

CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DE SALÁRIOS E SATISFAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

Roberto Coda

Professor Assistente do Depto. de Administração da FEA-USP

INTRODUÇÃO

Uma análise comparativa entre a evolução dos modelos e sistemas teóricos de administração de cargos e salários e a respectiva aplicação, revela uma defasagem entre a teoria e a prática. A administração salarial na maioria das empresas e, particularmente nas instituições de pesquisa e desenvolvimento, não tem se preocupado em incorporar às práticas vigentes as contribuições desenvolvidas nas teorias da Administração e das Ciências do Comportamento Humano.

Muito tem sido pesquisado a respeito dos aspectos relacionados ao salário na situação de trabalho. Salário como motivador, satisfação associada ao salário, determinantes da remuneração, equidade salarial, são exemplos de fatores que vêm despertando o interesse de diferentes estudiosos, principalmente em trabalhos e publicações na Europa e Estados Unidos.

Embora tenha havido contribuições teóricas significativas, não se observa na prática tentativas de aplicação das mesmas, sendo as

seguintes as principais críticas feitas aos atuais sistemas de administração salarial (Teixeira, 1973):

- rigidez na aplicação de determinados instrumentos e técnicas, desconsiderando-se as características variáveis dos fatores básicos envolvidos em qualquer sistema de remuneração;
- falta de observação dos equilíbrios interno e externo de salários;
- desconhecimento por parte dos indivíduos diretamente afetados do processo decisório associado à fixação do sistema de remuneração e suas políticas básicas;
- preocupação exclusiva com o nível de remuneração, ficando os aspectos comportamentais associados à estrutura salarial em segundo plano, desconsiderando-se também diferenças individuais na determinação dos salários (características do desempenho apresentado).

A ausência destes aspectos analisados no ambiente das instituições ligadas à pesquisa e desenvolvimento é agravada ainda pelo baixo nível salarial das estruturas de remuneração

ali existentes. Este fato fez com que a direção destas organizações acabasse encontrando problemas para fixação e manutenção de pessoal qualificado em atividades de pesquisa, perdendo paulatinamente terreno para empresas atuando no sistema produtivo.

A criação da Carreira do Pesquisador Científico, junto a organizações vinculadas à administração direta do Estado de São Paulo, representou então um passo para se tentar minimizar os problemas e garantir uma procura constante para cargos onde fossem realizadas essencialmente atividades de pesquisa, orientando os elementos para as instituições de pesquisa, colocando-as também como uma possibilidade alternativa de mercado de trabalho.

Entretanto, apesar da melhoria representada pela criação da carreira do pesquisador, pouco se tem feito para evitar ou contornar as críticas já citadas. Pesquisas, cujo objetivo seria avaliar os efeitos do tratamento que vem sendo dado aos salários sobre diferentes aspectos comportamentais dos indivíduos diretamente afetados, são escassas, qualquer que seja o tipo de organização considerado e de profissional envolvido.

O MODELO DE ESTUDO DA SATISFAÇÃO SALARIAL EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

Os comentários críticos referentes à administração salarial para cargos de pesquisa permitem caracterizar uma situação presente incompatível com aquela desejada aprioristicamente. Em termos ideais, seria desejável que as técnicas e procedimentos utilizados pelos responsáveis pela administração salarial para cargos de pesquisa estivessem planejadas e orientadas de maneira a possibilitar a satisfação de determinados aspectos comportamentais dos indivíduos diretamente afetados.

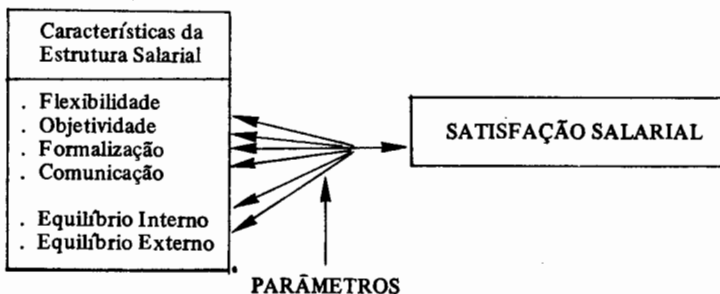
Assim, como planejar o desenvolvimento e a implantação de uma estrutura de remuneração que atenda à satisfação de aspectos comportamentais de elementos atuando em instituições de pesquisa representa a pergunta básica que se constitui no problema central a ser abordado neste artigo.

Uma resposta parcial para esta questão deverá ser obtida através do estudo dos relacionamentos existentes no modelo conceitual apresentado e comentado a seguir.

Descrição do Modelo

A fim de se tentar avaliar as influências das diferenças no tratamento de salários sobre determinados aspectos comportamentais,

foi definido um modelo conceitual, conforme indicado abaixo.



O objetivo principal do estudo, que, se atingido, fornecerá subsídios para solução de parte do problema, é representado tanto pela tentativa de verificação de qual o tipo de relacionamento efetivamente existente *entre cada uma das características da estrutura de remuneração e a variável dependente "satisfação associada ao pagamento"*, como pela *aplicação das técnicas existentes para mensuração destas variáveis à realidade brasileira*, tomando como sujeitos "pesquisadores" e "administradores de pesquisa" atuando em atividades de *pesquisa e desenvolvimento*, dentro de diferentes instituições no Estado de São Paulo.

Os parâmetros do modelo são representados pelo tipo jurídico da instituição, o vínculo empregatício que regula os contratos de trabalho e as características (variáveis) demográficas dos diferentes pesquisadores, fatores estes que poderão exercer influências no comportamento da variável dependente e que serão, portanto, considerados durante os procedimentos de análise.

Importância do Estudo

Além das razões já citadas anteriormente, a escolha do presente tema acha-se apoiada também nos motivos comentados a seguir.

Em primeiro lugar, este trabalho representa uma tentativa de desenvolvimento de uma linha de pesquisa em administração de recursos humanos junto à FEA/USP, área em que pode ser observada uma necessidade de conhecimento e conclusões referentes à realidade e características de organizações e grupos de funcionários brasileiros.

Em segundo lugar, o aspecto "satisfação salarial", apesar de controverso, dentro de limites, deveria ser sempre um dos pontos-chaves a ser alcançado, por qualquer sistema de remuneração, uma vez que, segundo Maslow, salário é antes de mais nada um meio para satisfação de necessidades, podendo ser também considerado como uma das

ferramentas para se administrar a motivação para o trabalho (McClelland, 1967).

Finalmente, embora não seja a dimensão de menor importância, torna-se necessário avaliar as implicações das possíveis contribuições do estudo sobre os papéis associados às instituições de pesquisa e seus integrantes. Para efeito deste estudo, o termo "Instituição de Pesquisa" será adotado em seu sentido amplo, ou seja, caracterizando as instituições cuja missão é a busca do conhecimento e a prestação de serviços para a solução de problemas prioritários da comunidade. Segundo Marcovitch, as instituições de pesquisa estariam caracterizadas em instituições de pesquisa científica, quando buscassem o avanço da ciência e em instituições de pesquisa tecnológica, quando se preocupassem em desenvolver e utilizar adequadamente tecnologia para a solução de problemas do meio (Marcovitch, 1978).

Na medida em que os resultados do estudo permitirem um planejamento mais adequado das estruturas salariais das instituições no sentido de associar às mesmas um determinado grau de satisfação com o pagamento, teremos como consequência uma melhoria nas condições de trabalho dos elementos ligados à pesquisa e desenvolvimento, facilitando assim, aos mesmos, o cumprimento de seu próprio papel.

Contribuições do Estudo

O desenvolvimento do trabalho foi planejado de maneira a permitir a obtenção das seguintes contribuições para a administração de salários das instituições de pesquisa e desenvolvimento:

- Tentar avaliar os possíveis efeitos da sistematização de salários sobre a variável dependente "satisfação salarial".
- Fornecer elementos para identificação de quais as características da estrutura salarial ligadas à satisfação com o salário.
- Permitir o planejamento da estrutura sala-

rial para atingimento da satisfação associada ao salário.

- Fornecer subsídios para que a estrutura de remuneração se constitua em uma ferramenta para melhoria da situação de trabalho do pessoal ligado à pesquisa e desenvolvimento nas instituições, possibilitando assim o aumento do grau de eficiência das mesmas.

Este incremento na eficiência deverá se refletir em aumento na eficácia destas instituições, permitindo que as mesmas atendam restrições impostas pelo próprio ambiente onde atuam. Sendo eficazes, as instituições de pesquisa alocam seus recursos e definem suas estratégias de modo adequado, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social em diversos setores e conseqüente resolução de problemas de caráter nacional.

A SATISFAÇÃO SALARIAL – TEORIA E PRINCIPAIS PESQUISAS

O papel desempenhado pelo salário nas organizações vem sendo objeto de freqüentes análises e estudos por diferentes teóricos e escritores da teoria administrativa, constituindo-se até mesmo em polêmica, no que diz respeito aos aspectos motivacionais a ele associados. A teoria motivacional de Herzberg classifica o salário como fator de higiene, ou seja, ligado à insatisfação com o trabalho, caso não venha a receber tratamento adequado na organização (Herzberg, 1959). Segundo Procópio (1976), o pagamento é considerado como um fator que desempenha um determinado número de funções que contribuem para a eficácia organizacional. É uma recompensa que pode ser usada para fazer com que os empregados se sintam satisfeitos com seu emprego, para motivá-los, fazer com que se identifiquem com a organização e nela permaneçam. Esta posição caracteriza a importância do salário para os funcionários, restando também mencionar que, do ponto

de vista do empregador, este representa um custo significativo dentro dos desembolsos operacionais. Na opinião de Lawler (1971), estas duas dimensões, já justificam qualquer pesquisa associada à remuneração. Entretanto, conforme exposto por Shapiro e Wahba (1978) não foi antes do interesse dos psicólogos e cientistas do comportamento pelo salário, que um novo papel foi a ele atribuído, ou seja, o impacto exercido pelo salário na atitude do empregado em relação ao seu trabalho, particularmente se considerada a satisfação associada ao pagamento. Segundo estes autores, além das razões já apontadas para estudo do salário e da satisfação salarial, tornam-se importantes as investigações sobre estes temas, uma vez que as mesmas podem contribuir significativamente para o entendimento básico da satisfação no trabalho, motivação, identificação com a organização, coesão de grupos e equidade.

O Modelo Teórico da Satisfação Salarial

Lawler (1971), um dos pesquisadores mais interessados no problema da satisfação salarial, desenvolveu um modelo que permite a identificação dos diferentes aspectos a ela associados. Segundo seus estudos e pesquisas, a satisfação é obtida pela diferença entre os montantes que o indivíduo *percebe receber* e aquele que ele *percebe deveria receber*. Quando o indivíduo sente que o montante atual percebido é igual ao montante que deveria perceber, ele está então satisfeito com seu salário. Se acreditar que o montante atual é menor do que aquele que deveria receber, então estará insatisfeito com seu salário. Entretanto, se o montante atual for maior do que aquele que ele acredita deveria receber, fazendo com que a diferença entre os montantes seja negativa, então o indivíduo terá sentimentos de culpa e de inequidade, pressuposto este, compatível às desco-

bertas de Adams (1963) e Jaques (1961).

O modelo de Lawler pode ser dividido em duas categorias diferentes em relação ao trabalho. São elas as “contribuições” (job inputs) e “recompensas” (job outcomes) do trabalho, ambas em termos de percepção do empregado.

As entradas são representadas pela percepção das características do cargo (ou trabalho) e das contribuições individuais, todas elas influenciando na percepção de quanto o empregado acha que deveria receber. As saídas são representadas pelo salário atual e recompensas não monetárias que determinam a percepção sobre o que o empregado está efetivamente recebendo.

Estas considerações permitem caracterizar a satisfação salarial como uma avaliação feita pelo indivíduo de seu salário. Antes da análise detalhada do modelo proposto por Lawler, torna-se necessário examinar, em caráter complementar ao modelo, os referentes co-

mumente usados pelos indivíduos dentro desse processo de avaliação. Conforme especificado por Goodman (1974), são três as classes de referentes utilizadas na avaliação de salários:

“Outros” – um indivíduo pode julgar seu salário através do exame da sua taxa salário/contribuição prestada, com a mesma taxa para outros indivíduos em posição semelhante, na organização ou fora dela.

“Sistema” – esta classe é representada pelos aspectos estruturais do sistema de administração salarial, através de critérios de promoção e aumento, influenciando a expectativa de ganhos futuros.

“O Próprio” – esta classe indica a avaliação feita pela pessoa do montante de seu salário em relação a

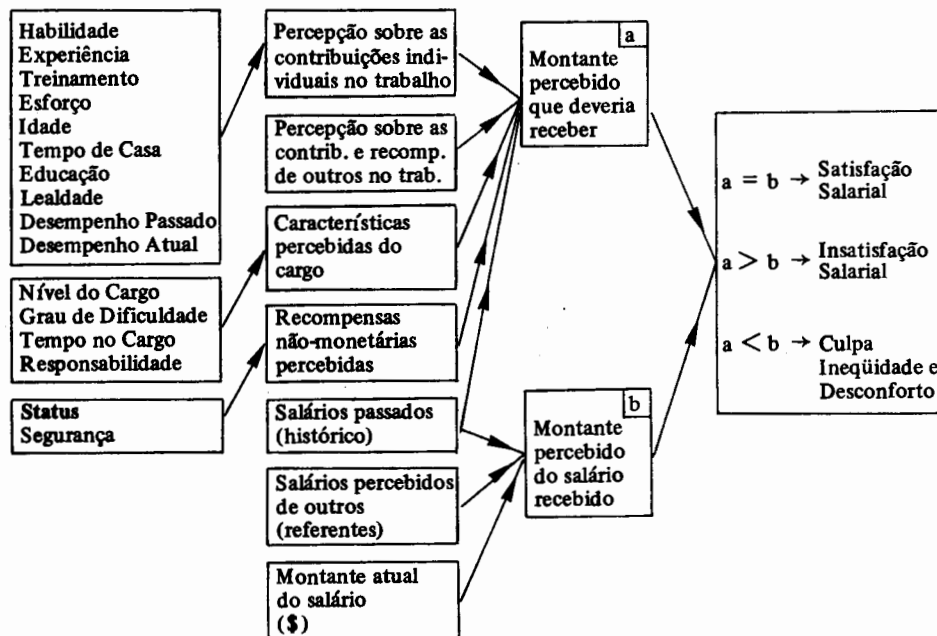


Fig. 1 – Modelo dos Determinantes da Satisfação Salarial

montantes recebidos em cargos anteriores e em relação à capacidade e adequação do mesmo para prover suas necessidades ou as de sua família.

Goodman ressalta ainda que, apesar das categorias serem teoricamente independentes, os indivíduos podem usar diferentes combinações destas na avaliação de seus salários.

A figura 1, que se encontra na pag. anterior, representa graficamente o modelo definido por Lawler.

Análise do Modelo

Segundo as análises efetuadas por Wahba e Shapiro (1978) com base na descrição do modelo elaborado pelo próprio Lawler (1971), são os seguintes os principais dados de pesquisa em relação à satisfação salarial e seus condicionantes:

- Indivíduos com percepção de grandes contribuições para o trabalho estarão mais insatisfeitos com o salário do que aqueles com percepção de baixas contribuições.
- Indivíduos que percebem que seu trabalho exige muito em termos de dificuldade e complexidade estarão mais insatisfeitos com o salário, do que aqueles que percebem poucas exigências por parte da função que ocupam.
- Indivíduos que percebem que estão recebendo poucas recompensas não-monetárias em seu trabalho estarão mais insatisfeitos do que aqueles que julgam receber muitas.
- Indivíduos que percebem outros ocupantes de cargos similares como tendo uma taxa de contribuições/recompensas mais favorável e equilibrada estarão mais insatisfeitos do que aqueles que percebem a própria taxa como semelhante ou mais elevada do que aquelas usadas como referência.
- Indivíduos que recebem salários mais elevados estarão menos insatisfeitos do que aqueles que recebem salários mais baixos, ou seja, é positiva a correlação entre salário e satisfação salarial.
- Indivíduos com ganhos passados mais elevados estarão mais insatisfeitos do que aqueles com ganhos passados menos elevados.
- Quanto mais um indivíduo perceber como elevados os ganhos de outro escolhido como referente, mais insatisfeito ele se apresentará com o próprio salário, principalmente se o indivíduo tomado como base de comparação estiver ocupando uma posição que requer as mesmas ou menores contribuições.

METODOLOGIA DO ESTUDO

Características do Estudo

O presente estudo apresenta um caráter exploratório. Dirigido a uma área na qual é reduzido o número de pesquisas realizadas, principalmente no Brasil, foi planejado de maneira a permitir um tratamento de associação ou correlacional entre as variáveis incluídas. Esta abordagem, além de ajustar-se aos objetivos de identificação dos diferentes graus de associação das variáveis, oferece uma visão geral de possíveis relações existentes, proporcionando bases para predições posteriores (Porter, 1961).

A Mensuração da Variável Dependente - Satisfação Salarial

A variável dependente (satisfação salarial) foi identificada pelas respostas a questionário autoperenchível, através de duas maneiras distintas. Em primeiro lugar, através de uma mensuração *direta*, mediante resposta à

2. regras existentes totalmente aplicadas;
- e
3. regras e procedimentos bem detalhados.

— *Grau de Flexibilidade*

Grau em que a estrutura de salários é flexível, permitindo tratamento de casos excepcionais e resolução de problemas salariais.

— *Grau de Comunicação*

Esta variável foi subdividida em duas perguntas:

Grau em que os critérios utilizados para o estabelecimento de salários:

1. são divulgados pela organização entre seus diversos membros; e

2. são entendidos por você.

Composição da População e Amostragem

Através de levantamentos junto ao Departamento de Ciência e Tecnologia (DCET) da Secretaria de Estado de Cultura, Ciência e Tecnologia, diários oficiais do Governo estadual e consultas telefônicas a partir das relações de participantes dos seminários do PACTo - Programa de Administração em Ciência e Tecnologia, obteve-se a composição da população de pesquisadores para os dois grupos de instituição, conforme sintetizado no quadro abaixo.

Vínculos Quantidades	Instituições de pesquisa ligadas à Administração Direta	Instituições de pesquisa ligadas à Empresas de Econ. Mista e Emp. Particulares
Número	14	10
Pesquisadores	862	748

A composição e seleção da amostra se processou em dois estágios: a escolha da Instituição e o conseqüente sorteio dos pesquisadores. O processo de amostragem para seleção das instituições foi intencional, enquanto que para seleção dos pesquisadores foi utilizada a amostragem simples ao acaso, adotando-se a fração aproximada de 20%.

A aplicação destes critérios conduziu à seleção das mais importantes e significativas instituições de pesquisa do Estado de São Paulo. As cinco instituições ligadas à Administração Direta representam 35% do universo, atingindo dois terços dos pesquisadores científicos considerados nos diferentes níveis. Os dois núcleos de pesquisa das empresas de economia mista somados aos cinco laboratórios das organizações particulares totalizam 70% da população considerada, consti-

tuindo 88% do universo de pesquisadores para esse grupo.

Apesar das dificuldades naturais a qualquer pesquisa de campo, a taxa de devolução dos questionários foi significativa, atingindo 78,3%, porcentagem esta que representa 310 questionários efetivamente utilizados durante a fase de análise dos resultados.

RESULTADOS DO ESTUDO

O formato de apresentação dos resultados considera as análises para os dois tipos de mensuração nos dois grupos de instituição. Os testes específicos elaborados foram os de associação (teste qui-quadrado), homogeneidade de proporções e de correlação entre as variáveis independentes e a satisfação salarial. O nível de significância adotado foi no máximo de 10%.

O Sentimento de Satisfação Salarial nas Instituições de Pesquisa como Medida Direta

A distribuição de freqüências absolutas e relativas para a medida direta da satisfação salarial encontra-se indicada no quadro a seguir.

Satisfação Salarial Medida Dir. Tipo de Instituição	1 Nenhuma Satisf.		2 Pequena Satisf.		3 Média Satisf.		4 Grande Satisf.		5 Sat. Muito Grande		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Ligadas à Administração Direta	3	60.0	30	51.7	79	41.8	22	44.9	7	77.8	141	45.5
Ligadas à Empresas de Economia Mista e Particular	2	40.0	28	48.3	110	58.2	27	55.1	2	22.2	169	54.5
TOTAL	5	1.6	58	18.7	189	61.0	49	15.8	9	2.9	310	100

Considerando-se as informações acima, observa-se numa primeira análise, a forte tendência central (escala 3) apresentada por esta forma de mensuração da satisfação salarial.

O valor da média calculada para pesquisadores ligados à Administração Direta e às empresas de economia mista e particulares foi exatamente 3(três).

— Testes de Associação e Correlação

Satisf. Salarial VARIÁVEIS	Associação		Correlação	
	Direta	Particulares	Direta	Particulares
Flexibilidade	—	—	—	—
Objetividade	sim	sim	sim 4º	—
Formalização	sim	—	sim 3º	—
Comunicação	sim	—	sim 2º	—
Equilíbrio Interno	sim	sim	—	sim 2º
Equilíbrio Externo	sim	sim	sim 1º	sim 1º
PARÂMETROS				
Vínculo Empregatício	—	—	—	—
Idade	sim	sim	sim 3º	—
Sexo	—	—	—	—
Escolaridade	—	sim	—	—
Salário	sim	—	sim 1º	—
Tempo de Casa	sim	—	sim 2º	—
Tempo no Cargo	sim	—	sim 4º	—

– Testes de Proporção

Os testes de proporção realizados consideraram somente as características da estrutura salarial e apresentam resultados para pesquisadores independentemente do tipo de instituição onde desempenham suas atividades. Esta análise global é justificada pelo fato de não haver diferença entre as proporções de pesquisadores satisfeitos entre as instituições, segundo a forma direta de mensuração da satisfação salarial.

Os valores calculados indicaram que são maiores as proporções de pesquisadores que perceberam um grau elevado de objetividade ($z=2,99$), formalização ($z=5,2$), comunicação ($z=3,2$), equilíbrio interno ($z=3,97$) e equilíbrio externo ($z=3,75$) e que estavam satisfeitos com o salário, do que as proporções de

pesquisadores que também perceberam graus elevados destas variáveis e manifestaram-se insatisfeitos com o salário.

O Sentimento de Satisfação Salarial nas Instituições de Pesquisa como Medida Indireta (Índice de Satisfação Salarial)

A medida indireta da satisfação salarial é representada pelo cálculo do índice de satisfação com o salário através da fórmula definida por Katzell (vide Anexo 1) e em termos de discrepância percebida, conforme recomendado por Lawler e Porter.

A distribuição de frequências absolutas e relativas para o índice de satisfação salarial, encontra-se indicada no quadro a seguir.

Tipo de Instituição	Lig. à Emp. de Econ. Mista e Particulares		Ligadas à Administração Direta		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Índice Sat. Sal. (intervalos)						
0 a 0,30	–	–	–	–	–	–
0,31 a 0,50	1	0,6	15	10,6	16	5,2
0,51 a 0,60	6	3,5	22	15,6	28	9,0
0,61 a 0,70	20	11,8	35	24,8	55	17,7
0,71 a 0,80	53	31,4	28	19,8	81	26,0
0,81 a 0,90	54	32,0	20	14,2	74	24,0
0,91 a 0,99	15	8,9	10	7,0	25	8,1
= 1 (satisf. máxima)	20	11,8	11	8,0	31	10,0
TOTAL	169	100%	141	100%	310	100%

Considerando-se as informações acima, observa-se a maior sensibilidade de mensuração proporcionada pelo índice de satisfação salarial, uma vez que as comparações são feitas levando-se em conta a relação existente entre os montantes recebido e desejado. A satisfação com o salário é maior para os pesquisadores ligados às empresas de economia

mista e particulares, sendo que neste grupo, 84% dos respondentes apresentava até 30% de insatisfação, enquanto que para os pesquisadores ligados à instituições da administração direta, esta porcentagem cai para 49%. O índice médio calculado através da rotina especial em computador eletrônico indica os seguintes valores para cada grupo de instituições.

- instituições da administração direta = 0,716
- instituições de empresas de economia mista e particulares = 0,815
- índice médio geral de satisfação salarial = 0,770

- Testes de Associação e Correlação

Satisf. Salarial VARIÁVEIS	Associação		Correlação	
	Direta	Partic.	Direta	Particulares
Flexibilidade	-	-	-	-
Objetividade	-	-	-	-
Formalização	-	-	-	-
Comunicação	-	-	sim 2º	-
Equilíbrio Interno	sim	-	-	-
Equilíbrio Externo	-	-	sim 1º	sim
PARÂMETROS				
Vínculo Empregatício	-	-	-	-
Idade	sim	sim	sim 3º	-
Sexo	-	-	-	-
Escolaridade	sim	-	-	-
Salário	sim	sim	sim 1º	sim
Tempo de Casa	sim	-	sim 2º	-
Tempo no Cargo	sim	-	sim 4º	-

- Testes de Proporção

Os testes de proporção realizados, consideraram somente as características da estrutura salarial e apresentam resultados para pesquisadores independentemente do grupo de instituições onde desempenham suas atividades. Esta análise global é justificada pelos mesmos motivos que determinam tratamento semelhante para a forma direta de mensuração da satisfação associada ao salário.

Os valores calculados indicaram que *são maiores as proporções* de pesquisadores que perceberam um grau elevado de formalização ($z=2,0$), comunicação ($z=2,38$) e equilíbrio externo ($z=2,5$) e que estavam *satisfeitos* com salário, *do que as proporções* de pesquisadores que também perceberam graus elevados destas variáveis e manifestaram-se *insatisfeitos* com o salário.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

No que diz respeito ao tipo jurídico da instituição, tomado como parâmetro para a realização do estudo, constatou-se que o mesmo não pode ser caracterizado como um fator explicativo do número de pesquisadores científicos satisfeitos, mas sim como fator explicativo do número de pesquisadores científicos insatisfeitos com o salário. Isto se deve ao fato de que nas instituições ligadas à administração direta, os montantes recebidos são mais baixos em comparação com aqueles vigentes em instituições ligadas às empresas de economia mista e particulares. As análises de regressão indicaram ser significativa e positiva a correlação entre satisfação com o salário e salário atual recebido.

Esta conclusão verificou-se em relação às duas formas adotadas para a mensuração da variável "satisfação salarial", indicando que, na eventual elaboração de uma estrutura de salários, as características a serem a ela atribuídas de modo a garantir a *satisfação* com os montantes definidos apresentam validade para os pesquisadores atuando tanto em instituições da administração direta, como em instituições ligadas às empresas de economia mista e particulares.

Apesar dos coeficientes de correlação entre a satisfação salarial e as características da estrutura de salários não serem elevados, os resultados indicados pelos testes de proporção servem como subsídios ao planejamento da estrutura de salários de instituições de pesquisa. Será maior a possibilidade de se conferir o aspecto comportamental de satisfação com o pagamento à referida estrutura, caso seja exercida influência na percepção dos pesquisadores sobre os graus de *formalização*, *comunicação* e *equilíbrio externo* apresentados pela mesma. Os pesquisadores mais satisfeitos com o salário perceberam, igualmente, maiores graus de formalização, comunicação e equilíbrio externo associados às estruturas de remuneração de suas instituições.

Em relação ao índice de satisfação salarial, cabe observar que o respectivo valor encontrado (0,77), revelou-se elevado, não se comprovando, assim, na época, (1º semestre de 1979), a expectativa de grande insatisfação com os montantes efetivamente recebidos pelos pesquisadores. Comparando-se este resultado com a indicação fornecida pela forma direta de mensuração (satisfação média) e considerando-se os cuidados tomados durante o levantamento das informações, fica também caracterizada uma maior adequação e sensibilidade desta metodologia (indireta para mensuração da variável satisfação salarial. Este índice mostrou-se ainda mais elevado para ocupantes de cargos de pesquisa em instituições ligadas às empresas de economia mista e particulares, podendo este fato ser

explicado por duas razões distintas. Em primeiro lugar, os próprios montantes dos salários nestas instituições são mais elevados, influenciando positivamente a satisfação salarial. O outro motivo acha-se ligado às diferenças de percepção sobre as características das estruturas salariais vigentes nas instituições. Neste grupo houve, particularmente, uma percepção de graus elevados em relação à característica "equilíbrio externo" de salários, positivamente associada à satisfação com o pagamento e praticada pelas instituições ligadas às empresas mistas e particulares como meio para garantir a atração de profissionais competentes no mercado de trabalho. Por outro lado, no grupo de instituições ligadas à administração direta, a percepção de graus elevados deu-se em relação às características "comunicação" e "objetividade". Este fato, além de comprovar a expectativa, uma vez que a remuneração é fixada por uma lei, explica, igualmente, a menor satisfação, pois a objetividade da estrutura de salários não se acha positivamente relacionada à satisfação salarial.

Para finalizar o presente artigo torna-se necessário elaborar algumas considerações de caráter geral sobre duas das variáveis tomadas como independentes no estudo e sobre a possível extensão dos resultados encontrados.

A constatação de que a característica *equilíbrio interno* não se apresenta associada (segundo os testes de proporção) à satisfação salarial indica que devam existir planos de compensação diferenciados para ocupantes de cargos de pesquisa, até mesmo desvinculados dos demais porventura existentes, tais como, administrativos, executivos, técnicos, etc. Nesse caso, os resultados parecem compatíveis às considerações teóricas de que, em cargos de pesquisa o próprio ocupante é quem "faz" o cargo, ficando assim comprometidas as tentativas de comparação entre esses cargos e os demais existentes na instituição para fixação dos salários, fato este

que vem caracterizar a própria observação do equilíbrio interno.

A constatação de que a característica *objetividade* não se apresenta associada (segundo os testes de proporção) à satisfação salarial indica existir a necessidade de pesquisas e estudos adicionais com o objetivo de se verificar a adequação dos métodos tradicionais de avaliação de cargos como determinantes básicos da estrutura de remuneração.

Considerando-se como reforço o aspecto já mencionado de que para pesquisadores é o ocupante quem faz o cargo e que a idade se acha correlacionada à satisfação salarial, tem-se o comprometimento da análise e comparação das tarefas dos cargos como ferramentas adequadas para a fixação de salários. Assim sendo, a abordagem denominada "curva de maturidade", cujo pressuposto básico para determinação do salário reside na relevância da experiência individual do ocupante do cargo, apresenta-se mais compatível aos itens associados à satisfação salarial.

Uma última implicação dos resultados diz respeito à restrição apresentada pelo vínculo jurídico das instituições de administração direta para observação das características ligadas à satisfação salarial de seus pesquisadores, principalmente no que se refere ao equilíbrio externo da estrutura de salários. O atendimento desta característica poderá implicar na transformação destas instituições em entidades mais flexíveis, como por exemplo, fundações, caso os valores salariais definidos na legislação que regulamenta a carreira do pesquisador científico continuem a desconsiderar os montantes pagos pelo mercado de trabalho para cargos similares, dificultando, ou até mesmo eliminando os efeitos positivos desta prática sobre a satisfação salarial.

Resumindo-se, destes resultados tiram-se as seguintes recomendações para planejamento de implantação de estruturas salariais em instituições de pesquisa:

— tornar as estruturas salariais mais formais,

pelo estabelecimento de regras e critérios bem definidos de tomada de decisão, detalhando e aplicando-os na fixação dos níveis salariais que irão compor a própria estrutura de remuneração;

- divulgar e facilitar o entendimento por parte dos pesquisadores dos critérios utilizados para a fixação dos respectivos salários;
- fixar os montantes salariais internos levando em consideração os níveis vigentes no mercado de trabalho para cargos similares;
- fixar os níveis salariais em função de variáveis demográficas, reconhecendo principalmente o tempo de casa (antiguidade), tempo no cargo e idade dos pesquisadores como condicionantes da satisfação salarial;
- definir planos salariais especiais para cargos de pesquisa, desvinculando-os daqueles porventura já existentes para outros profissionais;
- substituir as técnicas e métodos tradicionais para estabelecimento de salários pela abordagem da curva de maturidade, uma vez que esta metodologia facilita a utilização de variáveis relacionadas à satisfação salarial; e
- pesquisar e definir sistemas de avaliação de desempenho adequados a cargos de pesquisa, em caráter complementar à utilização da curva de maturidade como determinante principal da remuneração.

Quanto à possível extensão das conclusões desta pesquisa, os resultados encontrados sugerem uma aplicação das recomendações também em empresas atuando na área de engenharia consultiva e de administração de inovações tecnológicas, uma vez que, nestas organizações, os trabalhos desenvolvidos por determinadas categorias profissionais acham-se revestidos de aspectos altamente técnicos e especializados, contribuindo para existência e desempenho de atividades com

natureza semelhante àquelas realizadas por pesquisadores científicos.

A tentativa de implantação das recomendações sugeridas visa proporcionar aos pesquisadores um maior sentimento de satisfação associado aos montantes efetivamente recebidos. Este aumento da satisfação salarial irá implicar maior satisfação com o trabalho como um todo, facilitando o atingimento dos padrões de eficiência esperados pela instituição. Sendo eficiente, a instituição poderá preocupar-se mais atentamente em atender às restrições impostas pelo ambiente onde atua, atingindo agora padrões de eficácia. Através desta eficácia, poderão cumprir adequadamente seu papel, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país e conseqüente resolução de problemas de caráter nacional.

ANEXO I

O Modelo de Discrepância de Katzell

Este autor considera a satisfação salarial como a diferença entre o montante de salário desejado e o montante atual. Utiliza a seguinte fórmula para expressar as relações de seu modelo.

$$S\$ = 1 - \frac{|(\$D - \$A)|}{\$D}$$

onde,

S\$ representa a Satisfação Salarial;

\$D o Montante Desejado; e

\$A o Montante Atual.

A satisfação salarial é caracterizada como um índice igual a 1 (um) menos o quociente da diferença absoluta entre os montantes desejado e atual pelo montante atual. Esta abordagem permite ao modelo se referir sempre à satisfação salarial em termos atuais, variando o índice entre 0 (zero) e 1 (um). O valor "1" indica o maior grau de satisfação mensurável e ocorre quando os montantes desejado e atual são iguais ($\$A = \D). Através deste modelo é possível igualmente caracterizar um grau menor de satisfação quando o montante atual é maior do que o desejado ($\$A > \D). É interessante observar-se também que a característica marginal do modelo levará à predição de uma menor insatisfação salarial quando a diferença absoluta ($\$D - \A) permanecer constante e o montante desejado ($\$D$) aumentar. Exemplo:

$$\$D = 20.000 \text{ e } \$A = 10.000 \Rightarrow S\$ = 0,50$$

$$\$D = 60.000 \text{ e } \$A = 50.000 \Rightarrow S\$ = 0,83$$

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. S. – *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology. 67. 1963.
- GOODMAN, P. S. – *An Examination of references used in evaluation of pay*. Organization Behaviour and Human Performance., 1974.
- HERZBERG, F. et alli. – *The motivation to work*. New York, Wiley, 1959.
- JACQUES, E. – *Equitable payment*. New York, Wiley, 1961.
- LAWLER, E. E. – *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*. New York, McGraw-Hill, 1971.
- MARCOVITCH, J. – *Interação da instituição de pesquisa industrial com o ambiente e suas*

- implicações na eficácia organizacional*. São Paulo, 1978. (Tese de Livre-Docência – Faculdade de Economia e Administração da USP).
- McCLELLAND, D. C.** – *Dinheiro, um motivador? : algumas perspectivas*. The McKinsey Quarterly, Fall. 1967.
- PORTER, L. W.** – *A study of perceived need satisfactions in botton and middle management*. Personnel Psychology, 45, 1961.
- PROCÓPIO, J. D.** – *Aspectos motivacionais da remuneração*. FEA-USP, 1976. (Apostila publicada pelo Departamento de Publicações da FEA-USP).
- SHAPIRO, J. K. e WAHBA, W. A.** – *Pay satisfaction: an empirical test of a discrepancy model*. Management Science, 24 (6), fev. 1978.
- TEIXEIRA, G. M.** – *Perspectivas da administração de cargos e salários*. Salvador, nov. 1973. (Trabalho apresentado no IV CONAP.).