especificamente quanto à estabilidade no emprego. Fleury(1987, p. 8) afirma que:

"Apesar de os empregados das estatais serem contratados em regime de CLT, não tendo, portanto, a estabilidade ou efetividade do cargo de funcionário público, eles são muito mais estáveis do que na empresa privada."

Acrescente-se ainda a este respeito um relato do CODEC que reforça essa questão da estabilidade nas estatais:

"Existe uma cláusula no contrato coletivo desses trabalhadores que garante a estabilidade. É uma cláusula de garantia de emprego diferente. A empresa pode despedir funcionários desde que respeite um percentual da folha ou do quadro, além do que o empregado só poderá ser demitido se for por justa causa ou problemas econômicos da empresa. Portanto, por serem os sindicatos muito fortes, a empresa se vê impedida de mandar muita gente embora. Terminam de fato, com estabilidade. "(CODEC)

A maior estabilidade dos empregados das empresas públicas em relação àqueles vinculados às empresas privadas, de certo modo servem de incentivo à resolução de conflitos pela via legal.

Interessa saber agora o que ocorre com a determinação das remunerações do trabalho nas empresas quando seus funcionários, por expressa disposição constitucional, submetem-se às normas do Direito do Trabalho, instrumental jurídico de superação de impasses.

De acordo com o relato de representantes do órgão controlador das estatais de São Paulo, CODEC, o aparato legal existente ao favorecer o empregado,

limita a atuação e controle das remunerações do trabalho pela empresa e pelo governo:

"O CODEC quis controlar a abertura do leque salarial mas foi impossível porque os pisos salariais das diversas categorias são fixados pelos sindicatos. Por outro lado, existe um teto salarial no Estado de São Paulo, que é o honorário do Secretario de Estado. No entanto, este teto não vigora porque a Justiça deu ganho de causa aos trabalhadores. A Justiça é rápida quando atua contra o Estado. Ela é a maior criadora de direitos e de aumentos salariais. Se o CODEC não concede o aumento, o Judiciário concede."(CODEC)

Este fato foi evidenciado a partir da tabela 22 - das amplitudes entre salários mínimos e máximos. Ele ilustra a situação de gravidade encontrada na distribuição das remunerações por cargos, observada em estatais federais e estaduais.

Também as gratificações por chefia, não são limitadas pelo CODEC. Encontram-se na CLT e, por isso, têm a mesma natureza dos salários. Conseqüentemente, a elas são aplicadas os mesmos índices de reajustes dos salários.

O cargo gerencial, já mencionado anteriormente, além do salário-base recebe uma gratificação cujo valor é determinado a partir da aplicação de um percentual fixado para cada nível, 10%, 15% e 20%, para setor, divisão e departamento respectivamente, sobre o mais alto salário da empresa, ou seja, especialista IV.

Acontece que o especialista IV é "celetista" e, como consequência das vantagens nas barganhas salariais por via jurídica é que são repassadas às gratificações, o que provoca distorções na escala das remunerações quando relacionadas à escala de cargos, ou seja, há gerentes que recebem remunerações maiores que os diretores da mesma empresa, bem como, há diferenças entre remunerações de diretores.

Isso ocorre tanto a nível de salários, como das gratificações. Alguns diretores são funcionários de carreira dentro da empresa e são também "celetistas", portanto, não há teto para suas remunerações. No entanto, outros não têm vínculo empregatício com a empresa, são convidados pelo Secretário de Estado ou pelo Governador para exercer o cargo. Alguns são estatutários e outros vêm de empresas privadas ou de outros setores da economia. Estes últimos têm um teto de remuneração, que é o honorário do Secretário de Estado, ao passo que em níveis mais baixos na hierarquia dos cargos os tetos não são respeitados por força da Lei. Veja-se, por exemplo, a narrativa de um entrevistado do CODEC :

"Hoje um diretor de empresa recebe um salário de Secretário, porém, na mesma empresa há um gerente ou mesmo um analista ganhando o dobro porque a Justiça liberou o 'teto'. Quem é 'celetista', no caso, o analista e o gerente ganham na Justiça e não têm um 'teto', ao passo que alguns diretores estatutários ou aqueles que não mantêm nenhum vínculo com a empresa (são convidados para o cargo) recebem honorários que são fixados pelo CODEC com base nos honorários do Secretário. O mesmo não ocorre com os diretores que são empregados da empresa. Estes são regidos pela Lei Comum, a CLT e a política salarial do governo."(CODEC)

O CODEC acompanha os salários mínimo e o máximo, porém não os regula. As tentativas feitas por ocasião dos acordos e dissídios no sentido de um maior controle foram frustradas pela ação dos sindicatos, mesmo nas ocasiões em que havia empresas guardando uma relação de cinquenta vezes entre o mínimo e o máximo. Os salários menores se encontram a níveis muito baixos e os maiores nos excessivamente altos. O objetivo era diminuir esta relação para aproximadamente vinte e cinco a trinta vezes para "enxugar" a empresa tanto na escala salarial vertical, como na horizontal. Ocorre que a redução dessas diferenças implica em diminuições nas faixas salariais e, conseqüentemente, os funcionários entram na Justiça através dos sindicatos e esta impede redução dos salários.

Relativamente aos benefícios indiretos, conforme foi colocado anteriormente, também fazem parte da pauta das negociações e constam da CLT. Portanto, os sindicatos detêm maior poder de barganha que a empresa e o governo, e usam o mesmo procedimento dos embates jurídicos utilizados tradicionalmente na barganha por maiores salários. Veja-se o depoimento do CODEC:

"A diretriz que nós temos do governo do Estado é reduzir os benefícios quando os sindicatos reivindicam mais benefícios. A direção da empresa fica no meio entre o governo e o sindicato, então recorre ao CODEC. Atualmente, uma empresa de transporte coletivo vai entrar em greve por mais benefícios quando sua folha de salário é acrescida em 50% de benefícios e ela não é auto-suficiente para cobrir suas despesas com suas receitas. No entanto, essa empresa tem sindicato forte com grande poder de mobilização." (CODEC)

CAPÍTULO 5

RESULTADOS DA PESQUISA E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta etapa do trabalho é reunir o produto da pesquisa e tecer algumas considerações que estão centradas nos estudos empíricos desenvolvidos nos dois últimos capítulos. Vale, no entanto, um esclarecimento. Conforme colocado desde o início, o objetivo principal deste estudo é de reunir evidências em torno da hipótese de que as disparidades das remunerações do trabalho se originam de padrões de comportamento culturalmente adquiridos. Trata-se, portanto, de um estudo sobre valores de difícil mensuração.

Foram feitas tentativas de superar as dificuldades da subjetividade a partir das entrevistas com funcionários de empresas estatais paulistas, do Governo de São Paulo e, através de documentos contendo procedimentos relativos às políticas de pessoal e de remunerações das empresas, bem como as regulamentações de órgãos controladores das estatais para verificar a aplicação desses valores às práticas e realidades que apontaram evidências favoráveis da hipótese testada. Mesmo assim, as considerações finais serão feitas com muita cautela no que se refere ao espaço de atuação da cultura, dos valores, tendo em vista ser este um campo que envolve apreciável grau de subjetividade.

EXISTÊNCIA DE DIFERENCIAIS DAS REMUNERAÇÕES DO TRABALHO

a) Constatou-se que existem diferenciais de remunerações (salários e adicionais) bem como de salários para mesmos cargos, entre empresas públicas e empresas privadas. A alocação de mão-de-obra em setores institucionalmente diferentes explicam mais de 50 % dos diferenciais encontrados.

b) Comparando-se as empresas públicas por esferas de governo (federal e estadual), verificou-se que existem diferenciais de remunerações resultantes das vantagens pecuniárias, das gratificações e não de salários. A regressão indica um percentual explicado pela alocação do trabalho em esferas do governo diferentes também acima de 50 %.

c) Em todos os modelos estudados as ocupações apresentaram como uma variável importante na determinação dos diferenciais, tanto as de remunerações totais como quando se desconsideram os adicionais.

REMUNERAÇÕES DO TRABALHO E A CULTURA EMPRESARIAL PÚBLICA

Dos resultados obtidos verificou-se um aparente paradoxo, equidade distributiva dos ganhos do trabalho e, ao mesmo tempo, desigualdades ao nível de funções. A explicação para este fenômeno constitui a segunda etapa dessa pesquisa, quando se elegem outras variáveis qualitativas, passíveis de representações através de "dummies", mas que dão suporte à hipótese básica da tese.

Na análise que se faz das remunerações do trabalho nas estatais, nesta segunda etapa da pesquisa, busca-se desenvolver de forma consistente várias instâncias do processo de determinação de suas partes componentes: salários, ordenados, gratificações, vantagens e benefícios através de levantamentos e interpretações dos dados empíricos. Estes níveis são aproximadamente os mesmos para as empresas privadas. Entretanto, e isto é coerente com a flexibilidade que o fenômeno exige e que se pressupôs neste estudo, um dos primeiros passos do diagnóstico consiste na concepção do modelo analítico mais

adequado para atingir os objetivos de amplitude e profundidade propostos, ou seja, a identificação de outras variáveis qualitativas que contribuem para a formação de um quadro mais completo dos influenciadores das remunerações do trabalho.

É importante chamar a atenção para o aspecto de que, na realidade das organizações estatais, os campos de atuação desses influenciadores não estão perfeitamente delimitados. Isto é, interpenetram-se e se modificam numa interação que dificulta a compreensão da lógica da complexidade organizacional, essencial para que o pesquisador apreenda os seus movimentos e consiga interpretar as mudanças deles advindas.

A análise percorreu um caminho que apreendeu elementos para a compreensão do perfil organizacional e das características mais permanentes dos padrões culturais, ou seja, as interfaces da cultura e do poder administrativo-empresarial que se manifestam na burocracia e no corporativismo, em suas ações ao plano da política de pessoal e de remunerações das estatais.

Deste modo, penetrou-se no interior organizacional, mas ainda ao nível dos "artefatos visíveis", enfocou-se essas políticas, depreendidas da análise dos atos normativos e práticas observadas no cotidiano da empresa, procurando aclarar a penumbra das práticas invisíveis, isto é, alguns procedimentos não formalizados mas legitimados por padrões culturais e de poder aceitos e vigentes nas estatais.

Acrescente-se ainda, que o percurso gradativo por esses níveis encaminharam a análise a eventos nos quais se pudesse observar, de forma usual, os indícios de que a relação entre cultura das estatais e jogos de poder funcionam como principais elementos explicativos das remunerações do trabalho e de seus diferenciais.

Destaca-se como primeiro caráter singular do processo de determinação dos ganhos do trabalho nas estatais o ambiente em que elas são definidas; ambiente que reúne um complexo jogo de forças de interesses entre grupos e intra-grupos, ou coalizões internas e coalizões externas à empresa, resultando desse jogo de forças, entre os referidos grupos, diferentes graus de autonomia da estatal para elaborar e implementar sua política salarial e definir os diferentes patamares da hierarquia dessas remunerações.

Ao se penetrar no interior da empresa percebe-se as interfaces da cultura e do poder refletidas na "racionalidade" administrativa e burocrática das etapas da definição dessas remunerações, a partir da análise dos influenciadores internos das remunerações do trabalho, da relação entre eles, bem como da medida de suas potencialidades no confronto com os influenciadores externos, cujos resultados serão resumidos a seguir e que se constituem em evidências favoráveis à hipótese da tese.

1. Influenciadores Internos

Traços Culturais

a) Um primeiro traço cultural das estatais amplamente conhecido, que assume grande importância na definição das remunerações do trabalho por suas conseqüências sobre os influenciadores das remunerações é o seu caráter híbrido, que ora assume sua face pública e ora apresenta seu caráter privado. Este é um aspecto que promove movimentos dos influenciadores entre esses dois pólos através do jogo de forças entre eles, resultando desse contexto variados graus de liberdade da estatal para definir o quanto pagar a seus empregados.

- b) A ambigüidade da empresa estatal estende-se à relação empregado - empresa. O representante da empresa nas mesas de negociações, na maioria das vezes, são empregados da própria empresa eleitos diretores. Desse modo nem sempre são imparciais e, no mínimo são omissos quanto aos interesses da empresa. Isso revela uma coalizão interna corporativista.
- c) O corporativismo e o espírito de cooperação entre os funcionários das estatais também são traços culturais dessas empresas. Deles resultam a coerência interna, o bem-estar entre os componentes da organização, o qual reforça a coalizão interna, limita a ocorrência de conflitos internos e proporciona maior autonomia e poder em barganhas por questões remuneratórias, contribuindo para a obtenção de maiores ganhos para o trabalho.
- d) Do corporativismo resulta outro traço cultural das estatais, a estabilidade de fato, sem respaldo legal. Ela é garantida através de procedimentos burocráticos culturalmente adquiridos, corporificados em requisitos técnicos e administrativos observáveis nos processos de seleção e de promoção.

Vale salientar a relação de causa e efeito verificada entre esses traços culturais: a estabilidade, provém de ações corporativistas e como tal fortalece o corporativismo à medida em que a permanência ao longo do tempo dos mesmos membros de uma organização é o pré-requisito para a permanência de tradicionais princípios, ou traços culturais, como o corporativismo.

Esses traços culturais não somente explicam a equidade distributiva das remunerações como os acréscimos aos montantes dos ganhos diretos e indiretos do trabalho, seus efeitos sobre as remunerações são comuns a todas as estatais.

Um dos resultados mais importantes dessa pesquisa que apóia a hipótese básica, encontra-se no duplo caráter das estatais. Ele é também o elemento chave para a explicação do resultado paradoxal detectado na pesquisa, equidade distributiva das remunerações e diferenciais de remunerações para cargos idênticos.

Encontra-se nas subculturas, ou seja, na cultura de cada estatal a explicação para seu impacto diferenciador nas remunerações, enquanto a cultura das estatais, como grupo, atua em direção oposta, ou seja, assume o caráter equalizador. Cada empresa define sua escala salarial unificada que reflete sua cultura. Como as empresas têm culturas diferentes, essas bases salariais diferem entre elas, mesmo entre empresas do mesmo grupo, entre as federais e entre as estaduais. Foi observado também, que dentro da mesma empresa a cultura pode estabelecer diferenças e igualdades de remunerações para cargos idênticos. Através da análise das dispersões ficou evidente a inexistência de diferenças de salários para os mesmos cargos em algumas empresas, enquanto em outras a cultura define igualdade para alguns cargos e desigualdades para outros, bem como há empresas em que existem dispersões salariais para todas as funções.

Verificou-se também que, as referidas dispersões, não são exclusividade das empresas públicas. Os diferenciais de remunerações por cargos, existem no grupo de empresas privadas, porém vale ressaltar que estão muito mais presentes nas estatais. As estatais federais apresentaram maior número de casos de dispersões que superam as apresentadas nas empresas estaduais, para os quatro níveis administrativos, valendo salientar que para os gerentes ocorreu em 100% dos casos.

Configurações do Poder

As expressões de poder nas estatais estão entrelaçadas com seus traços culturais no processo de determinação das remunerações do trabalho. A partir do exame do processo de admissão, do sistema de promoção e do formato do organograma dessas empresas, são evidentes práticas de poder formais, expressas nas regras internas da empresa, e informais, evidenciadas nas nuances das práticas organizacionais.

a) Processo de admissão

Ficou claro, nesse processo, a presença do poder político ao lado do poder organizacional. O primeiro orientado para as necessidades da empresa e baseado na avaliação por mérito e, o segundo, orientado para atender as demandas políticas das coalizões externas para cargos de diretores e presidentes de empresas.

b) Sistema de promoção

A promoção por tempo de serviço possibilita a ascensão na escala salarial sem a avaliação de desempenho como contrapartida. A pesquisa mostrou que isto resulta da solidariedade observada entre os funcionários que se apresentam como membros de uma profissão, de uma categoria social detentora de "status" compartilhado, expressão de poder corporativo, traços culturais das estatais.

c) O organograma das estatais

Sinalizador da distribuição do poder dentro da empresa, o formato do organograma indica o grau de autonomia dos empregados que exercem funções de comando.

Foi observado que poucas estatais apresentaram organogramas com estruturas rasas, horizontalizadas, que denotaria maior autonomia do empregado. Verificou-se também, que esse formato foi herança das administrações que seguiram a filosofia das empresas privadas.

A pesquisa identificou que nas estatais o organograma indica a relação entre cultura e poder não somente organizacional, mas inclusive político. Constatou-se que é esse poder político, originado de coalizões externas, que exercem pressão para a verticalização aparentemente enfraquecedora das coalizões internas. Essa verticalização acontece não só a nível de cargos do topo da hierarquia organizacional, como para níveis intermediários e da base da pirâmide. Para esses dois últimos níveis, as tradicionais contratações temporárias que proliferam em períodos de eleição, assumem caráter permanente, adquirindo posteriormente, estabilidade.

Se por um lado a verticalização reduz o poder das gerências em qualquer empresa, nas estatais aumenta o poder das gerências como grupo, fortalecendo a coalizão interna por serem estas empresas unidades corporativistas. À medida em que a mão-de-obra assume caráter permanente e passa a fazer parte da corporação, obtém maior poder nas barganhas salariais.

Requisitos Técnicos e Administrativos

A estatal não é apenas uma unidade corporativa mas, inclusive, burocrática. Foi visto que suas regras para balizar a administração do trabalho pressupõem cultura e poder. Adicionalmente, identificou-se que essas regras reúnem requisitos técnicos e administrativos específicos e representativos da cultura e poder através de procedimentos burocráticos. Constatou-se ainda que não existe regra única para todas as estatais definirem uniformemente suas escalas salariais unificadas. Inclusive, nos casos em que aplicam a mesma metodologia para a avaliação de cargos e salários, a valoração atribuída a cada cargo depende, exclusivamente, da cultura de cada empresa, e da importância relativa entre os cargos para cada organização. Neste procedimento têm origem

escalas salariais unificadas diferentes entre empresas, que se traduzem em fontes de diferenciais de remunerações para cargos idênticos.

Os motivos para a existência de diferenciais dos ganhos do trabalho associados a requisitos técnicos e administrativos não se restringem à base salarial, mas se estendem aos adicionais do salário de base. Essas práticas burocráticas são instrumentos de poder político, e como tal constituem motivos para a presença de diferenciais.

Uma das técnicas comumente utilizada para recompensar e estimular o investimento ao conhecimento e à especialização é denominada de maturidade. Em geral ela não é aplicável a todos os níveis administrativos mas, observou-se que em algumas estatais foi utilizada genericamente como medida de impacto político, o que destrói qualquer coerência que se espere do processo de determinação das remunerações do trabalho, tendo em vista que gera situações esdrúxulas, tais como cargos de nível operacional sendo melhor remunerados do que os de nível universitário. Ela também é criadora de diferenciais dos ganhos do trabalho quando das comparações com empresas que utilizam a maturidade do modo convencional, bem como, com empresas que não usam a maturidade.

2. Influenciadores Externos

O Governo e a Autonomia Empresarial

A coalizão interna da estatal é burocrática, tendo em vista que foi criada para atender a objetivos políticos e sociais além dos empresariais, que requerem controle das coalizões externas, entre elas, o Governo. Esse controle se concretiza por canais burocráticos.

A pesquisa examinou os efeitos da relação entre as coalizões internas e externas, da intercessão e interação entre os influenciadores das remunerações do trabalho que refletem em última instância a autonomia da empresa no processo de

definição dessas remunerações. Verificou-se que o grau de autonomia depende do tipo de coalizão externa, se é passiva ou ativa. A estatal portanto, foi vista por dois prismas: (a) como instrumento de um influenciador externo ou de um grupo deles através do controle burocrático ou, (b) preenchendo vácuos de poder criados pela passividade da coalizão externa. O controle é moderado no segundo caso e rigoroso no primeiro, valendo ressaltar a ocorrência de situações intermediárias.

Observou-se que no caso das estatais paulistas, cada empresa possui autonomia plena para definir a sua escala salarial unificada, cabendo ao Governo exercer a fiscalização dos ajustes realizados. Neste caso, prevalecem os valores culturais e o poder da coalizão interna em relação à externa.

Relativamente às gratificações, a autonomia da empresa é limitada, considerando que ao Governo cabe administrar essas remunerações. No entanto, essa gerência causa diferenciais, posto que, quando o Governo define os percentuais eles não incidem sobre a mesma base salarial para todas as empresas.

Acrescente-se ainda, como elemento agravante dos diferenciais, o tratamento discriminatório dispensado pelo Governo entre estatais, classificando-as em grupos, a partir de critérios não explicitados, para os quais são definidos graus de autonomia diferentes por ocasião da elaboração e implementação de suas políticas de remunerações.

Mercados de Trabalho Externos e Internos

A influência do preço do trabalho determinado no mercado geral, representa um papel limitado para as políticas de remunerações praticadas pelas estatais. O mercado sinaliza preços para as várias funções que, no entanto, nem sempre são seguidos, tendo em vista a interferência e controle do Governo na administração dos reajustes, e dos adicionais aos salários, bem como da atuação dos sindicatos, ou seja, dos demais influenciadores externos.

A parte das remunerações que recebem alguma influência do preço do mercado geral são os salários. No entanto, somente a nível de reajustes, posto que, como mencionado anteriormente, a escala salarial unificada é determinada pela empresa, isto é, pelo mercado interno.

As remunerações dos cargos do topo da hierarquia, diretores, superintendentes e presidentes de empresa, são arbitrados pelo Governo, com base nas remunerações de secretário de Estado, no caso das empresas estaduais, e nas remunerações de Ministro de Estado, no que se refere às estatais federais. Existe também a opção pela remuneração de carreira para empregados eleitos para estes cargos. Somente neste último caso, o mercado geral pode servir de sinalizador, sob estreitos limites, representando outra fonte de diferenciais.

Quanto às gratificações, estas recebem influência dos valores vigentes no mercado, exclusivamente no que se refere a um salário de referência escolhido pela empresa que serve de base sob a qual incidem os percentuais estabelecidos pelo Governo. Para a maioria das empresas paulistas é o mais alto salário pago pela empresa. Como esses salários são diferentes entre elas, apesar de iguais percentuais, constituem um motivo de diferenciais dessas remunerações entre as empresas.

As vantagens pecuniárias também independem do mercado geral, elas resultam de conquistas dos trabalhadores já garantidas em Lei. São iguais para todos e, portanto, não representa fonte de diferenciais.

Sindicatos e Relações de Trabalho

A Consolidação das Leis Trabalhistas privilegia a atuação dos sindicatos de empregados em relação à representação patronal, mas não garante a estabilidade no emprego. Também neste ponto as estatais diferem das empresas privadas. Por existir nas empresas estatais estabilidade de fato, há incentivo a resoluções de conflitos por via legal. Se por um lado o aparato legal fortalece os

interesses dos trabalhadores, por outro limita o controle dos tetos remuneratórios pelo Governo. Isto contribui para o agravamento das dispersões salariais por cargos, bem como das gratificações que têm como base de cálculo esses salários.

Dentro dos limites a que se propôs este estudo, procurou-se identificar e analisar as relações entre as principais variáveis determinantes das remunerações do trabalho, objetivando explicar as causas dos diferenciais destas remunerações para cargos idênticos nas empresas estatais por esferas de governo, e entre estas e as empresas privadas, de modo que pudesse servir de referência para intervenções visando a processos de mudança nesta área. Mas este trabalho não é conclusivo. Coerente com sua proposta, foi desenvolvido para abrir e aprofundar discussões, não para formular soluções definitivas.

Para problemas polêmicos como a questão das remunerações do trabalho, provavelmente não existem respostas definitivas. Este enfoque teve como pré-requisito uma abordagem multidisciplinar, abrangente e profunda, que se estendeu desde o enquadramento teórico até o instrumental metodológico utilizado para levantamento, interpretação e análise dos dados. Pressupôs-se, além de técnicas múltiplas, a flexibilidade para privilegiar a realidade ainda que em detrimento de teorias e modelos, respeitando os limites de sua aplicação às organizações estudadas.

Ao focar as remunerações do trabalho, a partir das relações entre poder e cultura, não se pretendeu construir um modelo completo e definitivo para a explicação dos diferenciais dessas remunerações nas estatais. Esta tese se adiciona a outras formas de estudo quando aponta para caminhos pouco trilhados pelos métodos usualmente adotados pelos teóricos do mercado de trabalho, que tendem a perceber os sintomas - diferenciais de salários por cargos idênticos - sem contudo, explicar suas causas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BACHA, E. L. Hierarquia e Remuneração Gerencial. In: TOLIPAN, R., TINELLI, A. C. A controvérsia sobre distribuição de renda e desenvolvimento. 2.ed, Rio de Janeiro: Zahar, 1975. p.
2. BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder, In: FLEURY, M. Tereza Leme et al. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1992.
3. BLUESTONE, B. The Tripartite Economy: labor markets and the working poor. Poverty and Human Resources, Newbury. Park, Ca: jul./ago.1970
4. BRESSER PEREIRA, L. C. A. Sociedade estatal e a tecnoburocracia. São Paulo: Brasiliense, 1982. p.
5. BUTLER, R.; HECKMAN, J. J. The impact of the government on the labor market status of black americans: a critical review of the literature and some new evidence. Chicago: University, 1976. p.
6. CACCIAMALI, M. C.; TORRES, Ivo. Atividades públicas e privadas: diferenças salariais e desemprego. São Paulo: FAPESP-IPE, 1988. (Relatório de Pesquisa)
7. CALABI, A.S.; ZAGHEN, P. E. M. Segmentação do mercado de trabalho, mobilidade e rotatividade: revisão teórica e evidências empíricas preliminares. In: SEMINÁRIO ECONOMIA BRASILEIRA. São Paulo, 1978. FIPE-USP, 1978. (Documento, 8)
8. CARNOY, Martin; CARTNER, M. Theories of labor markets and worker productivity. Stanford: University, 1975. mimeo.
9. CASTELLO BRANCO, Roberto da Cunha. Crescimento acelerado e o mercado de trabalho: a experiência brasileira. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
10. DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. Acordos Coletivos nas Empresas Estatais. São Paulo: DIEESE, 1992. (Pesquisa, 6)
11. DORNBUSCH, Rudiger; FISCHER, Stanley. Macroeconomia. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

12. DOERINGER, P. B.; PIORE, M. J. Internal labor markets and manpower analysis. New York: M.E. Sharpe, 1971. 212p.
13. DRUCKER, Peter F. The politics of management. New York: Harper and Row, 1954.
14. DUTRA, Pedro Paulo de Almeida. Controle de empresas estatais: uma proposta de mudança. São Paulo: Saraiva, 1991.
15. FALCINI, P. Organizações como configurações naturais de poder. Revista de Administração de Empresas, São Paulo. V.33, n.1, p. 6-15, jan./fev. 1993.
16. FISCHER, Irving. The nature of capital and income. New York: Mac-Millan, 1906.
17. FISHLOW, A. A Distribuição de renda no Brasil. In: TOLIPAN, R.; TINELLI, A. C. A controvérsia sobre a distribuição de renda e desenvolvimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
18. FLEURY, M.Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Processo e relação de trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.
19. _____ et al. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1992.
20. FREEMAN, Irving. The nature of capital and income. New York: Mc-Millan, 1976.
21. FREITAS, Ester de. Cultura Organizacional: formação tipologias e impactos. São Paulo: Makron Mc Graw-Hill, 1991.
22. GUNDERSON, M. Earnings. Differential between the public and private sectors. Canadian Journal of Economics. Toronto. v. 12, may 1979.
23. HAWORTH, Charles T; RENTHER, Carol Jean. Industrial concentration and interindustry wage determination. The Review of Economics and Statistics, Amsterdam. v.60, n.1, 1978.
24. HOFFMAN, R. Tendências de distribuição de renda no Brasil e suas relações com o desenvolvimento econômico. In TOLIPAN, R. e TINELLI, A. C. A Controvérsia sobre a distribuição de renda e desenvolvimento, 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

25. KALACHER, Edward; RAINES, Frederic. The structure of wage differences among nature male workers. The Journal of Human Resources, Madison. v. 11, n.4, 1976.
26. KERR, Clark. The balkanization of labor markets. In: Reynalds et al. Labor economics and labor relations. New Jersey: Prentice Hall, 1982.
27. KOUTSOYIANNIS, A. Theory of Econometrics. An introduction exposition of econometric methods. 2. ed. London: Mac Millan, 1987.
28. LANGONI, C. G. Distribuição de renda e desenvolvimento econômico no Brasil. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1973.
29. LANZANA, A. E. Diferenciais de salários na economia brasileira: uma análise de período 1960-83. São Paulo: IPE-USP, 1987.
30. LAZEOR, E. P. Male-female wage differentials: has he government had any effect? In: LLOYD, Cynthia. Women in the labor market. New York, ed. 1978.
31. LEITE, José Alfredo Américo. Macroeconomia: Teorias, modelos e instrumentos de política econômica. São Paulo: Atlas, 1994.
32. LIMA, Ricardo. Mercado de trabalho: o capital humano e a teoria da segmentação. PESQUISA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO, Rio de Janeiro. v.10, n.3, p.1013-1044, dez.1980.
33. MACEDO, R. Diferenciais de salários entre empresas estatais e privadas: novos resultados. Estudos Econômicos, São Paulo. v.16, número especial, 1986.
34. _____. Emprego e salário no ciclo econômico 1972-1975. São Paulo: SES MINTER-FIPE, dez. 1977.
35. MINCER, J. The distribution of labor incames: A survey with special reference to the human capital approach. Journal with of Economic Literature, 8, mar 1978.
36. MINTZBERG, H. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1983.
37. OAXACA, R. L. Male-female wage diferentials. In Urban Labor Markets. International Economic Review, Walk, Philadelphia, v.14, p. 693-709, oct. 1973.

38. PAGES, Max. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1986.
39. PASTORE, José; ZYLBERSTAIN, Hélio. A administração do conflito trabalhista no Brasil. 3.ed. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1988. (Relatórios de Pesquisas Econômicas, 39)
40. PERLMAN, Richard. Forces widening occupational wage differentials. Review of Economics and Statistics, Harvard, US. v.40, n.5, p.105-107, 1958.
41. PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures administrative. Science Quarterly, v.24, n. 4, p.570-581, 1979.
42. PIORE, Michael J. Labor market segmentation: to what paradigm does it belong? The American Economic Review, Oxford. v. 73, p. 249-253, may 1983.
43. _____. Labor market segmentation theory: critics should let paradigm. Monthly Labor Review, Washington. v.106, p.26-28, Apr. 1983.
44. REDER, Melvin. The theory of occupational wage differentials. In The Labour Market. Edit. B.J. McCormick; E.Owen, 1955.
45. REICH, M., GORDON, D; EDWARDS, R. A theory of labor market segmentation. American Economic Association, v.63, n.2, may, 1973.
46. SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership: a dynamic view. San Francisco: Jossey Brass, 1985.
47. SCHULTZ, Theodore. Reflections on investment in man. The Journal of Political Economy, Chicago. v.70, Out.1962. suplemento.
48. SENNA, J. Y. Schooling, job experience and earnings in Brazil. Johns Hopkins, 1975. Tese(Doutorado) Johns Hopkins University, 1975.
49. SILVA, Marcia Terra. O processo de formação de culturas regionais. In: FLEURY, M. Tereza Leme et al. Cultura e poder nas organizações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
50. SIMON, H. The compensation executive. Sociometry, New York. v.20, 1957.
51. SMITH, S. Government wage differentials. Journal of Urban Economics, San Diego, Ca. v. 4, 1977.
52. SMITH, J. P; WELCH, F. Race differences in earnings a Survey and new Evidence. R.2295-NSF Rand., Corp.Mar. 1978.

53. TICHY, M. Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics. New York: J. Willis, 1983.
54. VIEIRA DA CUNHA, Paulo; BONELLI, Regis. Estrutura de salários industriais no Brasil: um estudo sobre a distribuição de salários médios em 1970. Rio de Janeiro, v.8, n. 1, p.117-168, abr. 1978.
55. WACHTEL, Howard M.; BETSEY, Charles. Employment at low wages. The Review of Economic and Statistics. Haward, US. 54, 1972.
56. WALRAS, Leon. Elements d' economic politique pure. 4.ed. Paris, ed. 1900.
57. WELLS, J. Distribuição de rendimentos crescimento e a estrutura da demanda no Brasil na década de 60. In: TOLIPAN, R.; TINELLI, A. C. A controvérsia sobre a distribuição de renda e desenvolvimento. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
58. WELCH, F. Black-white differences in return schooling. American Economic Review, Oxford. v. 63, p. 893-907, Dec. 1976.
59. ZYLBERSTAJN, Hélio; CASTRO Manoel Cabral de. Uma proposta metodológica para acompanhamento das negociações coletivas. In: Mercado do trabalho e distribuição de renda : uma coletânea. Rio de Janeiro: IPEA-IMPES, 1987.
60. ZYLBERSTAJN, Hélio; PASTORE, José. A administração do conflito trabalhista no Brasil. São Paulo: IPE-USP, 1988.

ANEXO I

LISTA DE FUNÇÕES POR NÍVEIS ADMINISTRATIVOS

Operacional

Servente
Encanador
Pedreiro
Pintor
Marceneiro
Eletricista de Manutenção Predial
Encarregado de Manutenção Predial
Ajudante de Manutenção de Oficinas
Torneiro Mecânico
Soldador
Serralheiro
Fundidor
Fresador
Mecânico de Manutenção de Oficina
Eletricista de Manutenção de Oficina
Encarregado de Manutenção de Oficina
Ajudante de Manutenção de Usinas
Ajudante de Manutenção de Usinas I
Ajudante de Manutenção de Usinas II
Ajudante de Manutenção de Usinas III
Eletricista de Manutenção de Usinas I
Eletricista de Manutenção de Usinas II
Eletricista de Manutenção de Usinas III
Encarregado de Manutenção de Usinas
Ajudante de Manutenção de Subestação
Eletricista de Manutenção de Subestação I
Eletricista de Manutenção de Subestação II
Eletricista de Manutenção de Subestação III
Mecânico de Manutenção de Subestação I
Mecânico de Manutenção de Subestação II
Mecânico de Manutenção de Subestação III
Ajudante de Manutenção de L.T.
Eletricista de Manutenção de L.T. I
Eletricista de Manutenção de L.T. II
Eletricista de Manutenção de L.T. III
Praticante de Operação de Subestação
Operador de Subestação I
Operador de Subestação II

Operador de Subestação III
 Operador Chefe de Subestação
 Praticante de Operador de Usinas Hidroelétricas
 Operador de Usinas Hidroelétricas I
 Operador de Usinas Hidroelétricas II
 Operador de Usinas Hidroelétricas III
 Operador Chefe de Usinas Hidroelétricas
 Praticante de Eletricista de Rede Desenergizada
 Eletricista de Rede Desenergizada I
 Eletricista de Rede Desenergizada II
 Eletricista de Rede Desenergizada III
 Encarregado de Manutenção de Rede Desenergizada
 Praticante de Eletricista de Rede Energizada
 Eletricista de Manutenção de Rede Energizada I
 Eletricista de Manutenção de Rede Energizada II
 Eletricista de Manutenção de Rede Energizada III
 Encarregado de Manutenção de Rede Energizada
 Praticante de Despacho de Carga
 Despachante de Carga
 Encarregado de Despacho de Carga
 Praticante de Despacho da Distribuição
 Despachante da Distribuição
 Encarregado de Despacho da Distribuição
 Auxiliar de Gráfica
 Operador de Máquina Copiadora
 Operador de Máquina Gráfica
 Impressor Off-Set
 Aferidor
 Motorista
 Motorista da Diretoria
 Motorista de Veículos Pesados
 Ajudante de Almoxarifado

Administrativo-Técnico

Auxiliar de Processamento de Dados
 Digitador
 Coordenador de Digitação
 Operador de Computador Júnior
 Operador de Computador Pleno
 Operador de Computador Sênior
 Coordenador de Operação
 Sheduller Júnior
 Sheduller Pleno

Sheduller Sênior
Programador de Computador Júnior
Programador de Computador Pleno
Programador de Computador Sênior
Auxiliar de Recursos Humanos I
Auxiliar de Recursos Humanos II
Técnico de Recursos Humanos Júnior
Técnico de Recursos Humanos Pleno
Técnico de Recursos Humanos Sênior
Desenhista Copista
Desenhista Detalhista
Desenhista Projetista
Técnico de Eletrotécnica Júnior
Técnico de Eletrotécnica Pleno
Técnico de Eletrotécnica Sênior
Técnico de Eletrônica Júnior
Técnico de Eletrônica Pleno
Técnico de Eletrônica Sênior
Técnico de Mecânica Júnior
Técnico de Mecânica Pleno
Técnico de Macânica Sênior
Telefonista
Leiturista
Atendente Comercial
Contínuo
Auxiliar de Escritório
Escriturário
Técnico Administrativo Júnior
Técnico Administrativo Pleno
Técnico Administrativo Sênior
Secretária de Divisão
Secretária de Departamento
Secretária de Superintendência
Secretária de Diretoria
Secretária de Presidência
Auxiliar de Almoxarifado
Almoxarife
Comprador Júnior
Comprador Pleno
Comprador Sênior
Auxiliar de Contabilidade I
Auxiliar de Contabilidade II
Técnico de Contabilidade Júnior
Técnico de Contabilidade Pleno
Técnico de Contabilidade Sênior

Universitário

Administrador Júnior
Administrador Pleno
Administrador Sênior
Administrador Coordenador
Administrador Especialista
Advogado Júnior
Advogado Pleno
Advogado Sênior
Advogado Coordenador
Advogado Especialista
Analista de Produção Júnior
Analista de Produção Pleno
Analista de Produção Sênior
Analista de Produção Coordenador
Analista de Produção Especialista
Analista de Recursos Humanos Júnior
Analista de Recursos Humanos Pleno
Analista de Recursos Humanos Sênior
Analista de Recursos Humanos Coordenador
Analista de Recursos Humanos Especialista
Analista de Sistemas Júnior
Analista de Sistemas Pleno
Analista de Sistemas Sênior
Analista de Sistemas Coordenador
Analista de Sistemas Especialista
Auditor Júnior
Auditor Pleno
Auditor Sênior
Auditor Coordenador
Auditor Especialista
Contador Júnior
Contador Pleno
Contador Sênior
Contador Coordenador
Contador Especialista
Economista Júnior
Economista Pleno
Economista Sênior
Economista Coordenador
Economista Especialista
Engenheiro Júnior

Engenheiro Pleno
Engenheiro Sênior
Engenheiro Coordenador
Engenheiro Especialista
Jornalista Júnior
Jornalista Pleno
Jornalista Sênior
Médico
Relações Públicas Júnior
Relações Públicas Pleno
Relações Públicas Sênior
Chefe de Agência

Gerencial

Nível de Superintendência
Nível de Departamento
Nível de Divisão

ANEXO II

REGULAMENTO DO PROCESSO SELETIVO DA EMPRESA Nº 21

1. OBJETIVO

Regulamentar o Processo de Recrutamento e Seleção, visando o preenchimento das vagas da Empresa Nº 21, atendendo o disposto no artigo 173, parágrafo 1º da Constituição Federal e ainda o que determina o artigo 111 da Constituição Estadual e o Decreto 31.364 de 05/04/90.

2. CONCEITOS

2.1 Processo Seletivo

Conjunto de Procedimentos que compõem o processo de Recrutamento e Seleção, com o objetivo de preencher vagas existentes no quadro funcional da Empresa Nº 21 .

2.2 Processo de Seleção Externa

Processo de Seleção para admissões na "Empresa Nº 21", divulgadas através da publicação de editais para toda a população e acessível para aqueles que preencham os pré-requisitos.

2.3 Processo de Seleção Externa Específica

Processo de Seleção para admissões na "Empresa Nº21, dirigido aos profissionais com elevado grau de especialização e/ou experiência de gerência, divulgada de forma aberta, através de anúncios.

2.4 Processo de Seleção Interna

Processo de Seleção restrita ao quadro de empregados da "Empresa Nº 21" que visa como resultado, o preenchimento de vagas através de transferências e/ou promoções.

2.5 Pré-Requisitos

Qualificações mínimas que o candidato ou empregado deve satisfazer para concorrer a uma determinada vaga.

2.6 Vagas de Acesso Inicial

São vagas que, por estarem situadas na base dos acessos operativos, administrativos e técnicos de nível médio ou superior, não exigem experiência profissional específica do candidato.

Para estas vagas são estabelecidos pré-requisitos mínimos de idade, grau de escolaridade, podendo incluir formação e/ou habilidade específica, de acordo com o perfil da vaga e da linha de acesso.

2.7 Vagas de Acesso Intermediário

São aquelas que exigem profissionais com formação e experiência específica.

Para estas vagas, além dos pré-requisitos de idade, escolaridade, formação e/ou habilidade, é estabelecido o tempo de experiência em atividades correspondentes ou similares.

2.8 Vagas de Acesso Intermediário com Programa de Formação

São vagas de Acesso Intermediário para as quais a "Empresa Nº 21" mantém Programa de Formação, por falta de similaridade no mercado de trabalho, preparando os ocupantes selecionados para assumirem as atividades.

2.9 Vagas de Acesso de Topo

São vagas de confiança da Diretoria, incluindo as funções de Chefe de Gabinete, Assessores de Diretoria e Presidência, Secretárias de Diretoria e Presidência e Superintendentes.

3. FORMAS DE SELEÇÃO PARA ADMISSÃO NA "EMPRESA Nº 21"

3.1 Processo de Seleção Externa

3.1.1 Será realizado Processo de Seleção Externa para admissões em vagas de Acesso Inicial ou de Acesso Intermediário com Programa de Formação.

3.1.2 Na existência de Recursos Humanos da "Empresa Nº 21", com pré-requisitos para preenchimento das vagas, o Processo de seleção Externa será aberto para participação dos mesmos ou precedida de Processo de Seleção Interna, prevalecendo este sobre aquele. Neste caso, o conceito de Recursos Humanos da "Empresa Nº 21" é adotado no sentido mais amplo, incluindo estagiários.

- 3.1.3 Apenas excepcionalmente, quando detectada a falta de Recursos Humanos Internos, as Vagas de Acesso Intermediário, sem programa de formação, podem ser preenchidas por Processo de Seleção Externa.

3.2 Processo de Seleção Externa Específica

As vagas de Acesso de Topo, serão preenchidas através de Seleção Externa específica ou por decisão da Diretoria Plena, através de processo de Seleção Interna.

4. ABERTURA DO PROCESSO SELETIVO DE ADMISSÕES NA "EMPRESA Nº 21"

- 4.1 A proposta de Abertura do Processo Seletivo, será encaminhada pelo Presidente da "Empresa Nº 21" para aprovação do Excelentíssimo Senhor Governador do Estado de São Paulo, instruída com as exigências contidas no parágrafo único do artigo 1º do Decreto 31.364, de 05/04/90.
- 4.2 Sobrevindo a aprovação do Excelentíssimo Senhor Governador do Estado de São Paulo, caberá ao Presidente da "Empresa Nº ", determinar a abertura do Processo Seletivo, instruindo quanto a indicação do nº de vagas a serem preenchidas por denominação, remuneração inicial e jornada de trabalho.
- 4.3 Tratando-se de Processo de Seleção Externa a abertura poderá ser divulgada à população através de Edital publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo, e/ou jornal de notória circulação, e/ou avisos nas dependências da Empresa.
- 4.3.1 O Edital de abertura do processo de Seleção Externa poderá ter uma forma sintética publicada em jornais e uma forma detalhada distribuída no local da inscrição.
- 4.3.1.1 Do Edital publicado constarão informações essenciais como:
- a) Denominação das vagas a serem preenchidas, podendo incluir especificação de número de vagas, remuneração inicial e jornada de trabalho.
 - b) Informações de pré-requisitos e documentos necessários para inscrição do candidato relativamente a cada denominação.
 - c) Indicação de datas, horários, local e condições de inscrição.

4.3.1.2 Informações detalhadas, incluindo etapas do Processo Seletivo, critérios de classificação, prazos de validade e outras condições do processo, deverão constar de Editais de Abertura distribuídos no local da inscrição.

4.4 Tratando-se de Processo de seleção Externa Específica, o recrutamento de profissionais dar-se-á a partir de Recebimento de Curriculum Vitae.

5. PROCESSO DE SELEÇÃO EXTERNA

5.1 O Processo de Seleção Externa compreenderá as etapas que seguem, respeitando os requisitos de cada cargo.

1ª etapa - Inscrição e comprovação de pré-requisitos como: escolaridade, formação e/ou habilidades específicas.

2ª etapa - Prova de aferição de conhecimentos teóricos e/ou práticos, compatíveis com as exigências da vaga e da linha de acesso onde estará inserida.

3ª etapa - Avaliação de potencial, verificando aptidão, interesse e grau de adequação ao perfil profissional exigido para a vaga e respectiva linha de acesso.

4ª etapa - Exame médico verificando condições de saúde em função da natureza da vaga e da linha de acesso onde estará inserida.

5ª etapa - Admissão, em caráter de experiência, observada a duração máxima permitida em lei.

5.2 Todas as etapas de Processo de Seleção Externa serão classificatórias e/ou eliminatórias.

5.3 A relação dos candidatos classificados na prova de conhecimentos será submetida a homologação do presidente e divulgada através de jornais e/ou quadro de aviso da "Empresa Nº 21", assim como o prazo de validade e o nº de convocados para as etapas subseqüentes.

5.4 Seguindo a ordem de classificação da prova serão convocados para as etapas 3ª e 4ª (avaliação de potencial e exame médico), candidatos em número correspondente ao de vagas, acrescido de uma estimativa de perda por eliminação e desistência durante o processo, respeitando-se o limite máximo de três(3) candidatos por vaga.

- 5.5 A classificação final, resultante do processo seletivo terá validade estipulada na abertura de cada processo seletivo, não ultrapassando a seis (6) meses, a contar da data de homologação, podendo ser prorrogável uma única vez por igual período.
- 5.6 A classificação final, resultante do processo seletivo, será homologada pelo Presidente da "Empresa Nº 21" o que submeterá a admissão dos candidatos aprovados ao Excelentíssimo Senhor Governador do Estado de São Paulo, na forma do artigo 2º de Decreto 31.364, de 05/04/90.
- 5.7 Sobrevindo a aprovação das admissões, a relação dos candidatos classificados será divulgada, através de jornais e/ou quadro de aviso da "Empresa Nº 21", na ordem de classificação final, para admissão em período de experiência.
- 5.8 Caso o número de candidatos classificados ao final do processo seletivo seja maior do que o de vagas, será mantido para os excedentes o mesmo prazo de validade, constante no parágrafo 5.5 e na ocorrência de vagas aprovadas nesse período, os candidatos excedentes serão convocados, individualmente, de acordo com a ordem de classificação final.
- 5.9 Na ocorrência de aprovação para contratação de novas vagas com a mesma denominação, e referentes ao mesmo posto de trabalho, os candidatos excedentes serão convocados para preenchê-las, na ordem da classificação final, reservando-se à "Empresa Nº 21" o direito de reavaliação médica.
- 5.10 Ocorrendo aprovação de novas vagas com a mesma denominação, porém, referentes a postos de trabalho diferentes, será respeitado o sub item acima (5.9) com a inclusão, quando necessária, de uma avaliação específica de adequação a novos postos de trabalho.
- 5.11 Caso o candidato não seja aprovado na avaliação específica de adequação ao novo posto de trabalho, será convocado outro candidato, na ordem de classificação.
- 5.12 O candidato reprovado na avaliação específica de adequação a novos postos de trabalho, permanecerá com expectativa de direito no prazo de validade da Seleção para casos de abertura de novas vagas com a mesma denominação, em postos para o qual foi aprovado ou ainda não foi avaliado.

5.13 O candidato convocado que, por qualquer motivo não consolidar o processo de admissão nos prazos designados, perderá o direito à vaga e a "Empresa Nº 21" poderá convocar outro candidato, respeitada a ordem de classificação.

5.14 Ocorrendo desligamento de admitidos em período de experiência, se ainda vigente o prazo de validade do respectivo processo seletivo, a "Empresa nº " poderá convocar outro candidato constante da relação de classificados, respeitado a ordem de classificação.

6. PROCESSO DE SELEÇÃO EXTERNA ESPECÍFICA

6.1 O Processo de Seleção específica compreenderá as etapas que seguem:

1ª etapa - Recrutamento por análise de Curriculum Vitae

2ª etapa - Avaliação de potencial, verificando adequação ao perfil profissional exigido para a vaga.

3ª etapa - Exame médico, verificando condições de saúde em função da natureza da vaga.

4ª etapa - Admissão, em caráter de experiência, observada a duração máxima permitida em lei.

6.2 Todas as etapas do Processo de Seleção Externa Específica serão classificatórias e/ou eliminatórias.

6.3 O processo seletivo subsidiará a decisão final, de competência da administração.

7. DISPOSIÇÕES FINAIS

7.1 Será sempre requisito para a inscrição no Processo de Seleção Externa a declaração do candidato de que conhece e aceita as condições estipuladas no edital de abertura.

7.2 A inexatidão das afirmativas ou irregularidades documentacionais, ainda que constatadas posteriormente, eliminarão o candidato em qualquer etapa do processo ou o empregado após o período de experiência.

7.3 Não ocorrendo seleção interna prévia, empregados da "Empresa nº " com mais de (1) um ano no cargo poderão participar do Processo de Seleção Externa, desde que percebam salários iguais ou inferiores ao salário inicial da vaga pretendida.

- 7.4 Em casos de empate na classificação, será dada preferência ao empregado da "Empresa Nº 21".
- 7.4.1 Se aprovado, o empregado da "Empresa Nº 21 " assinará contrato de período de experiência, de 30 dias. Após a avaliação do período de experiência, caso não seja bem sucedido, o empregado retornará ao seu cargo anterior, que nesse prazo permanecerá vago.
- 7.5 A aprovação no processo de seleção externa dá ao candidato uma mera expectativa de direito. A convocação para admissão só ocorrerá no prazo de validade da seleção.
- 7.6 Em nenhuma etapa do Processo Seletivo haverá vistas ou revisões de provas.
- 7.7 Aos participantes do processo de Seleção Externa caberá recurso ao Presidente da "Empresa Nº 21", sem efeito suspensivo no que tange a classificação final, dentro do prazo de cinco (5) dias contados do início da divulgação.
- 7.8 Os casos omissos serão analisados e decididos em reunião plena de Diretoria.
- 7.9 Revogam-se as disposições em contrário.

ANEXO III

DESCRIÇÃO DE CARGO

CARGO : ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO TRAINEE

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

- Para fins de Treinamento, executar serviços voltados à sua carreira de cargos referentes ao apoio técnico em projetos, estudos e análises em geral bem como no desenvolvimento de programas em micro-computadores ou computadores; aprimorar os conhecimentos Técnicos relativos ao seu campo de atuação.

DESCRIÇÃO DETALHADA

- Executar serviços de apoio técnico em projetos, estudos e análises em geral, com vistas à prestação de informações a outros empregados mais especializados, efetuando levantamento de dados, elaborando demonstrativos, realizando cálculos, redigindo minutas e memorandos, relatórios, normas, procedimentos, etc.; sob orientação, assistir as áreas da Companhia nos assuntos relacionados aos serviços técnicos que executa.
- Executar serviços de apoio técnico no desenvolvimento de programas em micro-computadores ou computadores, planilhando ou digitando dados, extraindo listagens, etc., para fins de utilização de aplicativos específicos; sob orientação, desenvolver programas de simulação de dados, para fins de racionalização dos serviços que executa.
- Aprimorar os conhecimentos técnicos relativos ao seu campo de atuação, através de livros de publicações específicas, contatos com outros empregados mais especializados, visitas a outras áreas da Companhia ou outras Empresas, participação de cursos informativos, etc.
- Executar outras tarefas correlatas, à critério do superior imediato

DESCRIÇÃO DE CARGO

CARREIRA ESPECÍFICA

: ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

- Atuar na realização de serviços administrativos afetos à área, elaborando normas e rotinas burocráticas, analisando o teor da correspondência ou processos em tramitação, redigindo cartas e relatórios, visando a racionalização, aplicação, produtividade e eficiência dos trabalhos da área.

DESCRIÇÃO DETALHADA

- Participar na organização de serviços administrativos diversos, no âmbito da sua área de atuação, com base em diretrizes, normas, instruções e procedimentos técnicos administrativos, estabelecidos pela Companhia, assim como assistir administrativamente à chefia da área formulando propostas para racionalização do fluxo de trabalho.
- Distribuir os serviços administrativos, contábeis e financeiros da área, conforme procedimentos pré-estabelecidos, determinando prioridades, fluxos e rotinas a serem obedecidas, assim como avaliar os resultados apresentados, introduzindo modificações necessárias de regulamentos e medidas administrativas, visando o aprimoramento da qualidade dos trabalhos.
- Verificar os serviços de bens patrimoniais imóveis, acompanhando a implantação de regulamentos e normas, bem como, efetuar vistorias de faixas de terras atingidas por linha de transmissão e áreas de reservatórios, efetuando cálculos do valor das terras e atualizando os preços de acordo com o mercado, visando resguardar o valor do patrimônio imobiliário da Companhia.
- Interpretar a legislação pertinente ao serviço de transportes, reformulação de frotas, licenciamentos, especificações técnicas de veículos, elaborando cronogramas das atividades, tendo em vista medidas preventivas e/ou relacionadas a transportes.
- Manter contato com as áreas da Companhia, empresas congêneras à Empresa nº 60 , indústria ou órgãos públicos, etc., solicitando ou prestando informações, conforme orientação recebida.
- Identificar necessidades de novas informações, formulando seus padrões de fluxo em todas as suas fases, desde o planejamento até a obtenção de relatórios, gráficos e projeções, utilizando-se do micro-computador e/ou terminal de computador, bem como, analisar as solicitações de informações, extraindo ou orientando a saída dos dados, a fim de fornecer as informações solicitadas.
- Executar outras tarefas correlatas, à critério do superior imediato.

DESCRIÇÃO DE CARGO

CARREIRA ESPECÍFICA

: ESPECIALISTA EM ADMINISTRAÇÃO

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

- Colaborar com a administração da Companhia, planejando, organizando, coordenando, dirigindo e/ou controlando o desenvolvimento de planos de ação, e elaboração de políticas e diretrizes, bem como, orientando atividades desenvolvidas por equipes de trabalho, a fim de assegurar o alcance de metas e objetivos pretendidos; detectar novas necessidades operacionais e normativas, técnicas e custos pertinentes; colaborar com o desenvolvimento de estudos organizacionais da Companhia.

DESCRIÇÃO DETALHADA

- Planejar, organizar e coordenar estudos referentes ao planejamento estratégico, elaboração de políticas, diretrizes, objetivos e metas, da sua área de atuação, acompanhando as normas estabelecidas pela Companhia, visando a melhoria do fluxo de trabalho.
- Recomendar o desenvolvimento de atividades de padronização dos sistemas e processamento das documentações, normatizando e recuperando informações, bem como organizar os serviços de coleção de livros, mapas, plantas, processos administrativos, etc, mediante controle de conservação, restauração e encadernação dos documentos, a fim de que sejam utilizados os acervos disponíveis.
- Participar do desenvolvimento de análises e interpretações de documentos, fatos, e comentários, afetos à segurança interna e externa da Companhia, assegurando a exatidão de informações e contra-informações, e atuando em comissões de sindicância, a fim de preservar a imagem da Companhia.
- Colaborar com o desenvolvimento de estudos organizacionais da Companhia, planejando, coordenando, dirigindo e/ou controlando a configuração das estruturas organizacionais de suas diversas áreas, identificando e propondo a eliminação de áreas vazias, harmonizando interesses, detectando novas necessidades, etc., a fim de assegurar o alcance de metas e objetivos pretendidos.
- Orientar a execução de atividades administrativas, de acordo com as rotinas pré-estabelecidas pela Companhia, com vistas ao aprimoramento da qualidade dos trabalhos.
- Orientar serviços referentes a artes gráficas, bem como verificar a qualidade dos trabalhos realizados, a fim de maximizar, o atendimento das solicitações de material gráfico recebidas

DESCRIÇÃO DE CARGO

- Orientar o levantamento, regularização, emissão de relatórios e catalogação das informações sobre os bens imóveis, referentes a situação fiscal e de conservação dos imóveis, acompanhando os contratos das transações imobiliárias, evitando eventuais acidentes.
- Orientar o desenvolvimento de especificações técnicas sobre transportes, tendo por base a legislação vigente, e medidas preventivas e/ou corretivas relacionadas a transportes.
- Representar a Companhia em comissões, grupos de trabalhos, seminários internos e externos, solicitando ou prestando informações, conforme determinação superior.
- Propiciar a interação das atividades de administração com as demais atividades mantidas pela Companhia; participar da composição da Política Global da Companhia, opinando e contribuindo com informações.
- Detectar novas necessidades operacionais, normativas e tecnológicas, planejando métodos e custos pertinentes, bem como avaliando os ensaios decorrentes, para decisão e apreciação superior.
- Solicitar ou prestar informações a outras áreas da Companhia, bem como a Órgãos Públicos, Bancos e Empresas em geral.
- Executar outras tarefas correlatas, à critério do superior imediato.

ANEXO IV

ESTRUTURA DE CARGOS
EMPRESA Nº 60

CLASSE SALARIAL	C A R G O	PADRÃO ESC. UNIF.	
		MÍNIMO	MÁXIMO
1	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS CONTÍNUO	piso salarial	05
2	AJUDANTE GERAL	11	20
3	AJUDANTE DE CONSERVAÇÃO CIVIL AJUDANTE DE LABORATÓRIO AJUDANTE DE MECÂNICA AJUDANTE DE OBRAS AJUDANTE DE SERVIÇOS GRÁFICOS AJUDANTE HOSPITALAR BARQUEIRO I COPEIRO I MARINHEIRO I OPERADOR DE Balsa I OPERADOR DE EQUIPAMENTOS AUXILIARES I TRATORISTA I	13	22
4	AJUDANTE DE ELETRICISTA ASCENSORISTA I AUXILIAR DE MEIO AMBIENTE I BARQUEIRO II BOMBEIRO I COPEIRO II ENCANADOR I ESCRITURÁRIO MARINHEIRO II MOTORISTA I OFICIAL DE CONSERVAÇÃO CIVIL I OPERADOR DE Balsa II OFICIAL DE SERVIÇOS GRÁFICOS I PEDREIRO I PINTOR I PORTEIRO I TRATORISTA II	15	24

ATUALIZAÇÃO: NOVEMBRO/91

VIGÊNCIA: JUNHO/90

CLASSE SALARIAL	C A R G O	PADRÃO ESC. UNIF.	
		MÍNIMO	MÁXIMO
5	ASCENSORISTA II	17	28
	AUXILIAR COMERCIAL I		
	AUXILIAR DE ADMINISTRAÇÃO I		
	AUXILIAR DE CONTABILIDADE I		
	AUXILIAR DE DISTRIBUIÇÃO I		
	AUXILIAR DE ENFERMAGEM DO TRABALHO I		
	AUXILIAR DE INFORMÁTICA I		
	AUXILIAR DE OBRAS I		
	AUXILIAR DE OPERAÇÃO		
	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS I		
	AUXILIAR DE SEGURANÇA DO TRABALHO I		
	AUXILIAR DE SERVIÇOS HOSPITALARES I		
	AUXILIAR DE SUPRIMENTOS I		
	AUXILIAR DE TRANSPORTES I		
	AUXILIAR ECONÔMICO FINANCEIRO I		
	AUXILIAR TÉCNICO I		
	BOMBEIRO II		
	CARPINTEIRO I		
	COZINHEIRO I		
	ELETRICISTA I		
	ELETRICISTA DE AUTOS I		
	ELETRICISTA DE INSTALAÇÃO PREDIAL I		
	FERREIRO I		
	FUNILEIRO I		
	GARÇOM I		
	HIDROMETRISTA I		
	LABORATORISTA I		
	LEITURISTA I		
	MARCENEIRO I		
	MECÂNICO I		
	MECÂNICO DE AUTOS I		
	MOTORISTA II		
	OFICIAL DE ELETRÔNICA I		
	OFICIAL DE SERVIÇOS GRÁFICOS II		
	OPERADOR DE EQUIPAMENTOS AUXILIARES II		
	OPERADOR DE EQUIPAMENTOS ESPECIAIS I		
	RADIOOPERADOR I		
	SERRALHEIRO I		
	SOLDADOR I		
	TELEFONISTA I		

ATUALIZAÇÃO: NOVEMBRO/91

VIGÊNCIA: JUNHO/90

CLASSE SALARIAL	C A R G O	PADRÃO ESC. UNIF.	
		MÍNIMO	MÁXIMO
6	VIGILANTE I	19	29
	AUXILIAR DE ENFERMAGEM I		
	AUXILIAR DE MEIO AMBIENTE II		
	CARPINTEIRO II		
	ENCANADOR II		
	FERREIRO II		
	GARÇOM II		
	IMPRESSOR I		
	MAQUINISTA DE EMBARCAÇÕES I		
	OFICIAL DE CONSERVAÇÃO CIVIL II		
	OFICIAL DE SERVIÇOS GRÁFICOS III		
	OPERADOR DE EQUIPAMENTOS ESPECIAIS II		
	PEDREIRO II		
	PINTOR II		
	PONTEIRO II		
	TORNEIRO I		
7	ATENDENTE COMERCIAL I	21	32
	AUXILIAR COMERCIAL II		
	AUXILIAR DE ADMINISTRAÇÃO II		
	AUXILIAR DE CONTABILIDADE II		
	AUXILIAR DE DISTRIBUIÇÃO II		
	AUXILIAR DE ENFERMAGEM DO TRABALHO II		
	AUXILIAR DE INFORMÁTICA II		
	AUXILIAR DE OBRAS II		
	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS II		
	AUXILIAR DE SEGURANÇA DO TRABALHO II		
	AUXILIAR DE SERVIÇOS HOSPITALARES II		
	AUXILIAR DE SUPRIMENTOS II		
	AUXILIAR DE TRANSPORTES II		
	AUXILIAR ECONÔMICO FINANCEIRO II		
	AUXILIAR TÉCNICO II		
	COZINHEIRO II		
	DESENHISTA II		
	ELETRICISTA II		
	ELETRICISTA DE AUTOS II		
	ELETRICISTA DE INSTALAÇÃO PREDIAL II		
	FRESADOR II		
	FUNILEIRO II		
	HIDROMETRISTA II		
	LABORATORISTA II		
	LEITURISTA II		
	MAQUINISTA DE EMBARCAÇÕES II		

ATUALIZAÇÃO: NOVEMBRO/91

VIGÊNCIA: JUNHO/90

CLASSE SALARIAL	C A R G O	PADRÃO ESC. UNIF.	
		MÍNIMO	MÁXIMO
7	MARCENEIRO II MECÂNICO II MECÂNICO DE AUTOS II OFICIAL DE ELETRÔNICA II RADIOOPERADOR II SERRALHEIRO II SOLDADOR II TÉCNICO DE CONSERVAÇÃO CIVIL I TELEFONISTA II VIGILANTE II	21	32
8	AUXILIAR DE ENFERMAGEM II IMPRESSOR II MERGULHADOR I OPERADOR DE SE/US I OPERADOR DE TELEX I RADIOTELEGRAFISTA I SECRETARIA I TÉCNICO DE CONSERVAÇÃO CIVIL II TÉCNICO DE DOCUMENTAÇÃO I TÉCNICO DE SERVIÇOS GRÁFICOS I TORNEIRO II	23	33
9	ATENDENTE COMERCIAL II COMANDANTE DE EMBARCAÇÕES I DESENHISTA II ELETRICISTA III FRESADOR II MECÂNICO III OFICIAL DE ELETRÔNICA III OPERADOR DE COMPUTADOR I OPERADOR SE/US II TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO I TÉCNICO DE COMUNICAÇÃO I TÉCNICO DE CONSERVAÇÃO CIVIL III TÉCNICO DE ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS I TÉCNICO DE MEIO AMBIENTE I TÉCNICO DE HIDROMETEREOLOGIA I TÉCNICO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO I TÉCNICO DE SEGURANÇA EMPRESARIAL I TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO I TÉCNICO DE SERVIÇOS HOSPITALARES TÉCNICO DE TRANSPORTES I	25	36

ATUALIZAÇÃO: NOVEMBRO/91

VIGÊNCIA: JUNHO/90

CLASSE SALARIAL	C A R G O	PADRÃO ESC. UNIF.	
		MÍNIMO	MÁXIMO
10	IMPRESSOR III MERGULHADOR II OPERADOR DE COMPUTADOR II OPERADOR DE SE/US III OPERADOR DE TELEX II PROFESSOR I RADIOTELEGRAFISTA II SECRETÁRIA II TÉCNICO COMERCIAL I TÉCNICO DE CONSERVAÇÃO CIVIL IV TÉCNICO DE CONTABILIDADE I TÉCNICO DE DISTRIBUIÇÃO I TÉCNICO DE DOCUMENTAÇÃO II TÉCNICO DE ELETRICIDADE I TÉCNICO DE ELETRÔNICA I TÉCNICO DE ENFERMAGEM I TÉCNICO DE INFORMÁTICA I TÉCNICO DE LABORATÓRIO I TÉCNICO DE MECÂNICA I TÉCNICO DE OBRAS I TÉCNICO DE OPERAÇÃO I TÉCNICO DE PROJETOS I TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS I TÉCNICO DE SERVIÇOS JURÍDICOS I TÉCNICO DE SUPRIMENTOS I TÉCNICO ECONÔMICO FINANCEIRO I	27	37
11	COMANDANTE DE EMBARCAÇÕES II DESENHISTA PROJETISTA I ELETRICISTA IV MECÂNICO IV OPERADOR SE/US IV TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO II TÉCNICO DE COMUNICAÇÃO II TÉCNICO DE ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS II TÉCNICO DE MEIO AMBIENTE II TÉCNICO DE HIDROMETEREOLOGIA II TÉCNICO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO II TÉCNICO DE SEGURANÇA EMPRESARIAL II TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO II TÉCNICO DE SERVIÇOS HOSPITALARES II TÉCNICO DE TRANSPORTES II	29	39

ATUALIZAÇÃO: NOVEMBRO/91

VIGÊNCIA: JUNHO/90

CLASSE SALARIAL	C A R G O	PADRÃO ESC. UNIF.	
		MÍNIMO	MÁXIMO
12	IMPRESSOR IV OPERADOR DE COMPUTADOR III PROFESSOR II SECRETÁRIA III TÉCNICO COMERCIAL II TÉCNICO DE CONTABILIDADE II TÉCNICO DE DISTRIBUIÇÃO II TÉCNICO DE DOCUMENTAÇÃO III TÉCNICO DE ELETRICIDADE II TÉCNICO DE ELETRÔNICA II TÉCNICO DE INFORMÁTICA II TÉCNICO DE LABORATÓRIO II TÉCNICO DE MECÂNICA II TÉCNICO DE MERGULHO I TÉCNICO DE OBRAS II TÉCNICO DE OPERAÇÃO II TÉCNICO DE PROJETOS II TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS II TÉCNICO DE SERVIÇOS GRÁFICOS III TÉCNICO DE SERVIÇOS JURÍDICOS II TÉCNICO DE SUPRIMENTOS II TÉCNICO ECONÔMICO FINANCEIRO II	30	40
13	DESENHISTA PROJETISTA II TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO III TÉCNICO DE COMUNICAÇÃO III TÉCNICO DE ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS III TÉCNICO DE MANUTENÇÃO DE AERONAVE I TÉCNICO DE MEIO AMBIENTE III TÉCNICO DE HIDROMETEREOLOGIA III TÉCNICO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO III TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO III TÉCNICO DE SEGURANÇA EMPRESARIAL III TÉCNICO DE TRANSPORTES III	32	42
14	ANALISTA DE DOCUMENTAÇÃO - TRAINEE OPERADOR DE COMPUTADOR IV ORIENTADOR EDUCACIONAL PROFESSOR III SECRETARIA IV TÉCNICO COMERCIAL III TÉCNICO DE CONTABILIDADE III TÉCNICO DE DISTRIBUIÇÃO III	33	44

ATUALIZAÇÃO: NOVEMBRO/91

VIGÊNCIA: JUNHO/90

CLASSE SALARIAL	C A R G O	PADRÃO ESC. UNIF.	
		MÍNIMO	MÁXIMO
14	TÉCNICO EM DOCUMENTAÇÃO IV TÉCNICO DE ELETRICIDADE III TÉCNICO DE ELETRÔNICA III TÉCNICO DE INFORMÁTICA III TÉCNICO DE LABORATÓRIO III TÉCNICO DE MECÂNICA III TÉCNICO DE MERGULHO II TÉCNICO DE OBRAS III TÉCNICO DE OPERAÇÃO III TÉCNICO DE PROJETOS III TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS III TÉCNICO DE SERVIÇOS GRÁFICOS IV TÉCNICO DE SERVIÇOS JURÍDICOS III TÉCNICO DE SUPRIMENTOS III TÉCNICO ECONÔMICO FINANCEIRO III	33	44
15	ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO - TRAINEE ANALISTA DE COMUNICAÇÃO - TRAINEE ANALISTA DE EST. SÓCIO-ECONÔMICO- TRAINEE ANALISTA DE SEGURANÇA EMPRES. - TRAINEE COORDENADOR PEDAGÓGICO DESENHISTA PROJETISTA III DESPACHANTE DO SISTEMA DE POTÊNCIA I ENFERMEIRO I ENFERMEIRO DO TRABALHO I FISIOTERAPEUTA I METEOROLOGISTA - TRAINEE TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO IV TÉCNICO DE COMUNICAÇÃO IV TÉCNICO DE ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS IV TÉCNICO DE MANUTENÇÃO DE AERONAVE II TÉCNICO DE MEIO AMBIENTE IV TÉCNICO DE HIDROMETEREOLOGIA IV TÉCNICO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO IV TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO IV TÉCNICO DE SEGURANÇA EMPRESARIAL IV TÉCNICO DE TRANSPORTES IV TECNÓLOGO - TRAINEE	34	46
16	ADVOGADO - TRAINEE ANALISTA COMERCIAL - TRAINEE ANALISTA DE DOCUMENTAÇÃO I ANALISTA DE INFORMÁTICA - TRAINEE ANALISTA DE LABORATÓRIO - TRAINEE	35	48

ATUALIZAÇÃO: NOVEMBRO/91

VIGÊNCIA: JUNHO/90

CLASSE SALARIAL	C A R G O	PADRÃO ESC. UNIF.	
		MÍNIMO	MÁXIMO
16	ANALISTA DE MEIO AMBIENTE - TRAINEE	35	40
	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS - TRAINEE		
	ANALISTA DE SUPRIMENTO - TRAINEE		
	ANALISTA ECONÔMICO FINANCEIRO - TRAINEE		
	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO I		
	ASSISTENTE TÉCNICO I		
	AUDITOR - TRAINEE		
	ENFERMEIRO II		
	ENFERMEIRO DO TRABALHO II		
	ENGENHEIRO DE SEG. DO TRABALHO - TRAINEE		
	FISIOTERAPEUTA II		
	GEÓLOGO - TRAINEE		
	TÉCNICO COMERCIAL IV		
	TÉCNICO DE CONTABILIDADE IV		
	TÉCNICO DE DISTRIBUIÇÃO IV		
	TÉCNICO DE INFORMÁTICA IV		
	TÉCNICO DE MERGULHO III		
	TÉCNICO DE OPERAÇÃO IV		
	TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS IV		
	TÉCNICO DE SERVIÇOS JURÍDICOS IV		
	TÉCNICO DE SUPRIMENTOS IV		
	TÉCNICO ECONÔMICO FINANCEIRO IV		
17	ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO I	36	50
	ANALISTA DE COMUNICAÇÃO I		
	ANALISTA DE DOCUMENTAÇÃO II		
	ANALISTA DE ESTUDOS SÓCIO-ECONOMICOS I		
	ANALISTA DE SEGURANÇA EMPRESARIAL I		
	DENTISTA I		
	DESPACHANTE DO SISTEMA DE POTÊNCIA II		
	DIRETOR ESCOLAR		
	ENFERMEIRO DO TRABALHO III		
	ENGENHEIRO - TRAINEE		
	METEOROLOGISTA I		
	SECRETARIA EXECUTIVA I		
	TÉCNICO DE ELETRICIDADE IV		
	TÉCNICO DE ELETRÔNICA IV		
	TÉCNICO DE LABORATÓRIO IV		
	TÉCNICO DE MECÂNICA IV		
	TÉCNICO DE MANUTENÇÃO DE AERONAVE III		
	TÉCNICO DE OBRAS IV		
	TÉCNICO DE PROJETOS IV		
	TECNÓLOGO I		

CLASSE SALARIAL	C A R G O	PADRÃO ESC. UNIF.	
		MÍNIMO	MÁXIMO
18	ADMINISTRADOR DE ESCRIT. DE DISTRIBUIÇÃO I ADVOGADO I ANALISTA COMERCIAL I ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO II ANALISTA DE COMUNICAÇÃO II ANALISTA DE DOCUMENTAÇÃO III ANALISTA DE ESTUDOS SÓCIO ECONÓMICOS II ANALISTA DE INFORMÁTICA I ANALISTA DE LABORATÓRIO I ANALISTA DE MEIO AMBIENTE I ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS I ANALISTA DE SEGURANÇA EMPRESARIAL II ANALISTA DE SUPRIMENTOS I ANALISTA ECONÔMICO FINANCEIRO I ARQUITETO I ASSISTENTE ADMINISTRATIVO II ASSISTENTE TÉCNICO II AUDITOR I DENTISTA II ENGENHEIRO I ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO I GEÓLOGO I MÉDICO I MÉDICO DO TRABALHO I METEOROLOGISTA II TECNÓLOGO II	37	52
19	ADMINISTRADOR DE ESCRIT. DE DISTRIBUIÇÃO II ADVOGADO II ANALISTA COMERCIAL II ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO III ANALISTA DE COMUNICAÇÃO II ANALISTA DE DOCUMENTAÇÃO IV ANALISTA DE ESTUDOS SÓCIO ECONÓMICOS III ANALISTA DE INFORMÁTICA II ANALISTA DE LABORATÓRIO II ANALISTA DE MEIO AMBIENTE II ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS II ANALISTA DE SEGURANÇA EMPRESARIAL III ANALISTA DE SUPRIMENTOS II ANALISTA ECONÔMICO FINANCEIRO II ARQUITETO II	40	54

ATUALIZAÇÃO: NOVEMBRO/91

VIGÊNCIA: JUNHO/90

CLASSE SALARIAL	C A R G O	PADRÃO ESC. UNIF.	
		MÍNIMO	MÁXIMO
19	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO III ASSISTENTE TÉCNICO III AUDITOR II ENGENHEIRO II ENGENHEIRO DA SEGURANÇA DO TRABALHO II GEÓLOGO II MÉDICO II SECRETÁRIA EXECUTIVA II TECNÓLOGO III	40	54
20	ADMINISTRADOR DE ESCRIT. DE DISTRIBUIÇÃO III ADVOGADO III ANALISTA COMERCIAL III ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO IV ANALISTA DE COMUNICAÇÃO IV ANALISTA DE ESTUDOS SÓCIO ECONÓMICOS IV ANALISTA DE INFORMÁTICA III ANALISTA DE LABORATÓRIO III ANALISTA DE MEIO AMBIENTE III ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS III ANALISTA DE SEGURANÇA EMPRESARIAL IV ANALISTA DE SUPRIMENTOS III ANALISTA ECONÓMICO FINANCEIRO III ARQUITETO III CO-PILOTO DE AERONAVE ENGENHEIRO III GEÓLOGO III TECNÓLOGO IV	43	56
21	ADMINISTRADOR DE ESCRIT. DE DISTRIBUIÇÃO IV ADVOGADO IV ANALISTA COMERCIAL IV ANALISTA DE INFORMÁTICA IV ANALISTA DE LABORATÓRIO IV ANALISTA DE MEIO AMBIENTE IV ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS IV ANALISTA DE SUPRIMENTOS IV ANALISTA ECONÓMICO FINANCEIRO IV ARQUITETO IV AUDITOR IV COMANDANTE DE AERONAVE	46	58

ATUALIZAÇÃO: NOVEMBRO/91

VIGÊNCIA: JUNHO/90

CLASSE SALARIAL	C A R G O	PADRÃO ESC. UNIF.	
		MÍNIMO	MÁXIMO
21	ENGENHEIRO IV ENGENHEIRO ESPE. SEGURANÇA DO TRABALHO I ESPECIALISTA EM METEOROLOGIA GEÓLOGO IV MÉDICO ESPECIALISTA I MÉDICO ESPECIALISTA DO TRABALHO I TECNÓLOGO ESPECIALISTA I	46	58
22	ADVOGADO ESPECIALISTA I ARQUITETO ESPECIALISTA I ENGENHEIRO ESPECIALISTA I ENGENHEIRO ESPEC. EM SEG. DO TRABALHO II ESPECIALISTA COMERCIAL I ESPECIALISTA ECONÔMICO FINANCEIRO I ESPECIALISTA EM ADMINISTRAÇÃO I ESPECIALISTA EM AUDITORIA I ESPECIALISTA EM COMUNICAÇÃO I ESPECIALISTA EM INFORMÁTICA I ESPECIALISTA EM MEIO AMBIENTE I ESPECIALISTA EM METEOROLOGIA I ESPECIALISTA EM PLANEJAMENTO ENERGÉTICO I ESPECIALISTA EM RECURSOS HUMANOS I ESPECIALISTA EM SUPRIMENTOS I GEÓLOGO ESPECIALISTA I MÉDICO ESPECIALISTA II MÉDICO ESPECIALISTA DO TRABALHO II TECNÓLOGO ESPECIALISTA II	50	59
23	ADVOGADO ESPECIALISTA II ARQUITETO ESPECIALISTA II ENGENHEIRO ESPECIALISTA II ESPECIALISTA COMERCIAL II ESPECIALISTA ECONÔMICO FINANCEIRO II ESPECIALISTA EM ADMINISTRAÇÃO II ESPECIALISTA EM AUDITORIA II ESPECIALISTA EM COMUNICAÇÃO II ESPECIALISTA EM INFORMÁTICA II ESPECIALISTA EM MEIO AMBIENTE II ESPECIALISTA EM PLANEJAMENTO ENERGÉTICO II ESPECIALISTA EM RECURSOS HUMANOS II ESPECIALISTA EM SUPRIMENTOS II GEÓLOGO ESPECIALISTA II	54	62

ATUALIZAÇÃO: NOVEMBRO/91

VIGÊNCIA: JUNHO/90

CLASSE SALARIAL	C A R G O	PADRÃO ESC. UNIF.	
		MÍNIMO	MÁXIMO
24	ADVOGADO ESPECIALISTA III ARQUITETO ESPECIALISTA III ENGENHEIRO ESPECIALISTA III ESPECIALISTA COMERCIAL III ESPECIALISTA ECONÔMICO FINANCEIRO III ESPECIALISTA EM ADMINISTRAÇÃO III ESPECIALISTA EM AUDITORIA III ESPECIALISTA EM COMUNICAÇÃO III ESPECIALISTA EM INFORMÁTICA III ESPECIALISTA EM MEIO AMBIENTE III ESPECIALISTA EM PLANEJAMENTO ENERGÉTICO III ESPECIALISTA EM RECURSOS HUMANOS III ESPECIALISTA EM SUPRIMENTOS III GEÓLOGO ESPECIALISTA III	57	64
25	ADVOGADO ESPECIALISTA IV ARQUITETO ESPECIALISTA IV ENGENHEIRO ESPECIALISTA IV ESPECIALISTA COMERCIAL IV ESPECIALISTA ECONÔMICO FINANCEIRO IV ESPECIALISTA EM ADMINISTRAÇÃO IV ESPECIALISTA EM AUDITORIA IV ESPECIALISTA EM COMUNICAÇÃO IV ESPECIALISTA EM INFORMÁTICA IV ESPECIALISTA EM MEIO AMBIENTE IV ESPECIALISTA EM PLANEJAMENTO ENERGÉTICO IV ESPECIALISTA EM RECURSOS HUMANOS IV ESPECIALISTA EM SUPRIMENTOS IV GEÓLOGO ESPECIALISTA IV	60	66
26	CONSULTOR EMPRESARIAL II	61	67

ATUALIZAÇÃO: NOVEMBRO/91

VIGÊNCIA: JUNHO/90

ANEXO V**EMPRESA Nº 60****PADRÃO DE REMUNERAÇÕES EM NÚMERO DE SALÁRIO MÍNIMO**

FAIXA	SALARIO	FAIXA	SALARIO	FAIXA	SALARIO	FAIXA	SALARIO
1	4,61	17	10,00	33	20,82	49	44,34
2	4,84	18	10,49	34	21,81	50	46,51
3	5,09	19	10,98	35	22,86	51	48,79
4	5,34	20	11,48	36	23,95	52	51,18
5	5,61	21	12,01	37	25,11	53	53,69
6	5,88	22	12,56	38	26,32	54	56,33
7	6,18	23	13,15	39	27,58	55	58,56
8	6,49	24	13,75	40	28,92	56	62,01
9	6,81	25	14,39	41	30,31	57	65,06
10	7,15	26	15,07	42	31,78	58	68,27
11	7,51	27	15,77	43	33,32	59	71,63
12	7,88	28	16,52	44	34,94	60	75,17
13	8,28	29	17,30	45	36,65	61	78,88
14	8,68	30	18,12	46	38,43	62	83,64
15	9,12	31	18,97	47	40,31		