

O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DA EMBRAPA

TARCÍZIO REGO QUIRINO¹ e ERYCSON PIRES COQUEIRO²

RESUMO - O sistema de remuneração da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) foi analisado como um conglomerado de recompensas financeiras e privilégio que se destinam a atrair o empregado, mantê-lo na Empresa, pagar-lhe o trabalho, incentivá-lo a progredir, melhorar-lhe o desempenho e aperfeiçoar seus conhecimentos e habilidades. Foram considerados o salário-base, os adicionais e as remunerações indiretas. Examinaram-se as contingências externas e a conjuntura internacional em sua influência na remuneração. Usando dados obtidos de uma amostragem aleatória de 823 empregados, foram examinadas as influências das habilidades dos indivíduos, das características da oportunidade ocupacional e da conjuntura do mercado de trabalho sobre a variância dos salários. As mais importantes dizem respeito à educação, sendo que, quanto maior o nível, maior a remuneração adicional de um ano de escolaridade. Experiência anterior, importância decisória do cargo mais elevado já exercido, sexo, eficiência em idiomas e visibilidade do cargo e da unidade revelaram influência positiva no salário. Foi sugerida mudança quanto à remuneração dos cargos administrativos exercidos por pesquisadores, à influência do treinamento de curta duração e à indevida inferioridade de remuneração para empregados do sexo feminino.

ABSTRACT - The Brazilian Corporation for Agricultural Research (EMBRAPA) reward system was analyzed as a conglomerate of money reward and privileges. They aim at attracting the employee, motivating him to progress and to improve his knowledge and abilities. Basic payment, added advantages and fringe benefits were considered. External contingencies and international situation were examined as they influence the reward system. Data from a random sample of employees permitted to analyze the influence of ability, occupational opportunity and manpower on wages. The most important one turned out to be education. The higher the level, the higher the pay for another year of schooling. Previous experience, decision power of the highest position held by the employee, sex, foreign language proficiency, one's position visibility, branch visibility all revealed positive impact on salary. It was suggested a change in the reward system of the administrative positions when occupied by researchers, improvement in the influence of non academic training on salary and leveling of payment among sexes.

¹ Ph.D., Sociologia, pela Universidade de Wisconsin, Pesquisador EMBRAPA/Departamento de Recursos Humanos (DRH).

² M.Sc., Fitotecnia, pela Universidade de Viçosa, Pesquisador, EMBRAPA/Centro Nacional de Recursos Genéticos (CENARGEN), Ex-Chefe do DRH.

INTRODUÇÃO

O sistema de remuneração da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) se relaciona intrinsecamente com sua política de desenvolvimento de recursos humanos. Por isso, nele são igualmente importantes os aspectos que se destinam, por um lado, a atrair o empregado, mantê-lo na Empresa e pagar o trabalho executado por ele, e, por outro, a incentivá-lo a progredir na ocupação, melhorar o desempenho e aperfeiçoar seus conhecimentos e habilidades. Assim considerado, o sistema de remuneração é um conglomerado de recompensas financeiras e de privilégios através dos quais a empresa gratifica seus empregados, sendo o salário apenas parte dele.

Segundo Lobos (1979), a "remuneração abrange todo e qualquer tipo de compensação material que a empresa, direta ou indiretamente, outorga ao empregado em retribuição aos serviços prestados. O salário, entretanto, é uma expressão parcial da remuneração, porquanto envolve apenas uma retribuição específica associada diretamente ao exercício e desempenho de um cargo, e estipulado especificamente no contrato de trabalho. Esta distinção, aliás, é apoiada inequivocamente pela legislação trabalhista brasileira". É neste sentido que entendemos o termo remuneração no presente contexto.

Neste trabalho, a parte que se segue (seção 2) considera os aspectos básicos do sistema de remuneração da EMBRAPA, examinando o salário-base, adicionais ao salário e remuneração indireta. A seção 3 examinará algumas contingências externas ao sistema que, não obstante, vêm tendo profundas repercussões sobre ele.

Depois (seção 4), é apresentado um exame das decorrências práticas da política salarial da EMBRAPA, pois são discutidos os primeiros resultados empíricos de uma pesquisa. Esta examina os efeitos de características do indivíduo e da organização sobre o nível relativo dos salários dentro da Empresa. Finalmente, são oferecidas algumas perspectivas na seção conclusiva.

O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

A concepção do sistema de remuneração da EMBRAPA decorreu de detida análise das funções da Empresa na sociedade para a qual foi criada e das características específicas de que a organização se deveria revestir. Entre os pontos levados em consideração, é importante ressaltar os seguintes, que sintetizam a base da política de remuneração adotada pela Empresa.

- a) A EMBRAPA foi criada para responder à necessidade de, através da pesquisa, produzir conhecimento, sobretudo na forma de tecnologia agrícola, com a finalidade de aumentar a produção e a produtividade da agropecuária brasileira. Isso caracteriza a Empresa como uma instituição criativa, em que os pesquisadores têm de se manter sempre bem qualificados e atualizados.
- b) Qualquer organização de pesquisa tem nos pesquisadores o elemento mais importante de seu capital humano, visto serem eles os responsáveis diretos pela produtividade da organização. Em suas mentes está depositado o conhecimento que permite produzir mais conhecimento, o qual é produto final deste tipo de organização. Isto caracteriza o grupo ocupacional dos pesquisadores como o centro necessário da política de desenvolvimento de recursos humanos.
- c) A pesquisa agropecuária produzida pela EMBRAPA é de caráter prioritariamente aplicado. Essa característica do produto final exige que seus pesquisadores possuam aptidões e conhecimentos mais abrangentes do que aqueles exigidos pelo pesquisador de ciência pura ou pelo profissional clínico.
- d) A EMBRAPA é o órgão central e coordenador do Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária brasileiro. Daí a necessidade de manter seu pessoal atualizado e capaz de exercer a necessária liderança sobre o sistema.
- e) A qualidade da pesquisa exige que o trabalho em equipe seja intenso, e que cada membro da equipe mantenha e eleve constantemente seu nível de desempenho. Portanto, é necessário que todos os empregados da EMBRAPA participem do espírito da organização, tenham elevado nível de desempenho em suas especialidades e se mantenham comprometidos com um ambiente de criatividade.
- f) Os resultados de uma organização de pesquisa não podem ser esperados a curto prazo. Assim, é necessário motivar os empregados para se manterem por longos períodos na Empresa, de modo que acumulem experiência e a façam frutificar.
- g) A competitividade no mercado de trabalho de pesquisadores agropecuários é muito pequena no Brasil, pois este é dominado pelo setor público. Uma organização que exige a manutenção da criatividade e da aprendizagem necessita criar mecanismos para promover a competição, principalmente através de premiação do trabalho e do talento.

Estas bases de política salarial sintetizam os fundamentos sobre os quais se erigiu o sistema de remuneração da Empresa, como veremos nos itens que se seguem.

Salário-base

“O Salário-base é o valor monetário mínimo, usualmente fixo, mantido durante um período de tempo, que a empresa paga ao empregado pela execução das tarefas que compõem determinado cargo em condições normais” (Lobos 1979). Por sua vez, “cargo é um papel ocupacional formalmente especificado no âmbito da empresa” (Quirino & Pereira s.d.). O Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA é o documento que translada em normas administrativas a parte mais importante da política de remuneração, pois estabelece e sistematiza os critérios de atribuição do salário-base aos empregados da Empresa.

O Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA (PCS) possui dois grupos de cargos: os de provimento em comissão e os de provimento efetivo. Os cargos em comissão congregam as funções de assessoria e chefia. Os cargos em provimento efetivo configuram a estrutura ocupacional permanente da organização.

Ao serem determinados os níveis salariais relativos desses grupos, tomou-se cuidado para que os salários dos cargos em comissão não excedessem os níveis mais elevados dos salários dos cargos de provimento efetivo, de modo que, a longo prazo, a carreira, e não o exercício delegado do poder, seja o interesse preferencial do empregado. Os cargos de provimento efetivo estão agrupados em três grupos ocupacionais, que são assim descritos no PCS (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária s.d.).

A - Grupo Ocupacional “Técnico-Científico” – que congrega os cargos relacionados com a atividade-fim da Empresa, concretizado na carreira única de Pesquisador.

B - Grupo Ocupacional “Apoio à Pesquisa” – que congrega os cargos relacionados com as atividades diretamente auxiliares da atividade-fim.

C - Grupo Ocupacional “Administração Geral” – que congrega os cargos relacionados com a atividade-meio da Empresa, característica de toda administração”.

A divisão dos cargos de provimento efetivo em três grupos permite adaptar melhor os níveis salariais ao mercado de trabalho, assim como aplicar com facilidade

dade, se conveniente, políticas específicas de recrutamento, seleção, progressão salarial, avaliação de desempenho e outras.

O grupo ocupacional Técnico-Científico, correspondente à carreira de pesquisador, foi dividido em três níveis ocupacionais que se distinguem entre si pelas exigências educacionais feitas aos empregados quando da sua classificação. O nível I, com sete graus variando de A a G, exige apenas bacharelato aos que nele se enquadram. O nível II, com dez graus, de A a J, exige o grau acadêmico de Mestre. O nível III, com doze graus, de A a L, exige o título de Ph.D. ou equivalente. Recentemente, foram anexadas mais duas letras ao nível I e uma ao nível II, de modo a estender os respectivos horizontes de carreira.

A direta e formal junção do nível acadêmico ao nível ocupacional na carreira de pesquisador visa sinalizar nitidamente aos empregados que a Empresa espera deles um esforço efetivo na área de desenvolvimento do capital humano. Em contrapartida, não só retribui esse esforço através do reenquadramento automático no nível ocupacional correspondente ao nível educacional conquistado pelo pesquisador, como, também, mantém um amplo e acessível programa de treinamento em que a pós-graduação é a meta privilegiada.

O grupo ocupacional "Apoio à Pesquisa" engloba as carreiras do Campo, Laboratório, Máquinas Agrícolas e Veículos, Manutenção, Biblioteca, Desenho e Gráfica, e ainda as categorias isoladas de Auxiliar de Estatística e Fotógrafo.

O grupo ocupacional "Administração Geral" corresponde às carreiras de Almoxarifado, Escritório, Contabilidade, Secretaria, Administração e Finanças, Auditoria, Digitação, Operação de Computador, Programação, Análise de Sistema e as categorias isoladas de Telefonista, Vigilante, Garçon, Cozinheiro, Contínuo, Auxiliar de Serviços e Supervisor de Segurança do Trabalho.

Estes dois grupos ocupacionais se dividem em 14 níveis, sendo os três mais altos privativos de profissionais com formação universitária. Além de organizar estruturalmente os cargos através de seus títulos, o PCS especifica cada um deles através da descrição de todos aqueles de provimento efetivo, exceto os de pesquisador. Os níveis salariais específicos a cada cargo foram determinados pelas posições relativas no mercado de trabalho.

O Plano de Cargos e Salários da Empresa apresenta quatro tabelas de índices salariais. Cada uma delas ordena o nível de salários de todos os cargos a que se aplica em posições relativas um com os outros, a partir de uma unidade salarial

correspondente ao salário do menor cargo na tabela. A Tabela 1 aplica-se ao grupo ocupacional Técnico-Científico, e tem seu índice inicial bem mais elevado do que a tabela seguinte. A Tabela 2 diz respeito ao pessoal enquadrado nos grupos ocupacionais de Apoio à Pesquisa e Administração Geral. As Tabelas 3 e 4 se referem, respectivamente, aos cargos em comissão de Direção e Assessoramento Superior das Unidades Centrais da Empresa (Unidades Centrais são aquelas que compõem a Sede da Empresa, em Brasília, DF) e aos cargos em comissão das Unidades Descentralizadas.

A EMBRAPA teve seu Plano de Cargos e Salários aprovado em 1975. Para que se determinassem os níveis dos salários, foi feita uma pesquisa salarial, tomando em conta o valor relativo do cargo na Empresa e no mercado de trabalho externo. Neste, foram pesquisadas, principalmente, as firmas de âmbito nacional e de categoria semelhante à EMBRAPA.

A conjugação de uma política de salários competitivos no mercado de trabalho, com a reunião de cargos em forma de carreira, foi feita com a finalidade de propiciar à Empresa condições para recrutar pessoal de alto nível de desempenho e para mantê-lo por longo tempo na organização. A existência de carreiras bem remuneradas é assim o meio para que os empregados se mantenham interessados nas perspectivas de desenvolvimento ocupacional que lhe são oferecidas.

O empregado percorre os diversos níveis da tabela salarial do quadro efetivo, através de dois tipos de movimento: o reenquadramento funcional e a promoção. O PCS descreve o reenquadramento funcional como sendo "a passagem do empregado de um para outro cargo de provimento efetivo integrante da mesma carreira e/ou do mesmo grupo ocupacional" (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária s.d.). Este movimento não visa prioritária e obrigatoriamente conceder aumento salarial ao empregado, mas sim o melhor aproveitamento do mesmo através do ajustamento entre suas habilidades e o papel ocupacional a ser por ele desempenhado.

A promoção, por sua vez, é a melhoria salarial do empregado no seu próprio cargo, ou o acesso a outro cargo de provimento efetivo em patamar mais elevado da mesma carreira. No primeiro caso, trata-se de promoção vertical ou ascensão funcional.

Em princípio, promoções são concedidas uma vez ao ano em época e sob sistemática especificadas pela Empresa. Contudo, a frequência e a qualidade das promoções têm muitas vezes fugido ao controle racional da Empresa, influenciadas que são pela situação econômica e administrativa do País.

Os critérios para promoção baseiam-se, principalmente, no desempenho do empregado em relação aos seus pares. Contudo, é possível acontecer, excepcionalmente, que uma promoção se origine da necessidade de ajustar o nível salarial de empregados da Empresa aos preços vigentes no mercado externo.

Há promoções por tempo de serviço que são concedidas em proporções fixadas em cada oportunidade pela Diretoria da EMBRAPA. As promoções por tempo de serviço têm sido concedidas através de um processo automático efetuado pelo computador.

A responsabilidade de iniciativa de promoção por mérito cabe à chefia da Unidade onde o empregado é lotado, observadas as disponibilidades financeiras e cumpridas as exigências determinadas pela Diretoria. Para determinar a lista de empregados a ser promovidos, os chefes se valem de avaliações de desempenho, quer formalizadas, quer informais.

A atribuição do salário inicial dos empregados é feita através da análise do curriculum vitae, levando em consideração o curriculum escolar, a experiência anterior e a produtividade.

As diferenças regionais no mercado de trabalho do País são levadas em consideração para a contratação de ocupações escassas. A progressão salarial, a qualidade de vida no trabalho e os incentivos profissionais têm agido em conjunto de modo a reforçarem e completarem a função que o Plano de Cargos e Salários desempenha na política de desenvolvimento de recursos humanos.

O DRH está, no momento, estudando mudanças a serem introduzidas no Plano de Cargos e Salários. Pelos estudos efetuados até agora, tem ficado claro que, em suas linhas gerais, o PCS serve bem às finalidades para as quais foi criado, necessitando, porém, de adaptações nos detalhes. A atualização da descrição dos cargos, a revisão do elenco de cargos e das carreiras, a reformulação das tabelas de índices salariais são alguns dos pontos que estão sendo considerados para reformular o PCS.

Salário Adicional

As relações de trabalho no Brasil são fortemente tuteladas pelo Governo. A Consolidação das Leis do Trabalho - CLT é o instrumento legal básico que rege tais relações. Existe ainda a Justiça do Trabalho, que se encarrega de julgar o cumprimento da lei neste setor, e o Ministério do Trabalho, que vela constantemente

pelo desenvolvimento adequado das relações de trabalho. A influência da CLT se faz sentir, tanto na determinação de parte dos salários adicionais, como nas remunerações indiretas que veremos no próximo item.

“Salário adicional é a remuneração paga rotineiramente pela Empresa ao empregado por melhor desempenho do cargo em condições normais ou por desempenho normal do cargo em condições precárias” (Lobos 1979).

São os seguintes os itens de salário adicional pagos pela EMBRAPA como decorrência do mandato da Consolidação das Leis do Trabalho:

- a) Salário-família – proporção adicional do salário mínimo paga ao empregado por cada filho dependente menor de 14 anos.
- b) Adicional por tempo de serviço – constituído por um valor proporcional ao salário do empregado relacionado com o tempo de prestação de serviço à EMBRAPA, em caráter contínuo e permanente, a contar da data de sua admissão, que a cada 3 (três) anos passa a integrar a remuneração. Embora este item não figure na CLT, tem sido adotado pelas empresas estatais, que o importou do serviço público.
- c) Adicional de periculosidade – proporção adicional do salário básico paga por serviços que impliquem em perigo potencial de vida e de saúde, como sejam processamento, armazenamento e distribuição de combustíveis e explosivos.
- d) Adicional de insalubridade – proporção adicional do salário mínimo profissional paga por serviços executados em condições externas de desconforto físico ou psicológico, como sejam: uso de defensivos, materiais químicos e radioativos, trabalho na presença de gases, poeira e umidade e temperatura desconfortável.
- e) Adicional de horário noturno – proporção adicional do salário-hora paga por serviços executados durante a noite.
- f) Hora-extra – serviços prestados além do expediente normal em função de prorrogação da jornada de trabalho.
- g) Roupas e equipamentos de proteção individual – para ocupações que requerem proteção especial.

Além destes, a EMBRAPA paga outras categorias de salário adicional, a saber:

- h) Auxílio-moradia — adicional para custeio de despesas de moradia em Brasília para empregados contratados fora ou que tivessem auxílio-moradia por seu emprego anterior. Foi usado a fim de atrair para Brasília os recursos humanos necessários ao funcionamento das Unidades Centrais e Descentralizadas que se localizam no Distrito Federal. Foi desativado ultimamente. Em algumas Unidades, a Empresa dispõe de habitações, comumente localizadas nos próprios limites do terreno onde a mesma funciona. Serão referidas adiante, ao tratarmos de remuneração indireta.
- i) Complementação por sede transitória — proporção sobre o salário básico paga para que o empregado exerça suas funções em regiões distantes ou pioneiras. Tem sido aplicada para atrair pesquisadores a trabalharem na região Amazônica.

Estes salários adicionais permitem fazer face a características desfavoráveis do mercado de trabalho que, de outra forma, poderiam ser obstáculos à atração e fixação de bons profissionais em áreas onde o trabalho, por si, se mostra menos confortável.

Remuneração Indireta

Segundo, ainda, a nomenclatura proposta por Lobos (1979), a remuneração indireta se divide em encargos sociais e incentivos não-financeiros. Os encargos sociais são, em sua quase totalidade, decorrência de preceito legal e se destinam a “compensar pelo exercício efetivo das atividades que compõem seu cargo, mas não pelo seu desempenho”. Feriados, contribuição patronal para o Instituto Nacional de Previdência Social, férias, 13º salário, faltas justificadas, licença para tratamento de saúde por períodos inferiores a 15 dias são exemplos de encargos sociais pagos pela EMBRAPA, assim como pelos demais empregadores no Brasil.

A Empresa dispense ainda com seus empregados o necessário para manter uma série de incentivos não-financeiros. Alguns deles poderão chegar a converter-se em fluxo de renda para o empregado, em situações específicas. Nenhum possui, contudo, caráter de obrigatoriedade no que se refere à participação do empregado nos mesmos. Podemos citar:

- a) Seguridade — consiste em um sistema complementar de previdência social que se destina principalmente a suplementar os salários de seus membros

aposentados, de modo a aproximá-los do valor dos salários equivalentes dos empregados na ativa. Concede também pecúlio por invalidez ou morte e complementa o auxílio-doença que é pago pela previdência social. A EMBRAPA participa da seguridade CERES em conjunção com a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER) e com algumas empresas estaduais de pesquisa agropecuária. As despesas são divididas entre as empresas e os empregados participantes.

- b) Seguro em grupo – a Empresa paga proporção do prêmio de seguro em grupo referente àqueles empregados que decidam pagar sua parte.
- c) Plano de Assistência Médica e Prevenção da Saúde (PAMPS) – subsidia parte do custo de consultas e tratamento médico, e administra convênios com entidades médico-hospitalares e odontológicas de modo a garantir aos empregados da EMBRAPA preços acentuadamente inferiores àqueles do mercado livre.
- d) Aluguel de moradia subsidiado – algumas Unidades de Pesquisa possuem em seus terrenos moradias que são alugadas a preços reduzidos para os seus empregados.
- e) Transporte – muitas Unidades, especialmente aquelas que se encontram distantes das áreas urbanas, oferecem transporte gratuito aos empregados.
- f) Restaurante – a maioria das Unidades possui seus próprios restaurantes, cujos preços, ligeiramente subsidiados, são fixados de acordo com a faixa salarial a que pertence o usuário.
- g) Convênios com empresas financeiras para empréstimos pessoais e financeiros de imóveis – a EMBRAPA mantém convênios com algumas das empresas bancárias com que tem negócios, a fim de que estas concedam financiamentos aos empregados daquela em condições favoráveis.
- h) Benefício de transferência – nos casos de transferência do empregado, por interesse da Empresa, de uma para outra Unidade, esta pode conceder auxílio para as despesas de passagens, transporte de mobiliário e pagamento de ajuda de custo, cujo valor é fixado em relação ao salário-base.

As remunerações indiretas são importantes fontes de atratividade para a Empresa, distinguindo-a positivamente em comparação com suas concorrentes no

mercado de trabalho. Mesmo aquelas determinadas por lei, se não são fator distintivo no contexto do mercado brasileiro, exercem este papel no contexto do mercado internacional.

AS CONTINGÊNCIAS EXTERNAS AO SISTEMA

A EMBRAPA é uma Empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério da Agricultura, criada em 1973. A escolha deste estatuto jurídico foi feita com a finalidade de permitir maior flexibilidade no que se refere à administração, em comparação com as alternativas de se constituir em órgão da administração direta, autarquias ou fundação. Esta solução jurídica para o problema da burocratização estatal foi seguidamente adotada no Brasil a partir da década dos anos 50.

Com o tempo, porém, a multiplicação de empresas públicas se tomou tão freqüente que o Governo Central se viu na contingência de criar órgãos de controle para as mesmas, visando, especialmente, enquadrar seus programas de investimentos e expansão nas diretrizes econômicas governamentais. Esses controles afetam tangencialmente a EMBRAPA nos seus aspectos econômicos, mas têm algumas consequências no que se refere à política de remuneração.

O Conselho Nacional de Política Salarial

Para efeito legal, a EMBRAPA era, até 27 de junho de 1985, obrigada a submeter, para aprovação, seu Plano de Cargos e Salários ao Conselho Nacional de Política Salarial (CNPS). Qualquer modificação que implicasse em mudança salarial deveria, também, ser submetida ao referido Conselho.

O Conselho Nacional de Política Salarial foi criado pela lei 5.617 de 15 de outubro de 1970, que determina a sua competência para:

- a) assessorar o Poder Executivo na formação de sua Política Salarial;
- b) pronunciar-se sobre quaisquer reajustamentos, revisões ou acordos de caráter coletivo, nas Empresas Privadas, subvencionadas pela União ou Concessionárias de Serviço Público Federal, bem como nas Empresas Públicas, nas sociedades de economia mista de que a União Federal ou qualquer de suas autarquias tem a maioria de capital social;
- c) pronunciar-se sobre a fixação ou revisão dos níveis mínimos ou básicos de salários”.

A partir de julho de 1981, foi estabelecido um prazo mínimo de quatro anos para que se pudessem submeter modificações nos planos de cargos e salários das empresas estatais. Presentemente, a EMBRAPA vem estudando seu PCS, de modo a identificar da melhor forma possível o elenco de mudanças mais convenientes e a propô-las em seu devido tempo. As três grandes áreas de preocupação que estão sendo estudadas são a atualização das descrições de cargos à realidade atual da Empresa, a efetividade do impacto das políticas salariais da Empresa sobre os salários dos empregados e a adequação da estrutura ocupacional para as necessidades atuais e futuras da Empresa.

O Conselho Interministerial de Salários de Empresas Estatais - CISE

O CISE foi instituído pelo Decreto 91.370, de 26 de junho de 1985, por desdobramento do CNPS, como órgão colegiado, integrante da estrutura da Secretaria da Presidência da República. O CISE é integrado por três Ministros de Estado: Ministro da Fazenda, Ministro do Trabalho e Chefe da Secretaria de Planejamento da Presidência da República.

Compete ao CISE:

“I - estabelecer critérios para orientar a política de remuneração de pessoal das empresas estatais não vinculadas ao sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC (Decreto 67.326/707), bem como entidades e organizações de direito privado que recebam subvenções da União e das concessionárias de serviços públicos federais;

II - aprovar instrumentos contratuais de negociação coletiva de trabalho entre as entidades mencionadas no item anterior e os representantes de seus empregados;

III - decidir os assuntos que lhe forem submetidos pela Secretaria Executiva;

IV - baixar o seu Regimento Interno;

V - expedir Resoluções em matéria de sua competência.

Parágrafo único. Compete ainda ao CISE propor à aprovação do Presidente da República:

a) diretrizes para remuneração de dirigentes de entidades estatais federais não vinculadas ao SIPEC;

- b) critérios de remuneração direta ou indireta e de realização de despesas de representação, no exterior, de pessoal e dirigentes de entidades estatais, inclusive autarquias federais”.

A Legislação sobre Salários

Além de sua subordinação ao CNPS e posteriormente ao CISE, a EMBRAPA está, naturalmente, sujeita à legislação trabalhista do País. Não nos ocuparemos da CLT além do que ficou dito acima, mas é importante comentar as contingências de origem externa criadas pela legislação salarial mais recente, que tem tido efeitos profundos sobre a política de salários da Empresa e sua estrutura salarial.

A situação de inflação crônica em que vive o Brasil, por um lado, e os progressos no desenvolvimento econômico que têm sido conseguido, por outro, levaram o País a adoção de reajustes salariais periódicos.

Do início da Empresa até 1978, os reajustes eram anuais e na base de percentual único (Decreto 54.018 de 14.07.64). Sua determinação resultava da consideração de fatores como recomposição do salário, resíduo inflacionário e taxa de produtividade. A partir de 1979, com a Lei 6.708 de 29.10.79, foi estabelecida a periodicidade semestral para reajustamento de salários com base na variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC, e, objetivando uma melhor distribuição da renda, foi introduzida a figura de reajustamentos diferenciados em função do valor dos salários. Essa lei previa a possibilidade de concessão de aumento salarial além do reajustamento, baseado na produtividade e mediante negociação entre empregados e patrões. Os reajustes salariais da EMBRAPA se dão nos meses de maio e novembro.

Como reflexo dessa legislação, os padrões salariais (conjugação do nível com o grau) estabelecidos para cada cargo, nas diferentes tabelas salariais da Empresa, deixaram de ser calculados através dos índices numéricos para cálculo da escala salarial. Desta forma, produziu-se uma elevação maior nos salários mais baixos e um achatamento nos salários mais elevados. Pelo novo método, cada salário é decomposto em tantas faixas quantas corresponderem ao seu montante, e o percentual de aumento estipulado é atribuído, então, a cada faixa.

A partir de 1980, esta política foi modificada com a Lei 6.886, de 10.12.80, que introduziu na tabela de percentuais diferenciados o índice 0,5 do INPC para valores de salários situados na faixa de 15 a 20 salários mínimos, e estabeleceu a aplicação do fator 0 acima do limite de 20 salários, gerando a seguinte tabela de atualização salarial:

TABELA 1. Fatores de correção salarial vigentes em 1981 e 1982.

Valor do salário	Fator de reajuste
até 3 salários mínimos	1,1 do INPC
de 3 a 10 salários mínimos	1,0 do INPC
de 10 a 15 salários mínimos	0,8 do INPC
de 15 a 20 salários mínimos	0,5 do INPC
acima de 20 salários mínimos	0 do INPC

Ainda em 1980 (Decreto-Lei 1978 de 24.06.80), foi estabelecido que nenhum servidor da Administração Pública, Direta ou Indireta, poderia ter remuneração mensal superior à importância fixada, a título de subsídios e representação, para o Presidente da República. A verve burocrática logo apelidou tal medida de um Fig.

No ano da publicação desse Decreto-Lei, o teto da tabela salarial do Grupo Técnico-Científico da EMBRAPA ficou, quando da correção de novembro, abaixo da remuneração mensal do Presidente da República. Entretanto, já em novembro de 1981, o efeito do Decreto se fez sentir, obrigando a Empresa a congelar os três últimos graus da citada tabela salarial.

Em 25 de janeiro de 1983, através do Decreto-Lei 2.012, foi dada nova redação ao Artigo 2 da Lei 6.708 de 30.10.79, alterando a correção segundo a diversidade das faixas salariais, de acordo com a Tabela 2.

TABELA 2. Fatores de correção salarial vigentes de janeiro a julho de 1983.

Valor do salário	Fator de reajuste
até 3 salários mínimos	1,00 do INPC
de 3 a 7 salários mínimos	0,95 do INPC
de 7 a 15 salários mínimos	0,80 do INPC
de 15 a 20 salários mínimos	0,50 do INPC
acima de 20 salários mínimos	0 do INPC

Esse Decreto foi novamente modificado pelo Decreto 2.045 de 14.07.83, que estabelece o percentual mínimo de 0,8 do INPC para os reajustes salariais.

Em 1984, o reajuste de salários de maio foi concedido com base na Lei 6.708, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei 2.065 de 26.10.83, conforme a Tabela 3.

TABELA 3. Fatores de correção salarial vigentes de outubro de 1983 a novembro de 1984.

Valor do salário	Fator de reajuste
até 3 salários mínimos	1,00 do INPC
de 3 a 7 salários mínimos	0,80 do INPC
de 7 a 15 salários mínimos	0,60 do INPC
acima de 15 salários mínimos	0,50 do INPC

Nova mudança na política salarial foi introduzida em julho de 1984, na forma de reposição ou correção de curva salarial, aprovada pelo CNPS, através da Resolução 200/84 de 10.07.84.

Em novembro de 1984, a Lei 7.238 de 29.10.84 revoga a Lei 6.708 de 29.10.79 e estabelece novos fatores de correção salarial. Valor de salário até três salários mínimos, fator de reajuste 1,00 do INPC, acima de três salários mínimos, 80%. Esta Lei introduziu a negociação entre empregado e empregador para os casos de salários acima de três salários mínimos. Com base nesta abertura, em novembro de 1984, foi autorizado pelo CNPS, através da Resolução 86/85 de 12.02.85, o índice de 100% do INPC para reajuste das faixas salariais acima de três salários mínimos.

Em 1985, ainda com base na Lei 7.238, foi autorizado, em maio, pelo CNPS e, em novembro, pelo CISE, como fator de reajuste, o índice de 100% do INPC para todas as faixas salariais. Da mesma forma que em julho de 1984, nova autorização foi concedida, desta feita pelo CISE, para reposição ou correção de curva salarial, em vigência a partir de dezembro de 1985. A mesma foi, porém, parcial, pois não reconstruiu os níveis salariais de antes do período de políticas restritivas, nem atingiu o ápice da distribuição dos salários, em compensação, elevou mais do que proporcionalmente o piso salarial.

Em decorrência das modificações introduzidas na política salarial, alguns desafios para a administração de recursos humanos deverão se fazer sentir, mas eles devem ser analisados em conjugação com a conjuntura da economia mundial.

A Conjuntura Internacional

No período de 1979, não foram observados efeitos negativos da política salarial sobre os recursos humanos da EMBRAPA, salvo aqueles efeitos propositalmente perseguidos pela mesma. Pela legislação em vigor até janeiro de 1983, o

achatamento da estrutura dos salários tenderia a fazer os extremos se encontrarem no nível de 11,5 salários mínimos (Silveira 1982). A sistemática posterior baixou um pouco o nível do ponto de encontro. O achatamento salarial fez com que a diferença entre os salários mais elevados e a média se tornasse cada vez menor. Teoricamente, isso poderia privilegiar a concorrência das empresas privadas, pois estas são livres para conceder aumentos maiores a seus empregados de alto nível. O mercado internacional poderia, também, tornar-se atrativo do ponto de vista salarial. Se isto acontecesse, seria possível chegarmos a uma situação em que outros atrativos oferecidos pela Empresa, como qualidade de vida no trabalho, senso de realização, de valor científico e de missão nacional, fossem superados pelos atrativos salariais oferecidos por outras organizações.

A crise econômica mundial, que afetou diretamente a economia brasileira até 1984, impediu que a diminuição do poder comparativo da EMBRAPA no mercado de trabalho se transformasse em evasão de cérebros ou em ondas de reivindicações. Foi criada, pelo contrário, maior facilidade de contratar profissionais com nível mais elevado de treinamento, do que havia sido possível nos anos anteriores. O nível ainda mais acelerado de achatamento salarial por que passou o setor público de administração direta, como as Universidades e os Ministérios, evitou que a Empresa perdesse competitividade no mercado de trabalho.

Observou-se até que o clima de insegurança, dominante no mercado de trabalho em geral, insinuou-se entre os empregados da Empresa. Uma das preocupações da Empresa foi assegurar-lhes que a dispensa massiça de empregados não podia fazer parte da política de recursos humanos de uma empresa do tipo da EMBRAPA. O maior haver da Empresa é o capital humano, visto que seu principal meio de produção é o saber. Ora, como este está armazenado sobretudo nos cérebros de seus pesquisadores, como o trabalho em equipe é o meio pelo qual o saber se transforma em resultados de pesquisa, é imprescindível a preservação dos empregados e das equipes de trabalho.

A superação da crise mundial poderia transformar-se no ponto crítico de mudança da situação. A Empresa ficou, pois, alerta observando o mercado, de modo que sua política de remuneração fosse preservada do impacto das ocorrências.

A continuidade dos programas de treinamento é uma das providências defensivas que a EMBRAPA vem praticando para manter-se à frente dos problemas e pronta para equacioná-los. Através deles, o pessoal torna-se capaz de elevar o nível de satisfação individual e com a Empresa, de modo a produzir mais e melhor. Há estudos encaminhados que visam melhorar a efetividade da organização de modo a beneficiar a criatividade e elevar o espírito do corpo dos empregados.

Mesmo com a recessão econômica e sua repercussão no mercado de trabalho, após 1984 manifestações de insatisfações foram sentidas, bem como a perda de alguns talentos. Esta perda se agravaria, com certeza, caso não fosse concedida reposição salarial. Isso foi feito em julho, mas não atingiu senão alguns níveis da escala salarial que, a julgamento da Diretoria, estavam mais expostos à perda de pessoal. Entre estes, foram incluídas as chefias e assessorias.

Embora o objetivo imediato de evitar perda de talentos tivesse sido, em geral, alcançado, a parcialidade e a descontinuidade da medida geraram incoerências inaceitáveis na escala de salários, com o conseqüente aumento da insatisfação.

"NOVA REPÚBLICA"

A mudança da conjuntura nacional, com o advento da "Nova República" e a opção por uma política econômica não recessiva, apesar das demandas internacionais em sentido oposto, teve grande repercussão na área salarial. A mais imediata foi a concessão de aumentos iguais ao nível pleno do INPC para todas as faixas salariais. Aliás, tal política foi adotada pela primeira vez ainda na correção salarial de novembro de 1984. Presentemente, embora isso dependa de aprovação especial do CISE, este a tem concedido sistematicamente.

Aproveitando as novas oportunidades, a EMBRAPA propôs ao CISE, para aprovação, uma tabela de vencimentos que, além de elevar o piso salarial para 1,4 salários mínimos, recomporia a escala salarial para o nível de 1979, tomando por base o valor do salário mínimo da época. Embora isso não restaurasse totalmente o poder de compra, medido pelo INPC somado aos coeficientes de produtividade, permitiria recuperar o isomorfismo entre cargos e salários, restaurando a coerência interna do sistema salarial. Apenas os salários do topo da escala não receberam recomposição plena. A nova sistemática passaria a vigor em dezembro de 1985.

Isso não foi aceito em sua totalidade pelo CISE, que cortou pela metade o total da atualização pretendida. Diante disso, a recomposição foi dividida em três parcelas, de modo que os salários das chefias receberam 92% do necessário para atingir os níveis propostos, os dos pesquisadores, 65% e os do pessoal administrativo e de apoio, 35%. O piso salarial foi reduzido de 1,4 salários mínimos para 1,1.

Assim, não só o isomorfismo não foi restaurado, como foi generalizado para os não-pesquisadores o descontentamento que antes era mais intenso entre os pesquisadores. Além disso, a incidência de dois aumentos cumulativos dados dife-

rencialmente às chefias e assessorias, nos últimos anos, poderá causar uma desvalorização relativa do trabalho da pesquisa em favor do trabalho administrativo, que confere poder e prioridade de aumentos, com possível reversão de interesses dos melhores pesquisadores. Isso vem ao encontro de um problema que será analisado posteriormente, mas a incidência continuada de aumentos para uma mesma categoria torna-se extemporânea, especialmente porque foi decidida sem criação do necessário suporte de opinião dos empregados da Empresa.

A VARIÂNCIA DOS SALÁRIOS

Em abril de 1973, no ano da criação da EMBRAPA, o maior salário correspondia a 41,4 vezes seu menor salário. Em maio de 1984, ao se terminar o ciclo dos aumentos diferenciados, esta relação decresceu para 17,21. Todavia, dentro desses limites, existe uma grande variância que, por suposto, se apoia nas diferenças dos indivíduos e de suas funções na Empresa, e deve resultar das políticas de recursos humanos adotadas por esta.

O Departamento de Recursos Humanos da EMBRAPA adota a prática de avaliar sistematicamente suas ações através da aplicação dos conhecimentos das ciências sociais à administração. Para avaliar sistematicamente a variância dos salários, foi realizada uma pesquisa empírica com a finalidade de verificar até que ponto o padrão salarial dos empregados da Empresa reflete os princípios da política de desenvolvimento de recursos humanos. A análise que se segue corresponde aos primeiros resultados conclusivos da pesquisa.

Modelo de Determinação de Salários

A análise sincrônica que se fará sobre a determinação dos salários se baseia na teoria do capital humano e na teoria das organizações. O modelo conceitual adotado propõe que o salário é determinado pelas habilidades dos indivíduos, pelas características da oportunidade ocupacional, pela conjuntura do mercado de trabalho e pelo desempenho. No contexto dos estudos de recursos humanos, entende-se por habilidade "a aptidão para realizar determinadas ações relacionadas à produção e/ou à distribuição de bens econômicos. Inclui, por um lado, aptidões naturais, como as psicológicas e físicas, e, por outro, habilidades aprendidas, devidas aos processos de socialização, como treinamento, escolaridade, experiência, imitação e outros". "O conjunto de oportunidades ocupacionais é aquele cujos elementos são os papéis ocupacionais estruturados e especificados pelo número de atores que deve desempenhar cada um deles" (Quirino & Pereira s.d.). Mercado de trabalho é a situação

de confronto entre a oferta e a procura de mão-de-obra, em que se realiza a adequação entre as oportunidades ocupacionais e os recursos humanos disponíveis para desempenhar os respectivos papéis ocupacionais. Quando relacionamos o termo com sua localização geográfica, significa a área de abrangência em que se dá usualmente este confronto. Finalmente, desempenho ocupacional é o nível de atuação de um indivíduo ao exercer o papel ocupacional que lhe é atribuído.

A presente análise difere das análises de salários feitas na tradição da teoria do capital humano, por um lado, porque está interessada no que se passa no contexto da firma e não na sociedade como um todo; por outro, porque inclui variáveis referentes ao contexto da organização e não apenas aquelas referentes às características dos indivíduos. Por isso, representa um esforço, incomum na literatura, de aproximação teórica e empírica entre estudos de organização e de recursos humanos.

As **habilidades** representam a influência mais importante, do ponto-de-vista teórico, sobre o nível do salário dos indivíduos. A teoria do capital humano tem explorado e expandido esta idéia, usando sobretudo a educação, em seus diferentes aspectos, como foco de interesse. Nesta pesquisa, são usadas as seguintes medidas de habilidades:

Educação: definida como o nível educacional mais alto atingido.

Treinamento Oferecido pela Organização: número de horas de treinamento pagas pela organização desde que o indivíduo é seu empregado.

Treinamento Procurado pelo Empregado: número de horas de treinamento pagas pelo próprio indivíduo desde que é empregado da organização.

Ocupação: grupo ocupacional a que pertence o empregado na organização geral.

Experiência Ocupacional: número de meses de experiência de trabalho antes de entrar para a organização.

Experiência na Empresa: número de anos de trabalho na organização.

Conhecimento de Idiomas Estrangeiros: número de idiomas estrangeiros' que o empregado é capaz de usar.

Eficiência em Idiomas Estrangeiros: total de pontos obtidos no conjunto de idiomas pela soma dos seguintes pesos para cada idioma estrangeiro: 1 = lê, 2 = fala, 3 = escreve.

Sexo: é uma característica que, embora não seja propriamente ligada a habilidades ocupacionais, muitas vezes é interpretada como fonte de influência sobre o nível de salários, valorizando ou desvalorizando as habilidades no mercado de trabalho.

As **Oportunidades Ocupacionais** correspondem à ligação entre a empresa específica e o empregado. Foram incluídas as mensurações desse conceito que dizem respeito à ligação do empregado com a estrutura da empresa, independentemente das suas habilidades. São elas:

Importância Decisória do Cargo Máximo: mede, em uma escala de 0 a 6, a participação do empregado na estrutura oficial do poder da organização, através da ocupação de cargos em comissão, quer na Sede, quer nas Unidades Descentralizadas.

Visibilidade do Cargo na Estrutura da Empresa: é determinada pelo tipo de unidade onde o empregado é lotado: Sede, Centros Nacionais, Serviços Nacionais, UEPAs, Empresas Estaduais, Unidades Estaduais, Menores e Representações Estaduais.

O **Mercado de Trabalho** determina variação no salário, mesmo com referência a indivíduos possuidores de habilidades equivalentes. Essas variações são decorrentes da relação entre a oferta e a procura de determinado conjunto de habilidades ocupacionais. Para medir essas diferenças, foram considerados os seguintes aspectos do mercado de trabalho:

Mercado de Recrutamento: quanto mais rara a ocupação, mais amplo é o mercado que as firmas consideram para recrutar seus empregados. A medida usada identifica se o empregado foi recrutado no mercado local onde iria trabalhar, se em um raio de 1.000 quilômetros ou se veio de região mais distante que isso.

Região de trabalho: as regiões geográficas do Brasil apresentam diferenças notáveis nas características de seus mercados de trabalho, no que se refere, tanto à oferta, como à procura. Por isso, o País foi dividido em três regiões que, presumivelmente, possuem mercados de trabalho específicos: Centro-Sul, Norte e Nordeste.

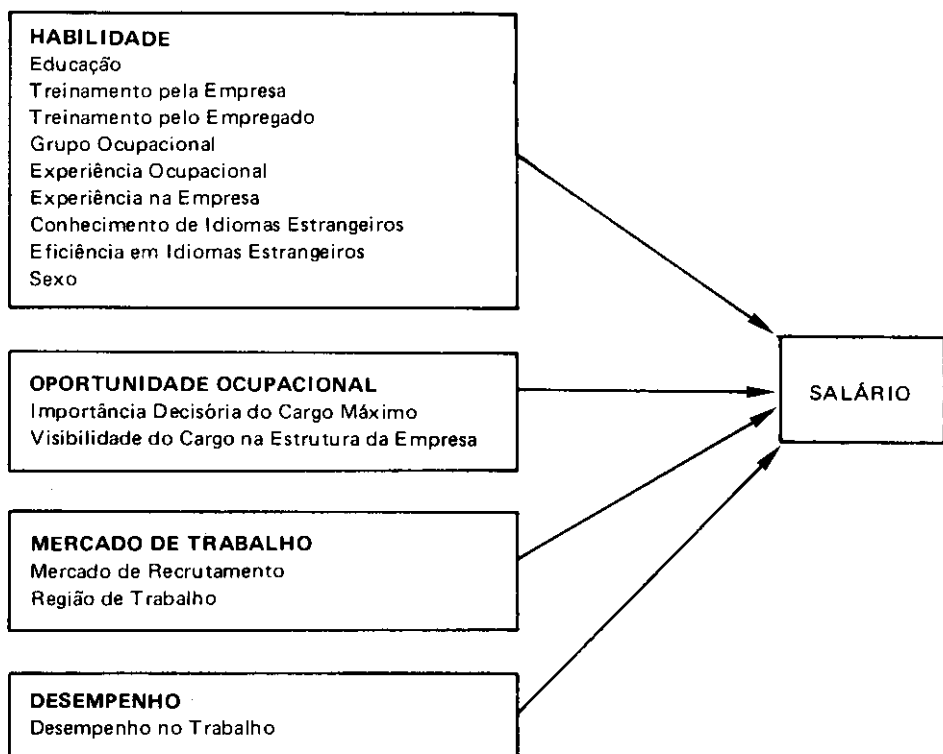
O **Desempenho** dos empregados é um fator apresentado pela literatura de administração como principal determinante das variações de salários durante os anos subsequentes à admissão do empregado na empresa. Infelizmente, não foi possível incluir nesta análise os aspectos que medissem satisfatoriamente o desempenho. Assim, sob o aspecto teórico, o modelo está incompletamente identificado. Isso deve ser mantido em mente quanto da análise dos dados empíricos.

O **Salário** é a variável dependente a ser explicada. Foi considerado como tal, unicamente o salário-base, sem nenhum dos adicionais que a ele se somam. Não exclui, porém, as taxações que sobre ele incidem, quais sejam: previdência social e imposto de renda.

A Fig. 1 sintetiza as hipóteses de relação entre os conceitos teóricos básicos e a variável dependente, identificando ainda os aspectos de cada conceito incluídos neste estudo. Relembramos que não serão incluídos dados empíricos referentes ao conceito de desempenho.

Habilidade Mental é uma variável que se tem mostrado influente na explicação da variância de níveis salariais (Hauser & Daymont 1977). Não foi incluída, porém, por causa da inexistência de dados. É possível que, pelo menos, parte de sua influ-

FIG. 1. Modelo Teórico de Determinação dos Salários.



ência possa ser medida através das variáveis que representam mercado de trabalho e oportunidade ocupacional, pois é provável que a habilidade mental seja um dos determinantes da seletividade.

Em síntese, a hipótese é que a variância do salário pode ser explicada através da variância das seguintes variáveis: Educação, Treinamento Oferecido pela Organização, Treinamento Procurado pelo Empregado, Ocupação, Experiência Ocupacional, Experiência na Empresa, Sexo, Importância Decisória do Cargo Máximo, Visibilidade do Cargo na Estrutura da Empresa, Mercado de Recrutamento e Região de Trabalho. Este é o sistema de Hipóteses a ser testado.

Aspectos Metodológicos

O universo da pesquisa é composto dos empregados que, em junho de 1981, ocupavam cargos de provimento efetivo na EMBRAPA. A amostra foi obtida por sorteio aleatório estratificado por Unidade da Empresa num total de 823 empregados. Esse número corresponde a 12,1% do universo. Foram conseguidas informações completas para 750 empregados, o que corresponde a 93,8% da amostra inicial. Não houve reposição.

Os dados foram colhidos em questionários enviados através do Setor de Recursos Humanos de cada Unidade, e foram complementados com informações do cadastro geral de empregados existente no DRH.

A Tabela 4 apresenta as médias e os desvios — padrão das variáveis nomeadas, na forma em que foram usadas nas análises que se seguem.

O teste do sistema de hipóteses se fez através do cálculo de regressão múltipla pelo sistema convencional dos mínimos quadrados, usando o programa SAS para computação.

A regressão resultante deve ser considerada como a forma reduzida de um sistema de equações estruturais, o que Hansen et. al. (1978) denominaram de equação típica. A principal diferença, em comparação com um sistema estrutural mais completo, é que a equação reduzida não é capaz de medir os efeitos indiretos que se exercem através de variáveis intervenientes. Assim, em muitos casos, os resultados dos efeitos das variáveis independentes são subestimados.

TABELA 4. Média e desvios-padrão das variáveis incluídas na análise da variância de salários da EMBRAPA (N = 750).

Variáveis	Métrica	Médias	Desvios-padrão
Salário ¹	ORTN, junho/81	59,47	54,81
Educação ²	anos	10,30	5,40
Primeiro Grau	binária	0,39	0,49
Segundo Grau	binária	0,29	0,45
Mestre	binária	0,11	0,32
Doutor	binária	0,02	0,15
Treinamento pela Empresa	horas	44,73	138,39
Treinamento pelo Empregado	horas	38,05	128,43
Grupo Ocupacional ³			
Pesquisador	binária	0,17	0,38
Apoio	binária	0,52	0,50
Experiência Ocupacional	meses	171,09	123,77
Experiência na Empresa	anos	4,52	2,28
Conhecimento de Idiomas Estrangeiros	número	0,70	1,13
Eficiência em Idiomas Estrangeiros	pesos	2,44	4,71
Sexo Masculino	binária	0,83	0,38
Importância Decisória do Cargo Máximo	pesos	0,11	0,64
Visibilidade do Cargo na Estrutura da Empresa ⁴			
Sede	binária	0,09	0,28
Centros e Serviços	binária	0,09	0,29
UEPAEs	binária	0,20	0,40
Centros de Recursos	binária	0,17	0,37
Outros	binária	0,02	0,15
Mercado de Recrutamento ⁵			
Próximo	binária	0,14	0,34
Distante	binária	0,14	0,35
Região de Trabalho ⁶			
Norte	binária	0,17	0,38
Nordeste	binária	0,16	0,34

¹ ORTN = Cr\$ 986,36.

² O grupo Bacharelato está ausente, pois serve como grupo de comparação.

³ O grupo Administrativo está ausente, pois serve como grupo de comparação.

⁴ O grupo Centros de Produtos está ausente, pois serve como grupo de comparação.

⁵ O Mercado de Recrutamento local está ausente, pois serve como grupo de comparação.

⁶ O grupo Centro-Sul está ausente, pois serve como grupo de comparação.

Optamos pelo uso do salário em ORTN de 1981 como variável dependente, calculando uma função linear. O logaritmo natural do salário (função semilogarítmica) é uma alternativa mais comumente usada na literatura (Hansen et al. 1978, Hauser & Daymont 1977, Haller & Pastore 1983). Contudo, como observam Hauser & Daymont (1977), seu uso não resolve completamente o problema da heterocedasticidade, e produz quase o mesmo ajustamento. Assim, para facilitar o entendimento da interpretação dos dados, optamos pela função não transformada.

As variáveis Grupo Ocupacional, Sexo, Visibilidade do Cargo, Mercado de Recrutamento e Região de Trabalho foram dicotomizadas em variáveis binárias, por causa de seu caráter nominal. Quanto à variável Educação, é de esperar que o nível educacional (um conceito de caráter ordinal) e não os anos de educação recebidos (conceito de caráter racional) seja a mensuração mais apropriada para refletir as diferenças adotadas pela Empresa nos seus critérios de remuneração. Por esta razão, também ela foi usada como um conjunto de variáveis binárias.

A regressão por passos para a frente (forward stepwise regression) vai juntando uma por uma à regressão as variáveis que maximizam a variância explicada, dentro do limite estabelecido de probabilidade de que o respectivo parâmetro calculado pela estatística seja diferente de zero.

Em atenção à advertência de MacDonald (1977) de que alguns programas de computação usam algoritmos insatisfatórios para regressões por passos, os resultados foram conferidos com aqueles do programa GLM, e julgados compatíveis.

Resultados

Submetidas todas as variáveis à técnica de regressão por passos (stepwise), temos a seguinte regressão, cujos termos são significativamente diferentes de zero a nível de 5% de probabilidade. Os valores do salário em ORTN correspondem a junho de 1981.

$$\begin{aligned} \text{SALÁRIO} = & 65,8365 - X_1 51,9449 - X_2 31,9597 + X_3 37,6077 + X_4 84,0100 + \\ & + X_5 33,3686 - X_6 9,9549 + X_7 0,0328 + X_8 6,7582 + X_9 9,1638 + \\ & + X_{10} 13,7855 + X_{11} 7,8091 + X_{12} 4,2819 + X_{13} 0,6034 \end{aligned}$$

onde X_1 = ter cursado apenas o primeiro grau em comparação a ter o curso superior (bacharelato).

- X_2 = ter cursado apenas o segundo grau em comparação a ter o curso superior (bacharelato).
- X_3 = ter mestrado em comparação a ter o curso superior (bacharelato).
- X_4 = ter doutorado em comparação a ter o curso superior (bacharelato).
- X_5 = pertencer ao grupo ocupacional "Técnico-Científico" em comparação ao grupo "Administração".
- X_6 = pertencer ao grupo "Apoio" em comparação ao grupo "Administração".
- X_7 = meses de experiência ocupacional.
- X_8 = sexo masculino.
- X_9 = importância decisória do cargo máximo.
- X_{10} = trabalhar na sede em comparação a trabalhar nos centros de produtos.
- X_{11} = trabalhar nos centros de serviços em comparação a trabalhar nos centros de produtos.
- X_{12} = trabalhar nos centros de recursos em comparação a trabalhar nos centros de produtos.
- X_{13} = eficiência em idiomas estrangeiros.

A regressão dessas 13 variáveis explica 88% da variância dos salários da EMBRAPA. As demais variáveis, em número de dez, quando incluídas na regressão, não apresentam coeficientes significativamente diferentes de zero.

As variáveis referentes à educação, como era de esperar, exercem amplo efeito estratificador, o qual é considerado após serem descontados os efeitos das demais variáveis. O uso de conjunto de variáveis binárias, que permite captar o efeito de curvilinearidade (ou interação) das variáveis independentes sobre a dependente, possibilita comparar a influência relativa dos níveis educacionais. Tal uso aumentou em dois pontos de porcentagem a proporção da variância explicada pelo conjunto de variáveis. Com efeito, o valor de R passou de 0,86, em uma regressão em que a educação foi medida de modo linear, para os atuais 0,88, ao ser usado o conjunto

de variáveis binárias. Enquanto a educação medida em anos explica sozinha 57% da variância no salário, o conjunto de variáveis binárias correspondentes explica 83%. O bacharelato foi tomado como base de comparação (Tabela 5) na hipótese de curvilinearidade.

Vejamos, pois, como cada nível educacional influencia o salário. Em média, um ano de escolaridade equivale a 4,3949 ORTNs a mais no salário. Se um ano de educação fosse remunerado igualmente, independente do nível de escolaridade, os resultados seriam aqueles que aparecem na coluna "hipótese de linearidade" da Tabela 5. Contudo, a hipótese de curvilinearidade nos permite identificar resultados mais detalhados. Na situação de junho de 1981, ter cursado apenas o primeiro grau significa uma remuneração inferior em cerca de 52 ORTNs àquela recebida por um empregado com nível superior (BS). Os empregados que têm apenas o segundo grau de escolaridade recebem, em média, quase 33 ORTNs. Estes resultados permitem concluir que a remuneração de um ano de escolaridade não é a mesma para todos os níveis educacionais. Se considerarmos o índice 100 para a média de salários do pessoal com nível de primeiro grau, os índices que se seguem nas colunas apropriadas da Tabela 5 representam a média relativa de salários dos demais níveis educacionais. O leitor não deve esquecer, contudo, que os cálculos se referem apenas à parte do salário que é influenciada pelo nível educacional, estando controladas todas as demais variáveis na regressão.

TABELA 5. Comparação do valor da educação nos salários da EMBRAPA, de acordo com os níveis educacionais, controladas as demais variáveis relevantes.

Nível educacional	Hipótese de linearidade		Hipótese de curvilinearidade	
	ORTN	Índice	ORTN	Índice
Primeiro Grau	-30,7646	100	-51,9449	100
Segundo Grau	-17,5798	120	-31,9597	140
Bacharelado	-	144	-	205
Mestrado	+ 8,7899	156	+ 37,6077	281
Doutorado	+ 26,3697	181	+ 86,0377	379

A Tabela 6 mostra o cálculo do valor de um ano de escolaridade, de acordo com o nível educacional máximo alcançado pelo empregado. O primeiro critério considerou o valor médio de um ano de escolaridade para as pessoas que atingiram determinado nível educacional. Ele responde à pergunta: se eu tenho tal nível educacional, quanto valeu, em média, cada ano de escolaridade feito por mim? O segundo critério considerou o valor de um ano de escolaridade acrescido, a partir do nível

educacional imediatamente anterior. Ele responde à pergunta: quanto me valeu a mais cada ano de escolaridade cursado depois do nível educacional anterior? Em ambos os casos, as influências das demais variáveis relevantes foram devidamente controladas.

TABELA 6. Remuneração mensal por um ano de educação, calculada pelo critério do valor médio e pelo critério do valor do ano acrescido em ORTN.

Nível educacional	Anos de educação	
	Valor médio até o nível considerado	Valor acrescido após o nível anterior
Primeiro Grau	1,7365	1,7365
Segundo Grau	3,0797	6,6618
Bacharelado	4,3891	7,9900
Mestrado	6,0849	18,8035
Doutorado	7,2321	21,5094

Os dois critérios de calcular o valor da educação se equivalem. Tomamos, pois, apenas o segundo para comentar. Uma pessoa que terminou o primeiro grau e se empregou na EMBRAPA, normalmente recebe por mês 1,74 ORTNs por ano de escolaridade. Se ela continuou até o segundo grau, cada ano a mais vale 6,66. Os anos de estudos a nível de graduação valem 7,99. O mestrado é remunerado a 18,80 ORTNs por ano cursado e, finalmente, o doutorado equivale a 21,51 ORTNs por cada ano de estudos neste nível.

Treinamento de curta duração, quer seja patrocinado pela Empresa, quer procurado pelo empregado, nada acrescenta à explicação da variância de salário no contexto da presente regressão. Embora ambas as formas de treinamento apresentem correlação positiva com o salário (respectivamente 0,30 e 0,15), a presença das demais variáveis na regressão é suficiente para explicar a variância que, em outro contexto, poderia ser explicada pelo treinamento.

Se o empregado pertence ao grupo ocupacional técnico-científico (pesquisadores), ganha 33,37 ORTNs a mais que os empregados do grupo ocupacional "administração"; se pertence ao grupo de apoio, ganha 9,95 a menos que este. Este efeito, como todos os demais aqui considerados, é líquido do efeito das outras variáveis, inclusive educação.

Cada ano de experiência ocupacional anterior à contratação pela EMBRAPA determina um aumento salarial de 0,3942 ORTNs (12 x 0,0328). Contudo, a experiência na Empresa não apresentou sinais mensuráveis de influência no salário.

O fato de o empregado ser do sexo masculino, acrescenta-lhe 6,7582 ORTNs ao salário, em comparação com o que ganham as mulheres com as mesmas características nos demais aspectos retratados pela regressão. Este achado, embora indesejável, não é inusitado. Hansen et al. (1978), por exemplo, encontram essa influência nos salários dos economistas ocupantes de posições acadêmicas nos Estados Unidos. Segundo os autores, parte da influência é exercida diretamente sobre o salário e parte é devida aos efeitos do sexo na qualidade da oportunidade ocupacional e na produção científica. No caso dos presentes dados, é possível que parte do efeito seja causada pela alocação diferencial, por sexo, dos indivíduos para determinadas especialidades ocupacionais que são remuneradas desigualmente. Isto significa que há mais probabilidade de que uma pessoa do sexo feminino venha a ser empregada como auxiliar administrativo do que como assistente administrativo; como ocupante de carreiras isoladas com remuneração mais baixa do que como incumbente de cargos de carreira mais elevados.

Interpretar a diferença de salários entre os sexos como discriminação, requereria estudo mais aprofundado sobre o acesso dos sexos ao treinamento e, através desse, às oportunidades ocupacionais. Infelizmente, os dados disponíveis não permitem tal empreendimento.

A importância decisória do cargo máximo que o empregado desempenhou acrescenta 9,1638 ORTNs ao salário, por cada ponto, em uma escala de 0 a 6. Como a amostra se refere a empregados que não desempenham posições de chefia, o achado se deve ao acesso mais fácil a promoções que têm os empregados ocupantes de cargos de confiança e, talvez, ao nível mais alto em que são enquadradas pessoas que, ao ser contratadas, demonstram capacidade para exercer tais cargos. Em ambos, a ocupação de cargos com poder decisório é uma medida, em muitos casos, aproximada da mensuração da capacidade no trabalho.

As Unidades da Empresa têm visibilidade diferente, de acordo com as funções que desempenham. Essa visibilidade influencia os níveis de salário dos indivíduos, acima e além das demais variáveis na equação. Os Centros de Produtos foram tomados como nível de comparação. Trabalhar na Sede representa, em média, 13,7855 ORTNs acima desse nível; trabalhar nos Centros de Serviços representa 7,8091; e trabalhar nos Centros de Recursos, 4,2819. Trabalhar nas UEPAEs e nas Representações Estaduais não chega a se diferenciar, em termos de salários, de trabalhar nos Centros de Produtos.

Finalmente, há uma pequena influência no salário, causada pela eficiência no manejo de idiomas estrangeiros. Esta foi calculada do seguinte modo: para cada idioma, a capacidade de ler soma um ponto, a de falar, dois e a de escrever, três. Para cada ponto da escala, há um acréscimo mensal de 0,6034 ORTN no salário.

Em resumo, os resultados demonstram que, como havia sido previsto, as habilidades e as oportunidades ocupacionais influenciam na variância dos salários. Não foi encontrada evidência a respeito da influência do mercado de trabalho.

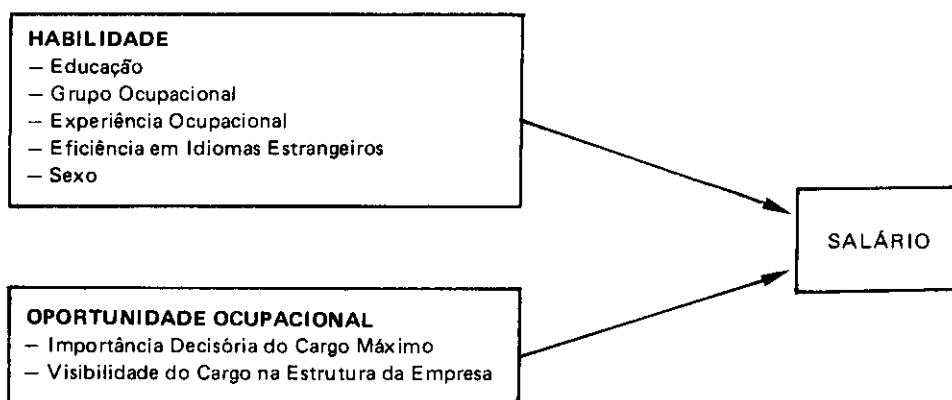
No que diz respeito às habilidades, a educação, o grupo ocupacional, a experiência ocupacional, a eficiência em idiomas estrangeiros e o sexo são os fatores que influenciam o nível de salários dos empregados. Levados em consideração estes fatores, não há influência do treinamento de curta duração, seja ele dado pela Empresa, seja providenciado pelo próprio empregado. A experiência na Empresa também nada acrescenta à explicação da variância, assim como o número de idiomas estrangeiros que o empregado conhece. No caso desta última variável, parece evidente que seu efeito principal já foi captado quando se mediu a eficiência nesses idiomas.

Os dois aspectos das oportunidades ocupacionais que foram considerados, ou seja, a importância decisória do cargo máximo e a visibilidade do cargo na estrutura da Empresa, mostraram influência sobre os salários.

Nenhum dos dois aspectos do mercado de trabalho se mostrou influente na variância dos salários. Assim, não importa de que distância o empregado foi recrutado, ou em que região geográfica do país ele trabalha, pois as demais características são suficientes para explicar a variância do salário.

Finalmente, não foi medida a possível influência que o desempenho no trabalho exerce sobre o nível salarial. Contudo, a medida mais próxima a essa, isto é, a importância decisória do cargo máximo já ocupado pelo empregado, mostrou-se influente na explicação da variância do salário, como foi visto anteriormente. A Fig. 2 representa o modelo empírico de determinação dos salários na EMBRAPA.

FIG. 2. Modelo Empírico de Determinação dos Salários na EMBRAPA.



CONCLUSÃO

Foi mostrado que o salário da EMBRAPA é parte do sistema de remuneração. Este depende de fatores internos e de contingências externas. O resultado final é o nível de salários. Este foi, então, analisado para testar se há coerência entre as intenções e a realidade.

Os resultados empíricos da análise dos salários da EMBRAPA deixam claro que as duas variáveis mais fortemente influentes são educação e ocupação. Isto está perfeitamente de acordo com os pontos básicos explicitamente adotados pela Empresa para balizar seu sistema de salário: privilegiar a aquisição de conhecimentos que permitam a criatividade e o alto nível técnico, e reter o grupo de pesquisadores na instituição.

Outra retribuição evidente para a capacidade produtiva é a remuneração que o empregado recebe em correlação com a experiência ocupacional anterior à sua entrada na Empresa. Contudo, não foi encontrada evidência de que a permanência do empregado na Empresa implica diretamente em aumento de salário. É certo que tempo de serviço não é o critério prioritário de promoção, mas seria de esperar que se encontrasse alguma evidência de seus efeitos. Provavelmente, a adoção do critério de desempenho para promoção, assim como a correlação entre tempo de empresa e outras variáveis, obscureceu algum efeito que a experiência na Empresa pudesse ter.

Os programas de treinamento da Empresa são a resposta para a necessidade de manter seus empregados atualizados, e beneficiam prioritariamente os pesquisadores. O treinamento formal, consubstanciado no Programa de Pós-Graduação, é explicitamente articulado com o sistema de remuneração. Os resultados dessa articulação estão visíveis nos dados da pesquisa, onde a educação formal mostrou ser a variável de maior influência no salário. O Projeto de Capacitação Contínua, pelo contrário, não tem ligações formais com o salário. Apesar disso, seria de esperar que houvesse alguma influência das variáveis que medem o treinamento, tanto dado pela Empresa, como procurado pelo empregado. Embora ambas as variáveis tenham revelado coeficientes de correlação com o salário, com os sinais na direção positiva esperada (respectivamente 0,30 e 0,15), no contexto da regressão as relações com o salário não foram suficientemente fortes e independentes dos efeitos de outras variáveis, não tendo gerado coeficientes significativos.

O conhecimento de línguas estrangeiras alarga a habilidade de produzir conhecimentos criativos, porque aumenta a probabilidade que o empregado tem de entrar em contacto com idéias incomuns, além de expô-las aos padrões científicos vigentes a níveis internacionais. Isso é especialmente importante quando se trata do grupo ocupacional técnico-científico. As evidências empíricas estão, pois, de acordo com o esperado do sistema de remuneração da EMBRAPA.

As variáveis que representam o mercado de trabalho não produziram evidência de sua influência no salário. Isso corrobora a falta de competitividade desse mercado, pelo menos nos aspectos tomados em consideração, ou seja, a dimensão espacial.

Os efeitos da variável sexo no salário devem ser estudados mais acuradamente e, se houver evidência conclusiva de que são independentes das condições sociais de alocação de pessoal a oportunidades ocupacionais, devem ser contrabalançados através de uma política explícita de igualdade de remuneração.

Finalmente, as oportunidades ocupacionais ligadas ao acesso ao poder deixaram marcas visíveis na variância do salário. Isto é coerente com uma concepção de que as organizações se estruturam através da competitividade pelos recursos escassos, mas contraria os propósitos da Empresa de recompensar principalmente as atividades-fim, isto é, aquelas diretamente ligadas à pesquisa, e não as atividades-meio, ou seja, aquelas ligadas à coordenação e à administração.

Com efeito, uma análise dos dados desagregados por grupo ocupacional (não discutida neste trabalho) mostra que a variável Importância Decisória do Cargo

Máximo representa 35,3157 ORTNs de diferença nos salários do grupo administrativo, e somente 5,2475 ORTNs nos do grupo Técnico-Científico. Isso significa, por um lado, que os pesquisadores têm poucas vantagens salariais para desempenhar os cargos de administração classificados como de confiança e, por outro, que o pessoal administrativo ganha muito com isso.

Sabemos que muitos desses cargos só podem ser bem desempenhados por pessoas que, além de entenderem de administração, tenham sólida formação técnica e prática sobre pesquisa agropecuária.

A questão a que a evidência nos remete diz respeito à viabilidade prática de manter uma organização sendo bem dirigida, coordenada e administrada, sem, ao mesmo tempo, atribuir recompensas especiais ao exercício dessas funções. Além de tudo, elas exigem habilidades que parecem ser bastante disputadas no mercado de recursos humanos.

Este problema foi, em parte, solucionado com os aumentos de 1984. Em dezembro de 1985, novamente foi dado aumento discriminatório para as chefias. Apesar de essa medida estar na direção certa de valorização de uma função difícil e importante, a falta de criação do suporte de opinião na Empresa muito prejudicou seu impacto positivo.

Em síntese, a evidência empírica demonstra que o salário está desempenhando a parte mais importante de sua função no sistema de remuneração da EMBRAPA. Permite, também, levantar interrogações e sugerir mais análises, sobretudo no que diz respeito a sexo, mercado de trabalho e oportunidade ocupacional.

REFERÊNCIAS

- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, Brasília, DF. Plano de Cargos e Salários. Brasília, EMBRAPA, s.d.
- HALLER, A.O. & PASTORE, J. Labor market segmentation, sex, and income in Brazil. s.n.t. Trabalho apresentado no VI Congresso Mundial da Associação Internacional de Relações Industriais, Kioto, 1983.
- HANSEN, L.; WEISBROAD, B.A. & STRAUSS, R.P. Modeling the learnings and research productivity of academic economists. *J. Polit. Econ.*, 86(4):729-41, 1978.

- HAUSER, R.M. & DAYMONT, T.N. Schooling, ability, and learnings cross-sectional findings 8 to 14 years after high school graduation. *Sociol. Educ.*, 50(3):182-206, 1977.
- LOBOS, J. *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Atlas, 1979.
- MACDONALD, K.I. Path analysis. In: O'MUIRCHEARTAIGH, C.A. & PAYNE, C., ed. *The analysis of survey data; model fitting*. Londres, Willey, 1977. v.2, p.82-104.
- QUIRINO, T.R. & PEREIRA, W.C. de A. Referencial teórico para o projeto de reformulação do Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA. In: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de Recursos Humanos, Brasília, DF. *Projeto de reformulação do Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA*. Brasília, s.d. p.7-27.
- SILVEIRA, J.A.G. A matemática do reajuste semestral automático dos salários. *R. Adm.*, 17(1): 67-71, 1982.