

1. Introdução;
2. O problema da pesquisa;
3. Descrição do modelo;
4. Características da estrutura de salários;
5. Aspectos comportamentais;
6. As hipóteses da pesquisa;
7. Metodologia;
8. Conclusões.

Características da estrutura salarial e aspectos comportamentais em instituições de P & D – relato de uma pesquisa

Lindolfo Galvão de Albuquerque
Da FEA/USP

1. INTRODUÇÃO

A função de compensar é uma transação múltipla entre o homem e a organização, envolvendo uma diversidade de problemas psicológicos, sociológicos, organizacionais, econômicos, políticos, éticos e institucionais. Em um ambiente social mutável e dinâmico como o nosso, a administração de salários nas organizações, além de complexa, torna-se uma área de grande importância na administração de recursos humanos. Apesar disso, são raras as pesquisas de caráter acadêmico sobre esta área da administração, principalmente no Brasil.

De outro lado, tem sido crescente o número de profissionais que postulam um tratamento diferenciado da administração de salários para o grupo de pesquisadores científicos, em relação a outros grupos ocupacionais, em função da natureza de sua atividade, de seu alto nível de qualificação e das peculiaridades das instituições onde trabalham. As abordagens atuais de administração salarial nesta área têm sido muito criticadas, principalmente em função da ênfase dada aos aspectos econômicos do salário, desconsiderando os demais problemas envol-

vidos na transação, em especial aqueles de natureza comportamental.

A conjugação destes aspectos despertou nosso interesse para a realização de pesquisas na área. A pesquisa que aqui relatamos tem por objetivo estudar possíveis relações entre as principais características das estruturas salariais de instituições de P&D e alguns aspectos do comportamento dos pesquisadores em seu trabalho.

2. O PROBLEMA DA PESQUISA

O problema estudado é o relacionamento eventualmente existente entre as características da administração de salários e aspectos do comportamento dos pesquisadores no trabalho. Este relacionamento, quando evidenciado, constitui em nossa opinião importante subsídio para o planejamento de sistemas de recompensa para pesquisadores, de forma a influenciar padrões de comportamento desejáveis.

A nossa pesquisa contribui, pelo menos parcialmente, para a solução deste problema, identificando até que ponto existem associações entre as variáveis referidas, de forma a verificar seus eventuais relacionamentos.

O problema geral da pesquisa está decomposto em subproblemas, ou problemas específicos, representados pelos aspectos comportamentais que são objeto do estudo. Cada um deles foi pesquisado separadamente dos demais, embora saibamos que possuem estar de certa forma relacionados entre si. Entretanto, estes últimos relacionamentos possíveis não fazem parte desta pesquisa, uma vez que neste estágio interessa-nos estudar apenas possíveis reflexos das características da administração de salários.

O detalhamento destas variáveis está apresentado em seguida na descrição do modelo conceitual que orienta o trabalho.

3. DESCRIÇÃO DO MODELO

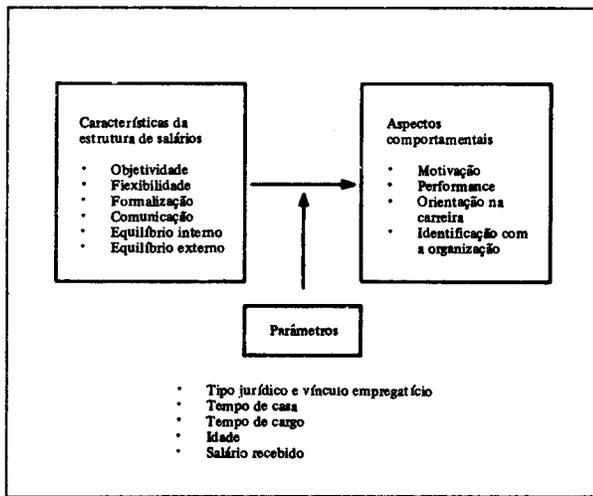
O modelo conceitual que apresentamos a seguir foi desenvolvido no sentido de permitir identificar se possíveis diferenças no tratamento dos salários ou nas características da administração salarial estão associadas a diferentes comportamentos no trabalho.

De uma maneira geral, o modelo admite a possibilidade de existência de relacionamento entre cada uma das características da administração de salários, definidas como variáveis independentes, a cada um dos aspectos comportamentais selecionados. Na figura 1 apresentamos graficamente este modelo.

4. CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DE SALÁRIOS

No que se refere às características da administração salarial, procuramos utilizar aquelas que, pela experiência e revisão bibliográfica, parecem ser de maior importância para efeito de planejamento de uma estrutura salarial na organização.

Figura 1
O modelo da pesquisa



A adequação da administração de salários de uma organização, em grande parte, depende da definição de sua estrutura salarial, da compatibilidade de suas características com influência do ambiente externo e do atendimento das necessidades ditadas por suas condições internas, como a tecnologia utilizada, estrutura organizacional e qualificação dos recursos humanos disponíveis.

“Estrutura salarial refere-se aos valores salariais para cargos específicos e as relações entre estes valores” (Hildebrand, 1963). O foco principal deste conceito está nas relações entre os valores salariais estabelecidos para cada um dos diversos cargos da organização, ou seja, uma escala salarial. Por outro lado, vincula o conceito de estrutura salarial à estrutura de cargos, sugerindo que o organizador deve projetar os cargos, para depois selecionar pessoas para preenchê-los e, então, definir as respectivas recompensas. Como as organizações diferem entre si, os cargos nelas projetados também variam, fazendo com que as decisões relativas à estrutura de salários nas organizações tornem-se objeto de revisões contínuas. O conceito de estrutura salarial está intimamente ligado ao de equilíbrio interno de salários, na medida em que se procura definir a escala salarial da organização em função das dificuldades do cargo e do desempenho de seus ocupantes e, de outro lado, ao equilíbrio externo, uma vez que esta escala, considerando os cargos hierarquizados e classificados segundo o seu valor na estrutura interna, deve manter certa compatibilidade com os valores pagos a cargos semelhantes no mercado de trabalho. Portanto, podemos considerar os equilíbrios interno e externo de salários como duas importantes *características definidoras* de uma estrutura salarial nas organizações.

Além disso, a administração de salários procura minimizar o subjetivismo no estabelecimento dos salários, através de métodos, técnicas e critérios de aplicação mensuráveis, na medida do possível.

O grau em que são utilizados estes métodos, técnicas e critérios define uma outra característica das estruturas salariais: sua *objetividade* (ou *subjetividade*).

Entretanto, existem outras características importantes para a conceituação de estrutura salarial. Segundo

pesquisa realizada por Mourão (1973) junto a profissionais da área de recursos humanos de 24 empresas, sendo 17 empresas privadas e sete empresas de economia mista, as práticas atuais de administração salarial no Brasil enfrentam uma série de críticas e problemas, a maioria decorrente do impacto das diversas mudanças sociais, de valores e organizacionais sobre o sistema de administração de cargos e salários. Sem entrar nos detalhes com que o trabalho tratou esta afirmação, chamamos a atenção para alguns problemas que, pela sua relevância, ilustram o que podemos chamar de *características de estruturas salariais*.

Analisando as práticas atuais da administração salarial, o autor apresentou uma série de problemas, entre os quais destacamos a falta de flexibilidade, a não-consideração dos valores e características dos empregados e a ênfase na função compensatória.

A falta de flexibilidade “decorre da aplicação de determinadas técnicas e de instrumentos rígidos da administração de salários a uma situação em que os elementos básicos – cargo e ocupante – são essencialmente mutáveis”.

Esta falta de flexibilidade tem sido evidenciada pela adoção das práticas a seguir indicadas:

– constituição de cargos estreitos, o que, além de retirar da empresa a flexibilidade na utilização do emprego, limita a liberação do seu potencial e a realização de sua capacidade;

– fixação de amplitudes salariais que, por submeterem-se demasiadamente a critérios técnicos de cálculo, têm sido dissociadas do tempo ideal que o empregado deve permanecer no cargo para se desenvolver e galgar um posto superior;

– adoção de um teto rígido de faixa que, ou funciona como elemento impeditivo do progresso salarial do empregado excepcional, ou conduz ao artifício de mudá-lo de categoria, simplesmente para conceder-lhe aumento de salário;

– predeterminação de épocas para concessão de aumento por mérito e, até mesmo, de promoção funcional, o que tira destes instrumentos toda a força incentivadora, já que não podem ser concedidos no momento oportuno;

– aumentos por mérito iguais, e nos mesmos intervalos de tempo, a empregados de diferentes contribuições, o que tem normalmente conduzido à prática do nivelamento por baixo;

– predeterminação rígida de épocas para reajustamento ou revisão de faixas salariais, o que tem concorrido para a evasão de ótimos empregados nos períodos de defasagem em relação ao mercado.

Estas práticas foram confirmadas por aquele autor na pesquisa mencionada. Ele conceitua a *flexibilidade* como “a característica que a instrumentalidade da administração de cargos e salários tem de atender às necessidades da empresa, em consonância com suas políticas de administração de recursos humanos e com valores éticos

da sociedade em que opera". Por outro lado, ressalta que a flexibilidade não se confunde, assim, com a ausência total de normas e procedimentos, o que representaria, em última análise, uma situação anárquica. Esta observação nos leva a uma outra característica importante para as estruturas salariais: a *formalização*, representada pela existência de normas e procedimentos escritos que regulam a administração dos salários na organização, ou seja, que formalizem as relações salariais.

Um outro problema que merece destaque na pesquisa é o da não-consideração dos valores e características dos empregados.

Sem entrar no mérito dos estudos que arrolam traços característicos de empregados de diversas categorias, o autor utiliza exemplos de um grupo específico — os profissionais — que têm relação direta com o problema apontado. Um deles, designado de "abertura", refere-se ao tratamento confidencial que é dado à questão salarial em muitas organizações, quando, paradoxalmente, os profissionais, como um grupo, esperam da empresa um clima de abertura, em que possam tomar conhecimento amplo e participar do processo decisório que os afeta. Este exemplo nos leva a considerar uma outra característica que merece exame na administração salarial: a *comunicação*, que é o grau em que os critérios utilizados no estabelecimento de salários são divulgados entre os diversos membros da organização e são compreendidos por eles.

Em resumo, podemos considerar características importantes das estruturas salariais, além do equilíbrio interno e equilíbrio externo de salários, a objetividade, a flexibilidade, a formalização e a comunicação. Para efeito da pesquisa, elas foram assim definidas:

- a) equilíbrio interno: é o grau em que o salário pago a cada indivíduo decorre da importância do cargo que ele ocupa na organização e de seu desempenho no trabalho;
- b) equilíbrio externo: é o grau em que o salário pago pela organização a um determinado cargo está próximo ao salário pago ao mesmo cargo no mercado de trabalho;
- c) objetividade: esta característica é definida pelo grau em que o estabelecimento de salários é baseado em métodos, técnicas e critérios mensuráveis, não-subjetivos;
- d) flexibilidade: é o grau em que a estrutura de salários é flexível, não-rígida, permitindo o tratamento de casos excepcionais e resolução de problemas salariais específicos;
- e) formalização: é o grau em que o estabelecimento de salários está regido por critérios definidos de tomada de decisão, expressos através de manuais, regras, procedimentos escritos e formulários detalhados, totalmente aplicados;
- f) comunicação: é o grau em que os critérios utilizados para o estabelecimento de salários são divulgados pela organização entre seus diversos membros e são entendidos por eles.

5. ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

O modelo comporta um conjunto grande de aspectos comportamentais que podem ser afetados pelas características da administração salarial de uma determinada instituição.

Do ponto de vista da organização, um profissional pode contribuir para os objetivos organizacionais em uma variedade de formas e pode desenvolver atitudes em maior ou menor grau de adequação com as suas expectativas. Assim, os aspectos comportamentais, que podem estar relacionados aos sistemas gerenciais — e, especialmente, o salarial — são inúmeros. Por interesse de estudo, selecionamos os seguintes aspectos: *motivação*, *performance*, identificação com a organização e orientação na carreira.

Dada a natureza e a abrangência do nosso modelo, ele constitui uma linha de pesquisas em administração de salários e aspectos comportamentais, em desenvolvimento na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

Cada um destes aspectos comportamentais, cuja associação com as características da administração salarial é postulada no modelo, representa um subproblema específico que passaremos a detalhar.

5.1 Motivação

Com relação à motivação, interessa-nos, sobretudo, o problema de nível de motivação despertada pelo trabalho, em termos de dedicação de energia ou envolvimento com as tarefas do cargo, conforme descrito por Robinson, Athanasiou & Head (1976).

Este aspecto motivacional é de grande importância no estudo do comportamento de pesquisadores, uma vez que a dedicação de esforço no cargo é um dos elementos principais na maioria das pesquisas que tratam de motivação para o trabalho e *performance* e, em última instância, interessa de perto tanto à organização quanto a seus membros.

O trabalho do pesquisador significa o montante de energia que ele despende nesta situação, principalmente, em termos mentais ou intelectuais, ou seja, a extensão na qual o pesquisador concentra, em uma dada atividade, a aplicação de seu pensamento e se envolve com o trabalho. Em termos das teorias motivacionais, este aspecto comportamental situa-se entre aqueles classificados como teoria de "motivação para produzir ou realizar", em particular a teoria das expectativas, embora o esforço ou energia despendida na realização de uma atividade não se confunda com os resultados obtidos. Lawler & Porter (1968) salientam a importância deste aspecto como medida motivacional, distinguindo-o da *performance*, variável definida pela medida em que o resultado do trabalho é alcançado. Eles assinalam que, embora estas duas variáveis, freqüentemente, possam estar positivamente correlacionadas — isto é, altos esforços e envolvimento no trabalho serem acompanhados de boa *performance* — esta não é uma situação que necessariamente ocorre. Isto é particularmente verdadeiro no caso de pesquisadores, onde nem sempre os resultados das pesquisas são compatíveis com os esforços nelas despendidos.

5.2 Performance

A *performance* está incluída no modelo como variável dependente, em separado da variável motivação. Aqui, interessam-nos os resultados da dedicação do pesquisador e o problema específico é saber se estes resultados estão associados a diferenças existentes nas características da administração de salários das instituições de pesquisa.

O estudo desta variável, na área de pesquisa, tem sido objeto de muitas controvérsias, especialmente no que se refere à avaliação da *performance*. Uma série de pesquisadores (cf. Grasberg, 1956) tem definido a *performance* científica simplesmente em termos de ordenação ou classificação do cientista, usualmente por seu supervisor, em uma dimensão global de *performance*. Entretanto, esta dimensão utilizada isoladamente é muito fraca, sendo comum seu uso em conjunto com outras medidas.

Por exemplo, Smith, Albright e Glennon (1961) solicitaram aos avaliadores que classificassem os cientistas na base de *performance* global, mas acrescentaram uma classificação por criatividade e pelo número de patentes descobertas durante uma extensão de cinco anos.

Geralmente, as pesquisas realizadas utilizam um ou mais dos seguintes tipos de medidas:

- uma medida de *performance* global;
- uma medida de quantidade de trabalho escrito;
- uma medida de qualidade;
- uma medida de criatividade.

Existe uma grande variedade de técnicas usadas para obter estas várias medidas (cf. Edwards & McCarrey, 1973).

Sem pretender entrar nesta polêmica, que por si só justificaria outra pesquisa, nossa medida de *performance* será baseada em resultados do trabalho do pesquisador, combinando um conjunto de fatores e envolvendo participação em atividades científicas, trabalhos científicos e descobertas.

O problema específico, aqui, é a indagação a respeito dos possíveis reflexos das características da administração de salários sobre os resultados do trabalho do pesquisador. Pelo senso comum, é possível supor que características inadequadas de um sistema de pagamento podem constituir séria restrição ao trabalho científico.

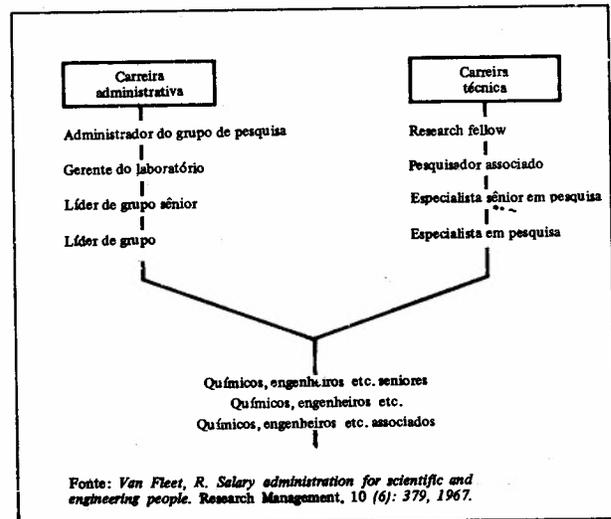
5.3 Orientação na carreira

Um outro aspecto comportamental que nos despertou o interesse, especialmente por estarmos tratando de pesquisadores, é o da orientação na carreira. O problema de orientação na carreira que pretendemos estudar se resume nesta indagação: os sistemas de pagamento vigentes nas instituições de pesquisa estão relacionados à decisão do pesquisador em mudar sua orientação na carreira, optando pela carreira administrativa ou gerencial? Caso existam características da administração salarial associadas a esta decisão, teremos um primeiro indicador da ocorrência do problema, orientando tanto a realização de futuras pesquisas como o planejamento de estruturas salariais alternativas.

O problema de orientação na carreira em função de características de sistemas de salários tem ocorrido nos EUA, onde a implantação das chamadas "carreiras duplas" ou "carreiras paralelas" tem tido grande aceitação no ambiente das instituições de pesquisa. Van Fleet (1967) relata o aparecimento do problema no Centro de Pesquisas da General Foods, nos EUA. "Nós reconhecemos que nossa carreira em linha reta apresentava problemas de administração de salários e promoções para o pessoal profissional altamente especializado no início do nível de supervisão (. . .) nossos padrões de experiência pareciam os mesmos encontrados em outras organizações de pesquisa (. . .) entretanto: muitos cientistas e engenheiros não tinham interesse ou talento para posições administrativas; a preferência destas pessoas era por uma vida profissional criativa e desafiadora; o único esquema de progresso era a eventual promoção para os níveis de supervisão; a menos que fossem feitas exceções, muitos profissionais de alto nível deixariam a companhia — ou tornar-se-iam supervisores medíocres."

A solução foi organizar as carreiras na forma de um Y, colocando os cientistas e engenheiros de maior especialização a par com os administradores e provendo uma vida profissional de forma que eles concentrassem seus esforços no seu campo escolhido. A figura 2 mostra o plano esquemático destas carreiras.

Figura 2
Carreira Y



Marvick (1954), em um estudo de um laboratório de pesquisa militar, distinguiu três tipos de orientação na carreira: especialista, no qual a realização e a habilidade profissional têm primazia; institucionalista, no qual os objetivos e gratificações são, predominantemente, ligados ao trabalho na instituição; híbrido, no qual a lealdade não é com uma profissão, nem com uma organização, mas onde a ênfase é sobre as oportunidades para desenvolvimento pessoal e obtenção de vantagens.

Marcson (1960), em um laboratório de pesquisa industrial, identificou vários tipos de orientação na carreira: devoção contínua à pesquisa e à carreira científica profissional; pessoas tornando-se, intrinsecamente, interessadas em administração e tentando dirigir suas carreiras.

ras nesta direção; pessoas conservando, basicamente, lealdade à pesquisa, mas voltando-se para administração, seja porque o futuro na pesquisa era limitado em termos de recompensas financeiras e *status*, ou porque não eram capazes de competir em *performance* na pesquisa com colegas.

No Brasil, segundo Marcovitch (1978), "o problema de o pesquisador ser levado a aceitar função administrativa, sem ter o desejo de fazê-lo, é freqüente nas instituições de pesquisa da administração direta (. . .) e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas é uma das poucas instituições nacionais que mantém o sistema Dual-Ladder de administração de recursos humanos".

Isto ilustra o fato de que o problema ocorre em nossas instituições de pesquisa.

Schein, MacKelvey, Peters e Thomas (apud Gouldner, 1958) realizaram uma pesquisa sobre o problema, procurando medir as orientações na carreira de cientistas e engenheiros em uma organização de pesquisa. As respostas foram caracterizadas em duas dimensões: institucional *versus* não-institucional e técnica *versus* administrativa. Estas dimensões, cujas variáveis os autores referidos constataram serem independentes entre si, é que nos interessam nesta pesquisa, para verificar se estão associadas às características da administração de salários. Caso esta associação se confirme, teremos uma indicação da necessidade de considerar o problema no planejamento de estruturas salariais para instituições de pesquisa.

A dimensão técnica *versus* administrativa é que, efetivamente, refere-se à opção do pesquisador em sua carreira na organização, expressando bem, para nós, o problema específico do qual estamos aqui tratando, ou seja, a decisão de permanecer na carreira de pesquisador, ou mudar para a de administração de pesquisa.

A dimensão institucional, de certa forma, extravasa a orientação na carreira por parte do pesquisador em uma determinada instituição, sendo condicionada ao grau em que ele está identificado com sua organização. Este outro aspecto comportamental está também incluído em nosso modelo e passaremos a discuti-lo em seguida.

5.4 Identificação com a organização

A identificação do pesquisador com a organização onde trabalha é outro aspecto comportamental importante, que nos interessa estudar nesta pesquisa.

Robinson, Athanasiou & Head (1976) conceituam este aspecto como "o senso de solidariedade com outros membros da organização, especialmente com os líderes de maior nível".

Gouldner (1958), estudando um estabelecimento acadêmico, propôs duas identidades organizacionais: a) latentes, que são pessoas com alta identificação com papéis de especialistas e, provavelmente, usam um grupo de referência de fora da organização; b) locais, pessoas que têm uma baixa identificação com papéis de especialistas e, provavelmente, usam um grupo de referência interno.

Zaccarelli, Marcondes & Bernardes (1974) consideram a identificação com a organização um importante fator de motivação para o trabalho e utilizam a classificação das pessoas no grupo em cosmopolitanos e locais

para ilustrar o conceito, utilizando a expressão "vestir a camisa" da profissão ou da organização para distingui-las. Esta expressão, embora informal, é a que melhor reflete, a nosso ver, o estado motivacional de um indivíduo identificado com os objetivos da organização, com seus membros e com seu ambiente de trabalho.

A identificação dos pesquisadores com a instituição onde trabalham é fundamental para a realização do trabalho individual e grupal e, conseqüentemente, para a consecução dos objetivos organizacionais de pesquisa e desenvolvimento, orientados para as necessidades prioritárias da coletividade.

O problema específico que aqui se apresenta é a possibilidade de o sentimento de identificação com o trabalho e com a organização estar relacionado com as características da administração de salários da instituição. Caso esta associação exista, o planejamento das estruturas salariais para instituições de pesquisa deverá levar em conta este aspecto, a fim de contribuir para criar e manter um grau de identificação dos pesquisadores no sentimento e níveis desejados.

5.5 Parâmetros do modelo

As variáveis dependentes motivação, *performance*, orientação na carreira e identificação com a organização podem estar associadas a outros fatores, como o tipo jurídico da instituição e vínculo empregatício, com o próprio salário recebido e com características individuais dos pesquisadores, como a idade, o tempo de casa, o tempo de cargo. A respeito destas últimas, encontramos evidências de que são fatores determinantes do salário e da satisfação com o salário, através de pesquisa que realizamos em São Paulo (Albuquerque, Caetano & Coda, 1977).

Portanto, o modelo conceitual que apresentamos prevê a possibilidade de sua associação com os aspectos comportamentais, de forma a considerá-los parâmetros nas diversas fases da pesquisa de campo que integra este trabalho. Na fase de análise dos resultados, estes parâmetros foram objeto de estudos para verificar as associações postuladas no modelo.

6. AS HIPÓTESES DA PESQUISA

Tomando como base o quadro conceitual até aqui apresentado e tendo em vista contribuir para a solução dos problemas descritos, parece ser possível formularmos algumas hipóteses empíricas a respeito das relações entre as características das estruturas salariais dos institutos de pesquisa e desenvolvimento e os aspectos comportamentais motivação, *performance*, orientação na carreira e identificação com a organização.

Hipótese 1: as diferenças nas percepções dos pesquisadores sobre as características da administração salarial estão associadas a diferentes níveis de sua motivação para o trabalho.

Hipótese 2: as diferentes percepções dos pesquisadores sobre as características da administração salarial estão associadas a diferentes níveis de *performance*.

Hipótese 3: as diferentes percepções dos pesquisadores sobre as características da administração de salários estão associadas a diferentes orientações na sua carreira.

Hipótese 4: as diferentes percepções dos pesquisadores sobre as características da administração de salários estão associadas a diferentes níveis de identificação com a organização.

Hipótese 5: os aspectos comportamentais podem estar associados a outros fatores, como tipo jurídico da instituição, tempo do pesquisador no cargo, tempo de casa, idade e salário recebido.

7. METODOLOGIA

A pesquisa tem um caráter inicial e exploratório, uma vez que nesta área são raros os estudos que permitam partir de seus resultados para a realização de outras pesquisas no assunto. Portanto, a pesquisa foi planejada de forma a permitir identificar possíveis associações entre as variáveis incluídas no modelo. Esta abordagem é mais adequada aos objetivos estabelecidos, no sentido de indicar os diversos graus de associação entre as variáveis do modelo, oferecendo uma visão geral das relações existentes entre elas e proporcionando, desta forma, base para futuros estudos na linha das predições.

O uso de planejamento experimental nesta fase seria inviável, pois tem como condição básica a existência de associações entre as variáveis, para depois estabelecer a tentativa experimental de identificar relacionamentos de causa e efeito entre elas.

Na etapa de planejamento da pesquisa, evidenciou-se a necessidade de conhecimento dos sistemas de remuneração utilizados pelas instituições de pesquisa a serem estudadas, como condição prévia para o levantamento das percepções de seus pesquisadores a respeito do problema. Assim, a pesquisa foi realizada em duas etapas, com diferentes instrumentos. A primeira, utilizando um questionário-entrevista, cujos respondentes foram os administradores de salários das diversas instituições visitadas; a segunda, utilizando um questionário autoperenchível e orientado, visando coletar as percepções dos pesquisadores a respeito do problema estudado. As respostas a este último constituíram o corpo principal de informações a partir das quais as hipóteses da pesquisa foram testadas. O fato de trabalharmos com a percepção ou julgamento do respondente justifica-se pela premissa de que, se existem reflexos das características da administração de salários sobre os aspectos do comportamento do pesquisador, estes decorrem da forma como ele as percebe, e não, necessariamente, de suas condições reais, conforme foi fundamentado por pesquisas desenvolvidas por Lawler & Porter (1968).

Cada uma das características citadas foi mensurada através de escalas do tipo Likert, com sete pontos graduados do extremo "muito pequeno" até o "muito grande", segundo o julgamento dos pesquisadores, que foram solicitados a assinalar apenas um dos números para cada escala correspondente ao grau que melhor explicasse a variável em consideração.

Os critérios de mensuração dos aspectos comportamentais estudados (motivação, *performance*, orientação na carreira e identificação com a organização) foram específicos para cada uma destas variáveis e baseados em escalas testadas em estudos anteriores sobre o assunto.

O processo de amostragem para a seleção das instituições de pesquisa foi intencional, resultando na escolha das organizações indicadas no quadro 1.

Quadro 1
Instituições pesquisadas, classificadas segundo seu tipo jurídico e área de atuação

Nº	Nome da instituição	Tipo de administração	Área de atuação em pesquisa
1	Instituto Agrônômico	Administração direta	Agricultura
2	Instituto Biológico	Administração direta	Agricultura
3	Instituto de Economia Agrícola	Administração direta	Agricultura
4	Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital)	Administração direta	Alimentação
5	Instituto Adolfo Lutz	Administração direta	Saúde
6	Instituto de Pesquisas Tecnológicas S.A. (IPT)	Sociedade	Tecnologia/engenharia
7	Cia. Estadual de Tecnologia do Saneamento Básico e Controle de Poluição das Águas S.A.	Sociedade	Tecnologia/ambiente
8	Cia. Energética de São Paulo (Cesp)	Sociedade	Tecnologia/energia
9	Metal Leve S.A. Indústria Comércio	Sociedade	Tecnologia/metallurgia
10	Cia. Industrial de Conservas Alimentícias (Cica)	Sociedade	Tecnologia/alimentos
11	Duratex S.A.	Sociedade	Tecnologia/madeira
12	Engesa - Engenheiros Especializados S.A.	Sociedade	Tecnologia/engenharia

Em cada instituição escolhida foi realizado um sorteio probabilístico para selecionar os pesquisadores, procurando, porém, conseguir respondentes de diversos níveis da estrutura salarial e de diferentes unidades administrativas.

O quadro 2 indica a relação de questionários distribuídos e devolvidos, por instituição, na amostra total estudada.

Para efeito de análise de dados, as variáveis independentes, dependentes e os parâmetros foram estratificados de forma a permitir o estudo de seus relacionamentos por meio de técnicas estatísticas. Para a verificação do grau de associação ou dependência entre as

Quadro 2
Percentagens de questionários devolvidos

Instituição	Nº de questionários distribuídos	Nº de questionários devolvidos	%
Instituto Agrônômico	45	42	93,3
Instituto Biológico	49	36	73,5
Instituto de Economia Agrícola	40	31	77,5
Instituto de Tecnologia de Alimentos	20	16	80,0
Instituto Adolfo Lutz	18	16	88,9
Instituto de Pesquisas Tecnológicas	108	77	71,3
Cetesb	20	16	80,0
Cesp	60	49	82,0
Metal Leve	8	7	88,0
Cica	8	6	75,0
Duratex	12	10	83,3
Engesa	8	4	50,0
Total	396	310	78,3

variáveis utilizamos o teste qui-quadrado. Para verificar o sentido apresentado pelas associações, foram utilizados testes de igualdade entre proporções (cf. Fonseca, Martins & Toledo, 1976), através da divisão da amostra em dois grupos, com base nas variáveis estudadas. Os testes estatísticos foram realizados na UPD da USP, utilizando programas do SPSS e rotinas especialmente delineadas para esta pesquisa.

Inicialmente, foram analisadas as distribuições das respostas em cada uma das variáveis, tomadas isoladamente. Em seguida, foram realizados os testes de associação entre as variáveis, cujos resultados estão resumidos no quadro 3, embora não esteja entre os objetivos do trabalho a análise conjunta das associações entre as características da estrutura de salários com os quatro aspectos comportamentais estudados.

Parece bastante lógico esperar-se que os resultados dos testes de associação não sejam os mesmos para cada aspecto comportamental estudado, já que cada um deles tem seu significado e forma de mensuração próprios. Entretanto, a simples visualização do quadro 3 sugere algumas observações quanto às características da administração de salários, mesmo que a título de especulação.

A primeira refere-se à característica de flexibilidade: não se constatou associação desta variável com qualquer dos aspectos comportamentais estudados, como havia sido suposto. Talvez isto se deva à má com-

Quadro 3
Resumo dos resultados das associações

Variáveis Independentes	Variáveis dependentes	Motivação	Performance	Orientação na carreira	Identificação com a organização
Objetividade		**	**	-	***
Formalização		**	***	**	***
Equilíbrio interno		*	*	*	*
Flexibilidade		-	-	-	-
Comunicação		***	**	*	***
Equilíbrio Externo		-	***	-	***

*** Associação significativa, com probabilidade mínima de 99% de aceitação.

** Associação significativa, com probabilidade mínima de 95% de aceitação.

* Associação significativa, com probabilidade mínima de 90% de aceitação.

- Não existe dependência entre as variáveis.

preensão da questão, ou porque sua distribuição de frequências de resultado está longe da normalidade, ou talvez ela não seja uma característica suficientemente importante da administração de salários para ter relação com os aspectos comportamentais estudados.

A característica de equilíbrio externo de salários não apresentou associação com os aspectos motivação e orientação na carreira. No que se refere à motivação, em termos de envolvimento com o trabalho, é possível que a compatibilidade externa de salários não seja tão relevante para quem está altamente envolvido. Da mesma forma, no que tange à orientação na carreira, parece lógico que, para um pesquisador orientado para permanecer na carreira atual, ou para aquele procurando mudar para a carreira administrativa na mesma organização, o aspecto de comparação externa de salários seja menos significativo.

Finalmente, cabe comentar a independência verificada entre a característica de objetividade e o aspecto de orientação na carreira. Uma possível explicação para isto pode estar nos efeitos negativos dos excessos na procura de objetividade. Por exemplo, o excesso de preocupação com métodos e critérios na administração salarial tem sido dissociado do tempo ideal que o empregado deve permanecer no cargo para se desenvolver e galgar um posto superior na carreira. Para quem está fortemente motivado a progredir em uma carreira, a característica de objetividade da administração de salários pode não ser entendida no seu sentido positivo, que é o de evitar subjetivismos na fixação de salários e nas iniquidades daí decorrentes.

Os resultados da associação entre os parâmetros do modelo e as variáveis comportamentais estão resumidos no quadro 4.

Quadro 4

Resultados dos testes de associação entre as variáveis comportamentais e os parâmetros

Parâmetros \ Variáveis dependentes	Motivação	Performance	Orientação na carreira	Identificação com a organização
Idade	***	***	—	*
Salário	**	***	**	*
Tempo de casa	*	***	—	—
Tempo no cargo	***	***	**	—
Tipo jurídico	**	***	***	—

*** Associação significativa, com probabilidade mínima de 99% de aceitação.

** Associação significativa, com probabilidade mínima de 95% de aceitação.

* Associação significativa, com probabilidade mínima de 90% de aceitação.

— Não existe dependência entre as variáveis.

Em resumo, encontramos evidências de que os parâmetros considerados apresentam associação com as variáveis dependentes motivação e performance.

A orientação na carreira não está associada aos parâmetros idade e tempo de cada, apresentando evidências de associação com os demais parâmetros.

Quanto à identificação com a organização, não há dependência em relação ao tempo de casa, tempo no cargo e tipo jurídico da instituição, apresentando evidências de associação apenas com a idade e o salário recebido.

Um resultado que cabe ressaltar é a evidência de associação entre o salário recebido e todas as variáveis dependentes. O nível salarial parece ser uma variável importante para quem deseja uma administração de salários que considere os aspectos comportamentais de motivação, performance, orientação na carreira e identificação com a organização. Este resultado deverá ser objeto de consideração em futuras pesquisas nesta área.

Por outro lado, o fato de as variáveis dependentes apresentarem associações com alguns parâmetros, conforme previsto nas hipóteses do trabalho, torna necessária a consideração destas evidências no planejamento da administração salarial das instituições de pesquisa, caso se objetive a motivação dos pesquisadores para o trabalho, a performance, a identificação com a organização e a adequada orientação na carreira.

Os testes de igualdade entre proporções foram utilizados para verificar o sentido ou orientação das associações entre as variáveis do modelo. Os resultados destes testes permitiram complementar o teste das hipóteses, que apresentamos resumidamente na conclusão deste trabalho.

8. CONCLUSÕES

O estágio inicial em que se encontram os estudos nesta área levou-nos a pesquisar as relações das características da administração de salários objetividade, formalização, equilíbrio interno, flexibilidade, comunicação e equilíbrio externo com os aspectos comportamentais motivação, performance, orientação na carreira e identificação com a organização, procurando verificar a existência de associações entre estas variáveis e o sentido destas relações.

Os resultados obtidos permitirão a realização de outras pesquisas, visando a identificação de relações de causa e efeito entre as variáveis, a partir das associações evidenciadas.

Com o objetivo de realizar a prova das hipóteses iniciais do trabalho, oferecemos um quadro sintético das principais evidências encontradas na pesquisa, para cada uma das hipóteses formuladas.

Hipótese 1: relações entre as características da administração de salários e a motivação. Os resultados da pesquisa indicaram o seguinte:

a) não há dependência entre as características da administração de salários flexibilidade e equilíbrio externo e o aspecto comportamental motivação para o trabalho;

b) existem evidências de haver associação entre a motivação e as seguintes características da administração de salários: objetividade, formalização, equilíbrio interno e comunicação;

c) a motivação é maior entre os pesquisadores que reconhecem:

- objetividade quanto ao uso de métodos e técnicas apropriadas ao estabelecimento dos salários;
- a existência de um processo formal para o estabelecimento de salários, com critérios definidos de tomada de decisão, expressos através de manuais, regras e procedimentos escritos e totalmente aplicados;
- a comunicação e a divulgação dos critérios utilizados para o estabelecimento de salários;
- a existência de equilíbrio interno de salários;

d) a motivação é menor entre os pesquisadores que reconhecem:

- subjetivismo de critérios, de normas e procedimentos na administração de salários;
- a falta de comunicação dos critérios utilizados na administração salarial;
- a existência de desequilíbrios salariais internos, decorrentes de falta de compatibilidade dos salários com a importância relativa dos cargos e os desempenhos individuais de seus ocupantes.

Hipótese 2: relações entre as características da administração de salários e a performance. Os resultados da pesquisa indicaram que:

a) não há dependência entre a característica da administração de salários flexibilidade e a variável comportamental performance;

b) encontramos evidências de associação entre a *performance* e as seguintes características da administração de salários: objetividade, formalização, equilíbrio interno, comunicação e equilíbrio externo;

c) a *performance* é maior entre os pesquisadores que reconhecem:

- objetividade da administração de salários;
- administração de salários formalizada;
- equilíbrio interno de salários;
- comunicação dos critérios utilizados na administração salarial;
- equilíbrio externo de salários;

d) a *performance* é menor entre os pesquisadores que reconhecem:

- subjetivismo na administração de salários;
- ausência de formalização;
- desequilíbrio salarial interno à organização;
- falta de divulgação dos critérios utilizados na administração de salários;
- falta de compatibilidade dos níveis salariais pagos pela organização com aqueles vigentes no mercado de trabalho.

Hipótese 3: relações entre as características da administração de salários e a orientação na carreira. Os resultados da pesquisa indicaram que:

a) não há dependência entre as características da administração de salários objetividade, flexibilidade e equilíbrio externo e o aspecto comportamental orientação na carreira;

b) encontramos evidências de associação entre a orientação na carreira e as seguintes características da administração de salários: formalização, equilíbrio interno e comunicação;

c) a orientação para mudar de carreira é maior entre os pesquisadores que reconhecem:

- baixo grau de formalização;
- baixo grau de equilíbrio interno de salários;
- baixo grau de comunicação dos critérios da administração de salários;

d) a orientação para permanecer na carreira atual é maior entre os pesquisadores que reconhecem:

- alto grau de formalização da administração de salários;
- alto grau de equilíbrio interno de salários na organização;
- alto grau de comunicação dos critérios utilizados na administração de salários.

Hipótese 4: relações entre as características da administração de salários e a identificação com a organização

Os resultados da pesquisa indicaram que:

a) não há dependência entre a característica da administração de salários flexibilidade e a variável comportamental identificação com a organização;

b) existem evidências de associações entre a identificação com a organização e as seguintes características da

administração de salários: objetividade, formalização, equilíbrio interno, comunicação e equilíbrio externo;

c) a identificação com a organização é maior entre os pesquisadores que reconhecem:

- maior objetividade na administração de salários;
- alto grau de formalização;
- alto grau de equilíbrio interno de salários;
- alto grau de comunicação dos critérios utilizados na administração salarial;
- alto grau de equilíbrio externo de salários;

d) a identificação com a organização é menor entre os pesquisadores que indicam:

- baixo grau de objetividade na administração de salários;
- baixo grau de formalização;
- baixo grau de equilíbrio interno de salários;
- baixo grau de comunicação dos critérios utilizados na administração salarial;
- baixo grau de equilíbrio externo de salários.

Hipótese 5: relações entre as variáveis dependentes e os parâmetros do estudo.

Os resultados da pesquisa indicaram que:

a) existem evidências de haver associação entre a motivação e os parâmetros idade, salário, tempo de casa, tempo no cargo e tipo jurídico da instituição;

b) a motivação é maior entre os pesquisadores:

- com idade acima da média;
- que recebem salários acima da média salarial;
- com maior tempo de casa;
- com maior tempo de cargo;
- que trabalham nas instituições da administração pública;

c) a motivação é menor entre os pesquisadores:

- com idade abaixo da média;
- que recebem salários abaixo da média;
- com menor tempo de casa;
- com menor tempo no cargo;
- que trabalham nas sociedades;

d) existem evidências de haver associação entre a variável comportamental *performance* e os parâmetros idade, salário, tempo de casa, tempo de cargo e tipo jurídico da instituição;

e) a *performance* é maior entre os pesquisadores:

- com idade acima da média;
- que recebem salários acima da média;
- com maior tempo de casa;
- com maior tempo no cargo;
- que trabalham nas instituições da administração pública;

f) a *performance* é menor entre os pesquisadores:

- com idade abaixo da média;
- que recebem salários abaixo da média;
- com menor tempo de casa;
- com menor tempo no cargo;
- que trabalham nas sociedades;

g) não há associação entre a variável orientação na carreira e os parâmetros idade e tempo de casa;

h) existem evidências de associação entre a variável orientação na carreira e os parâmetros salário, tempo no cargo e tipo jurídico da instituição;

i) os pesquisadores com maior orientação para permanecer na carreira atual são os:

- que recebem salários abaixo da média;
- com menor tempo no cargo;
- que trabalham nas instituições da administração pública;

j) os pesquisadores que apresentam maior tendência para mudar para a carreira de administração de pesquisa são os:

- que recebem salários acima da média;
- com maior tempo no cargo;
- que trabalham nas sociedades;

l) não há associação entre a variável identificação com a organização e os parâmetros tempo de casa, tempo no cargo e tipo jurídico da instituição;

m) existem evidências de associação entre a variável identificação com a organização e os parâmetros idade e salário recebido;

n) a identificação com a organização é maior entre os pesquisadores com idade acima da média e que recebem maiores salários;

o) a identificação com a organização é menor entre os pesquisadores com idade abaixo da média e que recebem menores salários.

Além destes resultados, ligados diretamente às hipóteses formuladas, outras considerações merecem destaque no trabalho. As informações obtidas a respeito da administração de salários nas instituições de pesquisa estudadas demonstram que, de um modo geral, muito ainda precisa ser pesquisado e colocado em prática para adequar esta importante área às necessidades ditadas pelas peculiaridades destas instituições e do grupo profissional constituído pelos pesquisadores científicos e pelo dinamismo que deve caracterizar as suas atuações em um país em desenvolvimento como o nosso. O estabelecimento de planos salariais específicos para os pesquisadores parece ser um passo fundamental na direção da obtenção de uma estrutura salarial que minimize os problemas comportamentais a ela associados. Além disso, as evidências de associação das variáveis dependentes com as características da administração de salários e com parâmetros relativos à individualidade dos pesquisadores (idade, tempo de casa e no cargo), sugerem que o método a ser adotado na administração de salários para estes profissionais deve ser baseado em variáveis individuais como, por exemplo, o método da Curva de Maturidade ou Curva de Carreiras.

Esta sugestão é reforçada pela consideração de que, para os pesquisadores, “é o homem quem faz o cargo”, sendo as técnicas tradicionais de avaliação de cargos

pouco adequadas para a administração de salários destes profissionais.

Em termos de recomendações para o planejamento da estrutura e administração salarial em instituições de pesquisa, os resultados do estudo animam-nos a fazer as seguintes recomendações:

— tornar a administração de salários para pesquisadores mais objetiva, utilizando métodos cuja ênfase sejam as características individuais dos pesquisadores, sua qualificação profissional e sua participação e desempenho no trabalho;

— manter um razoável grau de formalização, definindo e consolidando os critérios, regras e procedimentos da administração de salários em manuais. O termo “razoável” reflete nossa preocupação com o excesso de formalização, em grau de detalhe muito elevado, o que, a nosso ver, pode ser tão pernicioso quanto a ausência de formalização;

— procurar estabelecer uma escala salarial para os pesquisadores que tome a estrutura de salários equilibrada internamente, definindo seus níveis em função do valor relativo da posição e das características individuais de seu ocupante;

— divulgar os critérios utilizados na administração de salários e procurar contribuir para que sejam entendidos por parte dos pesquisadores incluídos no plano salarial;

— procurar definir níveis salariais para os pesquisadores que sejam compatíveis com aqueles pagos por outras instituições similares, fazendo uso contínuo de informações sobre o mercado de trabalho, obtidas através de pesquisas salariais externas;

— definir níveis salariais significativos para os pesquisadores, na medida do possível, uma vez que constatamos que o nível salarial está associado à motivação para o trabalho, à *performance*, à identificação com a organização e à orientação para permanecer na carreira.

De maneira geral, observadas as limitações apontadas no item 4 deste trabalho, as conclusões e recomendações aqui constantes poderão ser estendidas a organizações que atuam na área de consultoria administrativa, engenharia consultiva e outras, cujas atividades sejam altamente especializadas e técnicas, demandando recursos humanos de alto nível.

Esperamos que os resultados obtidos e estas recomendações possam contribuir para o planejamento e a implantação de estruturas salariais específicas para os pesquisadores, embora estejamos cientes de que muito ainda deve ser pesquisado nesta complexa área de conhecimento da administração. Nossa expectativa é de que este estudo sirva também como base para a realização de futuras pesquisas neste campo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, L.G.; Caetano, A.M. & Coda, R. Fatores determinantes do salário de executivos e respectiva sa-

tisfação salarial. *Revista de Administração*, São Paulo, IA/USP, 12 (2), set./dez. 1977.

Edwards, S.A. & McCarrey, M.W. Measuring the performance of researchers. *Research Management*, Jan. 1973.

Fonseca, J.S.; Martins, G.A. & Toledo, G.L. *Estatística aplicada*. São Paulo, Atlas, 1976.

Gouldner, A.W. Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2, 1958.

Grasberg, A.G. *Merit rating and productivity in an industrial research laboratory; a case study*. IEE Transaction on Engineering Management, 1956, 1.

Hildebrand, George H. External influence and the determination of the internal wage structure. In: Meij, J.L., ed. *Internal wage structure*. Amsterdã, North Holland, 1963. p. 260-99.

Lawler, E.E. & Porter, L.W. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1968.

Marcovitch, Jacques. *Interação da instituição de pesquisa industrial com seu ambiente e suas implicações na eficácia organizacional*. Tese de livre-docência apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. 1978.

Marcson, S. *The scientist in American industry*. Princeton, Princeton University Press, 1960.

Marvik, D. *Career Perspectives in a bureaucratic setting*. Ann Arbor, Michigan, University of Michigan Press, 1954.

Mourão, G.T. *Perspectivas da administração de cargos e salários*. Trabalho apresentado ao VI Congresso Nacional de Administração de Pessoal (Conap). Salvador, nov. 1973.

Robinson, J.P.; Athanasiou, R. & Head, K.B. *Measures of occupational characteristics*. Ann Arbor, Michigan, Institute for Social Research, The University of Michigan, 1976.

Smith, W.J.; Albright, L.E. & Glennon, J.R. The prediction of research competence and creativity from personal history. *Journal of Applied Psychology*, 1961.

Van Fleet, R. Salary administration for scientific and engineering people. *Research Management*, 10 (6), 1967.

Zaccarelli, S.B.; Marcondes, R.C. & Bernardes, C. *Modelo sistêmico de comportamento nas organizações*. Apostila publicada pelo DLP da FEA/USP. São Paulo, 1974.

periódicos

FGV

