

**Professores**  
**Lindolfo Galvão de Albuquerque,**  
**Aventino de Miranda Caetano e**  
**Roberto Coda**

Respectivamente,  
Professor Assistente do  
Departamento de Administração  
da FEA-USP,  
Professor da Faculdade de  
Administração da FAAP, e  
Professor da Faculdade de  
Administração da FAAP e das  
Faculdades Metropolitanas  
Unidas (FMU).

# FATORES DETERMINANTES DO SALÁRIO DE EXECUTIVOS E RESPECTIVA SATISFAÇÃO SALARIAL

---

---

## INTRODUÇÃO

---

---

Muito tem sido pesquisado a respeito de salários, seus fatores determinantes, a "satisfação associada ao salário" o salário como fator motivacional, equidade salarial e outros aspectos relacionados à remuneração de pessoal na situação de trabalho.

Infelizmente, a maioria das pesquisas nesta área foram realizadas em países estrangeiros, principalmente nos Estados Unidos, não podendo

seus resultados serem extrapolados para o Brasil.

Na linha de pesquisas de satisfação associada ao salário, podemos citar, entre outros, os estudos de Goodwin (1969), Ronan & Organt (1973), Lawler e Porter (1966), Patchen (1961), e Andrews e Henry (1963). Em relação a fatores determinantes do salário ou da satisfação com o salário, o próprio Lawler (1963), Jacques (1961) e Roberts (1959), além de Patton (1957), Foster e McCormack (1963) e Grigsby e Burns (1962), têm pesquisado aspectos diversos relacionados a este tema. Finalmente, fa-

zemos referência aos artigos de Adams (1963), sobre equidade salarial, e de McClelland (1967), que apresentou diversas pesquisas sobre o salário como motivador.

Somando-se a isto a importância crescente da questão salarial em nosso país, especialmente para os executivos, é que justificamos a necessidade de desenvolver aqui uma linha de pesquisas voltada para os aspectos salariais. Estas pesquisas estariam voltadas para o estudo do salário como motivador, seus fatores determinantes, satisfação com o salário e outros aspectos comportamentais por ele influenciados.

O artigo é baseado em uma pesquisa, realizada em uma grande empresa brasileira, com o objetivo de estudar alguns fatores determinantes do salário e da satisfação com o salário. Trata-se de uma primeira iniciativa, cuja importância é menor nos seus resultados e muito maior como idéia para pesquisas salariais que possam ser desenvolvidas no futuro.

Trata-se de uma tentativa de aplicação de técnicas de pesquisa de

remuneração consagradas em outros países, mais notadamente nos Estados Unidos, com o objetivo não só de testar a validade, no Brasil, das conclusões já observadas, mas também de ratificar a posição do "salário individual" como fator de grande relevância na situação de trabalho.

A importância desta pesquisa encontra-se ligada exatamente à possibilidade de comparação dos resultados encontrados, verificando-se assim a similaridade entre as empresas americanas e brasileiras, no que diz respeito ao problema de determinantes da remuneração. Através da realização dos levantamentos e tabulação dos dados, profissionais da área de Administração terão acesso a um instrumento capaz de aferir a adequação do tratamento dispensado aos salários pagos por uma determinada empresa, evitando assim que estes se constituam em elemento desmotivador para o trabalho.

Os estudos tomados como base para a realização de "Pesquisas de Remuneração" foram desenvolvidos por diferentes pesquisadores e apresentam variações tanto no escopo, como na amplitude. Entretanto,

dois deles tiveram maior aplicação durante o desenvolvimento desta pesquisa: o estudo de Lawler e Porter ("Prevendo o Salário de Executivos e sua Satisfação com o Salário") e o trabalho de Ronan e Organt ("Determinantes do Salário e da Satisfação Salarial"). Dessa forma, pela combinação das duas diferentes abordagens, chega-se ao problema que é objeto de investigação: "fatores determinantes do salário de executivos e respectiva satisfação salarial".

chefia e de assessoria técnica de alto nível.

O corpo do trabalho é constituído, em primeiro lugar, por uma explicação detalhada da metodologia utilizada; em seguida, os resultados obtidos são apresentados e comentados com o auxílio de tabelas ilustrativas, encontrando-se as conclusões na parte final do trabalho.

## 1) METODOLOGIA

59

Observe-se que o fato da pesquisa ser realizada em uma única empresa não representa, necessariamente, uma limitação à extrapolação do estudo; nada garante que os resultados possam ser estendidos a outras empresas. Porém, é possível que a mesma metodologia aplicada a elas leve a resultados importantes no estudo da determinação da remuneração de executivos.

A empresa na qual o estudo foi levado a efeito é uma entidade de economia mista, que atua no setor de armazenagem e comercialização de produtos agrícolas. O grupo de executivos foi definido como composto pelos ocupantes dos cargos de

### 1.1) Levantamento de dados

As informações deste estudo foram coletadas de duas formas: (1) parte delas através de um questionário, que procurou coletar não apenas alguns dados a respeito dos fatores determinantes do salário e da satisfação a ele associada, como a própria opinião dos executivos da empresa em relação à importância de determinados fatores na fixação de salário individuais; (2) a reunião de dados secundários, obtidos na própria empresa, junto ao seu Departamento de Recursos Humanos.

A satisfação com o salário foi medida através de duas questões in-

60 cluídas no questionário; uma delas solicitava que o executivo respondesse "qual a remuneração que percebia para desempenhar as tarefas de seu cargo", e a outra referia-se a "quanto ele achava que deveria perceber para desempenhar as mesmas tarefas". As respostas a esta última questão foram comparadas às de uma terceira, referente a "qual remuneração que achava ser paga por outras empresas no mercado de trabalho para um ocupante de cargo similar". Esta comparação serviu de base para o controle das respostas dos executivos à questão de "quanto deveria ganhar"

Assim, pela diferença entre a percepção dos executivos quanto a seus pagamentos, e suas expectativas a respeito de quanto deveriam ser estes salários, pudemos medir a satisfação (ou insatisfação) dos executivos com suas remunerações. Na realidade, quando a expectativa de ganho é maior do que o salário

percebido, esta diferença representa uma insatisfação, havendo satisfação com o salário ao ocorrer o inverso (1).

Para complementar os dados demográficos obtidos junto ao Departamento de Recursos Humanos da empresa, tais como idade, tempo de casa, tipo de posição, nível hierárquico, etc., ainda foram incluídas questões referentes ao tempo na posição e ao grau de instrução.

As demais questões referem-se à opinião dos indivíduos pesquisados quanto à importância de alguns fatores usualmente utilizados na determinação de salários individuais, empregando uma escala de 1 a 7 pontos, conforme o Anexo 1.

## 1.2) Procedimento

A pesquisa foi realizada, conforme

---

(1) PORTER, L.W., em seu artigo "Job Attitudes in Management: I Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level", publicado no Journal of Applied Psychology, Vol. 46, 1962, apresenta a justificativa desta medida, que é uma medida indireta derivada de duas respostas diretas dos pesquisados.

foi dito anteriormente, em uma única empresa, e incluiu o conjunto de seus executivos, assim considerados os elementos ocupantes de cargos de chefia e de alto nível. Os questionários foram enviados a todos os executivos da empresa com base em uma listagem obtida junto ao Departamento de Recursos Humanos.

Embora não tenhamos trabalhado com amostragem, dos 60 questionários enviados, recebemos 56 respostas, o que representa um índice de retorno de 93%.

Os fatores demográficos foram correlacionados ao salário e à satisfação a ele associada. Para isso, utilizamos correlações múltiplas e parciais calculadas através do computador da Unidade de Processamento de Dados da FEA-USP.

Os dados obtidos foram as medidas das seguintes variáveis:

#### **Variáveis independentes**

Idade  
Tempo de casa  
Nível hierárquico do cargo

Nível de educação  
Tempo no cargo  
Tipo de posição (linha ou staff)  
Salário

#### **Variáveis dependentes**

Salário  
Satisfação com salário (valor da diferença)

O salário foi utilizado como variável independente somente no caso das regressões com a satisfação com o salário. A variável independente "sexo", anteriormente incluída, foi eliminada, tendo em vista ser o número de mulheres no grupo considerado insuficiente.

O programa de computador empregado permitiu o cálculo das correlações parciais entre fatores demográficos, salários e satisfação com o salário. Em seguida, foram calculadas regressões múltiplas, com as variáveis independentes entrando passo a passo, por ordem de melhor explicação de cada variável dependente considerada.

Os coeficientes de correlação parcial permitiram aferir o grau de ex-

plicação de cada fator tomado isoladamente, eliminando a eventual interdependência ou multicolinearidade entre as variáveis independentes. Este grau de interdependência pode ser visualizado na matriz de correlação de Pearson, que mostra as correlações entre as variáveis utilizadas (quadro 1).

## 2) ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos foram analisados a partir de dois enfoques: o primeiro, mais quantitativo, correla-

**Quadro 1 — Coeficientes de Correlação de Pearson entre Seis Variáveis Demográficas Utilizadas para Prever Salário e Satisfação com o Salário.**

VARIÁVEIS	TEMPO DE CASA	NÍVEL HIERÁRQUICO	EDUCAÇÃO	TEMPO NA POSIÇÃO	POSIÇÃO LINHA/STAFF
Idade	0,2645	-0,0513	0,0885	0,2880	0,3621
Tempo de Casa		-0,1896	-0,3966	0,6128	-0,3710
Nível Hierárquico			0,3321	-0,0735	0,2473
Educação				-0,0871	0,4429
Tempo na Posição					-0,2104

cionado os fatores demográficos ao salário e à satisfação com os salários; o outro baseia-se nas opiniões dos executivos a respeito da importância de alguns fatores geralmente utilizados pela empresa para determinar salários individuais.

## 2.1) Resultados das regressões

### 2.1.1) Matriz de coeficientes de correlação de Pearson entre seis variáveis demográficas usadas para prever salário e satisfação com o salário.

Como pode ser observado no quadro, a maioria das correlações entre as variáveis independentes são baixas, indicando uma razoável independência entre elas. Esta independência é desejável na medida em que facilite a avaliação da capacidade relativa de cada fator para prever o salário e a satisfação com o salário. Por outro lado, algumas variáveis referentes ao tempo, tais como idade, tempo de casa e tempo na posição, apresentam alta correlação entre si, o que confirma as correlações encontradas nos estudos anteriores, já citados.

Uma diferença interessante, que podemos assinalar, refere-se à correlação do nível hierárquico com as demais variáveis independentes. A mínima correlação com o fator idade e a pequena correlação negativa com o tempo de casa mostra que, ao contrário do que seria lógico esperar, os administradores de maior nível não são os mais velhos ou com mais tempo de casa. A explicação está relacionada a algumas características específicas da empresa pesquisada. Sendo uma empresa de economia mista, os postos mais altos são de confiança, sendo ocupados por elementos geralmente substituídos a cada mudança de governo e/ou da administração da empresa. Sendo esta diferença uma característica específica deste tipo de empresa, o fato reforça a importância da repetição destas pesquisas no Brasil e em vários tipos de companhias. Esta explicação é ratificada pela observação na matriz dos coeficientes de correlação (quadro 1), quanto às correlações entre os fatores ligados ao "tempo" (idade, tempo no cargo e tempo de casa) e o melhor estimador simples do salário, no caso, o nível hierárquico. Como pode ser visualizado no quadro, não se pode

afirmar, que exista multicolinearidade entre aqueles três fatores e o nível hierárquico do cargo do executivo pesquisado.

### 2.1.2) Análise dos resultados das correlações entre salário e fatores demográficos.

O grau de correlação entre os fatores demográficos (variáveis independentes) e os salários dos executivos e as satisfações a eles associados (variáveis dependentes), foi medido através dos coeficientes de correlação de Pearson e de coeficientes de correlação parcial. Os coeficientes de correlação parcial foram utilizados para dar uma indicação melhor da capacidade relativa de cada fator para estimar o salário e a satisfação com o salário. As correlações parciais têm, como efeito, manter constantes os demais fatores, enquanto determinam o grau de relação entre duas variáveis, eliminando, portanto, a multicolinearidade eventualmente existente entre as variáveis independentes na explicação da variável dependente (salário ou satisfação com o salário). Caso não houvesse correlação entre as variáveis independentes, a soma dos coeficientes de correlação parcial deveria ser igual ao coeficiente de correlação múltipla, o que na reali-

dade não acontece. Daí a importância de observar também os coeficientes de correlação parcial, que medem o quanto cada variável independente esta explicando isoladamente o salário ou a satisfação com o salário.

Os coeficientes de correlação múltipla, entre as variáveis demográficas e o salário, e entre as variáveis demográficas e a satisfação com os salários, foram também considerados.

O quadro 2 mostra os coeficientes de correlação de Pearson e os coeficientes de correlação parcial de quinta ordem entre cada uma das seis variáveis demográficas e o salário atual dos executivos da empresa pesquisada.

Como pode ser observado no quadro 2, o nível hierárquico foi o melhor estimador do salário, o que vem confirmar os estudos anteriormente mencionados. Os executivos de níveis hierárquicos mais altos são melhor remunerados. O nível de educação também apresentou uma razoável correlação com o salário, o que vem confirmar a tendência de crescente importância

deste fator na remuneração dos executivos.

Quanto aos fatores demográficos – idade, tempo de casa e tempo no cargo, – não apresentaram ou tiveram pequenas correlações negativas com o salário, em função das características específicas da empresa pesquisada, conforme explicado no item 2.1.1 deste trabalho.

O coeficiente de correlação múltipla para a relação entre as seis variáveis demográficas e a remuneração atual dos executivos da empresa foi de 0,84. Comparado ao coeficiente de correlação de 0,78 entre salário e a variável que melhor explicou o salário, neste caso, o nível hierárquico, o coeficiente de correlação múltipla não foi significativamente maior.

**Quadro 2 – Coeficiente de Correlação de Pearson e Coeficientes de Correlação Parcial entre as Variáveis Demográficas e o Salário Atual.**

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DE PEARSON	COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO PARCIAL
Idade	-0,0128	0,0485
Tempo de Casa	-0,1268	0,1769
Nível Hierárquico do cargo	0,7908	0,7820
Educação	0,4798	0,4605
Tempo na posição	-0,0481	-0,1272
Posição Linha/Staff	0,1725	-0,1882

### 2.1.3) Análise dos resultados das correlações entre satisfação com o salário e fatores demográficos.

A mesma metodologia foi repetida no caso da satisfação com o salário. Neste caso, foi incluída mais uma variável independente, o próprio salário, como fator de explicação com o salário (2). O quadro 3 apre-

senta os coeficientes de correlação de Pearson e os coeficientes de correlação parcial de sexta ordem entre cada uma das sete variáveis independentes e a satisfação dos executivos com as suas remunerações.

A satisfação com o salário foi medida, conforme explicado anterior-

**Quadro 3 — Coeficientes de Correlação de Pearson e Coeficientes de Correlação Parcial entre 7 Variáveis Demográficas e a Satisfação com o Salário.**

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DE PEARSON	COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO PARCIAL
Idade	-0,1141	0,0942
Tempo de casa	0,3831	-0,4279
Nível hierárquico do cargo	0,3084	0,1449
Educação	0,1054	-0,1436
Tempo na posição	-0,1275	0,1565
Posição Linha/Staff	0,0125	0,1805
Salário atual	0,2521	0,0843

(2) RONAN, W.W. e ORGANT, G.J., em seu artigo "Determinants of Pay and Pay Satisfaction. Personnel Psychology, Vol. 26, 1973, pp. 503-20, demonstraram a existência de significativa correlação entre estas duas variáveis.

mente, pela diferença entre as respostas a uma questão "o que recebe agora" e a uma questão "o que deveria receber", significando que maiores resultados nesta diferença indicam maior **insatisfação** com o salário percebido.

O coeficiente de correlação de 0,0843, entre salário e satisfação com o salário, não se mostrou significativo, não ratificando, portanto, os estudos anteriores aqui mencionados. O fato de o coeficiente de correlação de Pearson entre estas variáveis ter sido de 0,25 talvez seja devido à multicolinearidade existente entre o salário e as demais variáveis independentes utilizadas na correlação com a satisfação com o salário.

O fator demográfico "tempo de casa" apresentou correlação negativa (-0,4279) com a satisfação, indicando que quanto maior o tempo de casa, menor é a insatisfação com o salário. Deve ser lembrado, quanto a isso, que nesta empresa o pessoal recebe adicionais de salário por tempo de serviço.

Quanto ao nível hierárquico, o coeficiente de correlação de Pearson de

0,3084 indica que, quanto mais elevado o nível do cargo ocupado, maior a insatisfação com o salário. Porém, quando os demais fatores são mantidos constantes, a correlação entre o nível hierárquico e a satisfação com o salário diminui consideravelmente, como mostra o coeficiente de correção parcial de 0,1449.

A "educação" e o "tempo na posição" apresentam pequenas correlações com a satisfação com o salário. No caso da primeira, considerando seu efeito isoladamente, a pequena correlação parcial negativa (-0,1436) indicaria que, quanto mais alto o nível educacional, menor a insatisfação ou maior a satisfação com o salário; o tempo na posição, com um coeficiente de correlação parcial de 0,1565, indica maior insatisfação com o salário à medida que aumenta o tempo no cargo, o que tem certa lógica.

Quanto à idade e à posição de linha ou staff, os coeficientes obtidos não foram suficientemente explicativos da satisfação com o salário.

O coeficiente de correlação múltipla para a relação entre as sete

variáveis demográficas e a satisfação dos executivos com as suas remunerações foi de 0,52, o que representa certa dificuldade de prever a satisfação com o salário a partir destas variáveis demográficas. Portanto, os dados do presente estudo não são suficientes para indicar como o dinheiro gasto em remuneração pode ser melhor aplicado, visando a aumentar a satisfação dos executivos com o salário.

## 2.2) Análise dos resultados das Opiniões

A tabulação das opiniões dos indivíduos pesquisados, a respeito da importância de alguns fatores demográficos para a empresa na determinação da remuneração de seus executivos, oferece uma outra dimensão ou abordagem para o problema, que pode ser comparada à análise quantitativa apresentada anteriormente.

### 2.2.1) Resultados das opiniões relativas a fatores utilizados para determinar salários individuais.

A tabulação dos resultados das opiniões, em números absolutos e percentuais, pode ser visualizada no quadro 4.

As questões de número 6.1 a 6.10, representando fatores usualmente considerados na determinação de

salários de executivos, foram tabuladas, e os resultados encontram-se no quadro 4. Classificando-se as notas de 1 a 7 em 3 intervalos traduzidos numa escala de importância, temos a seguinte divisão:

- 1 a 3 – Sem importância;
- 4 e 5 – Importante;
- 6 e 7 – Muito importante.

De acordo com este critério, podemos apresentar as seguintes considerações:

a) Para o fator 6.1 – “Tempo de Serviço na Empresa” – 57% das opiniões indicam ser este sem importância; 39% classificam este fator como importante, e os restantes 4% julgam-no muito importante.

Comparando-se estes dados com os das regressões, observamos que os mesmos apresentam coerência, já que o coeficiente de correlação parcial deste fator mostrou certa correlação com a variável dependente “salário atual” ( $r = 0,1769$ ), isto é, existe a correlação, embora pequena.

b) Para o fator 6.2 – “Educação, Treinamento e Experiência” – 25% das opiniões indicam ser este sem importância; 29% classificam este fator como importante, e os restantes 46% julgam-no muito importante, isto é, a maioria dos indivíduos

Quadro 4 — Resultados das Opiniões dos Executivos com Referência à Importância de Fatores Utilizados para Determinar Salários Individuais

FATORES	1		2		3		4		5		6		7		Nº Total
	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	
6.1 Tempo de Serviço na Empresa	14	25	11	20	7	12	6	11	16	28	0	-	2	4	56
6.2 Educação, Treinamento, Experiência	6	11	4	7	4	7	7	13	9	16	9	16	17	30	56
6.3 Habilidade Administrativa	5	9	3	5	9	16	7	12	9	16	10	18	13	24	56
6.4 Resp. exigida para o trabalho	4	7	2	4	8	14	4	7	13	23	3	5	22	40	56
6.5 Qualidade do Desempenho no trabalho	4	7	2	4	2	4	4	7	14	25	12	21	18	32	56
6.6. Produtividade no trabalho	3	5	3	5	3	5	5	9	11	20	12	21	19	35	56
6.7 Quantidade Esforço Despendido	5	9	7	13	5	9	7	12	15	26	7	13	10	13	56
6.8 Remun. percebida p/ indivíduo em posições semelhantes	5	9	6	11	0	-	11	20	10	18	11	20	13	22	56
6.9 Escassez das habilidades no mercado de trabalho	6	11	12	21	6	11	6	11	11	20	7	12	8	14	56
6.10 Contribuição p/o conhecimento técnico da organização	5	9	3	5	5	9	7	13	14	25	13	23	9	16	56

\*Porcentagens arredondadas para efeito de apresentação do quadro.

## Fatores determinantes do salário de executivos

consultados achou o fator importante na determinação dos salários.

Comparando-se também estes dados aos da regressão, observamos, da mesma forma, que há certa coerência, uma vez que o coeficiente de correlação parcial do fator educação mostrou-se significativo para explicar a variável dependente "salário atual" ( $r = 0,4605$ ).

c) Para os demais fatores, o quadro

5 indica a distribuição das porcentagens:

Como pode ser observado, a maioria dos fatores apresentados no quadro 5 foram considerados, pelos pesquisados, como importantes para a determinação dos salários na empresa.

Isto nos leva a considerar que, embora a correlação múltipla do salário com os fatores demográficos

Quadro 5 — Classificação das Opiniões dos Executivos Quanto à Importância dos Fatores Determinantes do Salário, em Três Níveis

	Sem Importância	Importante	Muito Importante
Habilidade Administrativa	30%	28%	42%
Responsabilidade exigida pelo trabalho	25%	30%	45%
Qualidade do Desempenho no trabalho	15%	32%	53%
Produtividade no trabalho	15%	29%	56%
Quantidade de esforço dispendido	31%	38%	31%
Remuneração percebida por indivíduos em posições semelhantes	20%	38%	42%
Escassez das habilidades no mercado de trabalho	43%	31%	26%
Contribuição para o conhecimento técnico da organização	23%	38%	39%

**Quadro 6 – Resultados da Avaliação da Remuneração**

ESCALA FATOR	1		2		3		4	
	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%
Montante da remuneração	2	3,6	1	1,7	16	28,6	16	28,6
Quanto a remuneração deveria ser	1	1,7	-	-	-	-	2	3,6
Quão importante a remuneração é considerada	1	1,7	-	-	1	1,7	-	-

ESCALA FATOR	5		6		7		Total
	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	Nº de resp.	%	
Montante da remuneração	14	25,0	5	8,9	2	3,6	56
Quanto a remuneração deveria ser	9	16,1	23	41,1	21	37,5	56
Quão importante a remuneração é considerada	5	9,0	14	25,0	35	62,6	56

seja significativa, outros fatores também devem ser considerados no estudo dos determinantes salariais, já que na análise das opiniões não nos limitamos a indagar a respeito de fatores demográficos. A análise quantitativa dos outros fatores não demográficos poderá ser objeto de pesquisas futuras, desde que seja possível conseguir informações que permitam medi-los.

### 2.2.2) Resultados da avaliação da remuneração pelos executivos.

Com o objetivo de verificar a percepção dos executivos quanto às suas remunerações atuais, suas remunerações desejadas e à importância destas remunerações, foi solicitado no questionário que se fizesse uma avaliação, assinalando-as numa escala de 1 a 7, conforme explicado no item 1.1 deste trabalho.

Os resultados destas avaliações podem ser visualizados no quadro 6.

Quanto ao montante da remuneração atual, a maioria dos executivos ficou na avaliação média, ou seja, não considera este montante baixo ou alto, mas razoável.

No que se refere a "Quanto a remuneração deveria ser", a maioria dos consultados (78,6%) avaliaram nos níveis 6 e 7, isto é, achando que deveria tender para o nível máximo.

Finalmente, com relação a "quão importante é a remuneração" para os indivíduos, a maioria deles (87,6%) também a situaram nos níveis 6 e 7, o que significa atribuir um alto grau de importância ao salário individual na situação de trabalho.

É interessante assinalar a comparação entre estas avaliações, que sugere a seguinte conclusão: embora os executivos da empresa não se considerem mal pagos, acham que sua remuneração deveria ser maior e atribuem grande importância a este fator.

---

### 3) SUMÁRIO E CONCLUSÕES

---

Como mencionamos na introdução, este trabalho consistiu numa investigação a respeito de fatores determinantes do salário e da satisfação com o salário, no que se refere ao grupo de executivos de uma empresa brasileira.

Através de análise de correlações parciais e múltiplas, procuramos verificar as relações entre diversos fatores demográficos e a remuneração dos executivos e a satisfação a ela associada, a exemplo de estudos realizados no exterior.

A importância deste estudo está ligada não apenas aos resultados verificados, mas, sobretudo, à abertura de uma linha de pesquisas voltada para aspectos comportamentais influentes e/ou influenciados pelo salário.

Conseqüentemente, merecem destaque as seguintes conclusões:

a) Dos seis fatores demográficos relacionados ao salário, cinco mostraram correlação com esta variável. Dentre estes cinco, o nível hierárquico foi o que mostrou a relação mais forte com a remuneração dos executivos. Ao contrário do verificado nos estudos de Lawler e Porter, o nível de educação também mostrou boa correlação com o salário dos executivos no grupo pesquisado. A posição de linha ou staff, o tempo de casa e o tempo no cargo apresentaram pequena relação com o salário.

b) Dos sete fatores escolhidos para o estudo da relação com a satisfação com o salário, a correlação mais significativa foi com o tempo de casa, mostrando que, quanto maior o tempo do indivíduo na empresa, maior a sua satisfação. Aqui devemos lembrar uma característica específica do tipo de empresa pesquisada, na qual se paga adicionais de salário por tempo de serviço.

c) As opiniões dos executivos a respeito da importância de diversos fatores comumente utilizados para determinar os salários indicam que outros fatores, além daqueles fatores demográficos considerados, merecem ser pesquisados no futuro. Fatores tais como a responsabilidade exigida pelo trabalho, a qualidade do desempenho e a produtividade no trabalho foram considerados muito importantes para a determinação do salário.

d) Na avaliação da importância da remuneração pelos executivos, a maioria achou razoável sua remuneração atual, mas indicou que deveria tender para cima. A maioria também considerou de máxima importância a remuneração na situação de trabalho.

---

## ANEXO 1 – Questionário utilizado na Pesquisa

NOME \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_

1. Há quanto tempo você ocupa sua posição atual? \_\_\_\_\_

2. Assinale o maior grau de instrução alcançado:

2.1 Primário

2.2 Ginásial ou Equivalente

2.3 Colegial ou Equivalente

2.4 Superior

2.5 Pós-Graduação

3. Especifique qual a sua especialização profissional \_\_\_\_\_

4. Qual a remuneração total que você percebe atualmente para o desempenho das tarefas de seu cargo? \_\_\_\_\_

5. Qual a remuneração total que você acha que deveria perceber para desempenhar as tarefas de seu cargo atual? \_\_\_\_\_

6. Nas questões abaixo, você encontrará vários fatores que são freqüentemente utilizados para determinar salários individuais. Por favor, indique quão importante a empresa considera estes fatores na determinação de seu salário atual. Isto deve ser feito utilizando uma escala de sete pontos conforme o exemplo abaixo:

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

Você deve fazer um círculo em torno do número da escala que representa a importância para a empresa do fator avaliado, segundo seu julgamento. Números baixos representam fatores de baixa ou nenhuma importância. Se você pensa que sua empresa considera um dado fator não importante na determinação de seu salário, assinale o número 1. Se você pensa que sua empresa considera um dado fator "apenas um pouco importante" assinale o número 2, e assim por diante. Para cada escala assinale **apenas um número**. Por favor, não omita nenhuma escala.

6.1 Tempo de Serviço na Organização

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

**6.2 Sua Educação, Treinamento e Experiência**

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

**6.3 Sua Habilidade Administrativa**

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

**6.4 Responsabilidade exigida pelo seu Trabalho**

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

**6.5 Qualidade de seu desempenho no Trabalho**

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

**6.6 Sua Produtividade no Trabalho**

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

**6.7 Quantidade de esforço que depende no Trabalho**

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

**6.8 Remuneração percebida por outros indivíduos em posições semelhantes**

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

**6.9 Escassez de suas habilidades no mercado de Trabalho**

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

**6.10 Sua contribuição para o conhecimento técnico em sua organização**

(Não importante) 1 2 3 4 5 6 7 (Importante)

**7. Qual a remuneração total que você acha que é paga por outras empresas no mercado de trabalho para um ocupante de um cargo similar ao seu?****8. Segundo seu julgamento, avalie a remuneração para a sua posição administrativa:****8.1 O montante da remuneração atual é**

(Mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (Máximo)

**8.2 Quanto a remuneração deveria ser?**

(Mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (Máximo)

**8.3 Quão importante ela é para você?**

(Mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (Máximo)

---

## BIBLIOGRAFIA

**ADAMS, J.S.**, "Toward an Understanding of Inequity". Crotonville, New York, General Electric Company, Vol. 67, maio de 1963, pp. 422-36.

**ANDREWS, I.R. e HENRY, M.M.**, "Management attitudes toward pay". *Industrial Relations*, Vol. 3, 1963, pp. 29-39.

**FOSTER, K. e McCORMACK, R.L.**, "Age and Experience as Salary Predictors". *Personnel Journal*, Vol. 42, 1963, pp. 502-504.

**GOODWIN, L.** "Occupational Goals and Satisfaction of the American Work Force". *Personnel Psychology*, Vol. 22, 1969, pp. 313-325.

**GRIGSBY, O.R. e BURNS, W.C.**, "Salary Surveys — The Deluge". *Personnel Journal*, Vol. 41, 1962, pp. 274-280.

**JACQUES, E.**, *Equitable Payment*. New York, John Wiley & Sons, 1961.

**LAWLER, E.E. e PORTER, L.W.**, "Perceptions Regarding Management Compensation". *Industrial Relations*, Vol. 3, 1963, pp. 41-49.

**LAWLER, E.E. e PORTER, L.W.**, "Predicting Managers pay and their satisfaction with their pay". *Personnel Psychology*, Vol. 19, 1966, pp. 363-373.

**LEME, R.A.S.**, "Administração Salarial". São Paulo, Apostila publicada pelo Departamento de Produção da Escola Politécnica da USP, 1970.

**McCLELLAND, D.C.**, "Money as a Motivator: Some Research Insights". The McKinsey Quarterly, Outono de 1967.

**PATCHEN, M.**, *The choice of wage comparisons*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1961.

**PATTON, A.**, "Annual Report on Executive Compensation". *Harvard Business Review*, Vol. 35, 1957, pp. 125-136.

**PORTER, L.W.**, "Job Attitudes in Management: I Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 46, 1962.

**ROBERTS, D.R.** *Executive Compensation*. Glencoe, Ill., Free Press, 1959.

---

RONAN, W.W. e ORGANT, G.L., "Determinants of Pay Satisfaction". *Personnel Psychology*, Vol. 26, 1973, pp. 503-520.

SELLTIZ, C., JOHADA, M., DEUTSCH, M. e COOK, S.W., *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. Tradução para o português por Dante Moreira Leite, São Paulo, EPU e EDUSP, 1975.

---

### ABSTRACT

This article is based upon research work performed at a large state-owned company operating in the field of warehousing and distribution of agricultural products.

On one hand, the article's main objective is studying the determining factors of executive pay and pay satisfaction as demonstrated by both partial and multiple regression and correlation analyses between pay and pay satisfaction (dependent variables) and demographic

factors (independent variables, such as age, job level, time with company, level of education) that presumably exert influence upon them. On the other hand, it also includes for comparison purposes, some opinions by the executive personnel on the relative importance of the demographic factors in determining their salaries.

The article represents a first approach to the problem; therefore, it is less important in its results than as an idea for further investigation in the area of wage and salary administration in the near future.