



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
MESTRADO EM ECONOMIA**

**ELIANA SILVA SANTOS**

**SALÁRIO EFICIÊNCIA E RIGIDEZ SALARIAL: UM ESTUDO NO ÂMBITO DAS  
INDÚSTRIAS NAS REGIÕES SUDOESTE E SUL DA BAHIA**

**SALVADOR**

**2014**

**ELIANA SILVA SANTOS**

**SALÁRIO EFICIÊNCIA E RIGIDEZ SALARIAL: UM ESTUDO NO ÂMBITO DAS  
INDÚSTRIAS NAS REGIÕES SUDOESTE E SUL DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia.

Área de concentração: Economia do Trabalho e da Empresa.

Orientador(a): Gisele Ferreira Tiryaki

**SALVADOR**

**2014**

Ficha catalográfica elaborada por Gabriela Silva

S337s Santos, Eliana Silva.  
Salário eficiência e rigidez salarial: um estudo no âmbito das indústrias nas regiões sudoeste e sul da Bahia/ Eliana Silva Santos. – Salvador, 2014.  
113 f.; Il. Tab.; Graf.; Quad.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Economia. Orientador(a): Gisele Ferreira Tiryaki.

1. Economia – Política salarial. 2. Salário eficiência. 3. Bahia – Indústrias. I.Universidade Federal da Bahia. II. Tiryaki, Gisele Ferreira. III. Título.

CDD 331.216 814 2



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
CURSO DE MESTRADO EM ECONOMIA

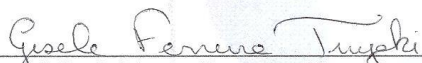
**TERMO DE APROVAÇÃO**

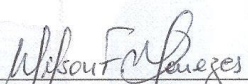
**ELIANA SILVA SANTOS**

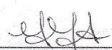
**“SALÁRIO EFICIÊNCIA E RIGIDEZ SALARIAL: UM ESTUDO NO ÂMBITO DAS  
INDÚSTRIAS NAS REGIÕES SUDOESTE E SUL DA BAHIA”**

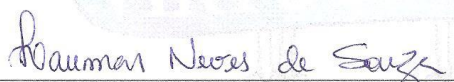
**Aprovada em 17 de dezembro de 2013.**

**Dissertação de Mestrado aprovada como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em Economia pela seguinte banca  
examinadora:**

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gisele Ferreira Tiryaki  
(Orientadora/PPGE/ECO/UFBA)

  
Prof. Dr. Antônio Wilson Ferreira Menezes  
(PPGE/ECO/UFBA)

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Sá Malbouisson Andrade  
(PPGE/ECO/UFBA)

  
Prof. Dr. Laumar Neves de Souza  
(UNIFACS)

À minha mãe, Dalva, pelo apoio constante e pelo exemplo de dedicação e persistência que me inspirou inúmeras vezes.

## AGRADECIMENTOS

No momento em que finalizo esta dissertação, faltam palavras para expressar a gratidão devida a todos que, direta ou indiretamente, me ajudaram a alcançar a realização deste trabalho. Sem dúvida alguma, todos aqui mencionados foram fundamentais em cada uma das etapas de construção desta dissertação. À essas pessoas, minha gratidão:

Agradeço a Deus pela conquista de mais um degrau em minha vida acadêmica e profissional. Sei que Ele me deu forças e renovado ânimo para continuar quando tive que enfrentar os desafios, adversidades e incertezas surgidas ao longo de minha trajetória neste mestrado.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Gisele Ferreira Tiryaki, pela inigualável paciência e companheirismo com que me conduziu e pelo rigor acadêmico e seriedade sempre presente em nossas reuniões de orientação. Ao grupo de pesquisa em Regulação e Desenvolvimento Sustentável da UFBA e à Fapesb pela colaboração e apoio. Aos Professores Gervásio Santos, Wilson Menezes, Paulo Balanco, Vítor Atayde, Cláudia M. Andrade e Laumar N. Santos: suas contribuições foram fundamentais à minha formação, amadurecimento e qualificação.

Ao pessoal da Secretaria do curso de Mestrado em Economia. Ao meu amigo e “mestre-guru” Ruy, jamais vou esquecer seus conselhos e sua carinhosa atenção. Ao Max e Maiana, não menos importantes como amigos e companheiros. Não tenho como retribuir o tempo dedicado à solução das dúvidas e problemas que enfrentei. À vocês, minha gratidão.

Aos secretários e secretárias das empresas entrevistadas nesta pesquisa. Sem a ajuda desses profissionais não teria sido possível alcançar o número suficiente de gestores para comporem as unidades de pesquisa desta dissertação. E como não poderia deixar de ser, meus agradecimentos aos gestores das grandes, médias e pequenas empresas que proporcionaram a construção do banco de dados, tão essencial neste trabalho. À Capes, pelo apoio financeiro à minha formação e de tantos outros pesquisadores.

À minha família, em especial, à minha mãe, pela devoção com que me acompanhou e pelo apoio emocional e financeiro, incondicionais. Ao meu amigão, Enoch, pela lealdade e pela ajuda em momentos de grande provação.

“Lança o teu pão sobre as águas, porque depois de muitos dias , o acharás”.

Eclesiastes, 11: 1

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar as premissas fundamentais oriundas da teoria do Salário Eficiência, que motivam os gestores das empresas a decidir pela manutenção dos salários reais pagos aos trabalhadores, tomando como base o setor industrial das regiões Sudoeste e Sul da Bahia. A metodologia utilizada envolve o uso da técnica de *survey*, ou entrevistas desenvolvidas com os gestores responsáveis pela política salarial das empresas. Toma-se uma amostra de 48 empresas cadastradas na Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) com dados do ano de 2012. A investigação conduzida neste trabalho tem como finalidade possibilitar o estabelecimento de um diagnóstico sobre os principais motivos que explicam a rigidez salarial no setor industrial das regiões Sudoeste e Sul da Bahia, considerando os municípios mais relevantes em termos de valor adicionado. A exposição dos resultados considera o número de quarenta e oito respondentes ligados às empresas dos segmentos existentes, a saber, transformação e construção civil. O método de apresentação dos resultados segue as mesmas orientações dos trabalhos de Campbell e Kamlani (1997) e Bewley (1999), em seus estudos sobre rigidez salarial e as diferentes teorias que explicam o comportamento do mercado de trabalho. Bewley (1999) utiliza um método de análise onde não há um uso convencional de análise econométrica, em particular, devido à natureza das informações geradas pela coleta de dados. Os resultados desta pesquisa indicaram que os maiores impedimentos para o congelamento dos salários no caso das empresas do setor industrial das regiões Sudoeste e Sul da Bahia, são: i) redução do esforço do trabalhador com conseqüente perda de produtividade; ii) limites salariais definidos pela legislação; iii) aumento da rotatividade dos trabalhadores que exercem atividades específicas e rotineiras; iv) a conservação de trabalhadores “antigos” na empresa; v) a impossibilidade de um monitoramento perfeito do trabalhador; vi) contenção da saída de trabalhadores atraídos por empresas similares que oferecem salários maiores; vii) a oferta do seguro-desemprego como estabelecido pela legislação atual; viii) necessidade de criação de planos de cargos e salários como elemento motivador do esforço do trabalhador; ix) necessidade de evitar o sentimento de “tratamento injusto” entre os trabalhadores; e, x) dificuldade de contratação de profissionais qualificados.

Palavras-chave: Salários Eficiência. Rigidez Salarial. Mercado de Trabalho. Indústrias Baianas.



## ABSTRACT

This study aims to identify the key assumptions derived from the theory of Efficiency Wage, that motivate corporate managers to decide that real wages paid to workers, based on the industrial sector of the Southwest and Southern Bahia. The methodology involves the use of *survey* technique, developed or interviews with managers responsible for wage policy of firms. Take a sample of 48 companies registered in the Federation of Industries of the State of Bahia (FIEB) with data from the year 2012. The investigation had conducted in this work aims to enable the establishment of a diagnosis of the main reasons for wage rigidity in the industrial sector of the Southwest and Southern Bahia, considering the relevant municipalities in terms of value added. The exhibition of the results considers the number of forty-eight respondents' related companies existing segments, namely, manufacturing and construction. The method of presentation of results follows the same guidelines of the work of Campbell and Kamlani (1997) and Bewley (1999), in yours studies on wage rigidity and the different theories that explain the behavior of the labor market. Bewley (1999) uses a method of analysis where no conventional use of econometric analysis, in particular, due to the nature of the information generated by the data collection. The results of this survey indicated that the biggest impediments to wage freeze for companies in the industrial sector of the Southwest and Southern Bahia, are: i) reduction of effort and consequent loss of worker productivity, ii) wage limits defined by legislation; iii) increased turnover of workers performing specific activities and routine iv) the preservation of "old" workers in the company, v) the impossibility of a perfect monitoring of the worker; vi) contain the output of workers attracted to similar companies offering higher wages vii) the provision of unemployment insurance as established by current legislation; viii) the need to create plans for jobs and wages as motivator effort worker ix) the need to avoid the feeling of "unfair treatment" among workers; and, x) difficulty in hiring qualified professionals.

Keywords: Efficiency Wages. Wage Rigidity. Labor Market. Baianas Industries.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Função de esforço e determinação do Salário Eficiência.....	25
Gráfico 2 – Índices de salário e de número de horas trabalhadas no Brasil .....	44
Gráfico 3 – Produto Interno Bruto das regiões Sudoeste e Sul da Bahia a preços correntes.....	57
Gráfico 4 - Produção Industrial do Estado da Bahia com exceção da RMS	58
Quadro 1- Distribuição dos municípios por Regiões	61
Gráfico 5 – Salário e produtividade: resultados segundo qualificação profissional.....	66
Gráfico 6 – Custos demissionais, contratação e treinamento.....	68
Gráfico 7 – Descontentamento salarial e trabalhadores mais produtivos.....	70
Gráfico 8 – Perda de capital humano e custos de ajustes.....	71
Gráfico 9 – Avaliação do desempenho dos empregados.....	73
Gráfico10 – Influência do desemprego no esforço do trabalhador.....	74
Gráfico11 – Impacto do aumento salarial em empresas similares.....	75
Gráfico12 – Impacto do aumento do seguro desemprego.....	76
Gráfico13 – Supervisão e monitoramento dos funcionários.....	77
Gráfico14 – Planos de carreira e incentivos.....	78
Gráfico15 – Remuneração e desempenho.....	79
Gráfico16 – Promoção de boas relações entre gerência e trabalhadores.....	80
Gráfico17 – Desigualdade nos aumentos salariais.....	81
Gráfico18 – Relação entre um salário pedido maior e produtividade.....	82
Gráfico19 – Possibilidade de contratação por um salário maior.....	83
Quadro 2 – Análise comparativa entre empresas de grande, médio e pequeno portes..	88
Quadro 3 – Análise comparativa entre empresas – Questões de 2 a 9.....	92

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Razões que influenciam no nível de esforço dos trabalhadores.....	43
Tabela 2 - Número de indústrias de acordo à geração de empregos.....	59
Tabela 3 - Amostragem estratificada por seguimento - Sudoeste e Sul da Bahia.....	60
Tabela 4 - Amostragem estratificada por porte da empresa - Sudoeste e Sul Baianos.....	60
Tabela 5 - Quantidade de firmas a serem entrevistadas por seguimento e porte - Regiões Sudoeste e Sul da Bahia.....	61
Tabela 6 - Representação da força de trabalho.....	64

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
Fapesb	Fundação de Amparo a Pesquisa Econômica e Social da Bahia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NSC	<i>No-Shirking Condition</i> (Condição de Não-corpo-mole)
PIA	Pesquisa Industrial Anual
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RMS	Região Metropolitana de Salvador
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b>2</b>	<b>SALÁRIO EFICIÊNCIA E RIGIDEZ SALARIAL: MARCOS TEÓRICOS</b>	18
2.1	MERCADO DE TRABALHO E RIGIDEZ DE SALÁRIOS: UMA VISÃO CONTRATUAL EM KEYNES E A ABORDAGEM NOVO-KEYNESIANA	18
2.2	ASSIMETRIA DA INFORMAÇÃO, RISCO MORAL E SELEÇÃO ADVERSA	20
2.3	OS MODELOS DE SALÁRIO EFICIÊNCIA	23
<b>2.3.1</b>	<b>O modelo de Solow(1979)</b>	25
<b>2.3.2</b>	<b>Algumas ramificações e variações dos modelos de salário eficiência: aspectos sociológicos e disciplinares</b>	29
2.3.2.1	O modelo de Akerlof (1982)	29
2.3.2.2	O modelo de Shapiro e Stiglitz (1984)	31
2.4	PRINCIPAIS FATORES DETERMINANTES DE RIGIDEZ SALARIAL	36
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	39
3.1	ESTUDOS EMPÍRICOS	39
3.2	EVIDÊNCIA EMPÍRICA COM BASE EM <i>SURVEYS</i>	41
3.3	METODOLOGIA DE <i>SURVEYS</i>	45
<b>3.3.1</b>	<b>Definição do trabalho de campo</b>	46
<b>3.3.2</b>	<b>Seleção das empresas e coleta de dados</b>	49
<b>3.3.3</b>	<b>Tamanho da amostra</b>	50
<b>3.3.4</b>	<b>O processo de entrevistas e o levantamento dos resultados</b>	52
3.4	CONDIÇÕES DO MERCADO DE TRABALHO: UMA BREVE EXPOSIÇÃO SOBRE O MERCADO NACIONAL E BAIANO	54
3.5	ESTRUTURA DO SETOR INDUSTRIAL NA BAHIA E NAS REGIÕES SUDOESTE E SUL DO ESTADO	56
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	63
4.1	RESULTADOS DA PESQUISA	63
4.2	ANÁLISE COMPARATIVA ENVOLVENDO PEQUENAS EMPRESAS E EMPRESAS DE GRANDE E MÉDIO PORTES	86
4.3	ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DAS POLÍTICAS DE CONTRATAÇÃO E CONSERVAÇÃO DE PESSOAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS	98
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b>	101
	<b>REFERÊNCIAS</b>	105
	<b>ANEXOS</b>	110

## 1 INTRODUÇÃO

O problema do desemprego associado às suas diferentes causas tem sido estudado há muitas décadas por diversos pesquisadores que, sustentaram teorias na tentativa de explicar os principais fatores que contribuem para o desemprego persistente. Algumas dessas teorias desenvolvidas no final de 1970 e décadas de 1980 e 1990 relacionam as variáveis salário e desemprego de forma a atribuir à primeira a principal causa da manutenção de elevadas taxas de desocupação entre trabalhadores. Com isso, o estudo do tema ganhou uma dimensão significativa devido à sua importância para a análise econômica e para a definição de políticas públicas voltadas para o mercado de trabalho. A busca por testar teorias dominantes produziu vários trabalhos empíricos com o objetivo de conhecer os diversos mercados e setores da economia, com a finalidade de tornar mais nítida a relação entre as variáveis alvo, ou seja, salário e desemprego, bem como encontrar novos elementos que possam ajudar a entender melhor como essa relação é estabelecida, considerando os diversos agentes envolvidos.

As pressões por maior produtividade e competitividade têm mobilizado as empresas a implantarem políticas salariais que estimulem a permanência do trabalhador especializado e produtivo e reduzam os custos de treinamento e contratação. Dessa forma, os empregadores estão dando especial atenção às suas políticas de compensação, algumas vezes procurando atrair os mais qualificados por um salário acima do pago pelo mercado, outras vezes oferecendo treinamento específico para justificar salários maiores e compensar os custos da elevação desses salários por meio do aumento da eficiência do trabalho. Fatos como esses, acompanhados de oscilações na produção das empresas do setor industrial, tem suscitado uma importante questão: por que empresas do setor industrial brasileiro, em especial, as indústrias baianas, apresentam, em alguns de seus segmentos, períodos de redução da produção e do emprego, alternados por períodos de recuperação, sem contudo reduzir os seus gastos com salários? Essa questão constitui-se o problema desta pesquisa.

Deste modo, a discussão que permeia o contexto das indústrias baianas, aqui estudada, está ligada a manutenção dos salários reais de seus trabalhadores. Essa manutenção poderia ser explicada por diversos motivos que vão desde uma expectativa positiva dos empregadores em relação à recuperação econômica até causas internas às empresas, mais relacionadas ao processo de tomada de decisão dos gestores responsáveis pela contratação de seus

empregados. Essa última é assumida, neste estudo, como a via condutora para a busca das possíveis causas da manutenção de salários reais dos trabalhadores do setor industrial baiano.

Diante de observações oriundas da crise que assolou muitos países nos anos de 1980 e 1990 e que evidenciaram uma considerável taxa de desemprego involuntário de mão de obra, surgem teorias assentadas nas premissas da existência do desemprego involuntário e salários rígidos (mantidos mesmo durante períodos de queda na atividade econômica). Essas teorias partiram de discussões sobre a presença de rigidez dos salários, tratada, em princípio, por Keynes (1936). Esse autor desenvolveu uma teoria na qual a existência de rigidez dos salários nominais, no curto prazo, era a causa para o desemprego. Sua visão contratual do mercado de trabalho estabelecia que, no curto prazo, os salários não se ajustariam o suficiente para manter a economia no pleno emprego, conforme defendido pelo pensamento clássico. Ele apresentou consideráveis argumentos que demonstraram a existência de rigidez salarial. Keynes (1936) não abandonou a idéia de equilíbrio, porém, esse equilíbrio seria alcançado com desemprego, em determinados períodos os salários ficariam estagnados acima do nível de ajuste do equilíbrio de mercado. A partir de suas idéias, teóricos de tradição Keynesiana, em especial, os Novos Keynesianos, dedicaram-se a propor modelos formais que justificassem a rigidez salarial, em termos reais, considerando questões de ordem microeconômicas.

É necessário ressaltar que segundo o entedimento novo keynesiano, rigidez aqui não é o contrário extremo de salários integralmente flexíveis. Como esclarece Sicsú (1999, p. 86), “rigidez não é o contrário de flexibilidade. Rigidez e flexibilidade são propriedades que se referem, ambas, à velocidade de ajuste das variáveis econômicas”. Dessa forma, algumas discussões teóricas se seguiram às novas evidências empíricas sobre como explicar a permanência em considerável período de tempo dos níveis salariais, em termos reais, diante das oscilações nos níveis de atividade econômica, e mais especificamente, nas taxas de ocupação da mão de obra.

Alguns trabalhos importantes sobre as causas da rigidez salarial associada ao desemprego partem da idéia de que as firmas têm dificuldade de supervisionar o trabalho de seus empregados. Então, a fim de evitar comportamentos de baixa produtividade, as empresas definem salários reais acima do nível vigente no mercado. Como esses salários estão acima da média do mercado, geram desemprego involuntário, com demanda por trabalho inferior a oferta. Esse raciocínio encontra sua base fundamental nos modelos teóricos de *Salário*

*Eficiência.* Em situações de altas taxas de desemprego, os trabalhadores ficam ávidos por manter seus empregos e dessa forma mantêm seus níveis de produtividade. Por outro lado, em situação inversa, o trabalhador, ciente da facilidade em encontrar trabalho, não hesita em diminuir sua produtividade.

A avenida de pesquisas que se desenvolveu a partir da crescente importância do tema trouxe um conjunto de trabalhos que reúne diversos modelos teóricos apresentando em suas análises variáveis não observáveis e, portanto, de difícil aplicação a trabalhos empíricos. Mesmo diante do rigor lógico dessas teorias, grande parte das averiguações realizadas não determina quais desses modelos, que envolvem variáveis como “esforço” do trabalhador, de fato, revelam as motivações das empresas para conservarem os salários de seus trabalhadores.

Surge então a necessidade de verificar, a partir da observação direta da ação decisória dos gestores das empresas baianas, quais os aspectos motivacionais que relacionam salários ao esforço do trabalhador, entendido sob a perspectiva da teoria do Salário Eficiência.

Esse trabalho tem como objetivo identificar as premissas fundamentais oriundas da teoria do Salário Eficiência, que explicam as causas dos gestores das empresas decidirem pela manutenção dos salários reais pagos aos seus trabalhadores, tomando como base para o estudo o setor industrial do Sudoeste e Sul da Bahia. Mais especificamente, esse trabalho objetiva testar a aplicação da teoria do Salário Eficiência para expor os motivos da manutenção dos salários reais no setor. Como objetivo secundário, pretende-se estabelecer um diagnóstico para a possível manutenção dos salários reais pagos pelo setor industrial do Sul e Sudoeste baianos, mesmo diante de períodos de retração da atividade produtiva. Além disso, pretende-se realizar uma análise comparativa entre as empresas de maior porte e as pequenas empresas a partir dos resultados gerados pela pesquisa. Parte-se da hipótese que as idéias sustentadas pelos modelos de Salário Eficiência podem explicar os principais motivos que levam as empresas a enrijecerem seus salários. Vale salientar que essa dissertação não se propõe estudar os elementos extensivos do tema, como desemprego nas regiões de estudo e qualidade da oferta de mão de obra nos municípios explorados.

A estratégia de pesquisa adotada neste estudo é a técnica de *surveys* ou entrevistas, uma vez que o objetivo deste trabalho envolve a aplicação das políticas salariais desenvolvidas e instituídas pelas empresas pesquisadas, por meio das decisões tomadas pelos gestores que



tratam diretamente da contratação, pagamento e demissão dos empregados. Os gestores das empresas de grande, médio e pequeno porte, distribuídas pelos diversos segmentos da atividade industrial nas regiões Sudoeste e Sul do Estado da Bahia são a principal fonte de dados deste estudo.

Trabalhos desenvolvidos utilizando a técnica de *surveys* ou entrevistas buscaram obter diretamente dos gestores de empresas informações sobre os elementos motivacionais que provocavam a rigidez salarial, como os estudos de Kaufman, 1984; Blinder e Choi, 1990; Campbell e Kamlani, 1997; Bewley, 1999; Agell e Lundborg, 1995 e 2003; Agell e Benmarker, 2002; Radowsky e Bonin, 2010; Einav; Finkelstein; Ryan; Schrimpf; Cullen, 2010. Essas pesquisas foram realizadas em países desenvolvidos e não se sabe da existência de produção semelhante aqui no Brasil, mesmo entre pesquisadores que publicaram trabalhos teóricos que tentam explicar o problema do desemprego, relacionando salários e desempenho do trabalhador. Portanto, este estudo tem um caráter pioneiro no trato do tema a ser explorado, por construir informações objetivas e subjetivas obtidas dos gestores das empresas entrevistadas, pertencentes aos diversos segmentos da indústria na Bahia e, que, poderão expor algumas das principais razões para a presença de rigidez salarial.

A escolha do setor industrial das regiões Sudoeste e Sul da Bahia se deve à importância que ele assume na composição do produto e do montante de trabalhadores ocupados. O Sudoeste e Sul baianos possuem mais de 50 indústrias de médio e grande porte distribuídas nas atividades de transformação, construção civil e extrativos minerais, segundo dados da Federação das Indústrias do Estado da Bahia, FIEB (2012). As unidades de pequeno porte somam, atualmente, 863 empresas, considerando os municípios de maior valor agregado das duas regiões (FIEB, 2012). Estas unidades industriais estão localizadas em regiões estratégicas para o escoamento de seus produtos e representam uma produção de mais de 27 milhões de reais ao ano (SEI/IBGE, 2010). A produção dos municípios pesquisados, citados abaixo, representa 36% do total produzido nas regiões Sudoeste e Sul da Bahia (SEI, 2010). As indústrias de Jequié, Vitória da Conquista e Itapetinga (Sudoeste baiano), Itabuna, Iheús e Mucuri (Sul) Teixeira de Freitas, Eunápolis e Cairu (extremo Sul) constituem, neste estudo, os municípios alvos desta pesquisa. Possuem significativa importância para o conjunto das regiões citadas, principalmente, pelo considerável número de empregos que representam em seu conjunto, a saber, aproximadamente 50.000 postos de trabalho, FIEB(2012)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A divisão regional utilizada aqui é a da Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, SEI.

Alguns destes municípios como Ilhéus e Itabuna viram sua principal economia entrar em declínio entre o fim dos anos de 1980 e o início dos anos de 1990. Em busca de novas alternativas econômicas decidiram diversificar. Ilhéus implantou novos segmentos industriais, como o de informática. Itabuna investiu no vestuário e na indústria têxtil. E como se sabe, quando a indústria é estimulada provoca efeitos multiplicadores, com diferentes magnitudes nos demais setores, como comércio e serviços. Outros municípios, como Vitória da Conquista, possuem um distrito industrial diversificado e abriga um significativo número de unidades de pequeno porte, segundo dados da FIEB (2012).

As particularidades do mercado de trabalho baiano são consideradas nas discussões tecidas aqui, bem como algumas características relacionadas à realidade do mercado de trabalho industrial das regiões Sudoeste e Sul da Bahia. Cabe ressaltar que, as especificidades regionais e setoriais não impedem que os modelos teóricos desenvolvidos com base na Teoria do Salário Eficiência e presença de rigidez salarial, expliquem a questão levantada por esta pesquisa com o objetivo de contribuir para a construção de diagnósticos capazes de subsidiar novas diretrizes de políticas públicas voltadas para o mercado de trabalho da Bahia.

As políticas resultantes das diferentes concepções teóricas são também fruto de diagnósticos alternativos e naturalmente de um receituário diferente para cada realidade. Contudo, existem princípios fundamentais que podem ser encontrados em todo e qualquer modelo de mercado de trabalho. A compreensão dos motivos que levam à rigidez salarial continua sendo alvo de investigação por colocar-se diante de novos contextos e dinâmicas ocupacionais. A análise desses contextos e dinâmicas permite indicar as iniciativas mais apropriadas para estimular o emprego e a demanda agregada e, conseqüentemente, a geração de renda.

Ao apresentar e discutir os modelos de Salário Eficiência como construção teórica com o propósito de entender o funcionamento do mercado de trabalho, torna-se necessário expor como preâmbulo os conceitos fundamentais que envolvem essa teoria. Além desta introdução (cap. I), este trabalho está estruturado em outros quatro capítulos. O capítulo II apresenta uma discussão teórica sobre os modelos de Salário Eficiência, considerando a contribuição keynesiana para a discussão sobre o conceito de rigidez salarial em sua perspectiva macroeconômica e as questões que levaram à construção dos modelos de cunho microeconômico, expostos neste trabalho, e que serviram de base para o estudo das causas

que podem explicar a presença de rigidez dos salários. Neste capítulo, é demonstrado o modelo proposto por Solow (1979); e os modelos elaborados por Akerlof (1982); e, Shapiro e Stiglitz (1984). Além de considerar contribuições dadas por outros autores como Bowles (1984), Bulow e Summers (1976), Akerlof; Yellen (1990) e, mais recentemente, os trabalhos de Ramos (2012) e Borjas (2012).

O capítulo III corresponde ao desenvolvimento da parte empírica, base de dados, bases metodológicas da investigação, a definição do trabalho de campo, seleção das empresas e o tamanho da amostra. Nesse capítulo é descrita a condução do processo de entrevistas e a investigação das questões hipoteticamente levantadas e levadas à análise dos gestores. E por fim, apresenta brevemente as condições de funcionamento do mercado de trabalho baiano e a estrutura do setor industrial da Bahia, com destaque para as regiões estudadas.

No capítulo IV são avaliados os resultados da pesquisa, os percentuais de respostas correspondentes a cada uma das premissas fundamentais da teoria do Salário Eficiência e que constituem os elementos motivadores da causa da rigidez salarial. Além disso, são apresentadas as opiniões dos entrevistados sobre as condições do mercado de trabalho industrial no Sudoeste e Sul da Bahia e algumas características das políticas de contratação e retenção de trabalhadores, adotadas pelas empresas pesquisadas. O capítulo V traz as conclusões da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

## **2 SALÁRIO EFICIÊNCIA E RIGIDEZ SALARIAL: MARCOS TEÓRICOS**

O presente capítulo organiza uma breve exposição da contribuição keynesiana para a explicação da manutenção dos salários acima dos níveis pagos pelo mercado, perpassando rapidamente pelo papel dos contratos na determinação dos salários firmados entre as empresas e seus empregados. Feito isso, discute o que constitui o cerne dos trabalhos envolvendo a teoria do Salário Eficiência: os problemas informacionais e a estrutura de incentivos para manter o esforço dos trabalhadores em níveis desejados pelos empregadores. Expõe os fundamentos teóricos para diferentes versões de salário eficiência por meio dos principais modelos, a partir de uma ordem cronológica.

O capítulo, portanto, representa uma parte importante da discussão sobre os modelos de Salário Eficiência e a presença de rigidez salarial. Os pressupostos teóricos, que podem explicar os elementos motivacionais das decisões das empresas por manter salários rígidos à baixa, são expostos nesse capítulo de maneira a tornar clara a relação entre os principais modelos de Salário Eficiência e suas contribuições ao entendimento da rigidez salarial.

### **2.1 MERCADO DE TRABALHO E RIGIDEZ DE SALÁRIOS: A VISÃO CONTRATUAL EM KEYNES E A ABORDAGEM NOVO-KEYNESIANA**

Keynes (1936) preocupou-se em explicar o desemprego involuntário, entendido como a não contratação de trabalhadores desempregados ainda que estes se ofereçam para trabalhar por menos que os salários correntes. Ele desenvolveu um modelo na tentativa de mostrar o caráter pró-cíclico da variável salário, em decorrência da presença de rigidez dos salários nominais. Essa rigidez dos salários tinha como causa principal a dificuldade dos trabalhadores empregados em aceitar reduções em seus salários relativos. Ainda segundo Keynes (1936), os trabalhadores comparavam seus salários com os de outros assalariados em ocupações semelhantes às suas, a fim de verificar diferenças salariais. As reduções dos salários monetários eram contestadas mesmo diante de quedas no nível de atividade econômica. A premissa keynesiana que afirma que os trabalhadores são menos resistentes a reduções em seus salários reais e muito mais preocupados com seus salários relativos, tornou-se incompatível com a análise microeconômica neoclássica que tentava explicar o comportamento dos agentes econômicos diante de uma mudança nos salários.

Como elemento importante na análise de rigidez dos salários nominais em Keynes, a presença de contratos de trabalho, com salários fixos, pode incentivar o comportamento do trabalhador na comparação dos salários pagos em períodos anteriores com os salários correntes. Os trabalhadores teriam nos salários pagos anteriormente uma referência para remunerações futuras. No curto prazo, a mudança nos valores nominais dos salários seriam impossibilitadas por motivos institucionais, como a presença dos termos contractuais defendidos pelos sindicatos. O resultado da existência de contratos de trabalho com salários definidos pelos acordos entre sindicatos e patrões, e as expectativas de preços retrospectivas dos trabalhadores, gerariam rigidez salarial. O salário monetário não cairia o suficiente, no curto prazo, para manter o nível de emprego inicial (FROYEN, 2003).

Na perspectiva macroeconômica, os postulados keynesianos sustentados pelos teóricos da síntese neokeynesiana pareciam absolutos na explicação do funcionamento dos mercados de trabalho, mas, na dimensão microeconômica, continuava prevalecendo o arcabouço teórico defendido pelos clássicos. Isso gerou certa incoerência nas tentativas de explicar o problema do desemprego. Era preciso encontrar fundamentos microeconômicos capazes de dar sustentação aos argumentos de rigidez salarial. A solução foi admitir que, de fato, a premissa keynesiana de salários nominais rígidos com salários reais flexíveis não era sustentável. O “desemprego era, na realidade, produto de salários reais rígidos. Contudo, a origem dessa rigidez não estava nas instituições que regulavam o mercado de trabalho” (RAMOS, 2012, p. 161). Dessa maneira, seriam considerados os mecanismos puramente econômicos, como otimização do lucro, fundamentados microeconomicamente.

Os economistas de tradição keynesiana procuraram encontrar explicações adicionais para o desemprego involuntário. Os modelos oriundos dessa nova gama de pesquisas são conhecidos como modelos novo-keynesianos. Esses modelos seriam, então, uma resposta às críticas das correntes do pensamento clássico aos modelos keynesianos. Importantes trabalhos foram produzidos na tentativa de encontrar os fundamentos para as análises microfundamentadas, tendo os mais relevantes em autores como Mankiw (1991); Romer (1991) e Gordon (1990). Nem todos os novos-keynesianos são críticos vorazes dos modelos neo-keynesianos propostos por Hicks (1937) e Samuelson (1955), mas, todos tem como objetivo principal aperfeiçoar as bases microeconômicas do sistema construído por Keynes.

A partir do pressuposto de rigidez dos salários e dos preços, elemento de significativa relevância na teoria keynesiana para explicar o desemprego involuntário, foi empreendido grande esforço a fim de demonstrar que a rigidez dos salários pode acontecer mantendo a premissa neoclássica de agentes otimizadores e, portanto, ter base microeconômica bastante sólida e coerente com os fundamentos clássicos. Os teóricos reunidos sob a denominação de “novos-keynesianos” apresentaram uma grande diversidade de abordagens. Essas abordagens reúnem uma série de aspectos do mercado de trabalho que explicam a rigidez dos salários. No entanto, apesar das particularidades, os teóricos novo-keynesianos possuem alguns elementos em comum:

- Pressupõem alguma forma de concorrência imperfeita para o mercado de produtos e de trabalho com problemas de informação incompleta e assimétrica;
- A rigidez salarial no modelo keynesiano era a rigidez nominal dos salários, nos modelos novo-keynesianos essa rigidez é verificada nos salários reais;
- No curto prazo, os preços e salários são rígidos e os pensadores da corrente novo-keynesiana procuram explicar os motivos que levam os agentes otimizadores a manterem esses preços e salários rígidos.

O contexto histórico dos anos 1980, que havia apresentado taxas de desemprego elevadas e persistentes, em especial, em países da Europa e Estados Unidos, trouxe um importante desafio teórico aos novos pesquisadores, principalmente à aqueles que tentavam encontrar pontos de concordância entre as idéias de keynes e os paradigmas clássicos. Desenvolver modelos de rigidez salarial em consonância com as idéias centrais da teoria clássica foi um objetivo perfeitamente alcançado por meio dos avanços no tratamento de diferentes aspectos relacionados à informação imperfeita e assimétrica, incorporadas às novas idéias para explicar a rigidez de preços e salários. Os principais modelos construídos pela corrente novo-keynesiana e aqui destacados são os chamados modelos de Salário Eficiência. Esses modelos tiveram como base de sustentação a presença de falhas de mercado, como a existência de informações assimetricamente distribuídas, risco moral e seleção adversa.

## 2.2 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO, RISCO MORAL E SELEÇÃO ADVERSA

A assimetria de informação<sup>2</sup> pode ser analisada partindo da interação de dois atores importantes: o “principal” e o “agente”. O primeiro seria a firma ou o empregador e o segundo, o assalariado ou trabalhador. O “principal” é o indivíduo que não possui todas as informações sobre o “agente”, que, por sua vez, dispõe de um nível de informação sobre si próprio que não pode ou não quer revelar ao “principal”. O princípio teórico aqui é que para lidar com situações de informação imperfeita ou assimétrica são desenhados modelos nos quais o “principal” celebra com o “agente” contratos com o objetivo de fazê-lo revelar o maior número de informações possíveis ou tenha posturas favoráveis ao “principal”. Dentro desse mundo de informação incompleta ou desigualmente distribuída entre os dois agentes, é possível perceber a presença de duas situações:

- i. O “principal” não possui todas as informações sobre o “agente”. Essa situação pode gerar um problema chamado de “Seleção Adversa”.
- ii. Em um contexto de informação imperfeita, o empregador não tem como observar ou controlar o esforço despendido pelos empregados nas suas tarefas. Isso geraria, dessa forma, um problema de “Risco Moral”.

Por certo, existe uma série de sanções formais e incentivos contra a tendência ao descumprimento dos acordos firmados nos contratos de trabalho. As empresas podem pagar salários mais altos aos trabalhadores que empreenderem maior esforço no exercício de suas atividades, bem como podem instituir cláusulas que penalizem empregados que mentirem ou omitirem informações importantes sobre sua qualificação para determinado cargo. Os contratos estabelecidos com o propósito de minimizar os problemas de informação incompleta podem gerar rigidez salarial, uma vez que, por dificuldade ou impossibilidade de aquisição de todas as informações relativas ao trabalho, a supervisão e controle dos trabalhadores se torne algo impraticável. As empresas então optam por estabelecer uma relação direta entre produtividade e salários pagos.

Este comportamento das empresas poderia ser diferente caso as ações do “agente” pudessem ser facilmente observáveis. Se as firmas pudessem observar as ações mais eficientes tomadas

---

<sup>2</sup> Os modelos de informação imperfeita são referenciados em problemas ligados ao mercado de seguros. Os trabalhos seminais na literatura novo-keynesiana, aplicando os insights de Akerlof (1970) para a análise do mercado para carros usados (lemons), são os de Jafee & Russell (1976) e Stiglitz & Weiss (1981).

pelos empregados poderia remunerá-los de acordo à sua produtividade. Porém, isso não ocorre na economia real, em especial, por que existem barreiras legais para esse tipo de conduta, ou seja, não remunerar o trabalhador considerado pouco produtivo. O custo de monitoramento e observação pode ser muito alto, principalmente em grandes empresas. Uma ação que poderia promover a redução desse custo de monitoramento é a motivação do “agente” por meio de um sistema de incentivos eficaz ou o pagamento de Salários de Eficiência.

Com relação aos modelos de *seleção adversa*, a análise sobre o funcionamento do mercado de trabalho concentra-se na impossibilidade de os empregadores conseguirem informação perfeita sobre a qualidade do trabalhador a ser contratado. A “dimensão qualidade pode, por sua vez, ser subdividida em duas. A qualidade associada ao próprio trabalhador, e a dedicação, esforço ou empenho que ele dedica ao seu trabalho” (RAMOS, 2012, p. 166). Surge um problema associado ao contexto (Seleção Adversa) e ao comportamento do “agente” (Risco Moral). Nos dois casos, a empresa pode utilizar o Salário Eficiência para administrar esses problemas.

Quando uma firma quer preencher um posto de trabalho, ela oferta uma vaga ao salário de mercado e pode atrair uma quantidade significativa de trabalhadores querendo o emprego. Nesse grupo de trabalhadores existem candidatos de diferentes “qualidades”. A empresa empregadora procura meios de escolher os melhores. Embora tome todo o cuidado, o risco de errar na escolha não é nulo. Se a empresa passa então a ofertar um salário que, para o perfil de trabalhador que ela procura, está acima do salário de mercado, então as chances de aumentar a qualidade média dos trabalhadores selecionados serão maiores (WEISS, 1981).

No caso do *risco moral*, a saber, aquele associado ao comportamento do “agente”, parte-se da premissa que quanto maior esforço o trabalhador dedica ao trabalho menor será sua utilidade. Com isso, o trabalhador terá uma tendência a se dedicar ao mínimo às suas tarefas. Devido ao problema do *risco moral*, as empresas que possuem informações imperfeitas sobre o comportamento do trabalhador precisam criar mecanismos de monitoramento e disciplina do trabalho. Ocasionalmente, a firma poderá encontrar falhas graves na conduta do empregado e desligá-lo da empresa. Se ela paga o salário de mercado, existe a possibilidade de o trabalhador encontrar um outro emprego com salário similar. Sendo assim, os “agentes” tenderão a assumir o risco de serem demitidos, realizando menor esforço. Elevando os



salários, a firma aumenta o custo de oportunidade do trabalhador ao ser “surpreendido” negligenciando o trabalho. Com isso, pretende-se estabelecer uma relação positiva entre salário pago e o esforço do empregado (agente), em outros termos, entre remuneração e produtividade. Dessa maneira, gera-se rigidez salarial no sentido discutido pelos modelos de cunho novo keynesiano.

### 2.3 OS MODELOS DE SALÁRIO EFICIÊNCIA

A teoria do Salário Eficiência sustenta que salários acima dos salários de mercado tornam os trabalhadores mais produtivos. A relação que é estabelecida entre salário e produtividade do trabalhador pode explicar o motivo de algumas empresas não reduzirem os salários de seus empregados, ainda que haja excesso de oferta de mão de obra. Mesmo que uma redução nos salários leve a uma diminuição nos custos de pessoal, uma redução nos salários pagos pela empresa, teoricamente, também poderia diminuir a produtividade de seus trabalhadores e, conseqüentemente, os lucros da empresa.

Uma das versões para o Salário Eficiência, que é utilizada para explicar os salários em países mais pobres, pressupõe que os salários influenciam a nutrição, ou seja, trabalhadores mais bem remunerados podem garantir uma dieta mais nutritiva e, em consequência disso, são mais saudáveis e mais produtivos. As firmas podem decidir pagar um salário acima do nível de equilíbrio com a finalidade de manter um trabalhador mais saudável. Esse, provavelmente, não é o caso dos países desenvolvidos, onde os salários pagos estão acima do nível necessário para manter uma boa saúde em seus trabalhadores.

Outra teoria que envolve o conceito de Salário Eficiência, aplica-se melhor aos países ricos e sustenta que salários maiores reduzem a *rotatividade* da mão de obra. Existem diversos motivos que podem levar os trabalhadores a deixarem seus empregos atuais e aceitarem propostas de trabalho melhores em outras empresas que concedam projeção de carreira ou experiências fora do seu país de origem. Um incentivo para que os trabalhadores permaneçam na empresa é uma remuneração mais alta que a remuneração do mercado. Esse fato faz com que a empresa reduza a *rotatividade* entre seus empregados, reduzindo dessa maneira o tempo gasto com novas contratações e treinamentos.

Ainda com respeito às ideias originadas do conceito de Salário Eficiência, afirma-se que a qualidade média da força de trabalho de uma empresa está diretamente relacionada ao que ela

paga aos seus empregados. Se a empresa diminuir seus salários, os melhores empregados podem pedir demissão e aceitar ofertas de trabalho em outras empresas que paguem salários melhores, ficando na empresa trabalhadores que tenham menos alternativas de novas oportunidades. A tendência é que pessoas mais bem qualificadas saiam da empresa e permaneçam aquelas que possuem uma menor qualificação, sendo esse fato um caso de *seleção adversa*, já discutida em seção anterior. A empresa pode reduzir a ocorrência de *seleção adversa* pagando um salário acima do salário de equilíbrio.

E por fim, uma idéia importante relacionada à teoria de Salário Eficiência, sustenta que os salários mais altos melhoram o esforço dos trabalhadores. Seu principal postulado argumenta que as empresas não conseguem supervisionar com perfeição o esforço do trabalho de seus empregados. Com isso, os empregados ganham a prerrogativa de decidir quanto de dedicação (esforço) vão dar ao trabalho que executam. Nesse caso, podem ocorrer duas situações: os trabalhadores podem se esforçar para darem o melhor de suas energias ou poderão “fazer corpo mole”, e correr o risco de serem descobertos e demitidos. Dessa maneira, os trabalhadores estariam incorrendo em um caso de *risco moral* – a tendência que alguns trabalhadores têm de se comportarem mal quando não estão sendo perfeitamente monitorados.

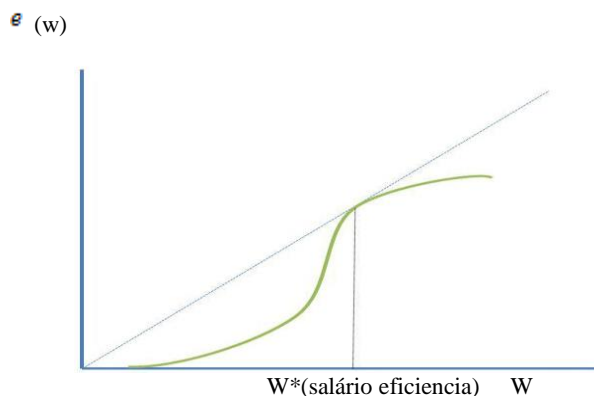
Se a empresa paga um salário mais alto, o trabalhador terá um custo mais alto, caso venha a ser demitido. Um salário mais alto também faz crescer a produtividade dos trabalhadores. Isso certamente contribui para uma maior rigidez dos salários pagos acima do salário de equilíbrio, resultando em uma taxa menor de obtenção de emprego e maior nível de desemprego (MANKIW, 2010). Tal versão de salário eficiência é conhecida na literatura como *shirking model* ou *labor discipline model*.

Essa última teoria foi originada do modelo que se tornou uma referência muito difundida dos modelos de Salário Eficiência estudados. Os trabalhos teóricos mais importantes sobre a versão *shirking* da teoria de Salário Eficiência são Shapiro e Stiglitz (1984), Bowles (1985) e; Bulow e Summers (1986). Antes de discutir com mais detalhes os modelos vinculados à hipótese do Salário Eficiência, é apresentado o modelo de Solow (1979) a fim de expor as primeiras idéias elaboradas sobre a teoria em discussão.

### 2.3.1 O modelo de Solow (1979)

Nesse modelo a firma mantém seu objetivo de maximizar os lucros, conforme pressuposto do mercado neoclássico. Supondo concorrência perfeita, ela apenas toma os salários e preços como dados. No entanto, sua função de produção vai sofrer algumas mudanças. O trabalho ( $L$ ) é considerado o único insumo utilizado na produção, mas tendo estas diferentes características (ou qualidades) denominadas de  $e$  (esforço). Imaginando que  $e$  dependa do salário pago pela firma ( $w$ ), então:  $e = e(w)$ , sendo  $e' > 0$ . Quanto maior o salário, maior será a qualidade do trabalho, ou o esforço dedicado pelo empregado ao trabalho. Como o modelo conserva o seu caráter neoclássico, supõe-se que a função de esforço,  $e = e(w)$ , tenha dois intervalos. Inicialmente ela é uma função crescente mas convexa, ou seja, os acréscimos marginais dos salários provocam um resultado positivo e crescente sobre o esforço, com consequente aumento produtivo. A partir de um determinado ponto, ela continua ascendente mas côncava, os acréscimos marginais nos salários sobre o esforço são positivos, porém, decrescente. Como demonstra o gráfico 1.

Gráfico 1 – Função de esforço e determinação do Salário Eficiência



Fonte: RAMOS, 2012

Feitas as considerações iniciais sobre a função esforço,  $e = e(w)$ , pode-se representar a função de produção da seguinte maneira:

$$Q = F[L \cdot e(w)] \quad (I)$$

Onde:  $Q$  = produto;  $L$  = trabalho;  $e$  = qualidade ou intensidade do esforço nas tarefas;  $w$  = salário. Tem-se que  $(L \cdot e)$  é na verdade, uma variável de “qualidade/quantidade” de trabalho<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> O produto de  $L \cdot e$  é chamado de trabalho eficaz ou trabalho eficiente. Observa-se que a função produção dada em (I) apresenta os pressupostos da função de produção neoclássica, ou seja,  $F_{L \cdot e} > 0$  e  $F_{L \cdot e L \cdot e} < 0$ .

Como a firma nesse modelo continua mantendo os mesmos atributos da firma neoclássica, a função objetivo será a função maximizadora de lucros dada por:

$$\pi = P \cdot F[e(w), L] - (w \cdot L) \quad (\text{II})$$

Onde  $P$  = nível de preços e;  $\pi$  = lucro da firma.

Foi assumido que a firma está em uma situação de concorrência perfeita, tanto para o mercado de fatores quanto para o de produto. Assim, a única variável de escolha é  $L$  (quantidade de trabalho), uma vez que  $w$  e  $P$  são dados. Isto para o modelo neoclássico tradicional. Para o caso dos modelos envolvendo a função esforço,  $e(w)$ , assumindo a firma em um contexto de concorrência perfeita no mercado de fatores e de produto, ela irá escolher um salário a ser pago que não é o salário de mercado. Para maximizar seus lucros a firma terá de escolher uma combinação de salário ( $w$ ) e quantidade de trabalho ( $L$ ). Ela deverá perceber qual a combinação que será maximizadora de seus lucros e isso se dará em duas etapas, primeiro determina-se  $w$ , e posteriormente, a quantidade de trabalho,  $L$ . Como pode ser visto no desenvolvimento das equações abaixo:

$$\text{Max. } \pi = P \cdot F[e(w), L] - (w \cdot L) \quad (\text{III})$$

$w, L$

Calculando as primeiras derivadas, tem-se as condições de primeira ordem:

$$\pi_w = P \cdot e' \cdot F' \cdot L - L = 0 \quad (\text{IV})$$

$$\pi_L = P \cdot e \cdot F' - w = 0 \quad (\text{V})$$

Como  $L$  é sempre positivo, a equação (IV) pode ser reescrita da seguinte forma:

$$\pi_w = P \cdot e' \cdot F' - 1 = 0 \quad (\text{VI})$$

Tem-se então que  $F' = (w/P e')$ , de acordo com a equação (V) substituindo em (VI), resulta que  $(e' w)/e = 1$  (VII)

O salário que iguala os termos da última equação é chamado de Salário de Eficiência.

Por ser considerada de significativa importância para os modelos de Salário Eficiência, a igualdade acima será analisada com mais detalhes. Serão construídas três perspectivas complementares envolvendo funções da microeconomia clássica. Sabendo que os custos médios (CMe) são obtidos a partir dos custos totais (CT) e expressos como dependendo da quantidade produzida ( $Q$ ), tem-se:

$$CMe(Q) = CT(Q)/Q \quad (VIII)$$

O Custo Marginal(CMg) pode ser definido como a derivada dos Custos Totais (CT') quando varia a quantidade. Ao derivar-se o Custo Médio(CMe) em relação à quantidade (Q), tem-se, então:

$$\begin{aligned} \partial CMe/\partial Q &= \partial [CT(Q)/Q]/\partial Q = CT'Q^{-1} - CTQ^{-2} = \\ &= 1/Q[CMg-CT(Q)/Q] = 1/Q[CMg - CMe] \quad (IX) \end{aligned}$$

Sendo 1/Q positivo (quantidades negativas não fazem sentido), a condição de primeira ordem, (CMe' = 0) é cumprida quando CMg = CMe. O ponto de mínimo será atingido quando os custos médio e marginal se igualarem.

Analisando as variáveis utilizadas pelos modelos de Salários Eficiência, o custo médio por unidade de esforço pode ser representado pela relação  $w/e$ . Dado um custo total de w, o custo marginal pode ser representado por  $1/e'$ .<sup>4</sup> Então, a expressão usada no caso do modelo de Salário Eficiência em questão será:

$$(w/e)' = (1/e')[(1/e') - (w/e)] \quad (X)$$

Onde:  $1/e' \neq 0$ , a condição de primeira ordem (c.p.o) será dada por:

$$e^{-1} - w e^{-2} e' = 0 = [(1/e') - (w/e)] \quad (XI)$$

O desenvolvimento da expressão acima dá o que é conhecido como *Condição de Solow*, ou seja,  $w e' / e = 1$ . A interpretação dessa condição diz qual o salário que deverá ser pago pela firma a fim de minimizar o custo, ou, qual o salário que maximizaria o esforço por unidade de trabalho.

Para compreender a importância da *Condição de Solow* é preciso ver na igualdade de equilíbrio a elasticidade da função de esforço ( $e'(w)$ ) com relação ao salário. Supondo que a elasticidade seja maior que 1, significa que um aumento de x% no salário pago resultará em uma elevação superior a x% no esforço. Dito de outra forma, os ganhos marginais da firma serão maiores que seus custos marginais com incremento no salário, e, por suposto, a firma

<sup>4</sup> Pelo Teorema da função inversa pode-se provar que se  $f(x)$  é estritamente crescente ou estritamente decrescente em um intervalo S e  $x_0$  pertence ao intervalo S, f tem uma função inversa g, contínua e estritamente crescente ou decrescente em S e  $g'(x_0) = 1/f'(x_0)$ .

deverá continuar com a decisão de pagar salários mais altos a fim de obter maior dedicação ou esforço do trabalhador.

Do ponto de vista analítico, a inclinação da reta que une  $e(w)/w$  à origem deve ser máxima, ou seja, tangente à função  $e(w)$ , nesse ponto. Dessa forma, a firma maximiza seus lucros quando atinge a *Condição de Solow* ( $e'(w)/w = e''(w)$ ). Dado um nível ótimo de salário ( $w$  que satisfaz a *Condição de Solow*), cabe também determinar um  $L$  que possibilite o alcance desse nível ótimo, realizado em uma segunda etapa do processo de maximização dos lucros. No entanto, estabelecer o tamanho do estoque de trabalho é algo de relativa facilidade, uma vez definido o valor do salário ótimo,  $w^*$ . Então, a equação de lucros se reduz à seguinte forma:

$$\text{Max } \pi = P \cdot F [e^*(w^*), L] - (w^* \cdot L) \quad (\text{XII})$$

Sendo:  $w^*$  = Salário Eficiência;

$e^*$  = qualidade do trabalho proporcionada pelo Salário Eficiência.

Para condição de primeira ordem, (c.p.o.), tem-se:

$$\pi' = P \cdot F' e^* - w^* = 0$$

Isso não é nada mais que o pressuposto clássico que iguala produtividade marginal do trabalhador ao salário real. Sendo necessário estabelecer uma ressalva: o salário aqui não é determinado exogenamente e sim determinado pela função esforço,  $e(w)$ .

É importante relacionar algumas das idéias resultantes dos desenvolvimentos teóricos expostos a fim de compreender os principais pressupostos estabelecidos para a análise dos motivos que levam a rigidez dos salários nos diversos mercados de trabalho. Abaixo um resumo dessas idéias:

- O Salário Eficiência escolhido pela firma não depende da quantidade produzida. Essa variável,  $Q$ , é determinada depois que a firma escolhe a quantidade de trabalho no processo de otimização. Assim, o salário que maximiza o lucro é quem determina a quantidade do que será produzido;
- Não há porque igualar oferta e demanda por mão de obra a partir de um salário. Aqui o equilíbrio pode acontecer com desemprego, ou seja, os salários pagos podem não

igualar oferta e demanda e o nível salarial pode estar acima do equilíbrio clássico. E isso pode perdurar por longo tempo;

- A determinação dos salários é endógena ao processo de maximização de lucros da firma; O salário é definido sem interferência dos preços dos outros insumos, do preço do produto e do nível de produção. Os salários são escolhidos a fim de maximizar os lucros e, portanto, podem ser maiores que os salários de equilíbrio clássico, uma vez que a taxa salarial é definida a partir da função esforço,  $e(w)$ .

### **2.3.2 Algumas ramificações e variações dos modelos de Salário Eficiência: aspectos sociológicos e disciplinares**

Com a finalidade de expandir a discussão sobre os elementos que explicam a rigidez dos salários por meio dos modelos de Salário Eficiência, é construída nos parágrafos seguintes uma exposição sucinta de outros modelos que tem como base a referida teoria, bem como um detalhamento dos modelos que envolvem questões relacionadas a aspectos sociológicos, como a influência dos grupos de referência, e disciplinares, como a ameaça de desemprego.

#### **2.3.2.1 O modelo de Akerlof (1982)**

Akerlof (1982) construiu o que seria conhecido como Modelo de Reciprocidade. Em essência, o Modelo de Reciprocidade, ou *Gift-Exchange Model*, tenta justificar os instrumentos de estímulo e manutenção da lealdade do trabalhador aos objetivos da firma. Há, nesse modelo, um claro objetivo de explicar o desemprego involuntário considerando o comportamento individual e de grupo dos trabalhadores.

As contribuições mais importantes de Akerlof (1982) podem ser resumidas como: a incorporação de elementos sociológicos no estudo do funcionamento do mercado de trabalho, de base microeconômica; e o estabelecimento da relação entre os contratos implícitos, o comportamento com relação ao esforço do trabalho e a produtividade do trabalhador, conforme estudos de Azariadis (1975); e, Bailly (1974).

O autor trabalha o conceito de salário “justo”, a partir da expectativa criada pelo trabalhador em ter das firmas um tratamento recompensador, estabelecido por meio de gratificações e

reciprocidade. A maior produtividade deve ser recompensada. Por outro lado, os trabalhadores podem se envolver de tal forma com seus colegas que a punição à baixa produtividade de alguns de seus companheiros pode ser entendida como “injusta” em termos de contribuição ao trabalho de grupo.

É desenvolvido o conceito de salário “justo” tomando por base a Teoria do Indivíduo-Referência e Grupo-Referência. Para que o salário seja visto como justo, é necessário ser estabelecido um tratamento igualitário entre os membros de um mesmo grupo de trabalho, sendo esse grupo a referência para seus membros, estando seus integrantes empregados ou não. Toma-se também o salário passado, do trabalhador e daqueles no grupo de referência, como importante para o cálculo do salário justo. Dessa forma:

$$W_{i,t+1}^f = f(w_{i,t}, w_o, b_u, u, e_i, e_o)$$

Onde  $W_{i,t+1}^f$  = salário justo percebido pelo trabalhador “i” em (t + 1),  $w_{i,t}$  = salário efetivamente pago no período anterior,  $w_o$  = salário pago aos outros trabalhadores do grupo de referência no passado e atualmente,  $b_u$  = seguro desemprego,  $u$  = número de desempregados no grupo de referência no período atual e no passado,  $e_i$  = esforço do trabalhador no período atual e no passado,  $e_o$  = esforço dos outros trabalhadores do grupo de referência no passado e atualmente.

As premissas que constituem esse modelo são basicamente três. Elas tratam das normas que determinam o comportamento dos agentes econômicos envolvidos e das características básicas de trabalhadores e firmas.

1. As normas condicionadoras do esforço tanto são endógenas, como exógenas à firma. As variáveis endógenas são: o sistema de incentivos da firma (remuneração diferenciada por produtividade e esforço,  $\{w(e)\}$ , regras de esforço mínimo, ( $e_{min}$ ), utilidade dos trabalhadores que trabalham naquela firma e fazem parte do grupo de referência, ( $u_1, u_2, u_3, \dots, u_j$ ). As variáveis exógenas são: salários pagos em outras firmas, ( $w_o$ ), taxa de desemprego ( $u$ ), seguro desemprego ( $b_u$ ) e esforço condicionado pelas normas,  $e_n$ , [TIRYAKI *et al.*, 2011]. Com isso, tem-se:

$$e_n = f(\{w(e)\}, e_{min}, u_1, u_2, u_3, \dots, u_j; w_o, u, b_u)$$



2. Os trabalhadores, no caso de estarem empregados, têm uma função utilidade que está em função do esforço ( $u(e)$ ) e do salário( $w$ ). No caso de desemprego, a utilidade é definida pelo seguro desemprego. A decisão de trabalhar exige um nível máximo da utilidade com base no esforço escolhido (que deve estar acima do nível estabelecido pela empresa). Assim, a utilidade do esforço deve exceder a utilidade obtida na situação de desemprego:

$$\text{Max}_{e \geq e_{\min}} U = u(e_n, e, w) > U = u(b_u)$$

3. E por fim, a premissa que diz que o nível de produção para as firmas está diretamente relacionado ao esforço dos trabalhadores contratados. Aqui, o pagamento do salário vai depender do tipo de trabalhador. A firma deve escolher os incentivos que maximizarão seus lucros. Supondo os salários os únicos custos assumidos pela firma, a função lucro é definida como:

$$\pi = pf(e_1, e_2, \dots, e_j) - \sum_{i=1}^j w(e_i)$$

O modelo descrito anteriormente, propõe-se a explicar as percepções do tratamento justo, ou não, no relacionamento entre firmas e trabalhadores. A justiça é medida pela comparação entre recompensas e benefícios distribuídos a cada um dentro da empresa. Um trabalhador irá considerar que é tratado de forma justa caso perceba que a sua remuneração em relação ao seu esforço é equivalente às remunerações pagas à aqueles que o rodeiam. Aceita-se então que um trabalhador mais experiente receba maior remuneração por seu capital humano já acumulado durante os anos de trabalho na firma. Caso contrário, o trabalhador em questão iria se sentir preterido e insatisfeito.

### 2.3.2.2 O modelo de Shapiro e Stiglitz (1984)

O próximo modelo de Salário Eficiência analisado com mais detalhes é o desenvolvido por Shapiro e Stiglitz (1984). Segundo esse modelo, a firma irá escolher pagar um salário acima do salário de equilíbrio por causa da presença de assimetria de informação e da impossibilidade de monitoramento perfeito do trabalho. Essa última premissa tem como base

a impossibilidade de observação do esforço individual do trabalhador, podendo-se mensurar apenas o resultado do esforço coletivo. Com isso, elevar o salário pago seria uma forma de estimular a produtividade, evitando o “corpo mole” de indivíduos no grupo. A manutenção de salários mais elevados tornaria a demissão mais custosa ao trabalhador. Disso, é proposto um modelo de monitoramento imperfeito construído pelos autores em questão e definido a partir dos seguintes pressupostos:

- Os Trabalhadores: existe um número muito grande e fixo de trabalhadores ( $\bar{L}$ ) que procuram maximizar o valor presente da utilidade esperada, definida da seguinte forma:

$$\int_{t=0}^{\infty} e^{-\rho t} u(t) dt, \rho > 0$$

Onde:  $u(t)$  é a utilidade instantânea em  $t$  e  $\rho$  é a taxa de desconto. A utilidade instantânea é definida como  $u(t) = w(t) - e(t)$ , se o trabalhador estiver empregado; e  $u(t) = 0$ , se estiver desempregado. O salário é representado por  $w(t)$  e o esforço do trabalhador por  $e(t)$ . Em cada momento, o trabalhador pode estar em cada um dos três estados: empregado e se esforçando em um nível igual a  $\bar{e}$  (estado “E”); empregado e sem se esforçar (estado “S”, abreviação de *shirking* ou “corpo mole”); e desempregado e sem se esforçar (estado “U”).

Também é assumido, para simplificar a análise, que há uma taxa de esforço do trabalho determinada exogenamente, o que implica que a probabilidade de um trabalhador estar empregado no futuro ( $P(t)$ ) é independente de quanto tempo ele esteve empregado. Esta taxa que determina as chances do trabalhador ficar desempregado é chamada de taxa de perigo ou *hazard rate*.

$$P(t) = e^{-b(t-t_0)}, b > 0$$

$$P'(t) = -bP(t)$$

A probabilidade das firmas encontrarem alguém fazendo “corpo mole” é definida como “ $q$ ” por unidade de tempo, é exógena e independente da probabilidade de término do vínculo de emprego. A probabilidade de os trabalhadores encontrarem emprego é dada por “ $a$ ” por unidade de tempo: para cada trabalhador individual, “ $a$ ” é exógena; para a economia como um todo, “ $a$ ” é endógena e depende da taxa de contratação das firmas e do número de desempregados.

- As firmas: existe um grande número fixo de firmas ( $\bar{N}$ ) que maximizam o valor presente dos lucros esperados, definidos da seguinte forma:

$$\pi = F(\bar{e} L(t)) - w(t)[L(t) + S(t)]$$

Onde: L é o número de trabalhadores com esforço e S é o número de trabalhadores fazendo “corpo mole”. Assume-se que as decisões das firmas tomadas periodicamente afetam os lucros somente naquele período; a firma escolhe w e L em cada momento para maximizar o fluxo de lucros por período e não se analisa o valor presente dos lucros. Essas premissas são utilizadas para derivar a utilidade do trabalhador em cada estado possível: empregado e fazendo esforço, empregado sem fazer esforço e desempregado. A programação dinâmica estabelecida é a seguinte, onde:

$V_E$  = expectativa de utilidade do emprego para o trabalhador;

$V_U$  = expectativa de utilidade do desemprego para o trabalhador;

$p$  = probabilidade de ser pego fazendo “corpo mole”;

$b$  = taxa de monitoramento;

$V_S$  = expectativa de utilidade de fazer “corpo mole”.

$$V_E = \frac{1}{p + b} [w - \bar{e} + b V_U] \quad (I)$$

ou

$$pV_E = (w - \bar{e}) - b (V_E - V_U) \quad (II)$$

Pode-se dizer a partir de (II) que o valor presente do ganho esperado é igual ao salário “líquido” de esforço, deduzida a perda associada ao desemprego. Se o trabalhador faz “corpo mole” o valor presente do ganho esperado é definido por:

$pV_S = w - (b + q) - (V_S - V_U)$ , onde q = probabilidade de fazer “corpo mole”.

Para o caso de desemprego, a utilidade esperada torna-se:  $pV_U = a(V_S - V_U)$

Com a finalidade de evitar o “corpo mole” dos trabalhadores, é necessário que  $V_E \geq V_S$ . O modelo assume que os trabalhadores decidem por se esforçar. Dessa maneira, o nível de esforço é constante em  $\bar{e}$ , sendo possível concluir que  $V_E = V_S$ . Então:

$$(w - \bar{e}) - b (V_E - V_U) = w - (b + q) (V_S - V_U)$$

$$\text{ou, } (V_E - V_U) = \frac{\bar{e}}{\bar{q}}$$

O salário escolhido pelas firmas deve ser alto a tal ponto que os trabalhadores prefiram trabalhar a ficar desempregados. Com isso, os trabalhadores empregados ganham “renda extra”; esse acréscimo à renda cresce concomitantemente ao crescimento do custo do esforço, e diminui quando a firma percebe a ausência de esforço. O Salário Eficiência a ser pago deve observar:

$$(i) \quad p (V_E - V_U) = \frac{\bar{e}}{\bar{q}}$$

$$(ii) \quad p (V_E - V_U) = (w - \bar{e}) - (a + b) (V_E - V_U)$$

Das equações acima, resulta que:

$$w = \bar{e} + (a + b + p) \frac{\bar{e}}{\bar{q}}$$

O salário suficiente para que seja exercido o esforço do trabalhador precisa ser aumentado à medida que o custo do esforço ( $\bar{e}$ ), a facilidade de encontrar outro trabalho (a), a taxa de terminação de emprego (b) e a taxa de desconto (p), cresçam.

Se a economia está no equilíbrio de longo prazo, o Salário Eficiência pode ser determinado em termos do nível de emprego da firma. No longo prazo, o número de contratações realizadas ( $\bar{L} - NL$ ) e de demissões ( $N*L*b$ ) devem estar em equilíbrio. Logo, a taxa com que os desempregados conseguem achar trabalho (a) é definida por:

$$a = \frac{NLb}{\bar{L} - NL}$$

Essa é a equação fundamental do modelo, definida por Shapiro e Stiglitz (1984), a condição de “no-shirking” (NSC)<sup>5</sup>, ou seja, o salário que a firma deve pagar para promover o esforço à medida que o nível de emprego aumenta é dado pela seguinte expressão:

$$W = \bar{e} + \left( p + \frac{L}{\bar{L} - NL} b \right) \frac{\bar{e}}{\bar{q}}$$

Como pode ser observado, o Salário Eficiência é uma função crescente do nível de emprego. Agora é necessário derivar qual o nível de emprego que a firma definirá, tomando como ponto de partida o processo de otimização de lucros. A definição do lucro dada foi:

<sup>5</sup> Condição onde não se verifica a existência do “corpo mole”.

$$\pi(t) = F(\bar{e} L(t)) - w(t)[L(t) + S(t)]$$

A curva de demanda é representada pela expressão  $\bar{e} F'(\bar{e} L) = w$ . Com isso, as empresas irão contratar novos empregados até o ponto em que o produto marginal do trabalho for igual ao Salário Eficiência estabelecido a partir da NSC, com base no conceito de trabalho efetivo. Então, o nível de emprego e o Salário Eficiência serão determinados pela intersecção entre a curva de NSC e a curva de demanda por trabalho.

Esse modelo discutido até aqui produz considerações de significativa relevância para a análise do mercado de trabalho, sendo as principais:

1. Como parte-se do pressuposto que os salários estão acima dos salários de equilíbrio, considerando os mercados competitivos, existirão trabalhadores dispostos a aceitar trabalho a um preço mais baixo, mas não haverá quem os empregue, provocando assim, desemprego involuntário.
2. Se os benefícios-desemprego forem altos, o emprego do esforço máximo perderá utilidade, elevando o nível de Salário Eficiência e reduzindo o emprego.
3. Se é possível monitorar perfeitamente o trabalhador, o salário que a firma escolhe pagar para promover o esforço ótimo dos trabalhadores diminui.

Contudo, o modelo não dá garantias que os salários sejam totalmente rígidos para baixo. No caso de acentuada queda na atividade econômica com conseqüente elevação na taxa de desemprego, as empresas podem diminuir o Salário de Eficiência, e mesmo igualá-lo ao salário de mercado, sem prejuízo à produtividade do trabalhador [YELLEN,1990; TIRYAKI *et al.*, 2011; ROMER, 2006].

#### 2.4 PRINCIPAIS FATORES DETERMINANTES DE RIGIDEZ SALARIAL

Alguns fatores relacionados aos modelos dos Salários de Eficiência merecem destaque na análise dos determinantes da rigidez salarial. O pressuposto inicial define que as empresas podem se beneficiar pagando salários relativamente superiores. Estes benefícios surgem do fato de que salários mais altos estão associados, em última instância, a uma maior produtividade do fator trabalho e maior competitividade da empresa como verificado em trabalhos como os de Nickell, (1991); Calvo (1979); Shapiro e Stiglitz (1984); Stiglitz (1985);

Akerlof (1982, 1984); Weiss (1980, 1990); Amadeo e Estevão (1994); Campbell e Kamlani (1997) e, Bewley (1995, 1999). A literatura pesquisada permite destacar, dentre os principais motivos para a rigidez de salários, os seguintes postulados:

(i) *A relação positiva entre salários e produtividade do trabalhador;*

Existem diversas razões para julgar que salários maiores aumentam a produtividade do trabalhador, em especial, quando a empresa acerta na procura do tipo de trabalhador que ela precisa. Se o limite superior do salário pago pela empresa ao empregado é função da receita marginal do trabalho e a receita marginal pode elevar-se com o nível de pagamento, a decisão de manter os salários, pelo empregador, pode determinar o tamanho do lucro da empresa (EHRENBERG; SMITH, 2000).

(ii) *Aumento do custo da perda do emprego, o que estimula o esforço do trabalhador e determina economias de monitoramento para as empresas;*

Diante dos modelos de *risco moral*, assume-se que a informação imperfeita está diretamente ligada a um monitoramento ou controle imperfeito, realizado pelo empregador, da intensidade de esforço ou dedicação do empregado ao trabalho que desempenha. Diante da hipótese de que a utilidade do trabalho possui uma relação inversa com o esforço, a tendência do trabalhador é realizar um esforço mínimo. Pagando um salário maior, o empregador daria um incentivo ao trabalhador, uma vez que o custo desse último com a perda do emprego seria mais alto. Sob essa ótica, o desemprego não seria algo intencionalmente provocado pelo empregador mas agiria como modo de promover a disciplina dos empregados na execução de seu trabalho.

(iii) *Redução da rotatividade de mão de obra;*

Os custos vinculados à contratação e dispensa de trabalhadores, são oriundos de diversas fontes. Algumas são de ordem institucional e/ou legal, e dependem das leis trabalhistas de cada país. Outras são de caráter essencialmente econômico, por exemplo, o custo de formação assumido pela empresa para qualificar seus trabalhadores a fim de executarem tarefas específicas às atividades desenvolvidas pela firma. Fica claro que, quanto maior a rotatividade, maiores serão seus custos. Dessa maneira, reter pessoal significa reduzir custos e

o pagamento de salários maiores torna-se uma estratégia de retenção. Os benefícios indiretos dessa medida seriam a manutenção de vínculos empregatícios mais duradouros.

*(iv) Redução dos custos de contratação e treinamento ou fidelização;*

A maior parte dos contratos de emprego são, geralmente, incompletos ou implícitos. São incompletos no que diz respeito à ausência de todas as informações relativas aos candidatos que desejam ocupar um posto de trabalho oferecido pela empresa. Diante disso, os candidatos devem ser incentivados a estrapolarem a profundidade de seu compromisso com o trabalho, recebendo salários maiores que os pagos pelo mercado. Se a empresa “fideliza” esse trabalhador motivado e produtivo, ela reduz os custos associados a contratação e ao treinamento dos novos trabalhadores.

*(v) A possibilidade das empresas atraírem trabalhadores mais eficientes, o que é importante considerando-se que a informação sobre a qualidade dos trabalhadores não está plenamente disponível;*

Diante da impossibilidade das empresas conseguirem informação perfeita sobre a qualidade dos trabalhadores contratados, e, estabelecendo que existe uma relação positiva entre preço do trabalho e qualidade, um salário mais elevado atrairá uma oferta de trabalho de maior qualidade para a empresa. Pode-se afirmar que trabalhadores mais qualificados apresentarão um salário de reserva maior e, portanto, se sentirão mais inclinados a aceitar uma oferta de trabalho compatível com seu salário de reserva. Além do mais, “salários mais altos permitem selecionar funcionários mais experientes, confiáveis, e altamente motivados” a partir de um grande número de candidatos (EHRENBERG; SMITH, 2000).

*(vi) O estímulo da moral e o aumento da produtividade dos trabalhadores;*

Os trabalhadores são maximizadores de utilidade e são motivados especialmente pelo interesse próprio. Como forma de motivar altos níveis de esforço as empresas desenvolvem uma política salarial que prioriza a manutenção de salários acima do mercado a fim de aumentar o grau de satisfação dos seus empregados e garantir uma maior produtividade do trabalho (BEWLEY, 1999).

*(vii) Aumento da satisfação dos trabalhadores e o afastamento dos sindicatos ou de ações de resistência coletiva;*

A insatisfação dos trabalhadores pode ser expressa de diversas maneiras, tais como: reclamações, insubordinação, fuga de suas responsabilidades e “corpo mole”. Trabalhadores insatisfeitos podem decidir por sair da empresa em busca de um novo emprego que lhes proporcione satisfação ou podem tentar melhorar as condições de trabalho através dos seus sindicatos. A insatisfação é um fator causador de problemas no ambiente de trabalho, pois pode produzir um efeito contaminador, minando a produtividade de todo um grupo de trabalhadores. Por isso, as empresas podem decidir por manter salários “satisfatórios” alinhados a planos de carreira com a finalidade de evitar resistência coletiva e queda de produtividade.



### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa desenvolvida nesta dissertação, bem como alguns exemplos de diferentes trabalhos envolvendo rigidez salarial e mercado de trabalho. Expõe a metodologia de *survey*, utilizada neste trabalho, a fim de possibilitar o estabelecimento de um diagnóstico sobre os principais motivos que explicam a rigidez salarial no setor industrial das regiões Sudoeste e Sul da Bahia, considerando os municípios mais relevantes em termos de valor adicionado. O presente capítulo também apresenta uma breve exposição das condições de funcionamento do mercado de trabalho baiano e da estrutura do setor industrial da Bahia, com ênfase nas regiões aqui selecionadas. E por fim, esquematiza o processo de amostragem e faz considerações sobre possíveis ajustes nas condições de realização das entrevistas com as empresas selecionadas.

#### 3.1 ESTUDOS EMPÍRICOS

Grande parte dos trabalhos empíricos corroboram com o fato de que a manutenção de salários rígidos para baixo, em especial, durante períodos de oscilações no nível de atividade econômica, podem manter o moral dos trabalhadores e evitar deslealdade destes para com as firmas, mantendo assim sua produtividade. Existem evidências de que outros elementos, como o conceito de “justiça”, estão relacionados ao desempenho dos trabalhadores. Bewley (1999), afirma que o comportamento do trabalhador que se sente tratado com justiça pode produzir um efeito maior que um incentivo puramente monetário.

Akerlof (1982), em seu estudo sobre os aspectos sociológicos do Salário Eficiência, consolida as evidências contidas em trabalhos baseados em *surveys* sobre a importância que possuem os grupos de referência para o trabalhador individual. Fiani (2000) salienta os casos em que a elasticidade do esforço dos trabalhadores é elevada em relação aos salários e incentivos, mas, também depende das condições de trabalho e da manutenção dos condicionantes que promovem a rigidez com base na Teoria dos Salários Eficiência.

Alguns trabalhos de natureza estatístico-econométrica, publicados no Brasil, também contribuíram para a pesquisa sobre rigidez salarial e suas prováveis causas. Entre esses trabalhos está o de Portela e outros (2012), onde se conclui que os custos com mão de obra podem chegar a 183% do valor salarial nominal atribuído ao trabalhador, isso, para o período

de um ano. Os pesquisadores ressaltam ainda que este valor pode ser mais alto se acrescidos os custos diretos vinculados à legislação trabalhista, os gastos com as obrigações acessórias, treinamentos, custos de supervisão e administração de pessoal.

Ainda dentre os trabalhos publicados no Brasil, está o de Santolin e Antigo (2009). O objetivo do trabalho desses autores é contribuir para a identificação dos motivos que levam ao desemprego de longo prazo. Para tanto, procurou estimar as elasticidades salário/desemprego de longo prazo e examinar quais grupos de indivíduos são mais vulneráveis à persistência de elevadas taxas de desocupação entre trabalhadores. Estimou-se uma Curva de Salário Dinâmica, com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE, para seis capitais, a saber, São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Salvador, Belo Horizonte e Porto Alegre, tendo como período de referência os anos de 1997 e 2005. A avaliação dos resultados obtidos mostra significativa flexibilidade salarial no mercado de trabalho, sendo que no caso dos trabalhadores formais, particularmente, há fortes evidências de rigidez dos salários.

Esteves (2008) desenvolveu um trabalho com o objetivo de testar empiricamente a relação entre salários e esforço do trabalhador para a indústria de construção civil no Brasil, considerando as versões *shirking model e labor discipline model*. Como a variável esforço não é observável, utilizou como variáveis *proxi* para o esforço a relação negativa entre salário e intensidade de supervisão e, ou, salário e probabilidade de demissão. A amostra foi retirada da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), nos anos de 2003 e 2004. Foram colhidas informações individuais de 637.527 trabalhadores, em 2003, e 635.121 trabalhadores, em 2004. A pesquisa selecionou 12.329 empresas em 2003 e 12.082 empresas em 2004, todas do setor de construção civil localizadas nas cidades de Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. A pesquisa revelou que a Teoria dos Salários Eficiência, representada nas versões *shirking model e labor discipline model*, apresentou comprovação empírica a partir dos resultados obtidos com a utilização de modelos econométricos de avaliação dos dados.

O estudo aqui desenvolvido toma como referência uma diversidade de trabalhos empíricos realizados em países da Europa, América do Norte, como também no Brasil. Estes trabalhos levantaram informações a partir de um questionamento direto aos agentes econômicos com a finalidade de obter as informações relacionadas às causas da rigidez salarial. Realizou-se entrevistas nas quais cada indivíduo da amostra respondeu a um conjunto de indagações

referentes à possíveis motivações para a determinação dos salários definidos em suas políticas de contratação de trabalhadores. Essas motivações, naturalmente, foram relacionadas a um conjunto de teorias que, por meio de suas principais idéias, apresentavam explicações para a presença de rigidez dos salários. Esses estudos foram conduzidos com base na metodologia de *surveys*, uma estratégia de pesquisa adotada nesta dissertação, como dito antes. Segue-se um resumo desses trabalhos e uma síntese dos procedimentos metodológicos adotados.

### 3.2 EVIDÊNCIA EMPÍRICA DE RIGIDEZ SALARIAL COM BASE EM *SURVEYS*

Um dos primeiros registros de trabalhos realizados com o propósito de descobrir as causas para a rigidez salarial por meio de entrevistas foi o de Kaufman (1984). Ele conduziu, em 1982, 26 entrevistas com gestores de Recursos Humanos e diretores industriais de empresas da Inglaterra que experimentavam um ambiente econômico relativamente competitivo. As empresas pertenciam aos seguintes setores: agricultura, manufatura, construção civil, distribuição atacadista, distribuição varejista de alimentos, distribuição varejista de outros produtos não relacionados com alimentos e serviços. No período considerado como referência para a pesquisa, as áreas onde as empresas estavam localizadas passavam por uma queda em suas atividades, com taxas médias de desemprego entre 9,5% e 16,5%, sendo a taxa média para o período de 13,2%. Kaufman (1984), utilizou um questionário aberto que não vinculava diretamente cada questão às teorias sobre rigidez e a partir dos resultados inferiu quais teorias poderiam melhor explicar seu objeto de estudo. Um dos principais resultados de sua pesquisa demonstrou forte sensibilidade do trabalhador a reduções salariais, em termos nominais.

Blinder e Choi (1990) realizaram entrevistas com 19 gestores de empresas americanas do setor industrial, mais especificamente, nos estados de Nova Jersey e Pensilvânia. O objetivo desse estudo foi encontrar possíveis motivos para a rigidez salarial, particularmente a rigidez para baixo dos salários pagos por essas empresas. Tratou-se de um universo de 37 unidades manufatureiras escolhidas a partir da “Ward’s Business Directory of U.S Firms”, cujo critério de listagem das firmas é a declaração de vendas anuais acima de U\$11 milhões. Destas, 51% aceitaram participar das entrevistas: 35% dessas empresas com mão de obra entre 4 e 60 mil empregados, sendo 16% atuante no setor de serviços com mão de obra entre 80 e 150 mil empregados.

Os autores acima citados procuraram testar teorias utilizando questionários com perguntas livres e, para facilitar o entendimento de seus entrevistados, excluíram as teorias mais

complexas. Devido às dificuldades de padronização das respostas não fizeram uso da econometria formal. Seus principais resultados demonstraram que os modelos de seleção adversa ou o *shirking model* apresentaram poucas evidências de sua validade. Por outro lado, os modelos que sinalizam a importância dos custos de *rotatividade* de mão de obra foram melhor evidenciados. “Os autores também encontraram significativa importância empírica para as teorias “não econômicas”, ou melhor, não convencionais, que enfatizam o conceito de justiça tão valorizado pelos trabalhadores” (TIRYAKI *et al.*, 2012, p.05).

Um dos estudos sobre rigidez salarial com importantes resultados foi desenvolvido por Campbell e Kamlani (1997). Eles realizaram entrevistas com empresas, em sua maioria de grande porte, identificadas com as 1000 maiores corporações catalogadas pela Business Week (LEVINE, 1993). Entre os procedimentos metodológicos da pesquisa estava o envio de questionários a 584 empresas, sendo que apenas 111 fizeram adesão, ou seja, taxa de resposta de 19%. Os pesquisadores adicionaram 73 questionários preenchidos por empresas de médio e pequeno porte que não estavam na lista da Business Week. A amostra das empresas de grande porte foi aleatória, contudo, a amostra das empresas de médio e pequeno porte foi viesada, uma vez que essas empresas foram concentradas em áreas próximas à determinadas cidades como Nova York e Filadélfia.

O processo de entrevistas e levantamento dos dados contou com a participação dos gerentes de pessoal encarregados de definir a política salarial de seus empregados. Os autores da pesquisa tiveram o cuidado de analisar as respostas a partir de dois perfis profissionais identificados pelas empresas: *white-collar* ou colarinho branco – trabalhadores altamente qualificados – e, os *blue-collar* ou colarinho azul – profissionais com qualificação, ou não, que exerciam atividades corriqueiras. As firmas foram classificadas em seis subamostras: indústrias de produção de bens e empresas prestadoras de serviços; firmas de pequeno, médio (com menos de 1000 trabalhadores) e grande porte; firmas com trabalhadores altamente sindicalizados (mais de 30% dos trabalhadores) e pouco sindicalizados.

Os principais resultados encontrados no estudo dão maior suporte empírico às causas para a rigidez salarial sugeridas pelos modelos de *seleção adversa* e de *salário eficiência* em sua forma original. Os resultados apontaram também para justificativas relacionadas aos custos com a rotatividade, contratação e treinamento de trabalhadores. Esses aspectos são de importância fundamental para explicar a rigidez salarial, principalmente no caso de

trabalhadores altamente qualificados, ou, colarinho branco. Para trabalhadores com menor qualificação, os modelos de salário eficiência parecem pouco aplicáveis. Além disso, não houve evidência empírica relacionada às ideias propostas pelo modelo de salário eficiência do tipo *shirking* ou “corpo mole”. E por fim, observou-se que a relação entre as variáveis salário e esforço é uma função do resultado do corte salarial sobre a motivação do trabalhador e, em menor grau, um reflexo do custo de se fazer “corpo mole”, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Razões que influenciam no nível de esforço dos trabalhadores

Motivo	Todas as empresas	Business Week	Pequeno e médio porte
Gratidão e Lealdade	69,2%	79,2%	51,7%
Menor preocupação com a possibilidade de perda do emprego	4,4%	1%	10,3%
Ambas as razões são igualmente importantes	26,4%	19,8%	37,9%

Fonte: TIRYAKI, 2012 *apud* CAMPBELL ; KAMLANI, 1997

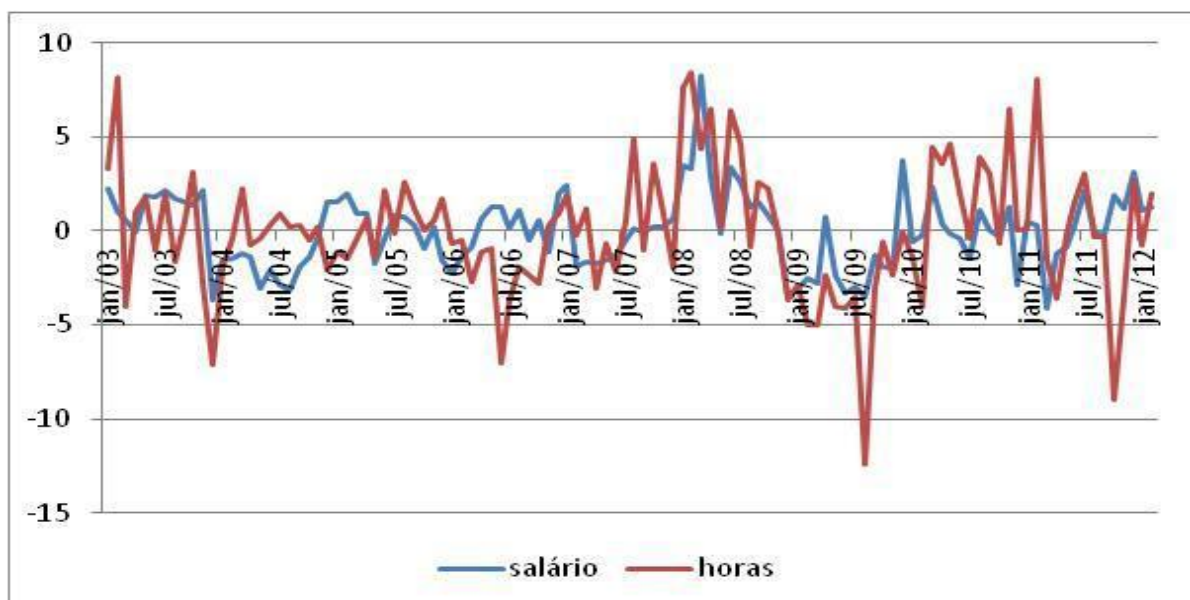
Para o estudo empírico empreendido por este trabalho<sup>6</sup> tomou-se uma amostra das empresas cadastradas pela Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), classificadas de acordo com o número de empregados. Segundo essa classificação as empresas podem ser de grande porte (acima de 249 empregados), médio porte (entre 100 e 249 empregados) e pequeno porte (abaixo de 100 empregados). As empresas cadastradas foram selecionadas aleatoriamente. Dentro das regiões Sudoeste e Sul da Bahia, considerando os nove municípios pesquisados, foram identificadas 53 unidades de grande e médio portes e 863 unidades de pequeno porte, em um total de 916 empresas. Das unidades de grande e médio porte, três já haviam encerrado suas atividades no período da pesquisa. A construção dos questionários aconteceu com base nos pressupostos teóricos sustentados pelos modelos da Teoria dos Salários Eficiência e que apontam algumas das possíveis causas para a rigidez salarial. A pesquisa realizou entrevistas com os gestores de recursos humanos, coordenadores de setor de pessoal e diretores executivos responsáveis pela construção e aplicação da política salarial formalizada, no caso de empresas com plano de cargos e salários, ou não formalizada, como aquelas que não possuíam um plano de cargos e salários institucionalizado.

<sup>6</sup> Este trabalho faz parte de uma pesquisa maior que tem como finalidade estudar aspectos motivacionais que levam a presença de rigidez dos salários no mercado de trabalho industrial do Estado da Bahia, considerando diversas teorias sobre rigidez salarial. Esta pesquisa tem como fonte financiadora a Fundação de Amparo à Pesquisa da Bahia (FAPESB).

As unidades alvo desta pesquisa são as empresas de grande e médio porte localizadas em nove municípios baianos, sendo eles: Jequié, Itapetinga, Vitória da Conquista, Ihéus, Itabuna, Cairu, Mucuri, Teixeira de Freitas e Eunápolis. As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro de 2012 e maio de 2013. Os detalhes do processo de entrevista e levantamento dos dados, bem como os resultados alcançados pela pesquisa serão apresentados nas seções subsequentes desta dissertação. O estudo conduzido pela pesquisa teve como ponto de partida as observações que sinalizam a presença de rigidez salarial comprovada pelos dados levantados junto à Pesquisa Industrial Anual (PIA 2012; 2013), do IBGE.

No Brasil, a tendência à rigidez salarial pode ser observada no setor industrial, a partir do fato de que o ajuste das horas trabalhadas não se apresenta tão significativo quanto os ajustes realizados nos salários. Fazendo-se uso dos índices mensais de massa salarial e horas trabalhadas entre os meses de janeiro de 2003 e fevereiro de 2012, foi possível constatar “uma maior volatilidade do componente cíclico do índice salarial, quando comparada com a volatilidade do componente cíclico das horas trabalhadas: o desvio padrão do índice salarial foi de 1,979; o desvio padrão das horas trabalhadas foi de 3,410” (TIRYAKI e outros (*et al*), 2012, p. 07).

Gráfico 2 - Índices de salário e de número de horas trabalhadas no Brasil



Fonte: TIRYAKI, 2012

### 3.3 METODOLOGIA DE *SURVEYS*

A pesquisa *survey* pode ser entendida como uma forma de obter determinadas informações sobre atributos de um objeto de estudo, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas (MOSCAROLA *et al.*, 2000). É uma estratégia metodológica que se aplica com significativa frequência em Ciências Sociais, com o propósito de conhecer a conduta humana. Garante representatividade e possibilita fazer generalizações mais abrangentes do que em casos de construções de experiências puramente simuladas. A ferramenta utilizada no levantamento de dados por amostragem, ou *survey*, é o questionário, “um conjunto de perguntas que busca inferir a opinião do entrevistado sobre determinado tema, mas não tem por propósito testar sua habilidade” (TIRYAKI *et al.*, 2012, p. 2).

A adequação do método de *survey* se dá quando se deseja responder questões norteadoras do tipo “o quê?”, “por que?”, “como?” e “quanto?”. Mais explicitamente, o *survey* é utilizado quando se tem interesse de saber sobre o que está acontecendo ou como e porque isso está acontecendo. Além disso, outros motivos podem justificar a escolha do *survey*, a saber:

- As variáveis dependentes ou independentes são de difícil controle, ou não se deseja controlá-las;
- Os eventos de interesse são melhor estudados em seu ambiente natural;
- O objeto de estudo é algo que ocorre no presente ou em um passado recente.

Nesta pesquisa a principal questão norteadora é definida pelo objetivo principal do trabalho, ou seja, o porquê da manutenção dos salários reais pagos aos trabalhadores mesmo diante de redução da atividade econômica e a sua vinculação ao fenômeno da rigidez salarial.

Quanto ao seu propósito a pesquisa *survey* pode ser classificada como definido por Pinssoneault e Kraemer, 1993:

- I. *Explicatória* – o seu propósito é testar uma teoria e as relações causais entre as variáveis de estudo. E, além do estabelecimento de relações causais, questionar o “porquê” da existência delas;
- II. *Exploratória* – o objetivo, nesse caso, é tomar familiaridade com o tema ou identificar conceitos preliminares sobre o assunto. Tornar enfática a definição dos conceitos a

serem adotados, sua mensuração e a forma como serão mensurados a fim de explorar novas dimensões da população de interesse;

- III. *Descritiva* – tem como objetivo a identificação de possíveis situações, eventos, atitudes e opiniões manifestas em uma população. Busca descrever como se distribui o fenômeno em estudo na população, fazendo uma comparação entre as distribuições. Aqui, a hipótese não é a causa, mas tem o objetivo de verificar como os fatos são percebidos e se está de acordo ou não com a realidade.

Quanto aos momentos ou tempo de referência em que os dados são coletados, a pesquisa pode ser (SAMPIERI *et al.*, 1991):

- *Longitudinal* – A coleta de dados é realizada ao longo do tempo, em períodos ou datas específicas, com o propósito de investigar a evolução ou alterações nas variáveis alvo, como também estabelecer relações entre elas;
- *Corte transversal (cross-sectional)* – A coleta de dados ocorre em um só momento, o objetivo é descrever o estado, ou realidade de uma ou muitas variáveis em um determinado momento. Esse é o caso da pesquisa desenvolvida nesta dissertação.

Deve ser observado também se os indivíduos que vão fornecer as informações são adequados aos objetivos pretendidos pela pesquisa, ou seja, se os informantes se ajustam à unidade de análise, e se eles são representativos da população. A unidade de análise pode ser o próprio indivíduo, um grupo de indivíduos ou uma organização (PINSSONEAULT; KRAEMER, 1993). No caso desta pesquisa, as unidades de análise foram os gestores das empresas pesquisadas, constituindo-se a principal fonte de informações.

### **3.3.1 Definição do trabalho de campo**

A pesquisa de campo é considerada uma atividade científica que envolve uma metodologia específica em consonância com o objeto de estudo. Além disso, a pesquisa tanto qualitativa, quanto quantitativa, deve ser concebida tomando como ponto de partida entrevistas subordinadas a critérios particulares, que possibilitem a construção de inúmeras avaliações sobre o problema estudado.



Com isso, a responsabilidade dos pesquisadores é de coletar informações importantes ligadas ao problema de pesquisa. Deve haver disponibilidade do pesquisador e grande interesse em realizar o trabalho que, sem dúvida alguma, vai requerer muita persistência. O entrevistador deve estar preparado para possíveis esclarecimentos que se mostrarão necessários à uma interpretação eficiente e mais próxima da realidade.

No trabalho de campo, é indispensável a construção de perguntas que estejam relacionadas ao contexto do entrevistado ou que representem hipóteses plausíveis dentro da realidade onde ele está inserido. É preciso encontrar uma forma de apresentar as perguntas de maneira que o entrevistado esteja apto para interpretar a questão de modo devido [TIRYAKI e outros (*et al*), 2012]. Vale ressaltar que as perguntas não podem ser realizadas de forma que direcione as respostas dos entrevistados. O pesquisador deve possuir suficiente sensibilidade para perceber quando as respostas dadas são inverídicas.

Outra questão de suma relevância relacionada ao preparo do pesquisador é a sua familiaridade com o tema em questão. Ele deve estar bem informado e atualizado sobre os principais aspectos que envolvem o objeto de estudo. As leituras mais recentes sobre o tema e sua intimidade com o referencial teórico-metodológico impedem que as perguntas se distanciem do objetivo traçado. A habilidade do pesquisador em relacionar a teoria em torno do problema de pesquisa com seu instrumento de investigação é essencial para a autenticidade da pesquisa empírica.

As perguntas devem ser reformuladas quantas vezes forem necessárias para o entendimento de quem vai respondê-las. Porém, mais uma vez, deve-se ter o cuidado de não induzir o entrevistado. É aconselhável ter na memória uma pergunta alternativa para o caso de precisar substituir uma pergunta mal compreendida, sem no entanto, perder de vista aquilo que se quer observar.

A pesquisa de *survey* envolve conceitos que, por sua relevância, são discutidos aqui de maneira um pouco mais pormenorizada. Ressalta-se que o *survey*, adotado neste estudo, tem como objetivo investigar as causas da rigidez salarial, cuja evidência se comprova por meio dos dados agregados sobre a variação dos salários através dos ciclos econômicos (ver gráfico 2). O *survey* toma os conceitos presentes na teoria do Salário Eficiência sobre mercado de trabalho e coleta dados que a partir de sua análise permitem conhecer a validade empírica dos

modelos teóricos estudados. A elaboração das perguntas deve estar pautada pelas principais premissas teóricas, a ponto de tornar claro ao entrevistado o objetivo principal do trabalho. Deve-se evitar academicismos a fim de eliminar mal entendimentos associados a questões cognitivas dos entrevistados.

Com relação aos custos envolvidos na realização da pesquisa, é preciso definir a população alvo do estudo. Escolheu-se o setor industrial das regiões Sudoeste e Sul da Bahia pelas razões já apresentadas na introdução deste trabalho e por razões ligadas a otimização de recursos humanos e financeiros, sendo desnecessário explicitá-los. Considerou-se como critério amostral a importância de cada segmento industrial, em particular, entre as empresas de grande e médio portes, na oferta de postos de trabalho. Foram entrevistadas um número de empresas de pequeno porte com fins comparativos para possibilitar análises mais abrangentes.

O sigilo das informações adquiridas no processo de entrevistas deve estar garantido pelo pesquisador. Os resultados das respostas individuais não deverão ser divulgados sem a permissão do entrevistado. Em muitos dos trabalhos desenvolvidos em outros países, uma *praxe* da pesquisa é apresentar um documento formal garantindo a confidencialidade das informações levantadas. Tiryaki e outros (2012) *apud* Gunther (2003) declara que mais do que gerar confiança no entrevistado, é fundamental amenizar o custo de participação do respondente, realizando a entrevista com objetividade e brevidade e envolvendo um número menor possível de questões. Com isso, a redução dos custos associados ao tempo dispensado pelo entrevistado à pesquisa é facilmente alcançável. A participação pode também ser estimulada garantindo aos entrevistados acesso aos resultados da pesquisa.

Quanto à sequência do questionário, a orientação é que seja direcionada do geral para o mais específico, deixando a identificação do entrevistado como a última parte da entrevista. É importante deixar claro para o respondente que não haverá identificação individual da empresa participante, mas sim a obtenção de dados agregados para alcançar os objetivos da pesquisa. As perguntas devem ser lógicas, sendo fiéis a uma mesma temática. Um questionário bem elaborado e facilmente compreensível torna a pesquisa mais eficiente, o trabalho mais regular e o transcorrer das entrevistas mais harmonioso.

As questões presentes no questionário foram construídas como perguntas fechadas a fim de possibilitar o uso de procedimentos estatístico-econômicos. O argumento a favor desse tipo

de pergunta é o fato de permitir que o entrevistado objetive sua resposta por meio das alternativas ali propostas. No trabalho de coleta de dados empreendido por esta pesquisa, o entrevistado pode indicar o grau de concordância com as teorias que servem de base para a pesquisa possibilitando posteriormente a agregação dos dados levantados. Presume-se um conhecimento intuitivo das teorias por parte dos entrevistados. Uma única questão aberta foi proposta para observação das opiniões dos gestores das empresas sobre as condições de funcionamento do mercado de trabalho onde a empresa está inserida.

E, por fim, com respeito ao processo de amostragem, deve envolver a escolha de elementos da população para a constituição da amostra (GIL, 1990). Sendo que a população é o conjunto de elementos que totalizam a quantidade dos indivíduos existentes. A amostragem tem a vantagem de possuir um custo menor, proporcionar maior rapidez, e pode ser uma boa representação da população em estudo.

Em uma amostragem aleatória simples, os indivíduos de uma população são selecionados de maneira probabilística, ou seja, cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido. Em uma amostragem estratificada, ocorre uma seleção de uma amostra de cada subgrupo da população em análise. No tipo de amostragem por conglomerados ou *cluster*, “a seleção é feita de grupamentos naturais facilmente identificáveis na população: seleciona-se um grupamento facilmente identificável da população e entrevista-se todas as unidades” (TIRYAKI *et al.*, 2012, p. 7). Existe também a amostragem conveniente, na qual membros da população são escolhidos de acordo com sua disponibilidade.

### **3.3.2 Seleção das empresas e coleta de dados**

Para essa pesquisa considerou-se um universo de 53 empresas de grande e médio portes distribuídas pelos segmentos de transformação, construção civil, energia, água e esgoto. Todas as unidades industriais estão localizadas nas regiões Sudoeste e Sul do Estado da Bahia. Como não havia nenhuma empresa do ramo extrativista, dentre as empresas consideradas para esta pesquisa, esse segmento não foi incluído na amostra. As indústrias inativas foram desconsideradas por não se aplicarem aos propósitos do estudo, ficando um total populacional de 50 empresas em atividade. A distribuição geográfica permitiu a visita de instalações físicas não apenas em distritos industriais e áreas urbanas, mas também em áreas rurais, sendo que boa parte delas estava bastante pulverizada dentro do perímetro urbano.

As empresas foram escolhidas aleatoriamente dentre as empresas cadastradas pela Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB, 2012). O foco da pesquisa, como dito antes, está nas empresas de grande e médio portes que respondem pelo maior número de empregos gerados e, em tese, possuem uma política de salários (plano de cargos e salários, planos de carreira, etc) institucionalizada, na maioria dos casos. As informações obtidas a partir da coleta de dados serão tratadas de forma agregada.

### 3.3.3 Tamanho da amostra

A escolha da população e os atributos da amostra devem estar diretamente relacionados aos objetivos declarados da pesquisa. Com isso, identifica-se três tipos de correlações entre a construção de um instrumento de coleta de dados e sua forma de aplicação:

- O nível de complexidade das definições e das concepções adotadas no estudo deve orientar a quantidade de questões e a maneira como cada uma delas será apresentada;
- Existe uma proximidade entre os atributos da população-alvo e a multiplicidade de conceitos levantados pela pesquisa;
- O tamanho da amostra é fundamental para determinar a maneira como o instrumento de pesquisa deverá ser administrado.

Neste estudo, adota-se a amostragem em dois estágios. Como descrito nas fases abaixo:

1. *É feita a amostragem estratificada*: leva-se em apreciação a quantidade de trabalhadores empregados em cada segmento do setor industrial, do Sudoeste e Sul da Bahia, com identificação e acesso possibilitados pelos dados cadastrais da FIEB, (2012);
2. *É avaliada a criação de emprego por porte de firma*: essa fase é acompanhada pela identificação das regiões onde estão as empresas pesquisadas. Essa identificação é realizada conforme participação dos municípios selecionados na composição do valor agregado bruto das regiões Sudoeste e Sul da Bahia. Dessa maneira, realizada a

estratificação por segmento, porte e localização geográfica, as empresas são escolhidas aleatoriamente a fim de compôr a amostra das unidades entrevistadas.

A amostragem, portanto, significa escolher uma parte da população e analisá-la. No levantamento da amostra é necessário observar o nível de erro de amostragem que, geralmente diminui com o aumento do tamanho da amostra. Nos estudos envolvendo amostragem, estima-se os parâmetros da população, ou seja, constituem-se parâmetros de estimação, como também estimativas robustas do erro para o parâmetro estimado.

A depender do grau de precisão almejado pelo pesquisador, calcula-se o tamanho mais apropriado da amostra, considerando-se a precisão do estimador ( $t$ ) do *survey*, que pode ser definida pelo erro padrão permitido ( $SE_t$ ), pela margem de erro ( $z \times SE_t$ ) ou pelo coeficiente de variação ( $SE_t/t$ ). O grau de precisão vai aumentando a medida que cresce o tamanho da amostra, mas isso não acontece de forma proporcional aos acréscimos no tamanho da amostra, não havendo uma relação linear entre tamanho da amostra e precisão da amostragem.

Como parte-se da presunção que o tamanho da população é conhecido, a estratégia adotada é aquela usada para o caso de populações finitas. O número de firmas dos municípios escolhidos, operando no setor industrial das regiões Sudoeste e Sul do estado da Bahia, é conhecido. Então, a equação tomada para o cálculo do tamanho da amostra ( $n$ ) com base na média populacional estimada, apresenta a seguinte forma estrutural:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \left( Z_{\frac{\alpha}{2}} \right)^2}{(N - 1)E^2 + \sigma^2 \left( Z_{\frac{\alpha}{2}} \right)^2}$$

Onde:

$N$  = tamanho da população;

$\sigma^2$  = variância da população;

$E^2$  = margem de erro ou erro máximo de estimativa;

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$  = valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> O grau de confiança desejado é de 95% com valor para  $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,96$  (distribuição normal).

O cálculo do tamanho da amostra também considerou a taxa esperada de resposta. Considerando a taxa antecipada de resposta de 95%, a amostra deve ser igual a  $(n/0,95)$ . Sendo  $n = 45$ , a quantidade de empresas a ser entrevistada passa a ser  $45/0,95$ , ou seja, aproximadamente 48 unidades. Essa taxa de resposta foi obtida a partir do pré-teste do instrumento, nesse caso, o questionário, realizado no município de Jequié.

O questionário, usado como instrumento de coleta de dados nesta pesquisa, é composto<sup>8</sup> de 10 questões orientadas pelas principais idéias contidas na teoria do Salário Eficiência. A construção do questionário obedeceu critérios de simplificação e busca de elementos sinalizadores para possíveis causas da presença de rigidez salarial apontadas pela teoria em questão. A escolha das questões foi influenciada por trabalhos como os de Campbell e Kamilani (1997) e Bewley (1995, 1999).

A associação entre questões e as idéias teóricas testadas segue a seguinte orientação (ver anexo A): questões 1a, 6c - relação positiva entre salário e produtividade (Salário Eficiência); questão 1b – modelo de *rotatividade*; questões 1c e 6b – modelo de *seleção adversa*; questão 1d – modelo de *rotatividade*; questões 2, 3 e 6a – modelos *shirking e discipline*; questões 4 e 7 – modelo de *salário justo*; questão 5 - modelos *shirking e risco moral*; questão 6d – modelo de *reciprocidade*; questões 8 e 9 – modelo de *seleção adversa*; e questão 10 – características do mercado de trabalho local.

### 3.3.4 O processo de entrevistas e o levantamento dos dados

O processo de entrevistas ocorreu, a princípio, por meio de contatos telefônicos que acessavam as empresas a serem contactadas. As informações sobre número de telefones e nome do responsável legal foram obtidas do cadastro da FIEB (2012). Não demorou a ser percebido que os responsáveis legais das grandes e médias empresas tinham uma mobilidade geográfica muito grande, o que dificultou um pouco as entrevistas presenciais. Muitos estavam em viagem de trabalho em outros estados e em alguns momentos foi necessário fazer inúmeras ligações até localizá-los e conseguir agendar as entrevistas. A pesquisa considerou aptos a responder ao questionário gestores dos setores de recursos humanos, de pessoal e

---

<sup>8</sup> O questionário utilizado nessa pesquisa foi extraído de um questionário maior, elaborado pelo Grupo de Pesquisa em Regulação e Desenvolvimento Sustentável da UFBA, que estuda rigidez salarial no setor industrial da Bahia em projeto financiado pela FAPESB.

diretores executivos. Após os primeiros contatos foram enviados os questionários e uma carta de apresentação com o resumo das informações sobre o estudo a ser desenvolvido.

O pré-teste foi realizado no município de Jequié, onde percebeu-se uma adesão significativa das empresas localizadas tanto em áreas distritais quanto no perímetro urbano. Parte considerável das empresas entrevistadas nesse município aceitou a entrevista presencial, enquanto uma pequena parte dos gestores foi entrevistada por telefone. Nesse município todas as empresas de grande e médio portes foram entrevistadas, em um total de 8 empresas. As pequenas empresas, entrevistadas apenas para efeito comparativo, apresentaram uma maior acessibilidade, porém, demandaram maior tempo de espera do pesquisador e maior disponibilidade também. As entrevistas duraram, em média, 1 hora nas pequenas empresas, enquanto nas grandes e médias a duração média foi de 2 horas.

O procedimento com relação aos demais municípios do sudoeste baiano foi o mesmo. No município de Vitória da Conquista, as entrevistas foram agendadas conforme conduta anterior e posteriormente realizadas presencialmente, ou por meio de ligações telefônicas. Houve também a adoção do preenchimento de questionários enviados por e-mail, conforme disponibilidade dos gestores das empresas, com esclarecimento de possíveis dúvidas por telefone, onde a flexibilidade de horários foi fundamental. Algumas empresas não quiseram participar da pesquisa por estarem sendo objeto de descontentamento social, uma vez que muitas demissões recentes provocadas por essas empresas deixaram um considerável número de trabalhadores desempregados na região, em especial, no município de Itapetinga, onde unidades foram desativadas. E, uma outra unidade da amostra não aceitou responder ao questionário por estar enfrentando litígios trabalhistas.

Na região Sul, os contatos foram realizados por telefone e também em visitas “corpo a corpo”, principalmente em empresas de pequeno porte. Aliás, as empresas de pequeno porte apresentavam uma facilidade de acesso consideravelmente maior que as empresas de grande e médio porte. Nessas últimas, as visitas muitas vezes precisavam ser reagendadas por causa de eventos imprevistos nas agendas dos gestores. Nessa região, a adesão foi similar a dos municípios da região Sudoeste.

No extremo Sul, todas as entrevistas foram realizadas por ligação telefônica, a fim de otimizar os recursos disponíveis para pesquisa. Apenas empresas de médio e grande portes foram

entrevistadas, sendo que, no município de Teixeira de Freitas a adesão dessas empresas foi total. Por motivos de redução de custos, priorizou-se apenas as empresas de portes maiores.

Os questionários com os dados obtidos dos entrevistados foram tratados de maneira a constituir dados agregados das empresas das regiões Sudoeste e Sul, consideradas pela pesquisa. Novamente, é importante salientar que ao serem entrevistados, os gestores tiveram assegurado o sigilo de suas opiniões sobre a política salarial adotada pela empresa que representavam.

A taxa de respostas inicialmente obtida havia sido inferior ao mínimo necessário, o que demandou um trabalho intensivo de sensibilização e convencimento dos gestores. Assim, foi necessário sinalizar repetidas vezes para a importância da pesquisa no desenvolvimento de políticas públicas voltadas para o mercado de trabalho industrial, bem como o proveito que cada uma das empresas participantes poderia ter dos resultados obtidos nesta dissertação. Como consequência, o número de respondentes sofreu uma sensível melhora, o que possibilitou uma quantidade maior de empresas participantes e maior proximidade do nível de confiança exigido para avaliação dos resultados.

#### 3.4 CONDIÇÕES DO MERCADO DE TRABALHO: UMA BREVE EXPOSIÇÃO SOBRE O MERCADO NACIONAL E BAIANO

Desde o começo da década do ano 2000, a geração de postos de trabalho formais no Brasil foi mais intensa em municípios de menor porte (DIEESE, 2013), sendo que, no ano de 2012, verificou-se um movimento contrário, embora o crescimento da oferta de novos postos de trabalho tenha se mantido nos municípios menores.

A desaceleração do crescimento do estoque de empregos formais, verificado na segunda década de 2000, acompanhou um movimento definido pelo Produto Interno Bruto (PIB). O PIB cresceu a um ritmo de 1,0% em 2012, e o estoque de empregos expandiu-se de forma mais intensa, já que chegou a 2,5%. No ano anterior, embora em maiores proporções, o mesmo movimento foi verificado (DIEESE, 2013).

Pelo lado da oferta de trabalho, os dados de escolaridade evidenciam a manutenção da trajetória de elevação do nível de instrução formal dos trabalhadores ativos. Há uma discreta



elevação de 0,7 pontos percentuais no total de postos ocupados por trabalhadores com ensino superior completo (RAIS, 2011). Desse modo, trabalhadores com este nível de instrução ocupam 11,2% do estoque de empregos. Existe também um aumento de 1,2% nos vínculos ocupados por quem tem ensino médio completo, e estes trabalhadores atingem a 48,8% do total (RAIS, 2012). No caso de trabalhadores com ensino fundamental completo, cai 2,0% a participação dos postos ocupados por esses trabalhadores, chegando a 25,7%, em 2012 (RAIS, 2012).

Em termos salariais, do trabalhador brasileiro no segmento formal alcançou um patamar médio de R\$ 2.080, um crescimento real de 3,0% sobre a remuneração média para o ano de 2011 (RAIS, 2012) Assim, os dados evidenciam a manutenção de trajetória de crescimento dos salários reais, dado por um incremento da massa salarial superior ao aumento do estoque de empregos. Comparando os anos de 2011 e 2012, o estoque de empregos formais remunerados cresceu 2,4%, enquanto a massa salarial aumentou 12,0%, em termos reais, chegando a R\$ 94.770.084.332 (RAIS, 2012).

A Bahia tem apresentado um saldo positivo em termos de geração de emprego. Segundo dados da SEI (2013), o estado registrou um saldo positivo de 4.568 postos de trabalho com carteira assinada, proveniente da diferença entre 71.440 admitidos e 66.872 desligados para o ano de 2013. No interior do estado da Bahia foram criados 4.360 novas vagas, já na região metropolitana de Salvador, RMS, o número foi de 208 novos empregos.

O setor industrial tem contribuído para geração de vagas no mercado de trabalho, principalmente na indústria de transformação e construção civil, reponsáveis pela criação de 1.852 e 1.192 postos de trabalho, respectivamente (SEI, 2013). O comércio foi responsável por 788 novos postos e o setor agropecuário, extrativista e de caça e pesca alcançou 631 vagas, segundo dados da SEI (2013).

O crescimento do emprego formal na Bahia ficou acima do brasileiro, mas ligeiramente abaixo da região Nordeste. O crescimento do volume de vagas tem experimentado um processo lento e gradual de desconcentração do emprego formal baiano na região metropolitana de Salvador. Embora a RMS ainda concentre a maior parte da mão de obra ocupada do estado, sua participação vem, aos poucos, sendo reduzida. Segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, DIEESE (2013), a

RMS respondia por 59,3% do emprego formal no estado, em 2010, chegando a 48,3%, em 2011, representando uma redução de 10% em um ano. Como outro sinal de evidente tendência de desconcentração, tem-se o crescimento do emprego nos municípios menores (menos de 30 mil habitantes), que mostram um crescimento no estoque de empregos em torno de 9,7% ao ano, em média, contra 5,6% dos municípios maiores (DIEESE, 2013). O Médio Sudoeste da Bahia tem se destacado com uma participação de 7,3% no emprego industrial, em 2011, ainda segundo dados do referido departamento.

A estrutura do emprego formal na Bahia, segundo setores da atividade econômica, apresenta-se bastante consolidada, sem grandes alterações durante a década de 2000. Comércio, indústria de transformação, construção civil e agropecuária seguem como os maiores empregadores no mercado formal de trabalho. O perfil dos vínculos e a movimentação de trabalhadores entre os diferentes postos de trabalho mostram que os desligamentos sem justa causa por iniciativa do empregador foram responsáveis por 59,1% das demissões, em 2011. O desligamentos a pedido do trabalhador representaram 12,6% das demissões para o referido ano (DIEESE, 2013).

No tocante ao perfil do trabalhador baiano, prevalecem o sexo masculino no mercado de trabalho formal, com uma representação de 58,0% em 2011, assim como os jovens possuem importante participação. Os que têm escolaridade inferior (até ensino fundamental completo) deixaram de prevalecer para dar lugar aos trabalhadores com ensino médio completo. Esses últimos representam 56,9% do estoque de empregos baianos em 2011, ficando os de menor escolaridade com 29,4% para o mesmo ano (DIEESE, 2013).

A remuneração média do trabalhador baiano é inferior à média nacional, mas superior à média regional. A remuneração média do trabalhador do estado cresceu a taxas superiores à verificada para o país, mas inferiores a verificada para a região Nordeste. Fato que mudou depois de 2005, quando as taxas passaram a ser maiores. Dois territórios permanecem acima da média do estado (R\$ 1.678, em 2011): o território Metropolitano de Salvador (R\$ 2.107) e o Recôncavo (R\$ 1834). Sendo que o Litoral Sul está entre as cinco maiores médias com R\$ 1.389 (DIEESE, 2013).

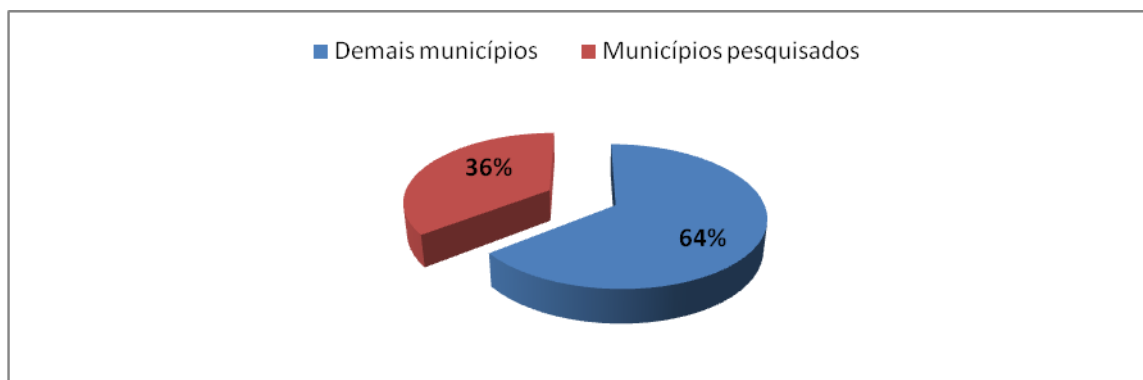
### 3.5 ESTRUTURA DO SETOR INDUSTRIAL NA BAHIA E NAS REGIÕES SUDOESTE E SUL DO ESTADO

O setor Industrial é o segundo de maior peso na economia do estado e, também, o de maior grau de concentração econômica, segundo dados da SEI (2010). As atividades de maior destaque são: refino de petróleo e produção de álcool, produção de alimentos e bebidas e metalurgia básica. O segmento de construção civil apresentou destaque nos municípios do estado apesar de experimentar uma desaceleração.

O crescimento do setor industrial nas região Sudoeste e Sul do Estado da Bahia tem se mostrado constante, embora a região enfrente problemas estruturais e de mão de obra qualificada. O setor experimentou um sensível crescimento da oferta de emprego, o que deve ser avaliado considerando também a sazonalidade do setor que passa a contratar um volume maior de trabalhadores nos meses de produção mais alta.

Estima-se que o valor bruto da produção industrial do estado da Bahia fique em torno de 34,5 milhões, conforme dados da SEI (2009). Este valor representa 25,17% da produção total para o ano de 2009. No que se refere aos municípios das regiões Sudoeste e Sul da Bahia, elencados para o presente estudo, a relação entre o total da produção do conjunto desses municípios e o total produzido por todos os municípios das regiões da pesquisa, está representada no gráfico 3. Verifica-se um valor bruto de 36% da produção de todo o Sudoeste e Sul do estado, atribuídos aos municípios selecionados (SEI, 2010). Isso se dá porque os municípios aqui pesquisados representam os maiores níveis de produção industrial do conjunto de unidades municipais existentes.

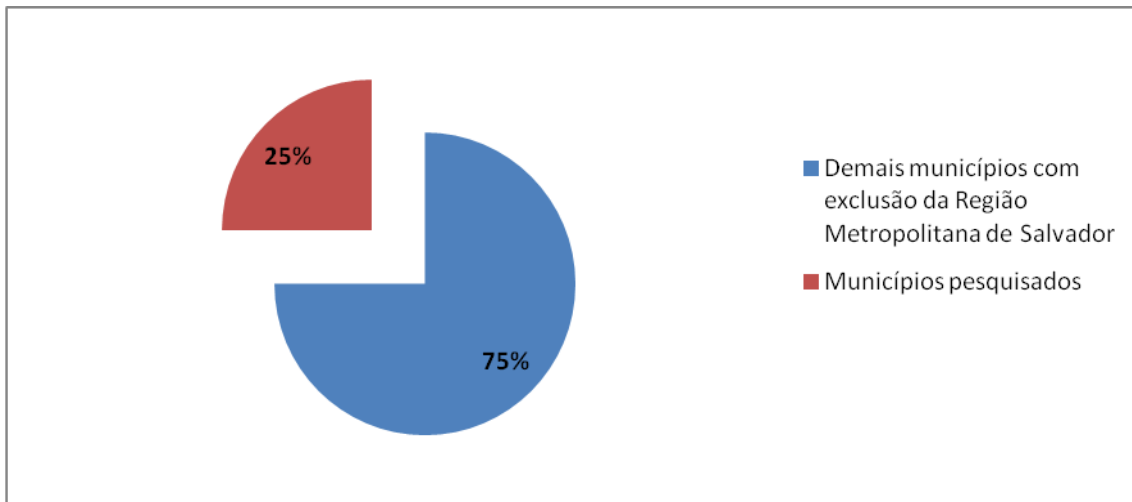
Gráfico 3 – Produto Interno Bruto das regiões Sudoeste e Sul da Bahia a preços correntes - 2010



Fonte: SEI/IBGE, 2010

Com relação ao valor agregado da produção industrial, o conjunto de municípios selecionados pela pesquisa apresenta um percentual de aproximadamente 25% do valor agregado bruto, em relação ao valor agregado do Estado. Esse dado não considera a região metropolitana de Salvador (RMS) que, por sua concentração histórica de unidades industriais, respondem por quase metade do valor adicionado em todo o Estado.

Gráfico 4 – Produção Industrial do Estado da Bahia com exceção da RMS<sup>9</sup>



Fonte: SEI/IBGE, 2009

No que diz respeito ao volume de emprego gerado pelo estado baiano, a indústria respondeu por cerca de 605 mil postos de trabalho, ou 5% do total de postos de trabalho da indústria nacional, segundo dados do IBGE para o ano de 2009. Deste total, 48,6% gerado pela indústria de transformação, 48,3% na construção civil e 3,1% no segmento extrativista. Quanto aos municípios do Sudoeste e Sul baianos relacionados pela pesquisa, o número de empregos criados foi de 49.767, FIEB (2012). Deste volume de ocupações, 85,59% teve origem na indústria de transformação, 12,51% na construção civil e 1,9% dos empregos foi ofertado pela indústria extrativista.

As indústrias dos municípios de Jequié, Vitória da Conquista, Ilhéus, Itabuna, Teixeira de Freitas, Eunápolis, Mucuri e Cairu representam, para sua população economicamente ativa, uma alternativa de alocação da mão de obra local, com crescimento constante em seus diferentes segmentos. No caso de algumas cidades, como Jequié, a quantidade de trabalhadores empregados em uma única unidade industrial supera o conjunto de empregados

<sup>9</sup> Região Metropolitana de Salvador

de outros setores da economia. Não foram encontrados dados relacionados à remuneração da mão de obra praticada pelo setor industrial dos municípios selecionados pela pesquisa.

Segundo cadastro da FIEB (2012), o número de empresas do setor industrial da Bahia está em torno de 6.875. Dessas unidades industriais, 6.256 empresas, possuem dados disponibilizados e atualizados e se distribuem da seguinte forma: 25,9% das firmas empregam até 99 funcionários (classificadas como micro e pequenas empresas); 13,5% empregam entre 100 e 249 funcionários (médio porte); e 60,6% empregam 250 ou mais funcionários (grande porte). Quando comparados os dados do estado com os obtidos das regiões que envolvem os municípios estudados nessa pesquisa, 24,62% dos empregos são gerados pelas firmas que empregam até 99 funcionários, 7,12% dos postos de trabalho são gerados pelas firmas que empregam entre 100 e 249 trabalhadores e 68,26% são gerados pelas empresas de grande porte, ou seja, aquelas que empregam mais de 249 trabalhadores, como mostra a tabela 2.

Tabela 2 – Número de indústrias de acordo a geração de emprego

PORTE DA EMPRESA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	% DE EMPREGO GERADO NA INDÚSTRIA	NÚMERO DE FIRMAS	% TOTAL DE FIRMAS
<b>Pequeno/Micro</b>	Até 99	24,62	863	94
<b>Médio</b>	De 100 até 249	7,12	26	3
<b>Grande</b>	Acima de 249	68,26	27	3
<b>Total</b>		100	916	100

Fonte: FIEB, 2012

Como pode ser observado na tabela 2, as unidades de maior porte possuem número reduzido no total de unidades industriais da região. Representam cerca de 6% da soma das indústrias, no entanto, empregam quase 80% da mão de obra alocada no setor.

Conforme apresentado anteriormente, o cálculo para o valor do número de empresas da amostra, adotando-se um nível de confiança de 95% e utilizando-se uma margem de erro de 5% com uma distribuição nas respostas de 50%, resulta em  $n = 48$ . Este valor é gerado após aplicado o percentual de resposta esperada de 95%.

A primeira etapa desenvolvida no processo de amostragem foi a que definiu a amostra por estratificação. Três aspectos foram considerados: geração de emprego por segmento da indústria, geração de emprego por porte da empresa e localização geográfica. A princípio,

foram utilizados os percentuais de geração de emprego nos segmentos da indústria baiana situados no Sudoeste e Sul do Estado. Verifica-se que a amostra deve ter, em valores aproximados, a composição indicada na Tabela 3:

Tabela 3 – Amostragem estratificada por segmento – Sudoeste e Sul da Bahia

SEGMENTO	PARTICIPAÇÃO NA GERAÇÃO DE EMPREGO NA INDÚSTRIA	NÚMERO DE FIRMAS A SEREM ENTREVISTADAS
<b>Transformação</b>	85,59%	41
<b>Construção Civil</b>	12,51%	6
<b>Extrativismo</b>	1,9%	1
<b>Total</b>	100%	48

Fonte: Elaboração própria, 2013

A composição da amostra deve levar em conta a geração de postos de trabalho conforme o porte da empresa, de acordo os dados obtidos no cadastro da FIEB (2012). Os dados da tabela 3 mostram que 85,59% dos empregos criados estão na indústria de transformação, ficando para a construção civil e extrativismo os percentuais de 12,51% e 1,9%, respectivamente. Na Tabela 4, é apresentada a composição da amostra de acordo com a criação de postos de trabalho por porte de empresa. Os segmentos de Eletricidade, Gás, Água e Esgoto estão inclusos no segmento de transformação.

Tabela 4 – Amostragem Estratificada por Porte da Empresa – Sudoeste e Sul baiano

PORTE DA EMPRESA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	% DE EMPREGO GERADO NA INDÚSTRIA	NÚMERO DE FIRMAS A SEREM ENTREVISTADAS
Pequeno/Micro	Até 99	24,62	11
Médio	De 100 até 249	7,12	4
Grande	Acima de 249	68,26	33
Total		100	48

Fonte: FIEB, 2012

Com relação à localização geográfica das empresas, os municípios foram distribuídos de acordo às regiões de estudo, a saber, as regiões Sul e Sudoeste. Observou-se também a contribuição desses municípios, em termos de importância estratégica para o desenvolvimento loco-regional.

Quadro 1 - Distribuição dos Municípios por Regiões

<b>REGIÃO</b>	<b>MUNICÍPIOS</b>
<b>Litoral Sul</b>	<b>Cairu, Ilheús, Itabuna</b>
<b>Sudoeste</b>	<b>Vitória da Conquista, Itapetinga e Jequié</b>
<b>Extremo Sul</b>	<b>Eunápolis, Teixeira de Freitas e Mucuri</b>

Fonte: TIRYAKI, 2012

As empresas que operam nesses municípios representam 21,49% das empresas operando no setor industrial do estado, de acordo com a FIEB (2012). A importância de cada segmento dentro da região pesquisada, em termos de geração de emprego é semelhante a apresentada pelos dados para toda a Bahia. A distribuição também se assemelha se forem considerados porte das empresas, exceto para a indústria extrativa (TIRYAKI et al., 2012<sup>a</sup>).

No processo de entrevistas dos gestores, para as empresas pertencentes a cada região, tentou-se manter a distribuição apresentada nas tabelas com os resultados da amostragem, mas a heterogeneidade relacionada à magnitude e ao segmento de atuação das firmas não possibilitou que os percentuais adotados nas tabelas fossem adotados de forma engessada em cada localidade geográfica. Como pode ser percebido, alguns números sugeridos pela amostragem não podem ser atendidos, como o número de entrevistas a empresas de grande porte correspondentes ao maior volume de empregos gerados, uma vez que o número total de empresas de grande porte existente é menor. Os valores foram ajustados priorizando as firmas de maior porte bem como os segmentos que se mostraram mais representativos em cada região.

Assim, a nível agregado, procurou-se conservar uma certa proporcionalidade com as quantidades apresentadas nas Tabelas 5 e 6. Foi preciso também fazer ajustes na distribuição das firmas de médio e grande portes, sendo que, no agregado, o número de empresas considerando segmento, porte e região estudada, ficou igual ao apresentado pela Tabela 6.

Tabela 5 – Quantidade de firmas a serem entrevistadas por segmento e porte - regiões Sudoeste e Sul da Bahia

	INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO			INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL			INDÚSTRIA EXTRATIVISTA		
	<i>Peq</i>	<i>Med</i>	<i>Gran</i>	<i>Peq</i>	<i>Med</i>	<i>Gran</i>	<i>Peq</i>	<i>Med</i>	<i>Gran</i>
<b>Litoral Sul</b>	01	05	06	01	-	03	01	-	-
<b>Sudoeste</b>	04	07	08	04	01	02	-	-	-
<b>Extremo Sul</b>	-	03	02	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria, 2012

Cabe salientar que o processo de coleta de dados por meio de entrevistas representa uma fase dinâmica da pesquisa com evolução e ritmo próprios, muitas vezes não controlados pelo pesquisador. A experiência de ouvir os entrevistados e visitar, quando possível, suas unidades produtivas, possibilita a aquisição de elementos extensivos às informações coletadas pela simples aplicação do instrumento de coleta, nesse caso, o questionário. Um desses elementos extensivos está relacionado a estrutura de incentivos de cada empresa pesquisada e à cultura organizacional vivenciada por seus gestores.



## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esse capítulo tem como propósito apresentar os resultados da coleta realizada com as empresas do setor industrial das regiões Sudoeste e Sul do Estado da Bahia. A exposição do produto desta pesquisa considera o número de quarenta e oito respondentes ligados às empresas dos diversos segmentos aqui elencados, a saber, transformação, construção civil e extrativismo. Como não existem empresas do ramo extrativista,<sup>10</sup> no caso específico das empresas de grande e médio portes dos municípios escolhidos, das regiões Sudoeste e Sul da Bahia, a análise se dá considerando os segmentos de transformação e construção civil.

O método de apresentação dos resultados segue as mesmas orientações dos trabalhos de Campbell e Kamlani (1997) e Bewley (1999), em seus estudos sobre rigidez salarial e as diferentes teorias que explicam o comportamento do mercado de trabalho. Bewley (1999) utiliza um método de análise onde não há um uso convencional de análise econométrica, em particular, devido à natureza das informações geradas pela coleta de dados. As reações dos gestores a determinadas questões levantadas nas entrevistas podem ser melhor exploradas, considerando sua diversidade e justificativas, a partir de elementos extensivos às respostas padronizadas pelo instrumento de coleta de dados. Dessa forma, os resultados são apresentados a partir da análise do percentual de respostas obtidas nas entrevistas aos gestores das empresas do setor industrial baiano, para cada questão levantada nesta pesquisa.

A seguir são descritos os principais resultados relativos às variáveis analisadas, tendo por guia as questões contidas no questionário da pesquisa *survey* aplicadas em 48 empresas de grande e médio portes selecionadas aleatoriamente pelo processo de amostragem. As empresas de pequeno porte, em número de 60 unidades, foram acrescentadas ao trabalho para possibilitar à análise de resultados considerando também as particularidades ligadas a essas firmas e estabelecer possíveis comparações.

### 4.1 RESULTADOS DA PESQUISA

Para a apreciação e análise dos resultados desta pesquisa, é importante salientar que foi considerado como trabalhador qualificado o profissional de nível médio e/ou profissionalizante. Trabalhadores altamente qualificados são considerados aqui os que

---

<sup>10</sup> Essa informação está de acordo ao cadastro da Federação das Indústrias do Estado da Bahia, FIEB (2012).

possuem ensino superior e, menos qualificados, aqueles que possuem o ensino fundamental, ou seja, o primeiro ciclo do ensino básico. De acordo com a literatura especializada isso é perfeitamente admissível e pode-se entender a educação formal como sinalizadora de maior ou menor produtividade (EHRENBERG; SMITH, 2000).

As razões para rigidez salarial podem diferir a depender do perfil profissional ou grupo ocupacional que melhor representa a força de trabalho da empresa. Abaixo segue uma tabela com os perfis dos trabalhadores por porte de empresa e nível de escolaridade. Vale ressaltar que, para facilitar o consenso entre os entrevistados sobre o que seria um trabalhador altamente qualificado, qualificado e menos qualificado, vinculou-se cada grupo ocupacional a um determinado nível de escolaridade, conforme dito no parágrafo anterior.

A classificação dos trabalhadores possibilitou um consenso nas entrevistas com os gestores que apresentaram dificuldades para aceitar a classificação dos funcionários como “altamente qualificados” “qualificados” e “menos qualificados”. Alguns dos gestores entrevistados disseram que todos os seus funcionários eram qualificados. Então, após um período de exposição sobre os objetivos da pesquisa os trabalhadores foram vinculados aos seus níveis de escolarização com o cuidado de observar que este fato ocorreu apenas para efeito de sistematização do estudo e estabelecimento de uma classificação dos grupos ocupacionais.

Tabela 6 - Representação da força de trabalho do setor industrial - 2012

<b>Porte</b>	<b>Escolaridade/Grupo ocupacional<sup>11</sup></b>	<b>% da Mão de Obra</b>	<b>%Total</b>
<b>Pequena</b>	Fundamental (menos qualificado)	50,9	34,58
	Ensino médio/profissionalizante (qualificado)	45,01	
	Superior (altamente qualificado)	4,09	
<b>Média</b>	Fundamental (menos qualificado)	39,7	11,80
	Ensino médio/profissionalizante (qualificado)	51,88	
	Superior (altamente qualificado)	8,42	
<b>Grande</b>	Fundamental (menos qualificado)	46,41	53,61
	Ensino médio/profissionalizante (qualificado)	49,37	
	Superior (altamente qualificado)	4,22	

Fonte: FIEB, 2012

<sup>11</sup>Para a classificação nas categorias ocupacionais foram tomados os cursos fundamental completo, médio/profissionalizante completo e superior completo. Aqui não foram incluídos os trabalhadores do segmento extrativista, água, energia e resíduos.

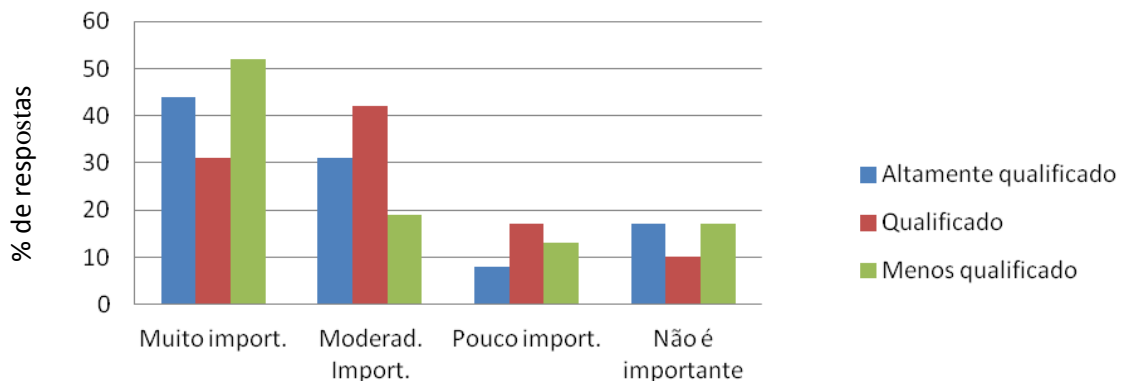
A Tabela 7 revela a composição da força de trabalho das empresas de grande, médio e pequeno portes, segundo dados da FIEB (2012). Particularmente interessante é a diferença dos percentuais de trabalhadores qualificados em relação aos altamente qualificados e menos qualificados, considerando as empresas de médio, grande e pequeno portes. O grupo com ensino médio/ profissionalizante representa a maior parcela de trabalhadores que compõem a força de trabalho das empresas pesquisadas. Essa diferença pode ser explicada pelo fato de as empresas maiores internalizarem parte da qualificação dos funcionários e, em seus processos de recrutamento e seleção, exigirem, para a maioria das vagas, o ensino médio dos candidatos recrutados.

Nas empresas de pequeno porte os trabalhadores com menor qualificação representam a maioria de seus funcionários. Nessas empresas o grau de exigência pode ser menor para funções que envolvem serviços de limpeza e atividades mais simples. Os profissionais com ensino superior representam uma parcela menor do conjunto de empregados de todas as empresas, com apenas 17% do volume total da mão de obra empregada, segundo a Tabela 7.

A seguir é examinada a relação entre salário e esforço, em especial, dentro da perspectiva do modelo *shirking*, entre outros modelos discutidos no capítulo II, onde a produtividade dos trabalhadores depende positivamente dos seus salários (SOLOW, 1979; YELLEN, 1984; STIGLITZ, 1986). Salários mais altos induzirão os empregados a não fazer “corpo mole” e, por consequência, poderão garantir uma produtividade do trabalho mais alta. Para investigar em que grau os salários podem afetar o esforço dos trabalhadores, foi levantada a seguinte questão:

- Até mesmo em períodos de contração econômica, firmas raramente congelam os salários dos seus funcionários, muito embora esta política possa vir a ajudá-los a manter seus empregos. Analise cada uma das afirmações abaixo, indicando o quanto cada uma é pertinente para justificar tal fato.
  - I. Sobre a afirmação de que o congelamento salarial diminuiria o esforço dos trabalhadores, resultando em menor produtividade, as respostas se mostraram da seguinte maneira:

Gráfico 5 - Salário e produtividade: resultados segundo qualificação profissional



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Para os trabalhadores altamente qualificados essa afirmação ganhou um grau de importância significativa, sendo que 44% das respostas considerou o impacto de um congelamento salarial (defasagem dos salários) de muita importância para esse perfil profissional. Os entrevistados disseram que a remuneração era tida como um fator preponderante para incentivar o esforço e compromisso dos funcionários altamente qualificados, embora 31% das empresas pesquisadas tenham sinalizado que consideravam a remuneração “moderadamente importante” para profissionais altamente qualificados, principalmente por perceberem essa variável apenas como um dos fatores de manutenção da produtividade do trabalhador de alta performance. A partir da análise desses resultados, percebe-se que a relação entre salário e esforço, no caso de uma manutenção dos salários nominais, pode afetar o desempenho do trabalhador altamente qualificado por ser vista por ele como perda salarial (redução dos salários reais). Aqui a questão não avalia os efeitos no esforço do trabalhador no caso de cortes explícitos nos salários nominais. Mas, os resultados para a questão acima encontram apoio na teoria dos Salários Eficiência no caso *shirking model* e no modelo proposto por Solow (1979).

Para os trabalhadores qualificados, entendidos aqui como profissionais do ensino médio e/ou profissionalizante, os resultados encontrados deram um grau de importância moderada à variável salário, ficando essa alternativa com 42% das respostas coletadas. As empresas que internalizam a formação específica de sua mão de obra atribuem parte do desempenho de seus funcionários aos incentivos internos, como maior possibilidade de promoção e permanência na empresa. O apoio encontrado na teoria do *Salário Eficiência* para esse perfil profissional é,

portanto, menor, considerando que, segundo a teoria, os salários representam o principal fator de motivação e esforço dos trabalhadores (SOLOW, 1979).

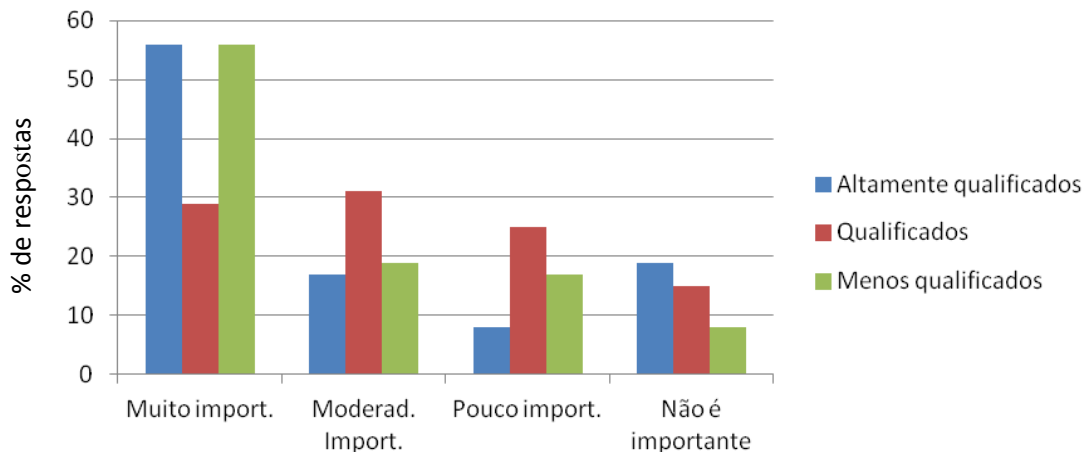
Em sua análise, Bewley (1999) chama a atenção para casos onde a teoria não parece se aplicar, principalmente no que se refere à possibilidade imediata de um *trade-off* entre produtividade e nível de pagamento, com exceção para situações de cortes salariais e *trade-off* entre pagamento e novas contratações.

Para os trabalhadores menos qualificados, o grau mais alto de importância para a questão levantada atingiu 52% das respostas dadas pelos entrevistados. Para a maioria das empresas entrevistadas, a remuneração para os funcionários menos qualificados representa o fator de maior importância para a garantia do esforço do trabalhador. Um argumento registrado nas entrevistas para explicar a maior importância do salário monetário para trabalhadores menos qualificados é que, esses trabalhadores geralmente recebem salários menores que os altamente qualificados e, com isso, podem ser mais sensíveis à variações nos salários que recebem. É interessante observar que a diferença entre os resultados encontrados para trabalhadores mais qualificados e menos qualificados pode ser atribuída a uma maior elasticidade do esforço em resposta às variações salariais dos menos qualificados. O percentual encontrado reforça a idéia de que a rigidez salarial, no caso dos menos qualificados, pode estar associada à tentativa de evitar um comportamento do tipo *shirking*, com todos os seus custos (SHAPIRO; STIGLITZ, 1984).

A próxima questão examina a relação entre salário e esforço, considerando o modelo que envolve a *rotatividade* de trabalhadores, onde as taxas de demissão dos empregados dependem negativamente dos salários das firmas. Assim, as firmas, segundo a teoria, pagam salários mais altos a fim de evitar custos elevados com contratação e treinamento de novos trabalhadores (STIGLITZ, 1974; SCHEICHT, 1978; SALOP, 1979). A questão abaixo indica em que grau a teoria proposta pelo modelo de *rotatividade* se aplica:

- II. O congelamento salarial aumentaria o número de trabalhadores que pediriam demissão, elevando o custo com contratação e treinamento de novos trabalhadores no futuro.

Gráfico 6 - Custos demissionais, contratação e treinamento



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Quando perguntados sobre a possibilidade de demissões decorrentes de um congelamento de salários, com perda de rendimento real para o trabalhador, os entrevistados atribuíram muita importância a essa questão, ou seja, cerca de 56% para os altamente qualificados. Para os gestores entrevistados, esses profissionais possuem maior mobilidade que os demais trabalhadores e, portanto, sua rotatividade seria maior dentro de um contexto de perdas salariais. Isso denota forte apoio ao modelo de *rotatividade* para trabalhadores altamente qualificados, evidenciado pela importância que a questão assume no caso desses profissionais.

O resultado encontrado para o caso dos profissionais qualificados mostrou que os gestores entrevistados distribuíram os percentuais do grau de importância de maneira equilibrada para esse perfil profissional. É possível que tenha ocorrido dificuldade de compreensão da questão, nesse caso, entre os entrevistados. O que se observou nas entrevistas é que a variável salário pode ser considerada tanto mais importante como menos importante, a partir da existência de subsídios ao desemprego, ou dos custos internos de formação desses profissionais para as empresas. Isso pode sinalizar um menor apoio para o modelo de *rotatividade* entre os trabalhadores qualificados.

Contudo, se somadas os percentuais que atribuem algum grau de importância para a questão, chega-se a 60% das respostas dadas pelos entrevistados. Portanto, a possibilidade de um congelamento salarial poderia provocar pedidos de demissão por parte desses profissionais, especialmente em um ambiente com baixos níveis de desemprego, o que pode explicar a rigidez salarial.

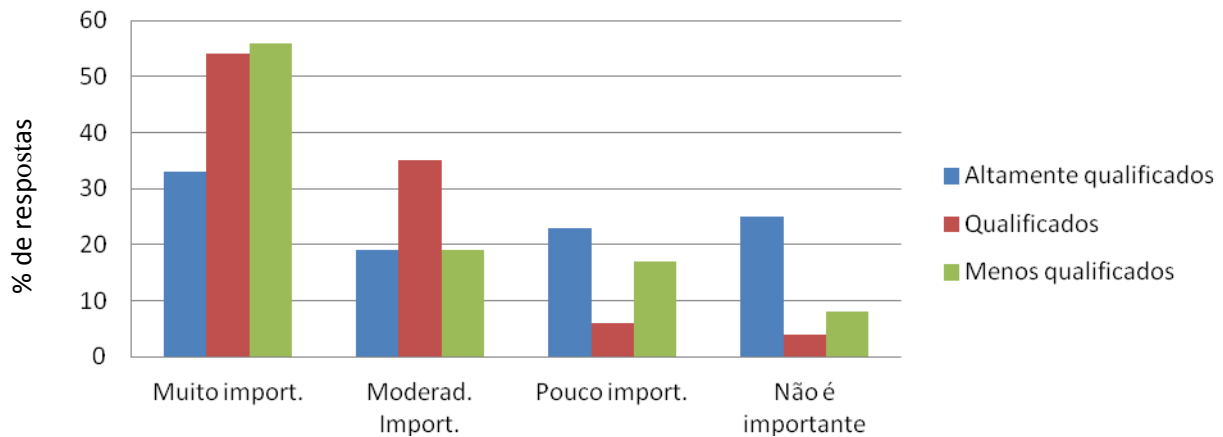
Os resultados mostraram que a maioria dos entrevistados atribuíram muita importância ao fato de congelamentos salariais provocarem demissões e custos contratuais no caso dos trabalhadores menos qualificados. Cerca de 56% dos entrevistados afirmaram que, para trabalhadores menos qualificados que executam serviços rotineiros e menos complexos, a possibilidade de encontrar outro emprego que absorva sua mão de obra é maior se comparado aos trabalhadores qualificados que executam tarefas mais específicas. Um congelamento salarial provocaria uma maior saída desses trabalhadores da empresa e geraria um custo adicional de adaptação dos novos contratados. Fato que demonstra conformidade com a explicação dada pelo modelo de *rotatividade* para explicar a rigidez dos salários reais.

Existe nas empresas de maior porte uma preocupação com o aumento da rotatividade dos altamente qualificados, devido à maior mobilidade desses profissionais, considerando um contexto de perdas salariais em mercados competitivos. Para algumas empresas, o custo de treinamento pode ser melhor suportado quando já existem programas de qualificação institucionalizados. A demissão não parece ser um problema para os trabalhadores altamente qualificados, nem mesmo levando em conta o *risco moral*. Para as empresas pesquisadas essa preocupação é maior entre qualificados e menos qualificados. As empresas procuram fidelizar esses trabalhadores pela manutenção dos salários reais pagos.

Para testar a proposição de que os trabalhadores mais produtivos da firma provavelmente pedirão demissão diante de perdas salariais persistentes, a questão abaixo, relacionada ao modelo de *seleção adversa* (onde salários mais altos conservam os mais qualificados), procura nas respostas dos inquiridos explicação para a rigidez salarial a partir das idéias propostas pela teoria da *seleção adversa* (WEISS, 1990).

- III. Se sua empresa congelar os salários, os trabalhadores mais produtivos podem pedir demissão, enquanto que, se a firma optar por demitir trabalhadores, é possível escolher dispensar os trabalhadores menos produtivos.

Gráfico 7 – Descontentamento salarial e trabalhadores mais produtivos



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

A soma dos percentuais que atribuem muita ou moderada importância ao item acima (no caso da hipótese de saída dos trabalhadores mais qualificados diante de perdas salariais) chega a 52% das respostas dos entrevistados, no caso dos qualificados. Ao optar por demitir trabalhadores, a empresa escolherá os menos qualificados que, segundo os respondentes, podem representar uma produtividade menor e custos demissionais menores. Essa situação parece confirmar o que diz o modelo de *seleção adversa*, embora 48% dos inquiridos tenha dado à questão pouca ou nenhuma importância no caso dos altamente qualificados. Esse resultado possivelmente está associado ao fato de que trabalhadores cujas funções requerem maior habilidade podem ser mais motivados pelo desafio e satisfação com o trabalho e menos motivados pelo salário.

Os resultados para o caso dos menos qualificados, revelaram que 54% dos entrevistados deram um grau de importância elevado à questão quando se trata desse grupo de trabalhadores. Esse significativo percentual reforça o que diz a teoria da *seleção adversa* quando a empresa empregadora procura meios de escolher os melhores. Apesar de considerar todas as informações disponíveis para a escolha dos mais produtivos, o risco de errar na escolha não é nulo, mas, certamente a premissa de que os trabalhadores mais produtivos terão uma propensão maior a pedir demissão diante de perdas salariais é perfeitamente sustentada por esse resultado. Se a empresa evita congelar salários para o caso dos trabalhadores menos qualificados e, precisa demitir, então, poderá aumentar as chances de manter a qualidade média dos trabalhadores selecionados, em alta, conforme afirma a teoria mencionada.

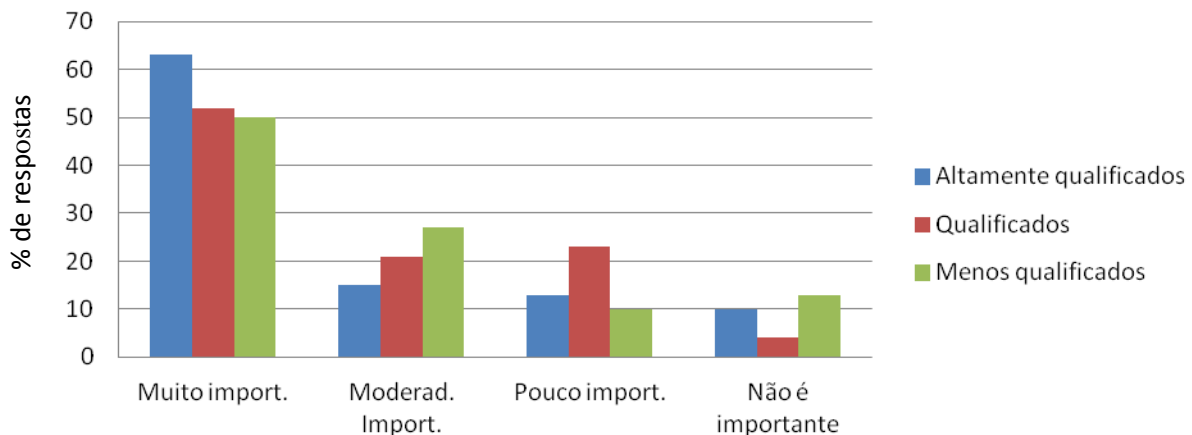


Esse resultado confirma o que foi dito anteriormente, ou seja, ao levar em conta todas as informações disponíveis, os empregadores receiam que trabalhadores mais produtivos abandonem a empresa diante de perdas salariais, como evidenciado em 56% das respostas, quando avaliado o grupo dos menos qualificados. O modelo de *seleção adversa* para esse perfil de trabalhador encontrou forte apoio, assim como para o caso dos qualificados.

A questão seguinte relaciona-se ao modelo de *rotatividade* onde trabalhadores já vinculados à empresa poderão, na média, ter adquirido mais capital humano específico da firma e, portanto, apresentarem maior produtividade que um trabalhador similar sem experiência alguma ou ligação com a firma (CAMPBELL; KAMLANI, 1994).

- IV. Trabalhadores que foram contratados pela firma há muito tempo aprenderam como a firma opera e estabeleceram relações com outros trabalhadores e com os clientes. Um congelamento salarial pode levar esses trabalhadores seniores a pedirem demissão e seus substitutos não teriam o mesmo nível de conhecimento de como a firma opera.

Gráfico 8 – Perda de capital humano e custos de ajustes



Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Os resultados relacionados à questão demonstraram que 63% dos entrevistados disseram ser de muita importância para profissionais altamente qualificados a afirmação anterior. Os gestores entrevistados evitam congelar salários para desestimular a saída dessa mão de obra, que foi sendo qualificada dentro e fora do ambiente da empresa ao longo do tempo de dedicação ao exercício de suas funções. Tal fato é coerente com o modelo de *rotatividade* e com a idéia de que a propensão a sair da empresa e os salários estão relacionados inversamente.

É interessante notar que no caso dos trabalhadores altamente qualificados os custos de contratação e treinamento podem ser muito elevados e a empresa teria adicionalmente o custo de adaptação do novo empregado. Alguns entrevistados afirmaram que, na escassez de mão de obra qualificada, fica ainda mais difícil substituir o funcionário que saiu da empresa.

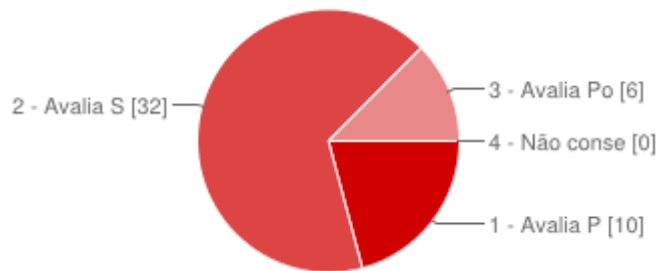
Para os trabalhadores qualificados, os resultados apontaram que aproximadamente 73% dos entrevistados disseram ser de muita a moderada importância o impacto de um congelamento salarial sobre a motivação para continuar na empresa. Isso torna plausível a idéia sustentada pelos modelos de *salário eficiência*, onde a saída de mão de obra qualificada teria um maior impacto nos lucros da firma do que a demissão dos menos qualificados. Além disso, substituir trabalhadores qualificados por outros sem experiência poderia estimular perturbações e tensões provocadas pelo ajuste às capacidades específicas necessárias ao trabalho desempenhado por esses profissionais.

Conforme o Gráfico 8, para os menos qualificados, 77% dos inquiridos atribuíram muita ou moderada importância à questão relacionada ao congelamento salarial e pedido de demissão de trabalhadores experientes. É importante dizer que alguns entrevistados afirmaram que em sua empresa “todos” os trabalhadores eram qualificados e a conservação de profissionais “antigos” é uma prática que ajuda na manutenção da unidade do grupo de funcionários e de sua produtividade. Justificativa plausível com o modelo de *rotatividade*.

A questão 2 do questionário (ver ANEXO A) está explicitamente relacionada aos modelos de *shirking model* e *discipline model*. Aqui a idéia é relacionar a intensidade de monitoramento dos funcionários da empresa com a preocupação em evitar o “corpo mole”.

- Até que ponto sua firma consegue avaliar se um grupo de funcionários (e.g., uma divisão da firma ou um grupo atuando em projeto específico) exerce satisfatoriamente sua função no trabalho?

Gráfico 9 – Avaliação do desempenho do empregado



1 - Avalia Perfeitamente	21%
2 - Avalia Satisfatoriamente	67%
3 - Avalia Pouco	12%
4 - Não consegue avaliar	0%

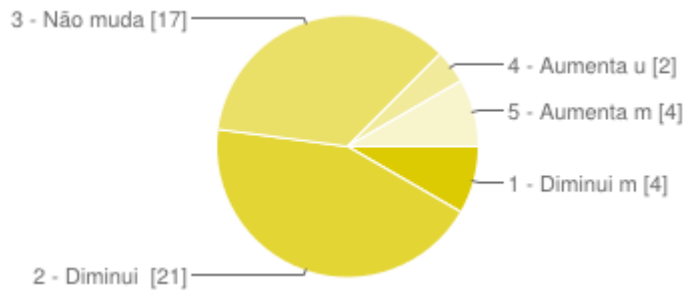
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

A maioria dos entrevistados, 67%, disse conseguir avaliar satisfatoriamente o desempenho de seus funcionários. Apenas 21% dos gestores afirmou conseguir avaliar perfeitamente o esforço de seus funcionários. Os entrevistados disseram que, mesmo um funcionário de alto desempenho, pode ter incentivos para apresentar uma performance aquém da esperada pela empresa, como problemas de adaptação no trabalho. O modelo de *shirking* parece se aplicar ao caso de uma supervisão declaradamente imperfeita, por diversos motivos, entre eles, o custo elevado da avaliação do esforço, o que pode ser atribuído aos 12% dos respondentes. Em algumas empresas entrevistadas, os gestores utilizam o próprio grupo para monitorar o trabalho de seus colegas, a exemplo das “ilhas” de produção nas indústrias de confecções e calçados.

A questão abaixo investiga uma possível causa para a rigidez salarial com base na existência de redução nas taxas de desemprego, conforme o modelo proposto por Shapiro e Stiglitz (1984). A idéia exposta na literatura é que os trabalhadores, em um contexto de mercados competitivos com taxas menores de desemprego, teriam maior facilidade para encontrar um novo emprego e, portanto, teriam uma maior propensão a fazer “corpo mole”. Para evitar isso, as empresas pagariam salários mais altos que os salários de mercado.

- Como você acha que o esforço direcionado ao trabalho pelos seus funcionários seria afetado se houvesse menos desemprego na região?

Gráfico 10 – Influência do desemprego no esforço do trabalhador



1 - Diminuiria muito	8%
2 - Diminuiria pouco	45%
3 - Não mudaria	35%
4 - Aumentaria um pouco	4%
5 - Aumentaria muito	8%

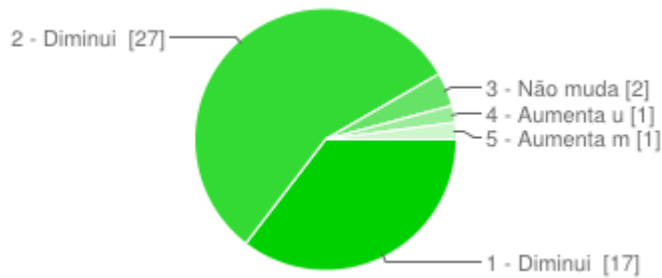
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Os resultados encontrados para essa questão mostram que a maioria dos respondentes, 80%, achou que o esforço do trabalhador diminuiria um pouco ou não mudaria diante de uma redução do desemprego na região, tornando plausível o modelo *shirking* para explicação da rigidez salarial. Segundo os inquiridos, o trabalhador pode encontrar outro emprego com mais facilidade quando o desemprego não está em níveis elevados. Com isso, os empregados não dedicariam tanto esforço em manter seus empregos atuais. Alguns entrevistados disseram que seus mecanismos internos de incentivos ao trabalho são capazes de manter a motivação do trabalhador mesmo que seja mais fácil arrumar outro emprego. No entanto, os entrevistados não utilizam o desemprego como mecanismo disciplinador do trabalho. Não vêem os níveis mais elevados de desocupação entre trabalhadores como uma forma de manter o trabalhador “na linha”.

Na questão seguinte, a teoria do *salário-esforço-justo* é levada à análise dos entrevistados a partir de uma situação onde a empresa pratica salários mais baixos que o salário oferecido por empresas similares. A questão também investiga o impacto desse fato no esforço dos trabalhadores.

- Como você acha que o esforço direcionado ao trabalho pelos seus funcionários seria afetado se o salário pago por empresas similares aumentasse, enquanto que, em sua empresa, o salário fosse mantido constante?

Gráfico 11 – Impacto do aumento salarial de empresas similares



1 - Diminuiria muito	35%
2 - Diminuiria pouco	56%
3 - Não mudaria	5%
4 - Aumentaria um pouco	2%
5 - Aumentaria muito	2%

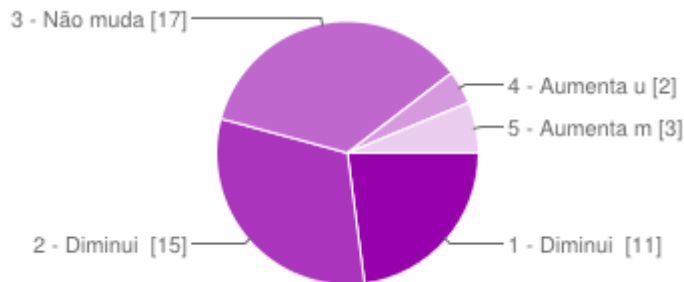
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

A maioria dos respondentes, cerca de 91% dos inquiridos, disseram que o esforço direcionado ao trabalho diminuiria, em alguma medida, caso a empresa pagasse um salário mais baixo do que o pago pelas empresas similares que atuam na região. Isso denota que a variável salário teria considerável influência na determinação do esforço dos trabalhadores que recebessem uma remuneração inferior à de outras empresas similares. Esse argumento é sustentado pela teoria do *salário justo*, onde os trabalhadores comparam salários pagos pela empresa com os salários de trabalhadores de empresas similares, e tendem a dedicar menor esforço ao trabalho caso percebam que não estão recebendo um salário compatível com o de outros trabalhadores nas mesmas funções e condições de trabalho.

A próxima questão parte do pressuposto que a existência de benefícios ao desemprego reduz o receio dos trabalhadores de serem demitidos (SHAPIRO; STIGLITZ, 1984). Portanto, para induzir os trabalhadores a não fazerem “corpo mole”, e reduzirem o *risco moral*, as empresas pagam salários mais altos, a fim de tornar o custo com a perda do emprego mais alto para o trabalhador.

- Como você acha que o esforço direcionado ao trabalho pelos seus funcionários seria afetado se o valor do seguro desemprego aumentasse?

Gráfico 12 – Impacto do aumento do seguro desemprego



1 - Diminuiria muito	23%
2 - Diminuiria pouco	32%
3 - Não mudaria	35%
4 - Aumentaria um pouco	4%
5 - Aumentaria muito	6%

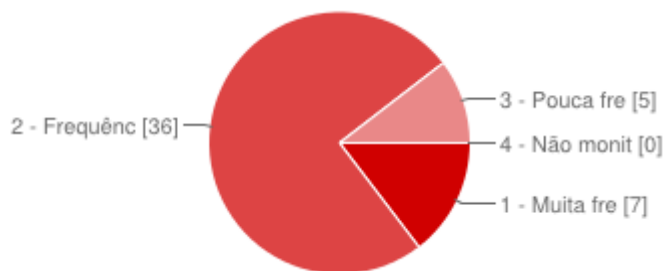
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

O resultado apresentado pode ser atribuído à utilidade do desemprego, presente no modelo discutido por Shapiro e Stiglitz (1984), ou seja, o modelo de *shirking*. Para os trabalhadores em um contexto de aumento do seguro desemprego existiria uma propensão maior para abandonar o emprego. Uma forma de reduzir essa propensão é manter salários atraentes. Essa questão envolve o papel dos subsídios dados aos desempregados na determinação do esforço dedicado, por quem está empregado, à realização do trabalho. Um percentual de 90% dos gestores entrevistados disseram que o esforço do trabalhador diminuiria em alguma medida, caso houvesse um aumento no valor do seguro desemprego. Dentro desse resultado, um percentual significativo dos entrevistados, 35%, afirmou que o esforço direcionado ao trabalho não mudaria. Apontaram como uma das razões para a escolha dessa alternativa o fato de desenvolverem no ambiente interno da empresa uma estrutura de incentivos que possibilita um ganho maior, em termos de remuneração, que a média do mercado. E, segundo os gestores inquiridos, seus empregados perderiam mais saindo da empresa do que ficando nela.

Particularmente no que se refere à supervisão, monitoramento e avaliação do desempenho dos trabalhadores, a questão 6ª do questionário (ver ANEXO A) intenciona verificar se as firmas possuem a prática de supervisionar o esforço dedicado ao trabalho por seus empregados e com que frequência fazem isso. O modelo *shirking* pressupõe que as empresas pagam salários mais altos quando não conseguem monitorar o esforço dos empregados por motivos relacionados às dificuldades de observação do desempenho do funcionário ou pelos altos custos de supervisão.

- A firma supervisiona e monitora o desempenho dos seus empregados?

Gráfico 13 – Supervisão e monitoramento dos funcionários



1 - Com muita frequência	15%
2 - Com frequência	75%
3 - Com pouca frequência	10%
4 - Não monitora	0%

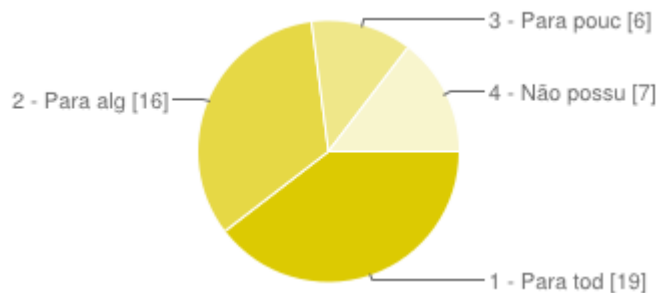
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Os resultados apontaram que 75% dos entrevistados afirmaram realizar frequentemente supervisões e monitoramento dos funcionários. Embora uma intensidade maior da frequência das supervisões foi registrada em apenas 15% dos casos. Os gestores entrevistados disseram ser uma prática da empresa a avaliação periódica do desempenho dos trabalhadores. Essa avaliação é feita com base em critérios de desempenho definidos pelos objetivos da empresa e deve vir acompanhada de incentivos aos que se mostrarem mais produtivos e desestímulos aos que fazem “cera” no horário de trabalho. No entanto, reconhecem que a supervisão e o monitoramento, com um alto nível de detalhamento e maior frequência, é algo oneroso para a empresa e, muitas vezes, impraticável. Esse fato explica a manutenção dos salários como forma de garantir o esforço dos trabalhadores.

A questão 6b (ver ANEXO A) observa um aspecto especial do modelo de *seleção adversa*. A firma ao oferecer uma perspectiva de crescimento profissional e, conseqüentemente, salários mais altos, pode reter os trabalhadores mais produtivos e mantê-los motivados a dedicar maior esforço ao desempenho de suas funções. As empresas teriam ainda um ganho de capital humano, estimulando os trabalhadores a continuarem na firma.

- A firma oferece planos de carreira que possibilitam que empregados mais hábeis tenham maior oportunidade de serem promovidos?

Gráfico 14 – Planos de carreira e incentivos



1 - Para todos funcionários	40%
2 - Para alguns funcionários	33%
3 - Para poucos funcionários	12%
4 - Não possui	15%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Essa questão revela um fato importante: as empresas de grande e médio porte apresentam, em sua maioria, ou seja, 85%, uma política de cargos e salários institucionalizada para os seus empregados. Para 33% dessas empresas, um plano de cargos e salários institucionalizado existe apenas para alguns funcionários e 12% afirmaram que esse plano existe para poucos. No entanto, consideram de grande relevância, para estimular o esforço de seus empregados, a institucionalização de um plano de cargos e salários e projeções de carreiras.

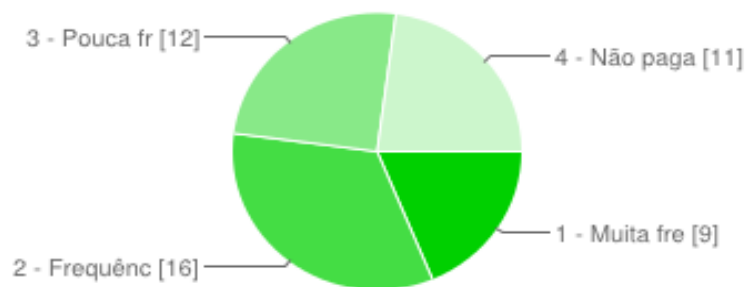
A pergunta 6c (ver ANEXO A) estabelece uma relação direta entre produtividade e desempenho do trabalhador, conforme a premissa estabelecida nos modelos de *salário eficiência*. Se o salário pago pela empresa ao empregado é função da receita adicional gerada



por seu trabalho, essa receita pode aumentar com um aumento na remuneração. Dessa forma, a decisão de pagar salários mais altos associados a um melhor desempenho do trabalhador pode determinar o tamanho do lucro da empresa.

- A firma paga remunerações que estão associadas ao desempenho?

Gráfico 15 - Remuneração e desempenho



1 - Com muita frequência	19%
2 - Com frequência	33%
3 - Com pouca frequência	25%
4 - Não paga	23%

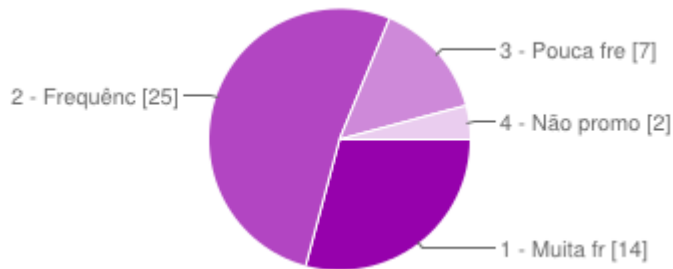
Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Dentre as firmas que foram selecionadas na pesquisa, 52% dos entrevistados afirmaram que associam, com frequência moderada a alta, a remuneração ao desempenho, pagando mais a quem aplica maior esforço ao seu trabalho e tem um melhor desempenho. Para os que fazem isso eventualmente, o percentual foi de 25%, enquanto que outros 23%, disseram não pagar remuneração associada ao desempenho por praticarem salários definidos apenas dentro dos limites das exigências legais.

A questão 6d (ver ANEXO A) testa o que preconiza os modelos *de reciprocidade* no que tange ao tratamento dispensado ao trabalhador a fim de promover um ambiente de trabalho propício ao melhor nível de esforço dos empregados. Além disso, ao promover boas relações o empregador cria o sentimento de “pertencer a um grupo” nos trabalhadores, evitando desligamento e absenteísmo. As empresas podem decidir por manter salários alinhados a planos de carreira a fim de evitar queda de produtividade.

- A firma tenta promover boas relações entre a gerência e o trabalhador (e.g. criando tarefas interessantes, delegando decisões, formulando objetivos transparentes para as suas atividades, etc)?

Gráfico 16 – Promoção de boas relações entre gerência e trabalhador



1 - Muita frequência	29%
2 - Com frequência	52%
3 - Pouca frequência	15%
4 - Não promove	4%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

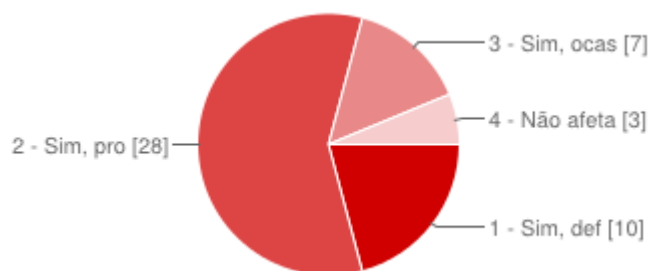
A maioria dos entrevistados, a saber, 96%, afirmou que desenvolve com algum nível de frequência atividades de socialização e incentivo ao bom relacionamento entre os membros da comunidade corporativa. Algumas empresas possuem um calendário de reuniões onde são ouvidos os funcionários gestores com a finalidade de criar mecanismos de incentivos a partir de metas estabelecidas em conjunto, ou seja, metas criadas a partir da interação entre empregadores e empregados. As firmas parecem usar de instrumentos socializadores para promover uma maior interação entre empregados e empregadores, embora isso seja mais comum em ocasiões festivas. Os eventos que envolvem a participação de todos os níveis profissionais tem o objetivo de estimular o esforço do empregado ao fazê-lo sentir-se mais valorizado, respeitado e tratado com atenção.

A próxima questão envolve aspectos relacionados ao conceito de “justiça”, discutidos no modelo de *salário justo*, onde rancores e sentimento de “injustiça” podem provocar represálias futuras (AKERLOF; YELLEN,1990). Segundo o modelo discutido no trabalho desses autores, os trabalhadores comparam seus salários com os de colegas de trabalho na

mesma empresa como forma de avaliar se o tratamento dispensado pela empresa está sendo coerente com o seu esforço e se está sendo “justo”.

- Suponha que sua firma aumenta os salários dos seus funcionários melhor remunerados, sem que o mesmo ajuste seja feito para aqueles que recebem menos. Você acha que essa política teria efeito adverso sobre a moral daqueles trabalhadores que recebem menos?

Gráfico 17 – Desigualdade nos aumentos de salários



1 - Sim, definitivamente	21%
2 - Sim, provavelmente	58%
3 - Sim, ocasionalmente	15%
4 - Não afetaria	6%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Para 58% dos entrevistados, o fato de aumentar os salários dos melhor remunerados e não fazer o mesmo com os que recebem uma remuneração menor, tem, provavelmente, um impacto negativo no esforço e na moral dos trabalhadores não beneficiados por uma decisão de aumento salarial. Aumentos de salários que provocam grandes diferenciais salariais pode afetar a moral do grupo (BEWLEY, 1999). Os gestores pesquisados admitem que seus melhores trabalhadores estão sempre contando com incentivos salariais maiores ao longo de sua permanência na empresa, e que, tanto o pessoal menos qualificado, quanto os mais qualificados, devem ser motivados por uma consciência de que estão sendo tratados com justiça, afirmação que corrobora para aplicação dos modelos *de salário justo*, na explicação da presença de rigidez salarial.

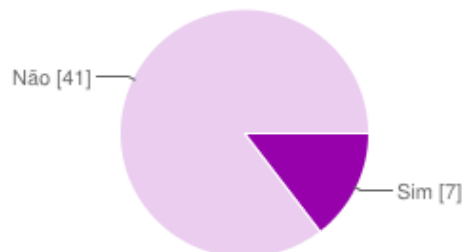
Um cronograma de aumentos salariais que contemple uns trabalhadores e outros não, parece algo capaz de criar um clima de “tratamento injusto” para com os trabalhadores não

contemplados. O que novamente confirma as idéias defendidas pelo modelo de *salário-esforço-justo* desenvolvido por Akerlof e Yellen (1990). Os empregados que se sentem “injustiçados” pela empresa podem dedicar menos esforço ao trabalho.

As questões 8 e 9 (ver ANEXO A) centram a análise de seus resultados na impossibilidade de a firma conseguir informação perfeita sobre os atributos e a produtividade dos trabalhadores em condições de contratação. A suposição sustentada pelo modelo de *seleção adversa* defende que quanto mais produtiva ou qualificada for uma pessoa maior será seu salário de reserva. Para verificar a validade dessa premissa, foram levantadas as seguintes questões:

- Assuma que existem dois trabalhadores que estão sendo considerados para contratação. Com base nas entrevistas e características dos trabalhadores, ambos são qualificados. Um dos trabalhadores aceita trabalhar pelo salário oferecido, enquanto o outro solicita um salário maior para aceitar a oferta de trabalho. Levando em consideração esta diferença, você pode concluir que um trabalhador é mais produtivo do que o outro?

Gráfico 18 - Relação entre um salário pedido maior e produtividade



Sim	15%
Não	85%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

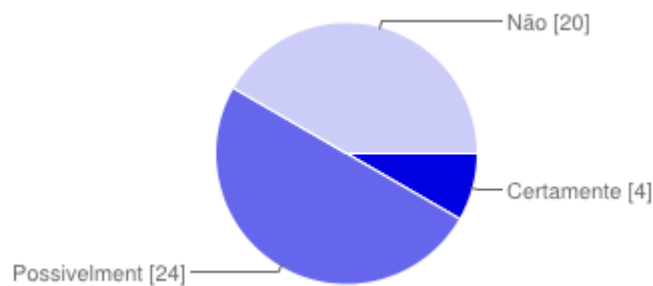
A reação à essa pergunta não parece levar em consideração os riscos de uma contratação sob condições de informação imperfeita. Os resultados revelam que a grande maioria das empresas entrevistadas não consideraram os custos envolvidos com uma possível rotatividade (custos de demissão ou desligamento). Portanto, aqui o modelo de *seleção adversa* não encontra apoio no caso de contratação de novos trabalhadores com a mesma qualificação, uma vez que os inquiridos não parecem perceber uma associação imediata entre salário e

produtividade ou esforço no caso de candidatos a ocuparem as vagas oferecidas pela empresa. Esse tipo de resultado foi sinalizado por Campbell e Kamlani (1997).

A grande maioria, a saber, 85%, disse não atribuir maior produtividade à aquele que pede um salário maior, uma vez que acreditam ser necessário um período de experiência dentro da empresa para se justificar um salário maior, dada uma presumida maior produtividade. Segundo os entrevistados, a decisão de pagar um salário maior deve partir da empresa. Há um risco na presença de informação imperfeita, ou seja, a empresa não sabe exatamente quais as competências e habilidades do candidato ao cargo. Esse último pode omitir ou mascarar um comportamento que poderá trazer prejuízos para empresa. Os resultados indicam que esse risco parece ser perfeitamente assumido pelas empresas pesquisadas.

- O trabalhador que pede um salário maior do que aquele ofertado seria contratado?

Gráfico 19 – Possibilidade de contratação por um salário maior



Certamente	8%
Possivelmente	50%
Não	42%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Quando perguntados se contratariam um profissional que pedisse uma remuneração maior que a oferecida pela empresa, mais da metade dos entrevistados disseram que contratariam. Sendo que 50%, admitiu uma possibilidade, e apenas 8% dos entrevistados estabeleceram uma certeza. Para 42% dos inquiridos, a contratação não se daria, uma vez que, a princípio, o candidato que pedisse uma remuneração mais alta estaria apenas constituindo uma promessa de maior produtividade. Com uma qualificação similar a do outro candidato, a princípio, as

empresas utilizaram a mesma justificativa da questão anterior, ou seja, somente um período de teste dentro da empresa poderia justificar uma remuneração maior.

Questão 10 (ver ANEXO A) – Como o senhor(a) percebe as condições do mercado de trabalho em sua região?

Essa questão foi apresentada de maneira a deixar o entrevistado(a) livre para responder à pergunta de acordo com sua percepção sobre o mercado de trabalho na região onde atua. Foi realizado um resumo dos depoimentos coletados durante o período de entrevistas, considerando alguns elementos chaves das respostas analisadas.

- a. **Demanda por novos projetos:** existe hoje uma redução da demanda por novos projetos, principalmente no segmento de construção civil. Segundo gestores da região sul, há uma oferta considerável de mão de obra na região, mas, como houve uma sensível redução das atividades de construção civil, o setor experimenta uma retração não acompanhada de redução dos salários médios pagos aos trabalhadores desse segmento industrial.
- b. **Ausência de profissionais qualificados para algumas atividades:** conforme depoimento de gestores do segmento de transformação, ainda é comum internalizar a profissionalização dos trabalhadores contratados pelas empresas, em especial, as do ramo de confecções e calçados. Algumas empresas instituem não apenas treinamentos periódicos mas, programas inteiros de qualificação para profissionais que tenham condições de participarem desses programas. Além disso, as empresas formam profissionais que, em períodos de queda nas atividades do setor, ficam como trabalhadores de reserva. Um exemplo claro foi o exposto por indústrias do sudoeste baiano que em períodos de pico costumam recorrer a contratação temporária de ex-funcionários, qualificados pela empresa, para atenderem aos períodos de maior produção;
- c. **Problemas relacionados ao contexto socio-econômico de cada região:** para alguns gestores pesquisados, a ausência de uma política municipalizada de incentivos aos jovens que se encontram desempregados ou sem ocupação no mercado de trabalho, prejudica a formação da mão de obra local para o atendimento da demanda por novos

trabalhadores. Os entrevistados apontaram algumas consequências relacionadas à ausência de uma política governamental em sintonia com os segmentos industriais dos municípios, como, desvio dos jovens para atividades ilícitas na tentativa de constituírem uma fonte de emprego e renda;

- d. **Sistema de incentivos de produção por grupo:** para parte dos entrevistados, um sistema de acompanhamento individual pode ser caro e nem sempre possível. Dessa forma, a produção gerada por equipes de trabalhadores interdependentes tem sido adotada pelas empresas pesquisadas, especialmente do ramo de confecções e calçados. A remuneração é baseada na produtividade do grupo e existem incentivos à produção individual a partir de uma produção mínima que é parte da produção total do grupo. Os entrevistados disseram buscar nos grupos de trabalho formas de autosupervisão dos empregados que integram esses grupos. Para isso, tomam um membro do grupo para mensurar periodicamente a produção individual;
- e. **Custo geral da força de trabalho:** o custo da força de trabalho ainda é um dos elementos importantes para parte dos entrevistados. Segundo os inquiridos na pesquisa, parte dos custos com folha de pagamento não é apropriado pelo empregado, ficando boa parte com o governo. Além disso, muitos custos extra-salariais, não variam na margem com o número de horas trabalhadas por um funcionário, tendo uma natureza de custo quase-fixo.
- f. **Política salarial institucionalizada a partir das convenções trabalhistas:** os gestores inquiridos disseram pôr em prática uma política salarial institucionalizada a partir dos acordos celebrados nas convenções com os representantes dos empregados. Além disso, algumas empresas possuem sua própria política de remuneração e incentivos, na qual executam os planos de cargos e salários dos funcionários qualificados contemplados por esse benefício concedido com a finalidade de estimular a fidelização e produtividade dos empregados.
- g. **Sindicalização:** grande parte dos entrevistados disseram considerar a prática de cooperação entre sindicatos dos trabalhadores e empregadores um fator gerador de maior produtividade. As empresas de grande porte, como indústrias da região sudoeste, negociam com as representações de classes não apenas salários mas incentivos à qualificação, como cursos promovidos pelas empresas com apoio dos

sindicatos. Para parte dos gestores pesquisados, a configuração sindical para trabalhadores de alguns segmentos, como o calçadista, está mudando graças às chamadas cooperativas de trabalhadores, onde os cooperados são estimulados a serem mais produtivos a partir de uma outra lógica de produção, orientada por relações contractuais mais flexíveis.

#### 4.2 ANÁLISE COMPARATIVA ENVOLVENDO PEQUENAS EMPRESAS E EMPRESAS DE GRANDE E MÉDIO PORTES

Essa seção envolve a análise comparativa entre os resultados obtidos a partir das respostas registradas nas entrevistas aos gestores das grandes e médias empresas e os resultados gerados por meio das entrevistas com os gestores das pequenas empresas. Fizeram parte da pesquisa, empresas das regiões Sudoeste e Sul da Bahia, em um total de 60 empresas, considerando os segmentos de transformação, construção civil e extrativismo. A escolha das empresas entrevistadas foi aleatória e o número de empresas acrescentadas teve apenas efeito comparativo. O método usado para análise das respostas foi o mesmo utilizado por Bewley (1999) e, Campbell e Kamrani (1997) em suas pesquisas envolvendo gestores de empresas dos Estados Unidos.

Conforme o Quadro 1, as empresas de pequeno porte afirmaram que o esforço dos profissionais altamente qualificados e, vinculados ao seu quadro de funcionários, seria reduzido de forma significativa como reflexo de um congelamento salarial (defasagem dos salários). Das respostas coletadas nas entrevistas, 80% atribuíram muita importância ao congelamento salarial como fator de redução do esforço do trabalhador. Comparando esse resultado com o encontrado entre os gestores das empresas de grande e médio porte, o percentual aqui registrado é quase o dobro do percentual obtido nas entrevistas com os gestores das empresas de maior porte. Para essas últimas, existem outras variáveis além da variável salário que contribuem para a intensidade do esforço dos trabalhadores altamente qualificados. No caso das empresas de menor porte, os gestores entrevistados costumam contratar essa mão de obra em circunstâncias onde não existem outros incentivos mais atraentes que os salários oferecidos pela empresa. Esse resultado, verificado para empresas de menor porte, encontra forte apoio na teoria do *salário eficiência* como causa para rigidez salarial.



Os gestores das pequenas empresas deram, em 77% das respostas coletadas, elevada importância à questão do congelamento salarial, quando relacionado ao esforço dos trabalhadores qualificados. Resultado diferente pôde ser observado no caso das empresas de grande e médio portes, em que outros incentivos são direcionados aos trabalhadores que são qualificados para exercerem funções com um grau de especificidade maior na empresa.

No caso de trabalhadores temporários, em períodos de picos de produção, as pequenas empresas utilizam compensações como ganhos de comissões maiores que as oferecidas em outras empresas similares e a possibilidade de contratação caso o empregado temporário se destaque em relação à produtividade média de seus colegas de trabalho. A teoria do *salário eficiência* assume que a empresa pode conseguir um grupo seletivo de trabalhadores caso pague salários mais altos.

Para os menos qualificados, a importância relacionada à questão do congelamento salarial e esforço, embora menor, continuou alta. Se comparado ao resultado gerado pelas empresas de porte maior, o argumento para uma maior importância do salário monetário para trabalhadores menos qualificados é o mesmo usado pelas empresas de grande e médio portes, ou seja, trabalhadores menos qualificados recebem salários menores que os trabalhadores altamente qualificados e qualificados e, portanto, esses trabalhadores são mais sensíveis às variações nos salários recebidos.

Quadro 2 - Análise comparativa entre empresas de grande, médio e pequeno portes

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS DE GRANDE E MÉDIO PORTE E PEQUENAS EMPRESAS						
<i>Questão 1- A raridade com que firmas congelam salários pode estar associada:</i>	<i>% de Respostas para Emp. de Grande e Médio Portes</i>			<i>% de Respostas para Pequenas Empresas</i>		
	<b>Altamente Qualificados</b>	<b>Qualificados</b>	<b>Menos Qualificados</b>	<b>Altamente Qualificados</b>	<b>Qualificados</b>	<b>Menos Qualificados</b>
I- À relação negativa entre congelamento salarial e produtividade	44% Muito importante, 31% Moderadamente importante, 8% pouco importante e 17% sem importância	31% Muito importante, 42% Moderadamente importante, 17% pouco importante e 10% sem importância	52% Muito importante, 19% Moderadamente importante, 13% pouco importante e 16% sem importância	80% Muito importante, 17% Moderadamente importante, 2% pouco importante e 1% sem importância	77% Muito importante, 17% Moderadamente importante, 5% pouco importante e 1% sem importância	67% Muito importante, 25% Moderadamente importante, 2% pouco importante e 6% sem importância
II- Ao aumento dos custos demissionais, de contratação e treinamento	56% Muito importante, 17% Moderadamente importante, 8% pouco importante e 19% sem importância	29% Muito importante, 31% Moderadamente importante, 25% pouco importante e 15% sem importância	56% Muito importante, 19% Moderadamente importante, 17% pouco importante e 8% sem importância	82% Muito importante, 15% Moderadamente importante, 2% pouco importante e 1% sem importância	65% Muito importante, 27% Moderadamente importante, 5% pouco importante e 3% sem importância	47% Muito importante, 25% Moderadamente importante, 18% pouco importante e 10% sem importância
III- À saída de trabalhadores mais produtivos por descontentamento salarial	33% Muito importante, 19% Moderadamente importante, 23% pouco importante e 25% sem importância	54% Muito importante, 35% Moderadamente importante, 7% pouco importante e 4% sem importância	56% Muito importante, 19% Moderadamente importante, 17% pouco importante e 8% sem importância	83% Muito importante, 13% Moderadamente importante, 2% pouco importante e 2% sem importância	67% Muito importante, 28% Moderadamente importante, 2% pouco importante e 3% sem importância	38% Muito importante, 32% Moderadamente importante, 20% pouco importante e 10% sem importância
IV- À perda de capital humano e custos de ajustes dos novos empregados	63% Muito importante, 15% Moderadamente importante, 13% pouco importante e 9% sem importância	52% Muito importante, 21% Moderadamente importante, 23% pouco importante e 4% sem importância	50% Muito importante, 27% Moderadamente importante, 10% pouco importante e 13% sem importância	92% Muito importante, 3% Moderadamente importante, 5% pouco importante e 0% sem importância	75% Muito importante, 23% Moderadamente importante, 2% pouco importante e 0% sem importância	42% Muito importante, 30% Moderadamente importante, 20% pouco importante e 8% sem importância

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

No que se refere à questão relacionada aos custos demissionais e contratuais, para as pequenas empresas representadas por seus gestores entrevistados na pesquisa, a questão assume importância significativa quando relacionada aos profissionais altamente qualificados. Para 82% desses gestores, o congelamento salarial provocaria a saída de profissionais altamente qualificados, desestimulados pelos salários defasados. No caso das grandes e médias o resultado mostrou que a maioria dos entrevistados, 56%, considerou de muita importância o impacto de um congelamento salarial no número de pedidos de demissões. A maior rotatividade, segundo os pesquisados, tanto de grandes quanto de pequenas empresas, seria um fator determinante para o aumento dos custos de contratação e adaptação do novo profissional, muito mais que um possível problema de reputação ruim da empresa no futuro.

Para os trabalhadores qualificados, o percentual que atribui um grau mais elevado de importância à questão foi reduzido para 65%. Nesse caso, os gestores entrevistados disseram que para esse perfil profissional existe uma rotatividade maior e, que a empresa internaliza a formação desse grupo ocupacional e conta com a ajuda de outras instituições de formação de profissionais técnicos para regular a oferta de mão de obra, como SENAI<sup>12</sup>, por exemplo. A aplicação do modelo de *rotatividade* parece bastante plausível tanto para trabalhadores altamente qualificados quanto para os qualificados.

Quando considerou-se o profissional menos qualificado, o percentual que atribui maior importância ao congelamento salarial diminuiu para 47% das respostas dadas. Para as pequenas empresas, os trabalhadores menos qualificados, como pessoal que realiza serviços de limpeza e tarefas mais simples, podem significar um custo menor para a empresa por perceberem salários mais baixos. Se comparado aos resultados obtidos das entrevistas com os gestores das empresas de maior porte, os resultados para essas últimas mostram um percentual um pouco maior para respostas que atribuem um grau de importância muito grande para os custos resultantes de demissões por desmotivação salarial. Quando somados os percentuais que dão importância moderada à questão, a ideia preconizada pelo modelo de *rotatividade* encontra forte apoio.

A maioria dos entrevistados, a saber, 83%, considerou o fato de optar pela demissão de trabalhadores e não pela redução salarial, muito importante para conservação dos

---

<sup>12</sup> Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

trabalhadores de perfis altamente qualificados. A partir das respostas dadas pelos entrevistados das pequenas empresas, pode-se afirmar que o impacto da redução salarial de um profissional altamente qualificado pode significar uma redução no nível de ganho e produtividade da empresa. Em comparação aos resultados verificados nas entrevistas com gestores das empresas grandes e médias, o nível de importância é consideravelmente superior no caso das firmas de pequeno porte. Uma razão para isso pode ser atribuída à dificuldade que as empresas de pequeno porte enfrentam para atrair profissionais altamente qualificados por meio de oferta de salários mais competitivos.

Existem desacordos quanto a importância da *seleção adversa* como explicação para a presença de rigidez salarial (CAMPBELL; KAMLANI, 1997), mas os estudos que encontraram evidências contra sua aplicação estão mais voltados às novas contratações e não à saída de empregados, como observado anteriormente e também notado nesta seção.

Os resultados para o caso dos trabalhadores qualificados, revelaram que, para 67% dos entrevistados, decidir por demitir trabalhadores como alternativa ao congelamento de salários pode possibilitar a conservação dos mais produtivos. Esse percentual é superior ao verificado no caso das empresas de grande e médio porte. Para os gestores das empresas de pequeno porte, a prática de decidir pela demissão e não pela redução salarial é uma prática mais comum do que o inverso disso, possivelmente por possibilitar a manutenção de trabalhadores mais produtivos. Esse fato assinala a aplicação do modelo de *seleção adversa*, nessas circunstâncias.

Um fato interessante ocorreu nas justificativas apresentadas pelos inquiridos por essa pesquisa, apesar das medidas que envolvem demissão, principalmente de trabalhadores menos qualificados, serem muito impopulares entre os gestores entrevistados, a decisão por desligá-los da empresa, considerando uma situação onde a empresa precise demitir, parece ser mais aceitável por parte dos empregados. Os resultados gerados com as respostas fornecidas pelos gestores das pequenas empresas mostram que a questão não é tão relevante quanto para o caso das grandes e médias empresas. Nessas últimas, a decisão de demitir trabalhadores é muito importante no caso dos menos qualificados.

Vale ressaltar que, para os gestores das pequenas empresas, algumas delas empresas familiares, os altamente qualificados que estão na empresa à muito tempo são tidos como um

“acervo vivo” do histórico da empresa e, dessa forma, assumem uma importância estratégica para a firma. O percentual de maior importância para a questão alcançou 92% para as pequenas empresas. Ao ser comparado ao resultado encontrado no caso das empresas de maior porte, a importância da questão também se mostra considerável. No entanto, os mecanismos de retenção são diferentes para empresas de pequeno e de maior porte: as primeiras evitam congelar salários e procuram estimular a identificação do profissional com cada momento da empresa. Dessa forma, o funcionário é colocado dentro de um ambiente de trabalho onde os seus colegas e subordinados possuem relações mais próximas. Por outro lado, as empresas de maior porte evitam congelar salários para desestimular a evasão dessa mão de obra e buscam mecanismos de incentivo ligados a um sistema de compensação voltado a reconhecer a contribuição dada pelo empregado. Algo perfeitamente evidenciado pelos modelos de *seleção adversa* e *rotatividade*.

No caso dos trabalhadores qualificados, entendidos como o pessoal de nível médio e/ou profissionalizante, o resultado alcançado pelas entrevistas aos gestores mostram que 75% atribuíram muita importância à questão. Muitos dos trabalhadores que estão na empresa já incorporaram as rotinas da firma de modo que a evasão desses profissionais provocaria custos com o ajustamento dos novos empregados às funções vagas. Esse mesmo argumento é encontrado no caso das empresas com maior número de empregados.

É interessante notar que, para as pequenas empresas os trabalhadores altamente qualificados teriam uma propensão maior a sair da empresa do que os qualificados, no caso de uma redução do salário real, conforme também salientado por Campbell e Kamlani (1997).

Na análise para os trabalhadores menos qualificados, os gestores das pequenas empresas entrevistadas pela pesquisa, atribuíram em 42% das respostas, um nível de muita importância à necessidade de reter profissionais mais antigos na empresa, mesmo que sua qualificação seja menor. Para os gestores dessas empresas, valem os mesmos motivos apontados pelos representantes de empresas maiores, ou seja, a conservação de profissionais “antigos” é uma prática que ajuda na conservação da unidade do grupo de funcionários de menor qualificação, tornando-os mais produtivos. Além disso, os novos contratados podem representar custos muito altos de contratação, treinamento, adaptação e ajustes às novas funções (SHAPIRO; STIGLITZ, 1984; AKERLOF, 1982).

O quadro abaixo relaciona os principais resultados obtidos com a aplicação das questões 2 a 9 do questionário (ver ANEXO A) e estabelece uma comparação envolvendo os diferentes tamanhos das empresas entrevistadas.

Quadro 3 – Análise comparativa entre empresas – Questões de 2 a 9

<b>COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS GERADOS</b>		
<b><i>Questões aplicadas</i></b>	<b><i>% de Respostas para Emp. de Grande e Médio Portes</i></b>	<b><i>% de Respostas para Pequenas Empresas</i></b>
Questão 2- Capacidade da firma avaliar o esforço do funcionário	21% Avalia perfeitamente, 67% Avalia satisfatoriamente, 12% Avalia pouco e 0% Não consegue avaliar	37% Avalia perfeitamente, 58% Avalia satisfatoriamente, 5% Avalia pouco e 0% Não consegue avaliar
Questão 3- Menor taxa de desemprego e influência no esforço do trabalhador	8% Muita redução do esforço, 45% Pequena redução, 35% Sem mudanças, 4% Aumentaria pouco o esforço e 8% Aumentaria muito	3% Muita redução do esforço, 55% Pequena redução, 35% Sem mudanças, 2% Aumentaria pouco o esforço e 5% Aumentaria muito
Questão 4- Salário congelado em relação ao salário de outras empresas similares (impacto no esforço)	35% Muita redução do esforço, 56% Pequena redução, 5% Sem mudanças, 2% Aumentaria pouco o esforço e 2% Aumentaria muito	15% Muita redução do esforço, 65% Pequena redução, 15% Sem mudanças, 2% Aumentaria pouco o esforço e 3% Aumentaria muito
Questão 5- Aumento do seguro desemprego e esforço do trabalhador	23% Muita redução do esforço, 32% Pequena redução, 35% Sem mudanças, 4% Aumentaria pouco o esforço e 6% Aumentaria muito	13% Muita redução do esforço, 42% Pequena redução, 35% Sem mudanças, 3% Aumentaria pouco o esforço e 7% Aumentaria muito
Questão 6a- Intensidade de supervisão e monitoramento dos empregados	15% Muita frequência, 75% frequentemente, 10% Com pouca frequência, 0% Não monitora	38% Muita frequência, 47% frequentemente, 15% Com pouca frequência, 0% Não monitora
Questão 6b- Planos de carreira e promoção de empregados mais hábeis	40% Para todos, 33% Para alguns, 13% Para poucos, 14% Não possui	12% Para todos, 27% Para alguns, 40% Para poucos, 21% Não possui
Questão 6c- Remuneração conforme desempenho	19% Muita frequência, 33% frequentemente, 25% Com pouca frequência, 23% Não paga	0% Muita frequência, 26% frequentemente, 27% Com pouca frequência, 47% Não paga
Questão 6d- Promoção de relações recíprocas entre empresa e empregados	29% Muita frequência, 52% frequentemente, 15% Com pouca frequência, 4% Não promove	17% Muita frequência, 67% frequentemente, 16% Com pouca frequência, 0% Não promove

Questão 7- Desigualdade e diferenciais de salários e impacto sobre a moral dos trabalhadores	21% Definitivamente impactante, 58% Provavelmente impactante, 15% Ocasionalmente impactante, 6% Não afeta	32% Definitivamente impactante, 48% Provavelmente impactante, 13% Ocasionalmente impactante, 7% Não afeta
Questão 8- Contratação de um novo trabalhador que pede um salário maior	15% Sim, 85% Não	8% Sim, 92% Não
Questão 9- Possibilidade de contratação de um trabalhador por um salário maior que o de mercado	8% Certamente, 50% Possivelmente e 42% Não contrataria	5% Certamente, 37% Possivelmente e 58% Não contrataria

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

A maior parte das empresas de pequeno porte não possuem em seus quadros um cargo de supervisor destinado a verificar o trabalho dos demais funcionários. Geralmente os próprios gestores avaliam o desempenho de seus funcionários, quando não, possuem um “encarregado” de cobrar a realização das tarefas tanto do grupo quanto dos empregados individualmente. Para 58% dos inquiridos, a avaliação do trabalho de seus grupos de trabalhadores é satisfatória. Um fato relevante é percebido no caso das pequenas empresas: 37% dos respondentes consideram perfeita a avaliação que fazem de seus grupos de trabalho. Isso se dá, em parte, porque a questão é respondida pelos gestores que realizam, eles mesmos, a função de supervisores. Em relação às empresas de médio e grande portes, empregadoras de um número maior de trabalhadores, um percentual menor dos gestores entrevistados considera o trabalho de avaliação mais que satisfatório. Como a supervisão, para empresas pequenas, pode ser feita “de perto” pelos próprios gestores, os salários pagos não são usados para evitar o corpo mole e sim a intensidade da supervisão e a possibilidade de demissão, em consonância com o modelo *shirking* (SHAPIRO; STIGLITZ, 1984).

Os resultados encontrados para a questão 3 constataram que a maioria dos respondentes, a saber, 58%, afirmou que o esforço do trabalhador diminuiria diante de uma redução do desemprego na região. Pelas mesmas razões encontradas nas entrevistas aos gestores das grandes e médias empresas, os entrevistados das pequenas empresas apontaram a facilidade do trabalhador encontrar outro emprego como fator de desestímulo ao esforço direcionado ao trabalho. Para 35% dos respondentes, o esforço dedicado por seus empregados não mudaria, caso houvesse menos desemprego na região. Esse percentual pode estar relacionado ao fato de

parte dos gestores das pequenas empresas dos municípios entrevistados possuem em seu quadro de funcionários parentes de primeiro grau ou empregados “antigos” na empresa.

Os resultados encontrados para a questão 4 mostram que uma redução do esforço do trabalhador, em menor ou maior intensidade, ocorreria para 80% dos gestores entrevistados, no caso de um aumento nos salários de empresas similares não acompanhado pelas empresas inquiridas. As empresas de pequeno porte pagam, em sua maioria, o salário mínimo definido em lei. Dessa forma, os trabalhadores dessas empresas se mostrariam sensíveis a aumentos nos salários percebidos por outros trabalhadores de empresas similares. Quando analisados os resultados gerados pelas respostas dadas pelas grandes e médias empresas, o resultado dos que acharam que o esforço reduziria com alguma intensidade foi de 91%, dos respondentes. A variável salário é então relacionada positivamente com o esforço dos trabalhadores e a percepção de tratamento “justo” é determinante desse esforço.

Quando perguntados sobre os efeitos que um aumento no seguro desemprego teria sobre o esforço de seus funcionários, os gestores das empresas de pequeno porte afirmaram, em 55% das respostas, que teriam o esforço de seus empregados reduzido. Um fato relatado por alguns dos entrevistados é a maneira de “ver” esse benefício. Segundo os respondentes, o trabalhador assalariado pode “ver” no benefício uma forma de financiar o seu desemprego, trabalhando tempo suficiente para adquirir o benefício e depois provocando a demissão. Quando compara-se os resultados obtidos com as empresas de maior porte verifica-se que apesar de os gestores dessas empresas reconhecerem que o benefício poderia desestimular o esforço de seus empregados, afirmam que possuem uma estrutura de incentivos que possibilita um ganho maior, em termos de remuneração, que a média do mercado. Dessa maneira, 35% dos entrevistados entendem que o aumento do seguro desemprego não mudaria o desempenho de seus trabalhadores. Esse percentual é o mesmo registrado para empresas de pequeno porte, embora os motivos para a ausência de mudança no esforço do trabalhador sejam outros, como ser sócio da empresa ou parente do proprietário.

As respostas dadas pelos gestores das empresas de pequeno porte, entrevistadas pela pesquisa, mostram que existe um percentual significativo de empresas que exercem supervisão e monitoramento de seus funcionários com muita frequência, ou seja, 38%. Mas, quando considerada a intensidade da frequência, o percentual é de 47% para uma supervisão menos intensa. Os períodos tomados para avaliação do desempenho podem variar de períodos



quinzenais a períodos anuais. Nas grandes empresas essa supervisão é mais sistematizada e está dentro do organograma da empresa. No caso das empresas de pequeno porte, a supervisão é feita diretamente pelo gestor ou alguém muito próximo a ele, sendo realizada de forma menos sistematizada e basicamente considerando a produção física do funcionário, assiduidade e pontualidade. A frequência de supervisão está relacionada aos custos de monitoramento e para empresas menores pode ser mais fácil estimular o esforço a partir de incentivos salariais.

Nota-se, nos resultados gerados pela aplicação da questão 6b, que as empresas de pequeno porte oferecem oportunidade de crescimento apenas para poucos, em 40% das respostas, ou para alguns de seus funcionários, em 27% delas. Na verdade, essas oportunidades não se constituem planos de carreiras institucionalizados mas, em boa parte dos casos, são formas de “premiação”, como o título de melhor funcionário do mês, ou sair da função de zelador para porteiro, ou ainda de bônus de assiduidade ou incentivos à fidelização dos empregados.

Em comparação às empresas de grande e médio porte, essa questão revela um fato importante: essas empresas apresentam, em sua maioria, ou seja, 86%, uma política de cargos e salários institucionalizada para todos os seus empregados. Os profissionais dos níveis mais altos experimentam maiores possibilidades de ascensão na carreira. Eles são, especialmente, diretores, supervisores, gerentes e encarregados de controle da produção.

Para a questão 6c, os resultados encontrados sinalizam que uma parte significativa das empresas de pequeno porte não paga remuneração associada ao desempenho, ou seja, 47% delas. Segundo os gestores entrevistados, que declararam não existir essa relação direta entre desempenho e salário, não há um programa ou algum outro mecanismo de incentivo que faça uma associação direta entre o nível de desempenho do empregado e sua remuneração. Mesmo assim, 53% dos entrevistados, afirmaram oferecer algum tipo de remuneração vinculada ao desempenho dos empregados. Entre as compensações estão: premiação em dinheiro para um determinado volume de produção, além do definido pela empresa, para um determinado período. No caso das empresas de grande e médio porte, 77% dos entrevistados afirmaram que associam, com alguma frequência, remuneração ao desempenho, podendo ser percebido, na maioria dos casos, incentivos para o conjunto de empregados, como recompensas aos funcionários mais dedicados ao trabalho. Esses resultados demonstram que a teoria do *salário eficiência* não parece consistente com a política salarial praticada pelas pequenas empresas. Já

para as empresas grandes e médias, a conclusão é que o modelo de *salário eficiência*, que associa diretamente salários e remuneração encontra forte apoio.

A maioria dos entrevistados, 67% afirmou que frequentemente promovem eventos com seus funcionários a fim de criarem um clima de entrosamento entre eles capaz de favorecer a satisfação com o trabalho e, conseqüentemente, aumentos de produtividade. Os respondentes disseram possuir um calendário onde atividades como cafés da manhã e conversas com os gerentes são propostas aos empregados. Situação muito próxima é vivenciada pelas empresas que empregam maior número de trabalhadores, como visto nos resultados relacionados às entrevistas com os gestores das empresas de maior porte. Esses resultados são consistentes com as conclusões dos trabalhos de Blinder e Choi (1990) e Bewley (1995, 1999).

As respostas dadas à questão 7 demonstram claramente um motivo para manter um cronograma de aumentos salariais que contemplem todos os trabalhadores, indistintamente. Para 93% dos entrevistados, um aumento de salário para os que percebem melhor remuneração, sem um aumento nos salários dos que recebem menos, afetaria, de alguma maneira, a moral e o esforço dos trabalhadores atingidos por essa decisão da gestão. Dentre os respondentes, 32% foram enfáticos ao afirmar que uma decisão como a colocada na referida questão afetaria definitivamente a moral dos que recebem menos. Eles poderiam se sentir “injustiçados” pela empresa, e dedicariam menos esforço ao trabalho. Quando esses resultados são comparados com os obtidos com as empresas de maior porte, 94% dos inquiridos admitem a influência negativa de uma política salarial desigual e afirmam que seus melhores trabalhadores se ressentiriam com isso. Além disso, afirmam que grandes diferenciais de salários entre trabalhadores de um mesmo setor podem ser um fator de redução da moral dos trabalhadores, conforme preconiza o modelo de *salário justo*.

A maioria absoluta dos gestores participantes das entrevistas afirmaram que não considerariam um candidato que pedisse uma remuneração maior que a oferecida pela empresa, mais produtivo em relação a outro, com as mesmas qualificações, que aceitasse receber o salário oferecido pela firma. Os inquiridos afirmaram que seria necessário que o trabalhador passasse um período dentro da empresa a fim de justificar sua maior remuneração. A partir de uma avaliação periódica do desempenho do funcionário recém-contratado a empresa poderia então “justificar” um salário mais alto. Na comparação com as empresas de grande e médio portes, os gestores, na maioria das respostas dadas, demonstraram uma certa

preocupação com a informação não disponível, mas assumiram o risco de não contratar alguém que pedisse um salário mais alto.

Os entrevistados disseram, em 58% das respostas coletadas, que não contratariam um trabalhador que pedisse um salário superior ao oferecido pela empresa no momento da contratação. No entanto, em 37% dos resultados, os empregadores assumiram a possibilidade de empregar um profissional com um salário acima do proposto inicialmente pela empresa. Eles argumentaram que diante de uma situação onde a necessidade de um especialista em determinada área fosse muito grande e houvesse mais vagas que candidatos, a empresa possivelmente contrataria um trabalhador com a exigência de uma remuneração maior. Ao serem comparadas empresas de pequeno porte com empresas de portes maiores, verifica-se que as empresas de grande porte possuem um número de respostas favoráveis a questão em 58% dos resultados. Para a resposta negativa, o percentual foi de 42% dos inquiridos. A justificativa para a contratação que mais se destacou foi relacionada a momentos de picos de produção, onde o preço da mão de obra pode se tornar mais caro.

*Questão 10 – Como o senhor(a) percebe as condições do mercado de trabalho em sua região?*

De igual maneira, a questão 10 foi levada aos gestores das empresas de pequeno porte a fim de tornar conhecida a percepção que os empregadores dessas empresas possuem sobre o mercado de trabalho onde atuam. Segue um resumo dos depoimentos coletados durante o período de entrevistas, considerando alguns elementos chaves das respostas analisadas.

- a. **Dificuldade para contratar profissionais qualificados em algumas áreas:** para as pequenas empresas existem dificuldades no momento de contratar profissionais de algumas áreas para executarem tarefas específicas, ou que requeiram um tempo de experiência profissional. Conforme relato dos entrevistados, as pequenas empresas não podem competir em termos de oferta salarial com as empresas de maior porte. Geralmente os salários oferecidos são menores, o que provoca dificuldades para atrair profissionais mais qualificados;
- b. **Problemas relacionados ao contexto social:** esse aspecto também foi um dos elementos explorados na análise dos resultados das empresas de maior porte. Os

inquiridos sinalizaram que consequências relacionadas à ausência de uma política de incentivo à profissionalização em sintonia com os segmentos industriais dos municípios trariam problemas relacionados a falta de oportunidades para os mais jovens no mercado de trabalho local;

- c. **Alta rotatividade de trabalhadores:** os trabalhadores de empresas de pequeno porte são mais inclinados a procurarem outro emprego, principalmente em situações onde a taxa de desemprego é baixa. Segundo depoimento dos gestores de empresas que empregam um menor número de empregados, os trabalhadores menos qualificados têm tido outras oportunidades de trabalho e, portanto, maior facilidade para encontrar outro emprego. Como no caso da maioria das pequenas empresas a média salarial é próxima do mínimo definido em lei, os fatores de atração de novos empregados podem ser desde a proximidade do local de residência até a oferta de benefícios adicionais, como horas extras.
- d. **Custo geral da força de trabalho:** o custo da força de trabalho, para os gestores de pequenas empresas possui um caráter mais decisivo que o encontrado no caso das grandes e médias empresas. Para gestores de pequenos negócios os encargos trabalhistas e a carga tributária dificultam a criação de novos postos de trabalho;
- e. **Programas de transferência de renda e incentivos ao trabalho:** para parte dos gestores de pequenas empresas, alguns programas sociais, em específico, os programas de transferência de renda, estimularam um comportamento mais “exigente” dos trabalhadores beneficiados pelos recursos vindos desses programas. Mesmo sem muita qualificação, os candidatos a uma vaga nessas empresas não estão dispostos a aceitar remunerações que fiquem aquém de suas expectativas salariais.

#### 4.3 ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DAS POLÍTICAS DE CONTRATAÇÃO E CONSERVAÇÃO DE PESSOAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Algumas características relevantes das políticas de recursos humanos adotadas pelas empresas pesquisadas, em especial, aquelas onde se verifica a existência de planos de cargos e salários, estão na retenção de profissionais considerados mais produtivos e na administração de custos relacionados a rotatividade. Parte das empresas, principalmente as de pequeno porte,

experimentam uma rotatividade maior, graças às condições do mercado de trabalho que podem, em um dado momento, ser mais favoráveis para encontrar um novo emprego facilmente. Abaixo, estão relacionados alguns aspectos das políticas de pessoal adotadas pelas empresas estudadas, que vão além da manutenção dos salários pagos:

- *Retenção do conhecimento disseminado entre o pessoal qualificado*: o fato de existirem conhecimentos que não se aprendem em sala de aula, mas sim com a experiência vivenciada no interior da empresa, no desempenho das funções e atividades relacionadas ao tipo de trabalho desenvolvido pelo empregado, torna as empresas mais inclinadas a manter seus trabalhadores por meio de remunerações mais atraentes. As empresas procuram estar mais atentas aos sinais de perda de conhecimento por meio da evasão de profissionais mais experientes e em alguns casos investem na formação de sucessores;
- *Equipes organizadas*: diversas empresas trabalham com produção preestabelecida e o volume de produção é previamente conhecido pelos trabalhadores. Quando organizados em equipes, os empregados assumem a realização de metas de produção definidas em cronogramas de entrega do volume produzido. Os membros das equipes tem liberdade para se organizar em torno das metas estabelecidas, sem no entanto, comprometer o trabalho do grupo. Os salários são compensadores e a supervisão é menor. Tal fato requer muito treinamento a fim de manter a produtividade dos trabalhadores;
- *Menor rotatividade*: em períodos de crescimento econômico lento, a preocupação com os custos de rotatividade ganha uma importância maior para as empresas. A adoção de um sistema de incentivos para recém-contratados, por exemplo, pode ser crucial para a formação de uma cultura de permanência dentro da empresa. O trabalhador saberá que estão sendo realizados investimentos em sua formação e possuirá uma tendência natural para dar um retorno a empresa que o admitiu;
- *Produtividade e desemprego*: as empresas que praticam salários mais altos, em tese, deverão atrair trabalhadores com melhor qualificação, capacidade profissional e melhor esforço. Contudo, a demanda dessas empresas pode não ser, como em boa

parte dos casos, superior ao número de trabalhadores que se prontificam a trabalhar nessas empresas, provocando desemprego involuntário;

- *Auto-supervisão do grupo de trabalhadores:* o controle do trabalho dos indivíduos que compõem os grupos de trabalho tem sido realizado pelo próprio grupo. O desempenho individual é avaliado pela equipe que tem a prerrogativa de instituir mecanismos de reprovação e punição ao integrante que estiver fazendo “cera” no trabalho.

As firmas de maior porte parecem se aproximar do comportamento descrito pela teoria do Salário Eficiência no que se refere à relação positiva entre desempenho e produtividade, a preocupação com a prática de diferenciais salariais que não afetem a moral dos empregados, a intensidade de supervisão e monitoramento, a observação dos salários pagos por outras empresas similares como determinante do esforço e possíveis reduções do esforço do trabalhador por causa de aumentos nos subsídios aos desempregados.

Com relação às pequenas empresas, o comportamento observado parece encontrar apoio na teoria quando se verifica a existência da preocupação com aumentos no seguro desemprego e a propensão dos empregados a provocarem o seu desligamento da empresa. Além de praticarem com mais intensidade a supervisão e monitoramento dos seus empregados e em sua maioria pagarem salários mínimos definidos em lei.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Esta dissertação teve como objetivo identificar os princípios fundamentais, provenientes da teoria do Salário Eficiência, que motivam os gestores das empresas a decidir pela conservação dos salários reais pagos aos seus trabalhadores, tomando como base para o estudo o setor industrial do sudoeste e sul da Bahia. De forma mais precisa, este trabalho objetivou testar empiricamente a aplicação da teoria do Salário Eficiência, em seus diversos modelos, para explicar a manutenção dos salários reais no setor. Em seu objetivo secundário, procurou estabelecer um diagnóstico preliminar para a possível manutenção dos salários pagos pelo setor industrial do sudoeste e sul baianos, mesmo diante de momentos de desaquecimento da atividade produtiva. A hipótese aqui levantada foi que os modelos de Salário Eficiência podem explicar os principais motivos que levam as empresas a enrijecerem seus salários.

Conforme a literatura sobre o tema em questão, uma empresa que visa o lucro, estabelece salários competitivos, independentes dos salários definidos fora da empresa, ou seja, os motivos da conservação dos salários estão no interior das empresas. Ao serem discutidos os modelos de Salário Eficiência e a presença de rigidez salarial, seus pressupostos teóricos são tomados como elementos chaves, capazes de explicar as principais causas das decisões das empresas por manter salários rígidos à baixa, em termos reais. O ponto de partida dessa discussão levou em consideração os problemas informacionais e a estrutura de incentivos para manter o esforço dos trabalhadores em níveis desejados pelos empregadores.

Os resultados encontrados e expostos no capítulo III tiveram por roteiro as questões do questionário da pesquisa *survey* aplicado em 108 empresas localizadas nas regiões Sudoeste e Sul do estado da Bahia. Essas empresas pertencem, em sua maioria, aos segmentos de transformação e construção civil da indústria baiana. O alvo principal foram as unidades de grande e médio portes, em número de 48 unidades pesquisadas. As empresas de pequeno porte foram tomadas para efeito de comparação. Isso tornou a análise mais interessante e possibilitou a inclusão de elementos importantes para a discussão dos resultados, como a análise das respostas considerando o tamanho das empresas.

Os principais resultados indicaram que os maiores impedimentos para o congelamento dos salários no caso das empresas do setor industrial das regiões Sudoeste e Sul da Bahia, são: i)

redução do esforço do trabalhador com conseqüente perda de produtividade; ii) limites salariais definidos pela legislação; iii) aumento da rotatividade dos trabalhadores que exercem atividades específicas e rotineiras; iv) a conservação de trabalhadores “antigos” na empresa; v) a impossibilidade de um monitoramento perfeito do trabalhador; vi) contenção da saída de trabalhadores atraídos por empresas similares que oferecem salários maiores; vii) a oferta do seguro-desemprego como estabelecido pela legislação atual; viii) necessidade de criação de planos de cargos e salários como elemento motivador do esforço do trabalhador; ix) necessidade de evitar o sentimento de “tratamento injusto” entre os trabalhadores; e, x) dificuldade de contratação de profissionais qualificados.

O modelo de *rotatividade* e de *salário justo* receberam maior suporte empírico que os demais modelos. O modelo de *seleção adversa* não se aplicou no caso de contratação de novos trabalhadores. Observou-se que, independente do tipo de trabalhador, a boa relação interpessoal aparenta ser um importante fator para estimular o esforço, estando os salários elevados em uma segunda colocação. Alto desemprego e elevado monitoramento, dois fatores enfatizados pelos modelos de *shirking e discipline*, possuem pouca relevância; ou seja, o receio de perder o emprego não constitui uma forte razão pela qual os empregados se esforçam no trabalho, contrariando o modelo de Shapiro e Stiglitz (1997). Esses resultados são consistentes com os trabalhos de Blinder e Choi (1990); e Bewley (1995, 1999).

Os entrevistados também sinalizaram que o esforço do trabalhador responde mais fortemente a um congelamento salarial que a aumentos nos salários. E o congelamento dos salários têm um maior impacto no esforço de trabalhadores menos qualificados do que no caso dos trabalhadores altamente qualificados. Os gestores inquiridos não associaram imediatamente ganhos salariais a ganhos de esforço. Isso, segundo eles, seria verificado a partir de outros incentivos, como melhoria nas condições de trabalho e avaliação de desempenho dos contratados.

Comparando empresas de porte maior com as empresas de menor porte, pode-se concluir que a teoria do *Salário Eficiência* não se aplica no caso de empresas de natureza familiar. Os gestores dessas empresas não parecem acreditar que um salário maior influenciaria o desempenho ou melhoraria o esforço de seus funcionários. Boa parte dessas empresas possui um número reduzido de empregados e algumas delas contam apenas com familiares para condução dos trabalhos. Com isso, não praticam um salário acima do mercado como forma de



incentivo ao esforço de seus trabalhadores, mesmo porque, alguns gestores entrevistados têm uma preocupação de apenas reduzir o “custo” com pessoal contratado e pagar o salário legalmente definido. Contudo, os principais resultados encontrados aqui corroboram com a hipótese levantada de que, os modelos de salário eficiência podem explicar os principais motivos que levam as empresas a enrijecerem seus salários.

Uma recomendação deste trabalho é que sejam desenvolvidos estudos para a criação de novas modalidades de seguro aos desempregados que não estimulem o desvinculamento do trabalhador após um período de trabalho na empresa para aquisição do benefício. As pequenas empresas não conseguem custear um sistema de incentivos que retenham os trabalhadores por mais tempo, então, é possível que elas sejam as mais beneficiadas com uma mudança nas condições para a concessão do benefício aos desempregados.

Este trabalho é parte de um projeto maior que visa conhecer os motivos da rigidez salarial tomando, além da teoria do salário eficiência, outras teorias que explicam o funcionamento do mercado de trabalho a partir de diferentes pressupostos, como a importância da atuação das instituições sindicais, das empresas de recolocação profissional e da estrutura de contratos. A partir das primeiras evidências encontradas por esta dissertação, tem-se inumeráveis caminhos para aprofundamentos e refinamentos dos resultados. Um desses caminhos seria o uso de instrumental estatístico econométrico que fica como sugestão para trabalhos futuros.

Além da sugestão acima, uma avaliação da presença ou não de rigidez salarial a partir da prática do salário eficiência em mercados segmentados pode ser uma outra forma de contribuição à pesquisa sobre o tema explorado por este estudo.

Os trabalhos de Campbell e Kamlani (1997), bem como o de Bewley (1995;1999) foram, sem sombra de dúvidas, referências importantes para a escolha do modo como os dados coletados foram tratados e analisados aqui. A princípio, e por causa da padronização das respostas, pensou-se em fazer uma análise mais convencional com o uso de modelos de probabilidade de respostas. Mas, devido à natureza das informações e da diversidade de contribuições encontradas nas justificativas dos entrevistados, foi decidido seguir uma forma de apresentação de resultados adaptada das adotadas pelos autores citados acima.

Certamente que as possibilidades de análise e descoberta dos efeitos isolados da variável salário sobre o esforço do trabalhador podem tornar mais objetivas as recomendações, no caso de um trabalho como este. A avenida de pesquisas orientadas para o tema é, sem dúvidas, um exemplo de como tem crescido o número de trabalhos desenvolvidos por pesquisadores da área. Esta dissertação procurou cobrir uma lacuna, até então não preenchida, da não existência de um trabalho voltado para a descoberta de elementos motivacionais que expliquem empiricamente a presença de rigidez de salários em um determinado setor do mercado de trabalho na Bahia. Espera-se que este trabalho inicial sirva de subsídio para outras contribuições sobre o tema estudado.

## REFERÊNCIAS

- AGELL, J.; BENNMARKE, H. **Wage policy and endogenous wage rigidity: a representative view from the inside.** [S.l.] : [S.n.], 2002. (IFAU working paper, n. 12).
- AGELL, J.; LUNDBORG, P. Theories of pay and unemployment: survey evidence from Swedish manufacturing firms. **Scandinavian Journal of Economics**, Scandinavia, v. 97, p. 295-307, 1995.
- AGELL, J.; LUNDBORG, P. Survey evidence on wage rigidity and unemployment: Sweden in the 1990s. **Scandinavian Journal of Economics**, Scandinavia, v. 105, n. 1, p. 15-29, 2003.
- AKERLOF, G.A. Labor contracts as partial gift exchange. **The Quarterly Journal of Economics**, [S.l.], v. 97, n. 4, p. 543-569, 1982.
- ALTONJI, J.G. ; DEVEREUX, P.J. **The extent and consequences of downward nominal wage rigidity.** [S.l.], 1999. (NBER working paper, n. 7236).
- AKERLOF, G.A. ; YELLEN, J.L. Fairness and unemployment. **American Economic Review**, v. 78, p.44-49, 1988.
- AKERLOF, George A. ; YELLEN, Janet L. The fair wage-effort hypothesis and unemployment. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 105, n. 2, p. 255-83, may 1990.
- AZARIADIS, C. Implicits contracts and underemployment equilibria. **Jornal of Political Economy**, v. 83, p. 54-75, 1975.
- BAILY, Martin N. Wages and employment under uncertain demand. **The Review of Economic Studies**, v. 41, n.1, p. 37-50, jan.1974.
- BEWLEY, Truman F. A Depressed labor market as explained by participants. **The American Economic Review**, v. 85, n.2 , p.250-254, jan. 1995.
- BEWLEY, Truman F. **Why wages don't fall during a recession.** Cambridge: Harvard University Press, 1999, 527p.
- BEWLEY, Truman F. **Why not cut pay?**, New Heaven: Elsevier, 1998.
- BORJAS, George J. **Economia do trabalho.** 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- BOWLES, S. The production process in a competitive economy: Walrasian, neo-hobbesian and marxian models. **American Economic Review.**v. 75, p.16-36, 1985.
- BOWLES, S. **Microeconomics: behavior, institutions and evolution.** New Jersey: Princeton University Press, 2004.
- BULOW, J. ; SUMMERS, L. A theory of dual labor markets with application to industrial policy, discrimination and keynesian unemployment. **Journal of Labor Economics**, v. 4, p.376-414, 1986.

BLINDER, A. ; CHOI, D. A shered of evidence on theories of wage stickiness. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 105, p.1003-1015, 1990.

CAMPBELL, Carl M. ; KAMLANI, Kunal S. The reasons for wage rigidity: evidence from a survey of firms. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 112, n. 3, p. 759-789, 1997.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **A economia baiana nos anos 2000**: uma análise das condições do mercado de trabalho formal na Bahia. Observatório do trabalho na Bahia. Salvador, CPS, n. 165. Salvador, 2013.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, 2002.

EHRENBERG, Ronaldo G. ; SMITH, Robert S. **A moderna economia do trabalho**. São Paulo: Macron Books, 2000.

EINAV, L.; FINKELSTEIN, A.; RYAN, S.; SCHRIMPF, P.; CULLEN, M. Selection on moral hazard in health insurance. **Quarterly Journal of Economics**, v. 1, p. 01-64, sept. 2010.

ESTEVES, L.A. Uma nota sobre intensidade de supervisão nas indústrias brasileiras. **Revista Brasileira de Economia**, v. 60, n. 3, p. 235-46, 2006.

\_\_\_\_\_. Salário eficiência e esforço de trabalho: evidências da indústria brasileira de construção. **Revista Economia**, v.9, n.2, p.327-41, 2008.

\_\_\_\_\_. Uma nota sobre idade da firma e salários: teoria e evidência. **Revista Economia**, v. 10, n. 1, p. 101-15, 2009.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA (FIEB). **Guia industrial da Bahia**. Salvador, 2012.

FIANI, Ronaldo. O papel da elasticidade de esforço unitária nos modelos de salário eficiência. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 1, n. 4, p. 43-49, jul./dez. 1998.

FROYEN, R. T. **Macroeconomia**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2003.

GIL, A. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GONZAGA, G. **Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil**. Rio de Janeiro: PUC, 1996. (Texto para discussão interna).

\_\_\_\_\_. **Labor turnover and labor legislation in Brazil**. Rio de Janeiro: PUC, 2003. (Texto para discussão interna, n. 475).

HALL, Robert, E. **Wage determination and employment fluctuations**. Cambridge, 2003 (NBER Working paper, n. 9967).

IBGE. **Séries estatísticas**. Brasília, 2012a. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/Default.aspx>>. Acesso em: 28 ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios 2009**. Rio de Janeiro, 2012b.

\_\_\_\_\_. **Cadastro central de empresas 2010**. Rio de Janeiro, 2012c.

LEVINE, David. Fairness, Markets, and ability to pay: evidence from compensation executives. **The American Economic Review**, v.1, p. 41-59, dez. 1993.

MANKIW, N. G. **Macroeconomia**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

MANKIW, N. G. ; ROMER, D. **New Keynesian economics**. Cambridge. MA: The MIT Press, 1991.

MOSCAROLA, J. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3. p. 105-112, jul./ set. 2000.

KAUFMAN, R.T. On wage stickiness in Britain's competitive sector. **British Journal of Industrial Relations**, v. 22, p.101-12. 1984.

KEENEY, M. ; LAWLESS, M. **Wage setting and wage flexibility in Ireland**: results from a firm-level survey. [S. l.]: ECB, 2010. (Working paper, n. 1181).

KEYNES, J.M. **The general theory of employment, interest and money**. London: Macmillan, 1936.

KRUEGER, A. B.; SUMMERS, L. H. Reflections on inter-industry wage structure. In: LANG, K. ; LEONARD, J. **Unemployment and the structure of labor markets**. Oxford: Basil Blackwell, 1987.

PINSONNEAULT, A. ; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assesment. **Journal of Management Information System**, v. 1, 1993.

PORTELA, A. S.; FIRPO, S.P.; PONCZEK, V.P.; ZYLBERSTAJN, E.; RIBEIRO, F.G. **Custo do trabalho no Brasil**: proposta de uma nova metodologia de mensuração. Rio de Janeiro: FGV/CMA, maio 2012.

RADOWSKI, D.; BONIN H. **Downward nominal wage rigidity services**: direct evidence from a firm survey. [S.l.] : IZA DP, jan. 2010. p.227-229.(Discussion paper, n. 3923).

RAMOS, C. A. **Economia do trabalho**: modelos teóricos e debates no Brasil. Curitiba: CRV, 2012.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS (RAIS). **O mercado de trabalho formal brasileiro**. Rio de Janeiro, mar. 2014. (Nota técnica n. 133).

ROMER, David. **Unemployment**. In: \_\_\_\_\_. *Advanced macroeconomics*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 2006. Cap. 9, p. 437-495, 2006.

SAMPIERI, R. H. *et al.* **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SANTOLIN, R.; ANTIGO, M.F. **Curvas de salários dinâmicas**: um estudo dos determinantes da histerese do desemprego no Brasil. Rio de Janeiro: Cedeplar, 2009. (Texto para discussão, n. 368).

SHAPIRO, C. ; STIGLITZ, J. Equilibrium unemployment as a worker discipline device. **American Economic Review**, v.74, p.433-444, 1984.

SICSÚ, J. Keynes e os novos-keynesianos. **Revista de Economia Política**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2 , abr. / jun. 1999.

SOLOW, R. M. **The labor market as a social institution**. Cambridge: Basil Blackwell, 1979.

\_\_\_\_\_. **The labor market as a social institution**. Cambridge: Basil Blackwell, 1990.

STIGLITZ, J. E. Alternative theories of wage determination and unemployment. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 8, n. 2, p. 194-227, 1974.

\_\_\_\_\_. **The efficiency wage hypothesis, surplus labour and the distribution of income**. jun. 1976. (Oxford economic papers).

SUMMERS, Lawrence H. Relative wages, and Keynesian unemployment. **The American Economic Review**, v. 78, n. 2, p. 24-44, 1988.

SEI. **SIDE - Sistema de Dados Estatísticos**. Salvador, 2012.

TIRYAKI, G.F.; POSENER, C.; GUIMARÃES, A. **Rigidez salarial e o mercado de trabalho no setor industrial do Estado da Bahia**: diagnóstico e implicações. Análise teórica dos modelos de rigidez salarial, Salvador: UFBA, nov. 2011. (Projeto edital FAPESB, n. 25).

TIRYAKI, G.F.; POSENER, C.; TEIXEIRA, D.; GAVAZZA, I.; BROWN, L. T. **Rigidez salarial e o mercado de trabalho no setor industrial do Estado da Bahia**: diagnóstico e implicações. Evidência empírica sobre rigidez salarial com base em *survey*. Salvador: UFBA, ago. 2012 a. (Projeto edital FAPESB, n. 25).

TIRYAKI, G.F.; SALES, G. **Rigidez salarial e o mercado de trabalho no setor industrial do Estado da Bahia**: diagnóstico e implicações. Determinação salarial no Brasil: evidência empírica, Salvador: UFBA, ago. 2012b. (Projeto edital FAPESB, n. 25).

TIRYAKI, G.F.; TEIXEIRA, D.; SALES, G.; BROWN, L. T. **Rigidez salarial e o mercado de trabalho no setor industrial do Estado da Bahia**: diagnóstico e implicações. Aspectos metodológicos referentes à realização de *survey* e definição amostral, Salvador: UFBA, ago. 2012c. (Projeto edital FAPESB, n. 25).

WEISS, Andrew. Job Queues and Layoffs in labor markets with flexible wages. **Journal of Political Economy**, v. 88, p. 526-538, may 1980.

\_\_\_\_\_. **Efficiency wages: models of unemployment, layoffs, and wage dispersion.** Princeton N.J: Princeton University Press, 1990.

**ANEXOS**



ANEXO A - Questionário de pesquisa - Salário Eficiência e Rigidez Salarial: um estudo no âmbito das indústrias das regiões Sudoeste e Sul da Bahia

1. Até mesmo em períodos de contração econômica, firmas raramente congelam os salários dos seus funcionários, muito embora esta política possa vir a ajudá-los a manter seus empregos. Analise cada uma das afirmações abaixo, indicando o quanto cada uma é pertinente para justificar tal fato.					
Afirmção	Tipo de Trabalhador	Não é importante	É pouco importante	É moderadamente importante	É muito importante
<b>a. O congelamento salarial diminuiria o esforço dos trabalhadores, resultando em menor produtividade.</b>					
	Altamente qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menos qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b. O congelamento salarial aumentaria o número de trabalhadores que pediriam demissão, elevando o custo com contratação e treinamento de novos trabalhadores no futuro.</b>					
	Altamente qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menos qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c. Se sua empresa congelar os salários, os trabalhadores mais produtivos podem pedir demissão, enquanto que, se a firma optar por demitir trabalhadores, é possível escolher dispensar os trabalhadores menos produtivos.</b>					
	Altamente qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menos qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>d. Trabalhadores que foram contratados pela firma há muito tempo aprenderam como a firma opera e estabeleceram relações com outros trabalhadores e com os clientes. Um congelamento salarial pode levar esses trabalhadores seniores a pedirem demissão e seus substitutos não teriam o mesmo nível conhecimento de como a firma opera.</b>					
	Altamente qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menos qualificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Até que ponto sua firma consegue avaliar se um grupo de funcionários (e.g., uma divisão da firma ou um grupo atuando em projeto específico) exerce satisfatoriamente sua função no trabalho?					
1 <input type="checkbox"/> Consegue avaliar perfeitamente			3 <input type="checkbox"/> Consegue avaliar um pouco		
2 <input type="checkbox"/> Consegue avaliar satisfatoriamente			4 <input type="checkbox"/> Não consegue avaliar		
3. Como você acha que o esforço direcionado ao trabalho pelos seus funcionários seria afetado se houvesse menos desemprego na região?					
1 <input type="checkbox"/> Iria diminuir muito			4 <input type="checkbox"/> Iria aumentar um pouco		
2 <input type="checkbox"/> Iria diminuir um pouco			5 <input type="checkbox"/> Iria aumentar muito		
3 <input type="checkbox"/> Não iria mudar					
4. Como você acha que o esforço direcionado ao trabalho pelos seus funcionários seria afetado se o salário pago por empresas similares aumentasse, enquanto que, em sua empresa, o salário fosse mantido constante?					
1 <input type="checkbox"/> Iria diminuir muito			4 <input type="checkbox"/> Iria aumentar um pouco		
2 <input type="checkbox"/> Iria diminuir um pouco			5 <input type="checkbox"/> Iria aumentar muito		

3 [ <input type="checkbox"/> ] Não iria mudar	
<b>5. Como você acha que o esforço direcionado ao trabalho pelos seus funcionários seria afetado se o valor do seguro desemprego aumentasse?</b>	
1 [ <input type="checkbox"/> ] Iria diminuir muito	4 [ <input type="checkbox"/> ] Iria aumentar um pouco
2 [ <input type="checkbox"/> ] Iria diminuir um pouco	5 [ <input type="checkbox"/> ] Iria aumentar muito
3 [ <input type="checkbox"/> ] Não iria mudar	
Como é possível promover a motivação dos empregados? Indique até que ponto a firma aplica as seguintes medidas:	
<b>6a. A firma supervisiona e monitora o desempenho de seus empregados?</b>	
1 [ <input type="checkbox"/> ] Com muita frequência	3 [ <input type="checkbox"/> ] Com pouca frequência
2 [ <input type="checkbox"/> ] Com frequência	4 [ <input type="checkbox"/> ] Não monitora
<b>6b. A firma oferece planos de carreira que possibilitam que empregados mais hábeis tenham maior oportunidade de serem promovidos?</b>	
1 [ <input type="checkbox"/> ] Para todos funcionários	3 [ <input type="checkbox"/> ] Para poucos funcionários
2 [ <input type="checkbox"/> ] Para alguns funcionários	5 [ <input type="checkbox"/> ] Não oferece
<b>6c. A firma paga remunerações que estão associadas ao desempenho?</b>	
1 [ <input type="checkbox"/> ] Com muita frequência	3 [ <input type="checkbox"/> ] Com pouca frequência
2 [ <input type="checkbox"/> ] Com frequência	4 [ <input type="checkbox"/> ] Não paga
<b>6d. A firma tenta promover boas relações entre a gerência e o trabalhador (e.g. criando tarefas interessantes, delegando decisões, formulando objetivos transparentes para suas atividades, etc)?</b>	
1 [ <input type="checkbox"/> ] Com muita frequência	3 [ <input type="checkbox"/> ] Com pouca frequência
2 [ <input type="checkbox"/> ] Com frequência	4 [ <input type="checkbox"/> ] Não promove
<b>7. Suponha que sua firma aumenta os salários dos seus funcionários melhor remunerados, sem que o mesmo ajuste seja feito para aqueles que recebem menos. Você acha que essa política teria um efeito adverso sobre a moral daqueles trabalhadores que recebem menos?</b>	
1 [ <input type="checkbox"/> ] Sim, definitivamente	3 [ <input type="checkbox"/> ] Sim, mas apenas ocasionalmente
2 [ <input type="checkbox"/> ] Sim, provavelmente	4 [ <input type="checkbox"/> ] Não, não afetaria
<b>8. Assuma que existem dois trabalhadores que estão sendo considerados para contratação. Com base nas entrevistas e características dos trabalhadores, ambos são qualificados. Um dos trabalhadores aceita trabalhar pelo salário oferecido, enquanto o outro solicita um salário maior para aceitar a oferta de trabalho. Levando em consideração esta diferença, você pode concluir que um trabalhador é mais produtivo do que o outro?</b>	
1 [ <input type="checkbox"/> ] Sim	2 [ <input type="checkbox"/> ] Não

<b>9. O trabalhador que pede um salário maior do que aquele ofertado seria contratado?</b>	
1 <input type="checkbox"/> Certamente	3 <input type="checkbox"/> Não
2 <input type="checkbox"/> Possivelmente	
<b>10. Como o senhor(a) percebe as condições do mercado de trabalho em sua região?</b>	

Fonte: Adaptado de Tiriyaki, 2012