

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DE SALÁRIOS
E SATISFAÇÃO SALARIAL EM
INSTITUIÇÃO DE PESQUISA

ROBERTO CODA

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração.

São Paulo
1980

AGRADECIMENTOS

Ao curso de pós-graduação "Aspectos Motivacionais do Salário" pela sugestão da idéia inicial de pesquisa sobre sa tis fa ção salarial;

aos professores Lindolfo G. de Albuquerque e Gilberto de A. Martins pela colaboração prestada na realização do es tudo;

ã unidade de Processamento de Dados da FEA/USP;

às Instituições pesquisadas e respectivos profissionais envolvidos pela autorização e informações fornecidas;

ã Terezinha A. Berti pelo cuidado na datilografia final e, em especial,

ao Prof. Dr. Jacques Marcovitch pela orientação dada ao longo de todo o trabalho, meu sincero obrigado.

O Autor

Abril/1980

APRESENTAÇÃO

O objetivo principal deste trabalho é contribuir para a identificação e análise da satisfação salarial de pesquisadores atuando em Instituições de Pesquisa do Estado de São Paulo, fornecendo subsídios para o planejamento e possíveis alterações nas estruturas de salários vigentes nestas organizações, caso a satisfação associada ao pagamento venha a se constituir em um dos pontos-chave a ser obtido.

O estudo se acha dividido em duas partes, sendo que na primeira procurou-se avaliar o estágio de desenvolvimento da teoria de satisfação salarial, bem como apresentar o modelo conceitual que associa esta variável às características da estrutura de salários e definidas como diferentes graus de objetividade, flexibilidade, formalização, comunicação, equilíbrio interno e equilíbrio externo. Na segunda, são descritos e apresentados os resultados da pesquisa de campo envolvendo 310 pesquisadores atuando em 12 Instituições ligadas tanto à administração direta, como à empresas de economia mista e particulares.

Estes resultados identificam os relacionamentos contidos no modelo teórico através de análise de correlação e testes estatísticos de proporção entre a satisfação salarial e as diferentes características da estrutura de salários, tomando como base a mensuração das percepções dos pesquisadores sobre o conjunto de variáveis e representam a evidência empírica para as sugestões feitas aos responsáveis pela administração de cargos e salários das Instituições.

ABSTRACT

The main objective of this work is to identify and analyze the level of salary satisfaction for professionals in Research Institutions as a means of providing information for salary structure planning and development in such organizations.

The study is composed of two parts; in the first, an evaluation of salary satisfaction theory is made. A conceptual model is described which associates salary satisfaction as a dependent variable to such independent variables of salary structure characteristics as degrees of objectiveness, formalization, flexibility, communication, internal balance and external balance. The second part deals with research results obtained by survey questionnaire applied to 310 professionals in 12 Institutions in São Paulo. The data are analyzed to establish relationships between the perceived values of the independent variables and the perceived salary satisfaction through correlational analysis and statistical proportion tests.

The results form the basis for a series of recommendations to salary administration managers to improve the implementation of salary structures with respect to the salary satisfaction aspect.

S U M Á R I O

CAPÍTULO I

O MODELO DE ESTUDO DA SATISFAÇÃO SALARIAL E DA ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

1. Críticas à Administração Salarial para Cargos de Pesquisa	2
2. O Problema de Pesquisa	5
3. Descrição do Modelo	6
4. Importância do Estudo	9
5. Contribuições do Estudo	12

CAPÍTULO II

A ADMINISTRAÇÃO SALARIAL EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA E A TEORIA DA SATISFAÇÃO SALARIAL

1. A Administração Salarial em Instituições de Pesquisa	14
2. A Satisfação Salarial - Teoria e Principais Pesquisas	20
2.1. O Modelo Teórico de Satisfação Salarial	21
2.2. Análise do Modelo de Satisfação Salarial	23

CAPÍTULO III

METODOLOGIA UTILIZADA

1. Características do Estudo	33
2. Formas para Mensuração da Variável Dependente - Satisfação Salarial	34
2.1. O Modelo de Discrepância de Katzell	34
2.2. O Modelo de Discrepância de Locke	35
2.3. O Modelo de Satisfação Salarial de Lawler	35
2.4. O Modelo Bi-Dimensional de Alderfer	36
2.5. O Modelo de Distribuição de Wahba e Shapiro	37
3. A Mensuração da Variável Dependente - Satisfação Salarial	39
4. A Mensuração das Variáveis Independentes - Características da Estrutura Salarial nas Instituições de Pesquisa	40
5. Composição da População e Amostragem	44
5.1. População de Pesquisadores Científicos nas Instituições de Pesquisa Ligadas à Administração Direta, Empresas de Econo mia Mista e Particulares	44
5.2. O Processo de Amostragem	46
6. As Instituições Pesquisadas	51
7. Pré-Teste dos Questionários	54
8. Descrição dos Métodos de Análise dos Dados	55

CAPÍTULO IV

OS RESULTADOS DA PESQUISA

1. Informações Gerais e Aspectos da Administração de Recursos Humanos nas Instituições Pesquisadas	58
1.1. Instituições Ligadas à Administração Direta	58
1.2. Instituições Ligadas à Empresas de Economia Mista e Particulares	59
2. Comportamento das Variáveis Demográficas e Independentes	61
2.1. Variáveis Demográficas	61
2.2. Variáveis Independentes	64
3. Comportamento da Variável Dependente - Satisfação Salarial	69
3.1. O Sentimento de Satisfação Salarial nas Instituições de Pesquisa como Medida Direta	70
3.2. O Sentimento de Satisfação Salarial nas Instituições de Pesquisa como Medida Indireta (Índice de Satisf. Salar.) ..	77

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

ANEXOS

1. Questionário do Pesquisador	95
2. Questionário para o Administrador de Salários	112

3. População das Instituições de Pesquisa da Administração Direta por Categoria Funcional	128
4. População das Instituições de Pesquisa Ligadas à Empresas de Economia Mista e Particulares	130
5. Teste para Igualdade entre Duas Proporções	132
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
BIBLIOGRAFIA	138

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

O MODELO DE ESTUDO DA SATISFAÇÃO SALARIAL E DA ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

Este capítulo introdutório à presente dissertação tem como enfoque principal a apresentação do problema a ser investigado empiricamente e as considerações teóricas a ele associadas, bem como comentários relativos aos aspectos que configuram a própria importância do tema abordado e às contribuições pretendidas com a realização do estudo.

1. CRÍTICAS À ADMINISTRAÇÃO SALARIAL PARA CARGOS DE PESQUISA

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 artigos publicados na Europa e Estados Unidos.

Embora tenham 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⁽¹⁾:

- 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 evolução dos acontecimentos acabou por caracterizar um estado calamitoso⁽²⁾ dificultando principalmente a atração de recursos humanos para o desenvolvimento de pesquisas quer fossem básicas ou aplicadas (tecnológicas). 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 de 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.

Atualmente, as idéias e resultados sobre estes efeitos acham-se apoiados em investigações rea-

lizadas tanto em diferentes países da Europa como nos Estados Unidos sendo os principais trabalhos representados pelos estudos de Ronan e Organt ("Determinantes do Salário e da Satisfação Salarial", 1973), de Lawler e Porter ("Preveno o Salário de Executivos e sua Satisfação com o Salário", 1968) e de Wahba e Shapiro ("Satisfação Salarial: um teste empírico do modelo de discrepância", 1978).

Por outro lado, apesar das técnicas referentes a este tipo de pesquisa se encontrarem perfeitamente desenvolvidas nestes países, a extrapolação destas conclusões para empresas ou grupos de profissionais brasileiros ficaria dificultada, uma vez que não estariam sendo consideradas diferenças existentes na formação e características das respectivas populações.

2. O PROBLEMA DA 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.

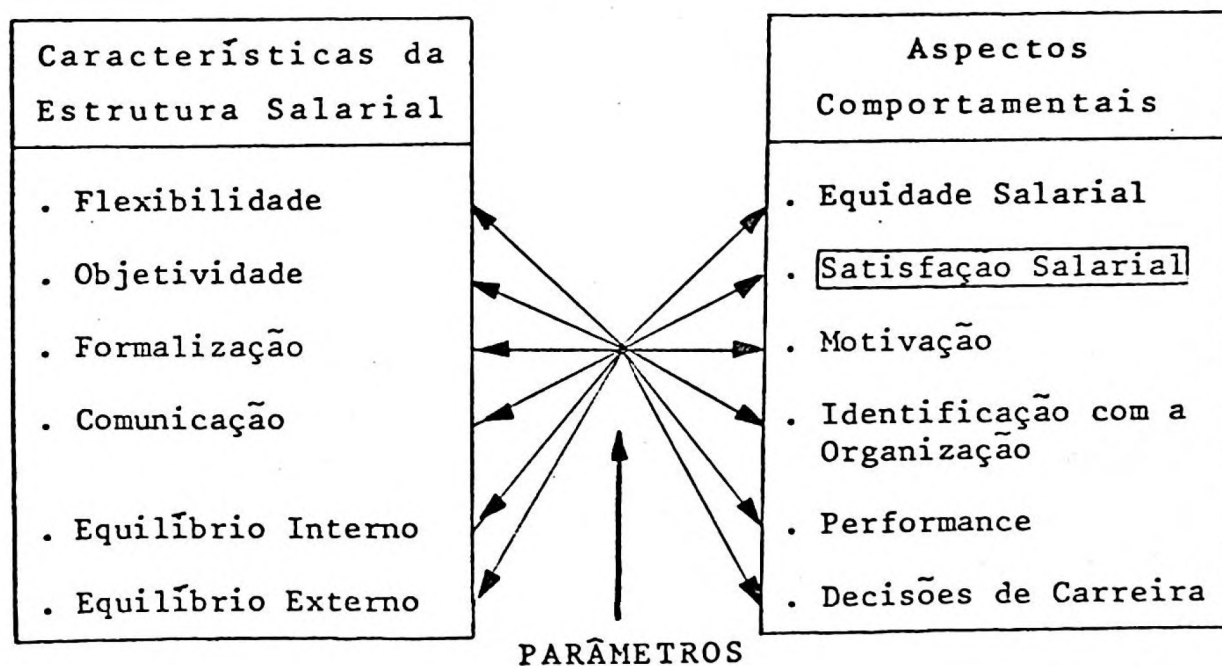
Assim, como planejar o desenvolvimento e implantação de uma estrutura de remuneração que aten

da 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 no presente trabalho.

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

3. DESCRIÇÃO DO MODELO

Com o objetivo de se tentar avaliar as influências das diferenças no tratamento de salários sobre determinados aspectos comportamentais, foi definido um modelo conceitual, conforme indicado no quadro abaixo.



QUADRO 1: O Modelo de Estudo entre Características da Estrutura Salarial e Aspectos Comportamentais a elas associados.

O responsável pelo desenvolvimento do modelo, cuja análise em profundidade será elaborada em sua tese de doutoramento a ser apresentada na Faculdade de Economia e Administração da USP, é o Professor Lindolfo Galvão de Albuquerque. Em linhas gerais, o modelo admite a possível existência de relacionamento entre cada uma das variáveis independentes e associadas à estrutura de remuneração e cada uma das variáveis dependentes e associadas a diferentes aspectos comportamentais.

Assim, o objetivo principal da pesquisa, 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.

Cumpramos observar ainda que os efeitos das variáveis independentes sobre a motivação, a identificação com a organização, o nível de performance e as decisões de carreira também serão objeto de estudo da referida tese de doutoramento, enquanto que os efeitos sobre a variável dependente "equidade salarial" serão analisados e tratados na dissertação de mestrado do Prof. Gilberto de Andrade Martins, também da FEA/USP.

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.

O tipo jurídico acha-se dividido em 2 categorias: instituições ligadas à administração direta do Estado e instituições vinculadas às empresas de economia mista ou particulares. O vínculo empregatício também apresenta duas categorias, já que os pesquisadores tanto poderão ter seus contratos de trabalho regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), como pela Consolidação das Leis do Funcionalismo (CLF). As variáveis demográficas referem-se a características individuais dos pesquisadores e são representadas pela idade, tempo de casa, sexo, escolaridade, tempo no cargo e o salário percebido.

São as seguintes as hipóteses associadas ao modelo conceitual objeto de estudo e que deverão ser ou não, ratificadas durante a fase de análise dos resultados:

- 1º) diferenças na percepção individual dos pesquisadores sobre as características do sistema de remuneração acarretam diferentes sentimentos de satisfação associada ao salário;
- 2º) os diferentes níveis de objetividade, flexibilidade, formalização, comunicação, equilíbrio in-

terno e equilíbrio externo caracterizam o tipo de administração salarial vigente na instituição;

- 39) os sistemas de administração salarial entre as instituições dos diferentes tipos jurídicos não são semelhantes em relação às características estabelecidas (objetividade, flexibilidade, formalização, comunicação, equilíbrios interno e externo);
- 49) o corpo de conhecimentos teóricos referentes ao sentimento de satisfação salarial fornecem base para o entendimento e interpretação dos resultados encontrados;
- 59) o sentimento de satisfação salarial influi no nível de motivação apresentado pelo pesquisador para o desenvolvimento de suas atividades.

4. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

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

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

Em segundo lugar, o aspecto "satisfação sa larial", apesar de controverso, dentro de limites, de veria ser sempre um dos pontos-chaves a serem alcançada dos 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⁽³⁾.

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⁽⁴⁾, 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. Ainda 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 a tecnologia para a solução de problemas do meio⁽⁴⁾. Estas instituições apresentam personalidade jurídica diferenciada, podendo ser agrupadas em 3 grupos distintos: as da administração direta, as autarquias regulares ou especiais e as fundações, empresas públicas e sociedades civis.

Indivíduos atuando nestas instituições estão preocupados em realizar um esforço para utilização da ciência e tecnologia como instrumentos para a resolução de problemas específicos. O resultado

deste esforço é o de caracterizar tanto a ciência como a tecnologia como fatores de desenvolvimento sócio econômico, uma vez que, quanto maior for o grau das atividades de pesquisa e desenvolvimento, tanto maior serão:

- "o grau de saber e de conhecimento sobre o meio e o universo do homem;
- a probabilidade de elevar o grau de eficácia do sistema de ensino;
- a probabilidade do país alcançar um grau mais elevado de independência política;
- a probabilidade do país alcançar um maior aproveitamento dos recursos disponíveis para a satisfação das necessidades do homem, colocando ao alcance de todos os membros de uma comunidade os bens e serviços de que necessitam para seu bem-estar"⁽⁵⁾.

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.

5. 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:

- 5.1. Tentar avaliar os possíveis efeitos da sistematização de salários sobre a variável dependente "satisfação salarial".
- 5.2. Fornecer elementos para identificação de quais as características da estrutura salarial se acham ligadas à satisfação com o salário.
- 5.3. Permitir o planejamento da estrutura salarial para atingimento da satisfação associada ao salário.
- 5.4. Fornecer elementos para que a estrutura de remuneração se constitua em uma ferramenta para melhoria da situação e do 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 consequente resolução de problemas de caráter nacional.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO IIA ADMINISTRAÇÃO SALARIAL EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA
E A TEORIA DA SATISFAÇÃO SALARIAL

Com o objetivo de esclarecer uma série de conceitos apresentados no capítulo anterior serão discutidas nesta seção as bases teóricas e os principais aspectos associados à administração de salários em instituições de pesquisa e à satisfação salarial.

1. A ADMINISTRAÇÃO SALARIAL EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

A administração salarial, segundo Van Fleet⁽⁶⁾, é nada mais, nada menos, do que uma técnica. Representa basicamente um sistema usado para determinar o valor relativo da contribuição individual dos funcionários de uma organização.

Da mesma maneira pela qual os cientistas e pesquisadores têm procurado desenvolver novas técnicas e buscado o progresso para a humanidade, os profissionais envolvidos na administração salarial revelam-se preocupados em pesquisar e elaborar técnicas que permitam melhorar cada vez mais o tratamento dispensado aos salários.

Este aperfeiçoamento conduz à definição e implantação de "estruturas salariais", termo que indica uma série de relacionamentos lógicos entre salários, desenvolvidos de modo a remunerar funcionários de acordo com os requisitos exigidos pelos diferentes cargos que ocupam, tais como experiência, escolaridade, especialização ou treinamento específico. Através de comparação externa, com base em pesquisas de salários de cargos-chaves, estas estruturas podem ser adaptadas à realidade dos níveis salariais de mercado, e, na medida em que são constituídas por classes e faixas salariais, permitem a diferenciação dos ocupantes pela antiguidade ou qualidade do desempenho e definem a linha de acesso entre as posições, contribuindo para a motivação dos empregados e fixando os limites mínimos e máximos para os salários de cada grupo de cargos existentes na organização.

A experiência americana indica, de um modo geral, 5 (cinco) principais sistemas para determinação de estruturas de remuneração que, por sua vez, fornecem a base necessária para a administração salarial. São eles a ordenação ou escalonamento de cargos, a classificação ou graduação de cargos, o método dos pontos, o método da comparação de fatores e a abordagem conhecida como curva de maturidade. Van Fleet aponta ainda como sistemas mais comuns utilizados em instituições de pesquisa e desenvolvimento nos Estados Unidos os métodos da classificação, dos pontos e da curva de maturidade⁽⁶⁾.

No Brasil, duas abordagens foram desenvolvidas para tratamento do problema de determinação de salários em instituições de pesquisa. A primeira é

representada pela criação da Carreira de Pesquisador Científico, mediante promulgação da Lei Complementar nº 125 de 18 de novembro de 1975, a qual regulamenta a administração salarial para instituições ligadas ao governo do Estado de São Paulo, através de suas diferentes secretarias. Conforme mencionado no relatório do processo especial realizado em cumprimento às disposições transitórias da referida lei⁽⁷⁾, estas instituições, no período compreendido entre 1962 e 1975, estavam perdendo seus pesquisadores de modo contínuo e crescente, tendo em vista a impossibilidade de ajustamento da política salarial à realidade do mercado de trabalho, impedindo que esta se tornasse competitiva. A carreira de Pesquisador Científico foi definida para sanar esta situação e estabelece 6 (seis) níveis para enquadramento, observando-se os critérios de tempo de atuação na área de investigação científica, títulos obtidos e avaliação do desempenho individual.

A segunda abordagem é representada pela utilização das técnicas já disponíveis na literatura para a administração de salários em instituições particulares e ligadas a empresas de economia mista, cujos ocupantes dos cargos de pesquisa acham-se regidos em seus contratos de trabalho pelas normas referentes à CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas.

Com o objetivo de identificar de maneira mais direta o desenvolvimento e a utilização das técnicas de administração salarial nas instituições pesquisadas, foi elaborado um instrumento de coleta de informações denominado "Questionário-Entrevista para o Administrador de Salários", cujo modelo se encontra apresentado no Anexo 2.

Conforme mencionado, para as instituições ligadas ao governo estadual, a utilização de técnicas é representada pela aplicação da lei complementar nº 125. Entretanto, para o outro grupo, observou-se uma predominância dos métodos tradicionais, (desenvolvidos a partir da análise das tarefas do cargo) basicamente o método dos pontos (71% das instituições), em relação à abordagem da curva de maturidade (29% das instituições).

No que diz respeito às características da administração salarial, conforme especificado no modelo conceitual e definições apresentadas no capítulo III, a opinião dos responsáveis pela área, tomando como base uma escala de 7 (sete) pontos, idêntica à apresentada aos pesquisadores (Anexo 1), pode ser visualizada no quadro abaixo.

CARACTERÍSTICA DA ADMINIST. SALARIAL	INSTIT. LIGADAS À ADMINIST. DIRETA	INSTIT. LIGADAS À EMP. PARTICULARES
Objetividade	4,0	5,2
Formalização	5,6	5,6
Flexibilidade	1,0	5,8
Comunicação	5,7	4,7
Equilíbrio Interno	2,7	5,9
Equilíbrio Externo	2,5	5,8

QUADRO 2: Média dos Valores das Características da Administração Salarial por Tipo de Instituição Pesquisada.

Uma análise destas informações para as instituições ligadas à Administração Direta permite reconhecer um pequeno grau de flexibilidade, equilíbrio interno e equilíbrio externo, um grau médio de objetividade e um grau grande de formalização e comunicação.

Em relação ao outro grupo de instituições, a percepção dos administradores de salários revela um grau médio para comunicação e um grau grande para as demais características.

A coleta destas opiniões permitiu ratificar uma possível diferenciação no tratamento dado aos salários entre as instituições dos dois grupos tomados como base. Entretanto, torna-se necessário ressaltar aqui, dois aspectos. Em primeiro lugar, essa diferenciação é sustentada pelos próprios administradores de salários, teoricamente especialistas no assunto, possuidores de experiência neste tipo de atividade e responsáveis pela elaboração dos planos salariais. A segunda observação seria a de que a base adotada no processo de análise dos resultados foi a percepção dos pesquisadores sobre diferenças entre estas características, uma vez fixado o tipo jurídico da instituição como parâmetro do estudo, conforme justificativas expostas no capítulo III.

Além desta diferenciação quanto às práticas de administração salarial entre as instituições pesquisadas, há também uma outra dimensão em relação ao problema da determinação de salários para cientistas e pesquisadores, representada pela dicotomia existente entre estabelecer-se ou não estruturas e políticas salariais diferenciadas para o pessoal envolvido

em atividades de pesquisa e os demais profissionais existentes na instituição.

Apesar da falta de informações conclusivas sobre a prática ideal, acredita-se que um tratamento diferenciado para pesquisadores deverá influenciar de modo favorável os aspectos comportamentais associados aos salários.

Estas considerações fornecem, em caráter geral, uma visão da amplitude e complexidade relacionadas à administração salarial ao se decidir levar ou não em conta a especialização profissional das pessoas diretamente afetadas. Conforme exposto por Leamer⁽⁸⁾ em sua análise da realidade americana, no caso de pesquisadores, esta situação tem-se agravado pelo rápido crescimento das organizações de pesquisa e desenvolvimento, pelas mudanças na situação econômica e pela competição entre as diferentes instituições governamentais e particulares. As atividades da administração salarial estão em grande parte baseadas em julgamentos individuais, não sendo possível caracterizá-la como uma ciência exata. O uso de técnicas e de julgamentos múltiplos poderão minimizar a ocorrência de erros e possibilitar a fixação de salários mais adequados e justos em função do papel e objetivos de cada instituição. Apesar da falta de dados de pesquisas sobre o assunto, acredita-se que esta situação também se verifique quando considerado o caso de instituições brasileiras.

2. A SATISFAÇÃO SALARIAL - TEORIA E PRINCIPAIS PESQUISAS

O papel desempenhado pelo salário nas organizações vem sendo objeto de frequentes 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. Segundo Procópio⁽⁹⁾, 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⁽¹⁰⁾, estas duas dimensões, já justificam qualquer pesquisa associada à remuneração. Entretanto, conforme exposto por Shapiro e Wahba⁽¹¹⁾ 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 considera 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. Esta compreensão sobre as inter-relações entre a satis-

fação salarial e os demais aspectos comportamentais irá permitir a criação de um ambiente de trabalho mais gratificante e produtivo, através de um planejamento de salários que torne viável a presença da satisfação em relação aos montantes fixados para os diferentes cargos e funcionários envolvidos.

2.1. O Modelo Teórico da Satisfação Salarial

Lawler⁽¹⁰⁾, 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 salarial 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, presuposto este, compatível às descobertas de Adams⁽¹²⁾ e Jaques⁽¹³⁾.

O modelo de Lawler pode ser dividido em 2 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 comumente usados pelos indivíduos dentro desse processo de avaliação. Conforme especificado por Goodman⁽¹⁴⁾ são 3 (três) as classes de referentes utilizadas na avaliação de salários:

- a. "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.
- b. "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.

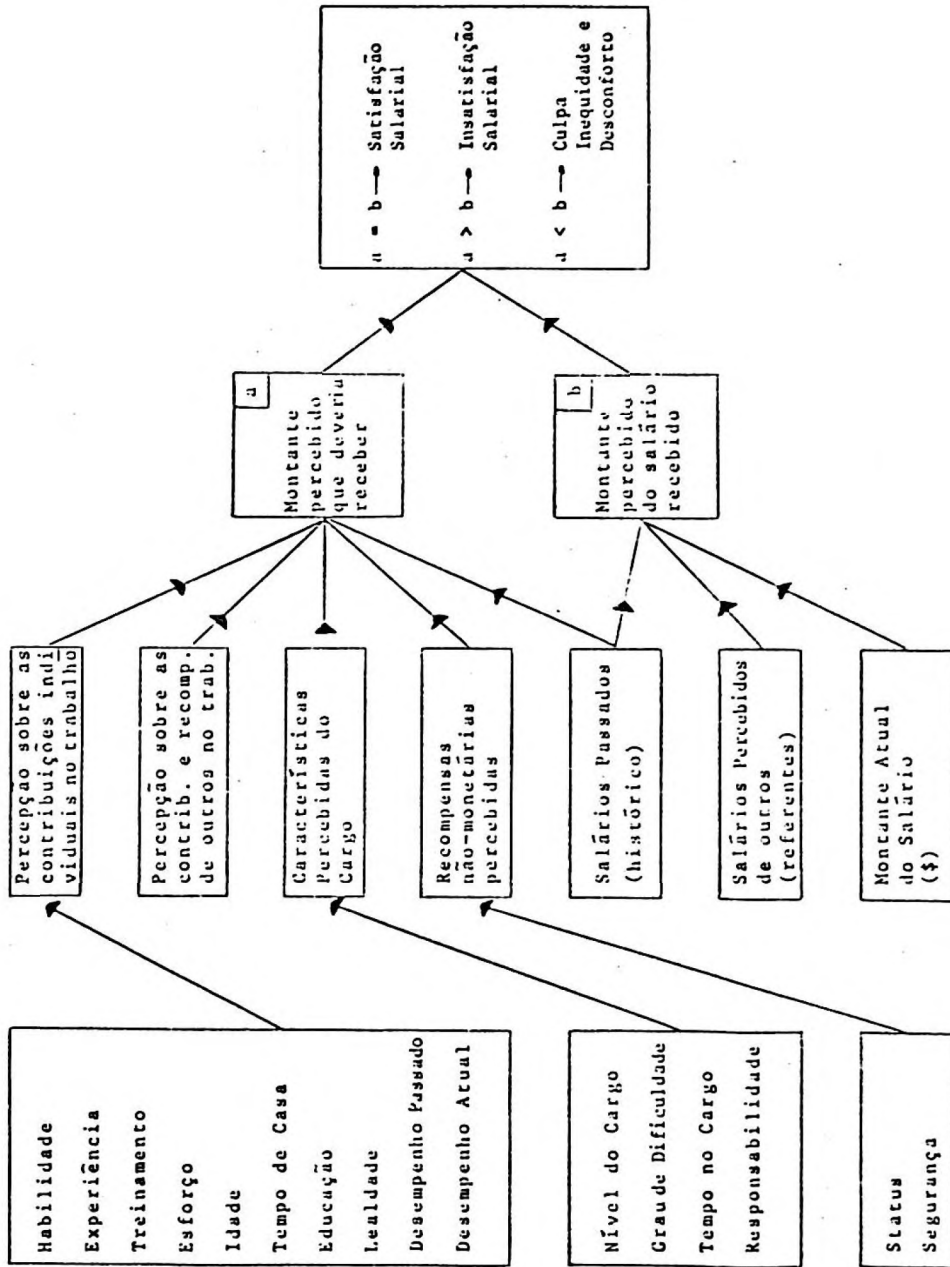
- c. "O Próprio" - esta classe indica a avaliação feita pela pessoa do mon tante de seu salário em rela ção a montantes recebidos em cargos anteriores e em rela ção à capacidade e adequação do mesmo para prover suas ne- cessidades ou as de sua famí- lia.

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

2.2. Análise do Modelo de Satisfação Salarial

A figura 1, que se encontra a seguir, representa graficamente o modelo definido por Lawler.

Fig. 1 - Modelo dos Determinantes da Satisfação Salarial



Segundo as análises efetuadas por Wahba e Shapiro⁽¹¹⁾ com base na descrição do modelo elaborada pelo próprio Lawler⁽¹⁰⁾, são os seguintes os principais dados de pesquisa em relação à satisfação salarial e seus condicionantes:

a. Habilidade, Experiência, Treinamento e Esforço

Os dados de pesquisa indicam que os indivíduos com grande habilidade, longa experiência, treinamento intensivo e esforçados tendem a sentir-se mais insatisfeitos com o montante de seus salários do que indivíduos que não apresentam a maximização destas características. Esta situação tende a aparecer quando não há o reconhecimento, na mesma proporção, do aumento das contribuições prestadas pelo indivíduo à organização como consequência do aperfeiçoamento das características acima.

b. Idade e Tempo de Casa

Em relação ao tempo de casa e idade, os dados de pesquisa revelam-se contraditórios. De acordo com Worse, níveis elevados de tempo de casa e idade resultam em insatisfação salarial. Já Lawler e Porter encontraram relações insignificantes entre idade, tempo de casa e satisfação salarial, indicando, entretanto, um aumento da satisfação salarial com o aumento da idade e do tempo de casa.

c. Educação

Lawler prediz que, mantidos os demais aspectos constantes, quanto maior for o nível educacional do indivíduo, maior deverá ser a insatisfação com o salário. Esta posição é ratificada nos estudos realizados por Andrews, Henry, Centers, Cantril, Klein, Maher e Penzer, todos indicando também uma correlação negativa entre educação e satisfação salarial.

d. Desempenho

Os resultados de investigação indicam que indivíduos que se percebem desempenhando mais do que os outros tendem a apresentar maior insatisfação com o salário. Se o maior desempenho não estiver associado a maiores ganhos, haverá uma redução na satisfação salarial. Schuster e Clark entretanto, tiraram em seus estudos conclusões diferentes, já que identificam como mais satisfeitos, aqueles com maior nível de desempenho.

e. Nível do Cargo

Porter⁽¹⁵⁾ apresenta como resultado de seus estudos, a conclusão de que existe uma tendência para se observar uma maior satisfação salarial em níveis administrativos mais baixos, do que em níveis mais elevados. Isto deve-se ao fato de que o nível do cargo

influencia a percepção do indivíduo de quanto este deveria ganhar, já que quanto mais elevado é o nível hierárquico do cargo, mais o ocupante acredita que deverá receber.

f. Tempo no Cargo

Jaques em seus estudos sobre equidade, indica que quanto maior o período de tempo no cargo, maior a probabilidade do pagamento ser considerado em equidade. Com base nestes resultados, Lawler chegou à conclusão de que esta característica acha-se associada ao nível do cargo, relacionando-se com a satisfação salarial através desta última.

g. Dificuldade e Quantidade de Responsabilidade

Indivíduos ocupando cargos com níveis elevados de dificuldade e responsabilidade, se apresentarão mais insatisfeitos com seus salários do que ocupantes de cargos que exigem as características acima em menor grau.

h. Segurança e Status

Estas características, classificadas dentro da categoria "recompensas não monetárias", apresentam segundo Penner uma correlação positiva com a satisfação salarial, ou seja, quanto maiores os sentimentos de status e segurança, maior será o sentimento de satisfação salarial.

i. Comparações Sociais

Segundo Patchen, empregados que comparam seus salários com outros tomados como referentes e que ganham maiores salários, estarão insatisfeitos com seus salários, a menos que as contribuições dadas pelos referentes sejam percebidas como maiores do que aquelas dadas pelos indivíduos que estão fazendo a comparação. Lawler atribui grande importância a estas comparações, conforme pode ser observado neste trecho de seu livro - Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View - "O modelo de determinantes da satisfação salarial enfatiza que as comparações sociais são relevantes em dois pontos: 1) a percepção do que outros recebem em relação às contribuições que fornecem, influencia o que um indivíduo sente que deveria receber; e 2) a percepção do que outros recebem influencia o que um indivíduo sente que recebe na realidade. Quanto mais elevados ele perceber os ganhos de outros, menos ele pode achar que recebe e, consequentemente, menos satisfeito poderá estar com seu salário. Da mesma forma, quanto maiores as recompensas percebidas por ele que outros recebem, maior será sua percepção sobre o quanto deveria receber, aumentando assim a chance de que o indivíduo se sinta insatisfeito com o salário.

Em resumo, as pesquisas indicam que quando uma pessoa compara a sua taxa de contribuições/recompensas com a de outros e considera-a em inequidade, sente-se insatisfeita com o salário.

j. Salário Atual

De maneira geral, os resultados de pesquisas indicam que os empregados recebendo os maiores salários são aqueles que se apresentam mais satisfeitos com o mesmo (Locke, Worre, Centers, Cantril, Lawler e Porter). No trabalho de Ronan e Organt, realizado para profissionais de três diferentes categorias (horistas, mensalistas e gerentes), o salário atual foi a variável que apresentou maior capacidade de explicação da satisfação associada ao salário (correlação positiva)⁽¹⁶⁾.

k. Salários Passados (históricos)

Segundo Lawler, o histórico de salários recebidos por um indivíduo, afeta tanto a sua percepção de quanto recebe efetivamente, como a percepção de quanto deveria receber. A pressuposição feita por esse autor é a de que quanto mais elevados forem os ganhos passados, mais baixo parecerá seu salário atual e mais insatisfeito ele se sentirá.

Com a finalidade de encerrar a discussão sobre as bases teóricas associadas ao sentimento de satisfação associado ao salário torna-se necessário mencionar ainda o fato de que existem divergências entre os autores citados, sobre a forma adequada de se efetuar a mensuração desta variável. As diferentes formas existentes e respectiva validade são apresentadas

no capítulo III deste trabalho, bem como o critério utilizado na pesquisa para aferir a satisfação salarial dos pesquisadores nas diferentes instituições.

Resumindo os comentários sobre as pesquisas já realizadas, encontram-se listadas a seguir, as condições que, segundo Lawler⁽¹⁰⁾, podem levar a uma insatisfação com o salário.

1. Indivíduos com percepção de grandes contribuições para o trabalho estarão mais insatisfeitos com o salário do que aqueles com percepção de baixas contribuições.
2. 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.
3. Indivíduos que percebem que estão recebendo poucas recompensas não-monetárias em seu trabalho estarão mais insatisfeitos do que aqueles que julgam receber muitas.
4. 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.

5. 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.
6. Indivíduos com ganhos passados mais elevados estarão mais insatisfeitos do que aqueles com ganhos passados menos elevados.
7. 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.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

METODOLOGIA UTILIZADA

1. 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⁽¹⁷⁾.

Nesta fase introdutória em que se encontram as pesquisas sobre o Comportamento Organizacional no Brasil, a utilização de uma abordagem experimental não atenderia às próprias exigências desse método, uma vez que é requisito a existência de correlação entre as variáveis para após ser estabelecido um relacionamento causa-efeito entre as variáveis especificadas no modelo conceitual. Segundo Porter e Lawler⁽¹⁷⁾, verificando-se a presença de associação, a utilização do método experimental poderá ser feita, confirmando ou refutando a associação indicada nos estudos correlacionais.

2. FORMAS PARA MENSURAÇÃO DA VARIÁVEL DEPENDENTE - SATISFAÇÃO SALARIAL

Em seu artigo "Models of Pay Satisfaction: a Comparative Study" (18), Shapiro apresenta uma análise das formas existentes para mensuração desta variável. O autor indica 5 diferentes modelos resumidos a seguir.

2.1. O Modelo de Discrepância de Katzell (19)

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 Montate 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 monstantes 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). Segundo Shapiro "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:

$$\begin{aligned} \$D = 20.000 \text{ e } \$A = 10.000 &\implies S\$ = 0,50 \\ \$D = 60.000 \text{ e } \$A = 50.000 &\implies S\$ = 0,83 \end{aligned}$$

2.2. O Modelo de Discrepância de Locke ⁽²⁰⁾

Este modelo difere do de Katzell em 3 aspectos principais: primeiro Locke enfatiza que a discrepância não é atual e sim percebida; em segundo lugar, seu modelo é expresso pela diferença entre o que o indivíduo quer e o que ele tem em termos de salário e, finalmente, a relação deixa de considerar a dimensão marginal do problema.

2.3. O Modelo de Satisfação Salarial de Lawler ⁽²¹⁾

Lawler afirma que chega-se à satisfação salarial subtraindo-se o montante que um empregado percebe que ele recebe do montante que ele acredita que deveria receber. Quando os valores destes montantes forem iguais, o indivíduo está satisfeito com seu salário.

Conforme indicado no instrumento denominado "The Pay Questionnaire" desenvolvido por Lawler e Porter no Livro "Managerial Attitudes and Performance" (1968, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois), a questão referente à satisfação com o salário é apresentada da seguinte forma:

O salário para minha posição administrativa:

- a. Quanto existe agora?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
- b. Quanto deveria existir?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
- c. Qual a importância disto para você?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

Os respondentes devem fazer um círculo em um número de cada escala em cada questão, sendo que a diferença entre as respostas b e a representa o indicador da satisfação associada ao salário.

2.4. O Modelo Bi-Dimensional de Alderfer⁽²²⁾

Este autor, ao realizar um estudo sobre enriquecimento do trabalho numa única organização, desenvolveu um questionário com itens associados a diferentes categorias de necessidades a serem satisfeitas. O formato de cada item era o da escala Likert de 7 pontos. O primeiro conjunto de 7 itens estaria relacionado à satisfação com o salário. Após elaborar a análise fato

rial através do método varimax em computador, Alderfer obteve dois itens que estavam claramente ligados à satisfação salarial, sendo eles:

- a. "Comparado com os níveis salariais para trabalho equivalente, meu salário é bom"; e
- b. "Meu salário é adequado para prover as coisas básicas da minha vida".

2.5. O Modelo de Distribuição de Wahba e Shapiro⁽¹⁸⁾

O modelo tenta combinar e integrar os efeitos do salário atual e da equidade na satisfação salarial, mediante o cálculo de um índice de distribuição dos salários, conforme informações retiradas da folha de pagamento da organização. As proposições básicas nas quais o modelo encontra-se apoiado são as de que, em primeiro lugar, quanto maior for o montante do salário, maior a satisfação e que quanto mais justa a distribuição de salários entre os empregados de uma unidade administrativa, maior a satisfação individual com os salários.

A fórmula que expressa o modelo é a seguinte:

$$S\$ = (\$I/FPT)^2 / ID\$^{(*)}, \text{ onde:}$$

$\$I$ representa o salário individual;

(*) O $ID\$$ é dado pela fórmula $\sum_{i=1}^m Si^2$ onde,

Si = a parcela da folha de pagamento do i -ésimo funcionário;
e

m = total de funcionários da organização.

S\$ representa a satisfação salarial;
 FTP a folha de pagamento total; e
 ID\$ o índice de distribuição salarial.

Os autores afirmam que este modelo encontra-se em fase de desenvolvimento, tendo sido testado para uma amostra de 241 funcionários (índice de retorno dos questionários igual a 55%) em 2 empresas industriais. O artigo citado apresenta também uma análise da capacidade de predição de cada modelo que pode ser visualizada no Quadro 3.

MODELO DE	COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO
Alderfer (itens a e b)	.71*
Alderfer (somente item a)	.63*
Lawler	.53*
Locke	.52*
Katzell	.48*
Wahba & Shapiro	.40 ⁺

QUADRO 3: Classificação dos Indicadores da Satisfação Salarial

* = $\alpha < 0,001$ / + = $\alpha < .01$

Este quadro revela a similaridade dos 3 modelos de discrepância quanto a capacidade de predição da satisfação salarial, indicando uma maior importância da disponibilidade dos dados para análise através de cada modelo, do que as diferenças conceituais existentes entre cada um.

3. A MENSURAÇÃO DA VARIÁVEL DEPENDENTE - SATISFAÇÃO SALARIAL

A variável dependente (satisfação salarial) foi identificada pelas respostas do questionário auto-preenchível (Anexo 1), através de duas maneiras distintas. Em primeiro lugar, através de uma mensuração direta, mediante resposta à seguinte questão (Anexo 1, página 8, pergunta 5):

Assinale na escala abaixo, qual das afirmações melhor descreve seu sentimento de satisfação com seu salário total na Instituição.

1	2	3	4	5
()	()	()	()	()
Nenhuma Satisfação	Pequena Satisfação	Média Satisfação	Grande Satisfação	Satisfação Muito Grande

A segunda maneira, de forma indireta, tenta combinar as recomendações teóricas constantes nos modelos de discrepância apresentados no item 2 deste capítulo e já validados através de pesquisas⁽¹⁸⁾ em organizações americanas.

A variável "satisfação salarial", foi tratada em suas 2 dimensões básicas, quer como uma diferença entre montantes, quer como uma percepção do pesquisador, uma vez que é hipótese desse trabalho o fato de que é conforme o indivíduo "sente" a satisfação com seu salário, que este poderá ter seu comportamento afetado dentro da Instituição.

A mensuração foi feita através da questão abaixo, cujo valor da resposta foi, no processo de

análise dos resultados, utilizado no cálculo da diferença, tomando-se como base o salário atual.

Satisfação Salarial - Mensuração Indireta (Anexo 1, página 8, pergunta 6).

* Qual o salário total que você acha que deveria receber para desempenhar as tarefas de seu cargo.

							,		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

4. A MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES - CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA SALARIAL DAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

As variáveis que descrevem as características da administração salarial e que no modelo conceitual representam as variáveis independentes, foram definidas pela análise da literatura e da experiência profissional dos autores, tendo sido escolhidos os fatores naturais revelados pela teoria administrativa e comuns a qualquer tipo de administração salarial planejada ou não (23).

As características foram estabelecidas em termos de diferentes graus quanto a percepção do próprio respondente sobre objetividade, formalização, flexibilidade, comunicação, equilíbrio interno e equilíbrio externo da estrutura de salários de instituição. Adotou-se a mensuração subjetiva destas propriedades existentes ou não na instituição, pois é hipótese deste trabalho que é justamente o sentimento do pesquisador sobre as mesmas o fator que irá afetar seu comportamento em relação à variável dependente.

A forma adotada para aferição destas variáveis é representada por escalas graduadas de 7 pontos (escalas Likert), cujos extremos indicam, respectivamente, graus "muito pequeno" e "muito grande". O respondente deveria assinalar um único valor para cada escala, identificando o ponto que melhor explicasse a variável em questão. As definições operacionais usadas para cada variável encontram-se listadas a seguir e indicadas no Anexo 1 conforme foram apresentadas aos pesquisadores.

a. Grau de Objetividade

Grau em que o estabelecimento de salários é baseado em métodos, técnicas e critérios mensuráveis, não subjetivos. Esta questão visa identificar a opinião do pesquisador sobre o possível caráter arbitrário para a fixação da remuneração, através de pontuações baixas, ou então a ausência deste aspecto, mediante aplicação de uma metodologia uniforme em toda a hierarquia de posições, através de pontuações altas.

b. Grau de Formalização

Esta variável foi subdividida em três perguntas:

- grau em que o estabelecimento de salários está regido por:

b.1. critérios definidos de tomada de decisão, manuais, regras, procedimentos escritos e formulários;

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

As questões visam aferir a opinião do pesquisador sobre a aplicação e observação das regras e procedimentos existentes para a fixação de salários, identificando também a percepção sobre o seu respectivo detalhamento.

c. Grau de Flexibilidade

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

Esta questão visa medir a opinião do pesquisador sobre a possibilidade de resolução de casos particulares ou especiais dentro da hierarquia de cargos e salários já estabelecida. Enquadramento de funcionários em níveis salariais mais elevados, aumentos em épocas diferentes das previamente fixadas, mudança para posições mais altas sem percorrer todos os níveis necessários, são exemplos de aspectos pertencentes a esta característica.

d. Grau de Comunicação

Esta variável foi subdividida em 2 perguntas:

- grau em que os critérios utilizados para o estabelecimento de salários:

- d.1. são divulgadas pela organização entre seus diversos membros; e
- d.2. são entendidos por você.

Estas questões visam medir a opinião do pesquisador sobre a prática adotada pela instituição de divulgar os critérios utilizados para a fixação de salários e dos pontos-chaves que a administração salarial procura atender.

e. Grau de Equilíbrio Interno

Esta variável foi subdividida em 2 perguntas:

- e.1. da importância do cargo que ele ocupa; e
- e.2. de seu desempenho no trabalho.

Estas questões visam medir a opinião do pesquisador sobre a observação da dificuldade, complexidade, nível hierárquico do cargo e qualidade do desempenho individual para determinação dos salários na Instituição.

f. Grau de Equilíbrio Externo

Grau em que o salário pago pela organização para um determinado cargo seja próximo ao salário pago ao mesmo cargo no mercado de trabalho.

Esta questão visa medir a opinião do pesquisador sobre o grau de compatibilidade da política salarial adotada pela Instituição em relação aos níveis salariais de mercado, garantida a similaridade de funções desempenhadas nos cargos.

O conjunto completo das questões relativas às variáveis independentes e respectivas escalas encontra-se apresentado no Anexo 1.

5. COMPOSIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

5.1. A População de Pesquisadores Científicas nas Instituições de Pesquisa ligadas à Administração Direta, Empresas de Economia Mista e Particulares

Um levantamento realizado junto ao DCET da Secretaria de Estado da Cultura, Ciência e Tecnologia⁽²⁵⁾ e nos diários oficiais do Governo Estadual, forneceu a composição da população das instituições pertencentes à administração pública. O rol é formado por todas as organizações identificadas na Lei Complementar nº 125, totalizando 14 instituições, sendo oito instituições da Secretaria da Agricultura, cinco da Secretaria da Saúde e uma pertencente à Secretaria da Economia e Planejamento.

A quantidade de pesquisadores científicos atingiu a 862 elementos, distribuídos nos seis níveis da carreira e dentro dos 3 tipos de vínculos empregatícios, conforme pode ser visualizado no Anexo 3.

A identificação das instituições que formam a população do grupo das Empresas de Economia Mista e Particulares foi obtida após um trabalho de consulta às seguintes fontes:

- DCET - Departamento de Ciência e Tecnologia;
- Pesquisas do PROTAP/PACTO (Programa de Treinamento em Administração de Pesquisas Científicas e Tecnológicas do Programa de Administração em Ciência e Tecnologia;

- I, II e III Seminários de Administração de Projetos Industriais de Pesquisa e Desenvolvimento promovidos pelo DCET/SICCT (Secretaria de Indústria Comércio Ciência e Tecnologia) e desenvolvidos pelo IA/FUNAD;
- Consultas telefônicas a partir das relações de participantes nos seminários do PACTo.

A população considerada para este grupo, encontra-se descrita no Anexo 4.

Foram excluídas da população do primeiro grupo as instituições de pesquisa ligadas às universidades estaduais e particulares. A razão para este fato encontra-se ligada ao próprio tipo de pesquisa desenvolvido nestas instituições, uma vez que apresentam como característica básica o caráter acadêmico, visando o aprimoramento do ensino e a condução de trabalhos orientados para o progresso na carreira universitária. Além desse aspecto, não existe também a necessidade de utilização imediata das soluções propostas como resultado das atividades de pesquisa e as condições e critérios de carreira se apresentam distintas daquelas estabelecidas para o pesquisador científico na legislação pertinente.

Para a constituição da população do grupo 2 foram excluídas as empresas nacionais estabelecidas no Estado de São Paulo que possuíssem menos de oito pesquisadores com nível universitário. Esta restrição é explicada pelo fato de que nesses casos qualquer tratamento de

salários diferenciados para pesquisadores torna-se desnecessário devido ao reduzido número de pessoas pertencentes a essa categoria. Frequentemente nesses casos o grupo profissional de pesquisadores é enquadrado nos outros planos salariais existentes na organização, deixando portanto de apresentar interesse para os objetivos deste trabalho.

O quadro abaixo sintetiza a composição da população considerada para os dois grupos.

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

QUADRO 4: Constituição das Populações

5.2. O Processo de Amostragem

5.2.1. Das Instituições

A composição e seleção da amostra se processou em dois estágios: a escolha da Instituição e o consequente sorteio dos pesquisadores. O processo de amostragem para seleção das Instituições foi intencional, enquanto que para a seleção dos pesquisadores foi utiliza

da a amostragem simples ao acaso, adotando-se a fração aproximada de 20%. As restrições e critérios arrolados abaixo demonstram a necessidade do uso da amostragem intencional para escolha das instituições.

- 19) A negativa da permissão para realização da pesquisa em algumas instituições.
- 29) O escasso número de pesquisadores científicos em algumas instituições ligadas à administração direta, excluindo, dessa maneira, a possibilidade do sorteio de funcionários dos diversos níveis e diferentes vínculos.
- 39) O interesse em se obter uma boa representatividade das diversas especializações, através da escolha de instituições que apresentassem várias divisões e seções, aliadas a um significativo contingente de especialistas, conferindo assim condições apropriadas para possíveis generalizações.
- 49) A manutenção da proporcionalidade do número de instituições em cada um dos grupos definidos.
- 59) A possibilidade de sucessivas incorporações de instituições para o atingimento do tamanho da amostra estimado para os pesquisadores.

A aplicação desses critérios conduziu à seleção das mais importantes e significativas instituições de pesquisas do Estado de São Paulo. As cinco instituições ligadas à Administração Direta representam 35% do universo, atingindo dois terços do total de pesquisadores científicos considerados. Os dois núcleos de pesquisas das empresas de economia mista somados aos cinco laboratórios das organizações particulares totalizam 70% da população considerada, constituindo 88% do universo de pesquisadores para esse grupo.

5.2.2. Dos Pesquisadores

O número de pesquisadores científicos para cada um dos grupos foi avaliado considerando-se como fração de amostragem a taxa de 20%. Assim:

- Tamanho da Amostra de Pesquisadores das instituições da administração direta.

Tamanho da População: 862 .'. $N_1 = 862$

Fração de Amostragem: 20% .'. $f = 20\%$

Então: $f = \frac{n_1}{N_1} \quad \frac{n_1}{862} = 0,20 \quad \therefore n_1 = 172$

Tamanho da amostra = 172 pesquisadores

- Tamanho da Amostra de Pesquisadores das instituições ligadas às empresas de economia mista e particulares.

Tamanho da População: 748 .'. N1 = 748

Fração de Amostragem: 20% .'. f = 20%

Então: $f = \frac{n2}{N2}$ $\frac{n2}{748} = 0,20$.'. n2 = 150

Tamanho da amostra = 150 pesquisadores

Para cada Instituição considerada foi realizado um sorteio probabilístico, através da relação nominal dos pesquisadores obtida quando da aplicação do questionário-entrevista com o responsável pela Administração Salarial. Na maioria dos casos, os questionários incompletos retornaram ao pesquisador e, pessoalmente, foram esclarecidas as dúvidas existentes, permitindo assim, seu integral aproveitamento. Os questionários não respondidos foram repostos pelo sorteio de novos participantes da mesma instituição, sempre que possível.

A escolha aleatória dos pesquisadores para cada organização foi orientada no sentido de se obter elementos pertencentes aos diversos níveis da estrutura salarial e pela consideração dos diferentes tipos de vínculo empregatício, através dos diversos departamentos e seções da instituição pesquisada.

Apesar das dificuldades naturais a qualquer pesquisa de campo, a taxa de devolução foi significativa, atingindo 78,3%. O quadro abaixo indica as quantidades de questionários distribuídos e a porcentagem de retorno para cada instituição pesquisada.

I N S T I T U I Ç Ã O	NÚMERO QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS	NÚMERO QUESTIONÁRIOS DEVOLVIDOS	% DE RETORNO
Instituto Agrônômico	45	42	93,3
Instituto Biológico	49	36	73,5
Instituto de Econom. Agrícola	40	31	77,5
Instituto de Tec.de Alimentos	20	16	80,0
Instituto Adolfo Lutz	18	16	88,9
Instituto de Pesq.Tecnológica	108	77	71,3
CETESB	20	16	80,0
CESP - Cia.Energ. de S. Paulo	60	49	82,0
Metal Leve S/A Ind.e Comércio	8	7	88,0
Cia.Ind. de Cons.Alimentícios	8	6	75,0
Duratex S/A	12	10	83,3
Engepec	8	4	50,0
TOTAL	396	310	78,3

QUADRO 5: Porcentagem dos Questionários Devolvidos

6. AS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

O estudo foi realizado em 12 (doze) Instituições identificadas no Quadro 6.

Nº	N O M E	VÍNCULO	ÁREA DE ATUAÇÃO
01	Instituto Agrônômico	Administração Direta	Agricultura
02	Instituto Biológico	Administração Direta	Biologia
03	Instituto de Econ. Agrícola	Administração Direta	Agricultura
04	Instituto de Tecnologia de Alimentos	Administração Direta	Alimentação
05	Instituto Adolfo Lutz	Administração Direta	Saúde
06	Instituto de Pesquisas Tecnológicas	Empresa Particular	Tec./Engenharia
07	CETESB S/A (*)	Empresa de Economia Mista	Tec./Ambiente
08	Cia. Energética de São Paulo - CESP	Empresa de Economia Mista	Tec./Energia
09	Metal Leve S/A - Ind. e Com.	Empresa Particular	Tec./Metalurgia
10	Cia. Ind. de Conservas Alimentícias - CICA	Empresa Particular	Tec./Alimentos
11	Duratex S/A	Empresa Particular	Tec./Madeira
12	Engesa - Engenheiros Especializados S/A	Empresa Particular	Tec./Engenharia

QUADRO 6: As Instituições Pesquisadas

(*) CETESB - Companhia Estadual de Tecnologia do Saneamento Básico e Controle de Poluição das Águas.

As instituições numeradas de 01 a 05 compõem o grupo das instituições vinculadas diretamente à Administração Governamental do Estado de São Paulo, através das suas Secretarias da Agricultura (nº 01, 02, 03 e 04) e da Saúde (nº 05). Seus pesquisadores estão enquadrados na Carreira de Pesquisador Científico, criada pela Lei Complementar nº 125 de 18/11/75, e estão distribuídos em seis cargos - Pesquisador Científico I até Pesquisador Científico VI. A avaliação e consequente enquadramento de todos pesquisadores nos seis níveis foi estabelecida pelo decreto nº 10950 de 12/12/77⁽¹⁴⁾.

A diversificação das áreas de atuação constitui uma garantia de representatividade da amostra, através da tentativa de englobar uma parcela significativa das atividades de pesquisa dentro das diferentes áreas de aplicação e conhecimento científico.

Nestas instituições os pesquisadores científicos pertencem a 3 categorias distintas, regidas, respectivamente, pela Consolidação das Leis do Funcionalismo (CLF), Lei 500 e Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo que 89% fazem parte das duas primeiras (Anexo 3: População das Instituições de Pesquisa da Administração Direta por Categoria Funcional). Apesar das diferenciações existentes quanto ao objeto da pesquisa, localização geográfica, vínculo empregatício, dimensão da instituição, tipo de pesquisa realizada (pura, aplicada, assistência técnica, testes e análises), estes funcionários recebem tratamento idêntico no que diz respeito à administração salarial.

O ingresso na carreira se dá sempre pela classe inicial (Pesquisador Científico I), mediante concurso de provas e títulos e o acesso ao cargo imediatamente superior da carreira por processo de avaliação de trabalhos, títulos e de prova, obedecidos o interstício e as exigências estabelecidas na legislação. O interstício mínimo para concorrer ao acesso é de três anos de efetivo exercício em cada uma das quatro primeiras classes da carreira e de quatro anos na quinta classe. Para fins de acesso, não são consideradas a antiguidade do cargo, a idade do funcionário e o tempo de serviço público. As funções de encarregatura, chefia, assistência e direção das unidades das instituições de pesquisa, que venham a ser caracterizadas como específicas do Pesquisador Científico são remuneradas mediante gratificação "pro labore", fixada em bases percentuais, calculada sobre a referência PqC-6 (Pesq. Cient. VI), sendo que essas porcentagens variam de 4 a 15%. Tais gratificações não são incorporadas aos vencimentos ou salários para nenhum efeito e são automaticamente interrompidas se o pesquisador, a qualquer título, deixar de exercê-las.

O segundo grupo é formado pelos centros de tecnologia das Empresas de Economia Mista e Particulares de capital nacional, localizadas no Estado de São Paulo. As instituições numeradas de 06 a 12 constituem este grupo. Com exceção do Instituto de Pesquisa Tecnológica, estas organizações só recentemente instalaram seus laboratórios e centros de tecnologia e de pesquisa. Possuem relativa diversificação quanto ao desenvolvimento e aplicação do sistema de remuneração dirigido aos seus pesquisadores, sendo que a única característica comum destas diferentes administrações é o estágio inicial de adaptação e uso de métodos,

técnicas e procedimentos apropriados à fixação de salários para esse grupo funcional.

A identificação destes aspectos em relação a cada tipo de instituição e respectiva administração salarial foi possibilitada pela aplicação de um questionário-entrevista junto aos administradores de recursos humanos de cada uma. O Anexo 2 inclui o modelo completo deste instrumento e o detalhamento das informações coletadas encontra-se apresentado nos capítulos II, item 1 e IV, item 1 do presente trabalho.

7. PRÉ-TESTE DOS QUESTIONÁRIOS

Com o objetivo de serem corrigidas as falhas nos instrumentos de coleta de dados que pudessem levar a erros de interpretação e entendimento dos quesitos formulados, foi realizado um pré-teste com 3 (três) administradores de salários e 9 (nove) pesquisadores pertencentes às instituições escolhidas para aplicação definitiva dos questionários.

A precisão e validade das escalas de medida de opinião e de atitudes puderam ser aperfeiçoadas pelas críticas e comentários realizados, tendo sido incorporadas também sugestões feitas por colegas professores da FEA/USP com experiência na condução de pesquisas nesta área. As modificações e adaptações feitas se relacionaram à correções de linguagem e acréscimo de orientações mais detalhadas para algumas perguntas.

8. DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os tipos e hipóteses que estão sendo examinados indicam que os dados devem ser analisados de maneira a oferecer condições para se determinar a existência de relações estatisticamente significantes entre as variáveis independentes e dependentes. Entre as técnicas estatísticas comumente utilizadas para esses casos, destacam-se o teste Qui-quadrado para medição do grau de associação ou dependência entre variáveis, o coeficiente de contingência e o coeficiente de correlação linear, todas elas empregadas no processo de análise dos resultados deste estudo.

Para efeito de comparações foram utilizados os testes de igualdade de proporções, através da divisão da amostra em 2 grupos distintos com base nas variáveis dependente e independentes.

Os testes estatísticos foram realizados pelo computador da Unidade de Processamento de Dados da Faculdade de Economia e Administração da USP, utilizando programas do SPSS e rotina especialmente delimitada para esta pesquisa (Índice de satisfação salarial).

O nível de significância para os diversos testes foi fixado em 5% (cinco por cento). Em alguns casos, foi utilizado o nível de 10% (dez por cento, conforme indicado no próprio teste.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IVOS RESULTADOS DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é de apresentar os resultados das tabulações efetuadas tomando como base as informações obtidas durante os levantamentos de campo. Estes comentários, encontram-se divididos em três partes; na primeira, estão descritos os principais aspectos associados à Administração de Recursos Humanos nas instituições pesquisadas, principalmente aqueles relativos à função operativa de "remuneração"; na segunda, acha-se identificado o comportamento das variáveis independentes e demográficas e, finalmente na terceira, encontram-se especificados tanto o sentimento de satisfação salarial dos pesquisadores, como o relacionamento entre esta variável e as variáveis independentes (características de estrutura salarial) e demográficas (parâmetros) do modelo conceitual.

Para melhor orientação sobre as possíveis conclusões a serem retiradas e para facilitar a própria leitura do trabalho, torna-se necessário observar que as informações objeto das análises foram coletadas entre outubro de 1978 e janeiro de 1979 e que os resultados dentro de cada parte acham-se divididos entre os dois grupos básicos de instituições, isto é, aquelas ligadas à administração direta do Estado de São Paulo e as ligadas à empresas de economia mista e particulares.

1. INFORMAÇÕES GERAIS E ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

As análises realizadas nesta seção toma tomam como as informações coletadas através do questionário-entrevista (anexo 2) aplicado junto aos elementos diretamente responsáveis pela Administração de Recursos Humanos dentro das diferentes instituições e apresentam caráter complementar aos comentários elaborados nos capítulos II e III desse trabalho.

1.1. Instituições Ligadas à Administração Direta

Aproximadamente 95% dos recursos financeiros destas instituições são provenientes do orçamento do governo estadual. O restante é obtido através de contratos, convênios e pela realização de testes e análises para outras empresas.

Todos os pesquisadores são vinculados à instituição pelo Estatuto do Funcionalismo Público, através da Carreira do Pesquisador Científico. Os respectivos contratos de trabalho podem ser regidos tanto pela Lei 500 como pela Consolidação das Lei do Trabalho (CLT), seja o pesquisador efetivo ou então temporário (contrato por prazo determinado) na instituição. A remuneração para os seis níveis estabelecidos na Carreira foi fixada pela Lei Complementar n^o 125, sendo que todos os pesquisadores de uma dada classe recebem o mesmo salário. Os benefícios concedidos são exclusivamente aqueles estabelecidos para o servidor público estadual. No

caso do pesquisador desenvolver atividades de chefia, há uma complementação salarial dada sob a forma de "pro-labore", enquanto perdurarem suas responsabilidades administrativas.

As funções operativas de pessoal são desvinculadas da instituição, ficando a área de Recursos Humanos responsável pela indicação das frequências e pelo cumprimento das normas e procedimentos determinados pelas Leis e Decretos, não tendo, dessa forma, nenhum poder decisório sobre as práticas e políticas vigentes.

Os salários são reajustados uma vez por ano, não havendo aumentos espontâneos. A avaliação de mérito é realizada anualmente e é semelhante à aplicada a todos os servidores, independentemente de suas funções. Não há controle do "turnover" e, havendo condições de acesso, um pesquisador científico leva em média 25 anos para chegar ao nível mais alto da carreira.

1.2. Instituições Ligadas à Empresas de Economia Mista e Particulares

Os recursos financeiros das instituições deste grupo são provenientes de diferentes fontes em porcentagens diversificadas, tornando-se difícil a apresentação de uma única estimativa para expressar essas quantidades.

Os contratos de trabalho dos pesquisadores são regidos pela CLT e das (sete) instituições investigadas, apenas 2 (duas) possuíam

uma estrutura salarial especialmente desenvolvida para ocupantes de cargos de pesquisa, baseada em métodos e técnicas que, de acordo com a literatura especializada, fornecem critérios adequados para a determinação de salários do grupo funcional em questão. As demais instituições encontram-se ou em processo de planejamento e implantação de planos salariais específicos para pesquisadores, ou então incorporam esta categoria nos planos já estabelecidos para pessoal administrativo e de chefia.

Por serem empresas de grande porte com expressivo número de funcionários, todas contavam com profissionais especializados em administração de cargos e salários. A área de Recursos Humanos é a unidade administrativa responsável pelo planejamento e controle das diferentes funções operativas de pessoal, havendo entre as instituições uma diversificação em relação às práticas e políticas adotadas, desde o tratamento diferenciado de cada função entre as categorias profissionais existentes, até o tratamento homogêneo. Em alguns casos, verificou-se mesmo a ausência do desempenho da totalidade das funções típicas de pessoal, estando presentes somente aquelas consideradas mais relevantes (recrutamento, seleção e remuneração) pela direção.

2. COMPORTAMENTO DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E INDEPENDENTES

2.1. Variáveis Demográficas

Com o objetivo de auxiliar a interpretação dos resultados sobre o comportamento da variável dependente encontra-se apresentado nesta seção, o resumo sobre as informações referentes aos dados pessoais dos pesquisadores que participaram do estudo e que representam parâmetros e possíveis indicadores de satisfação associada ao salário.

a. Idade

Os resultados indicam que os pesquisadores são relativamente jovens. A idade média é de 33,8 anos, com pouca dispersão dos valores. O grupo de pesquisadores pertencentes às instituições de economia mista e particulares apresentou uma idade média menor (30,8 anos) do que aquela alcançada pelos pesquisadores científicos das instituições ligadas à Administração Direta (37,4 anos).

b. Sexo

A participação dos homens revela-se mais significativa. O sexo masculino representa 78,9% do contingente de pesquisadores em atuação nas instituições de pesquisa.

c. Escolaridade

A distribuição das porcentagens para os dois grupos em função dos diversos níveis de escolaridade revela um razoável grau de homogeneidade, havendo diferença significativa apenas para as quantidades de pesquisadores com níveis de mestrado ou doutorado. Nas instituições ligadas à administração direta, 35% dos elementos possuem mestrado ou doutorado, enquanto 16% é a proporção dos indivíduos com esses níveis nas instituições ligadas à empresas de economia mista e particulares.

d. Salário

Apesar da sensível melhoria salarial obtida pelos pesquisadores das instituições da Administração Direta, nota-se ainda uma defasagem em relação aos pesquisadores pertencentes ao outro grupo. Para o primeiro grupo a média mensal foi de Cr\$ 29.822,70, e para o segundo, Cr\$ 36.360,95. As distribuições são assimétricas positivas, sendo que há uma maior concentração de salários abaixo de Cr\$ 30.000,00 no primeiro grupo, caindo a porcentagem para 44% se considerados os salários do segundo grupo. A média geral dos salários atingiu CR\$ 33.387,10.

e. Tempo de Casa (Antiguidade)

Comprovando a recente instalação dos centros de tecnologia nas instituições particu

lares, os resultados indicaram que 92% dos pesquisadores dessas organizações têm no máximo 10 anos de casa. Por outro lado, as instituições ligadas à administração direta apresentam 63% de indivíduos com no máximo 10 anos de casa.

f. Tempo no Cargo

Os resultados sobre a distribuição desta variável apresentam-se compatíveis aos da variável tempo de casa, já que 94% dos pesquisadores atuando em instituições ligadas às empresas de economia mista e particulares possuem no máximo 5 anos na posição atual, enquanto que esta proporção cai para 59% quando considerado o outro grupo de pesquisadores (ligados à administração direta).

g. Atividades Desenvolvidas

O instrumento de coleta de informações permitiu identificar os principais tipos de atividades desenvolvidas pelos ocupantes de cargo de pesquisa. Considerando os últimos 12 (doze) meses de exercício das funções, os respondentes deveriam indicar qual(is) a(s) atividade(s) que demandava(m) maior parcela de tempo de dedicação. Os resultados do quadro a seguir mostram a distribuição de porcentagens para as atividades que foram indicadas como ocupando a maior parte do tempo.

ATIVIDADES	P E S Q U I S A D O R E S		
	Instituições de Administração Direta	Instituições de Emp.de Economia Mista e Partic.	TOTAL
Pesquisa Aplicada	36,1%	36,8%	72,9%
Administrativas	17,7%	28,1%	45,8%
Testes e Análises	13,5%	24,2%	37,7%
Assistência Técnica	11,3%	25,5%	36,8%
Pesquisa Básica	22,9%	8,4%	31,3%
Outras Atividades	6,8%	11,3%	18,1%

QUADRO 7: Distribuição Percentual dos Pesquisadores Por Tipo de Atividade Desenvolvida

2.2. Variáveis Independentes

Nesta seção são apresentados os resultados sobre as percepções dos pesquisadores em relação às características atuais da estrutura salarial das instituições onde atuam e definidas no modelo conceitual como variáveis independentes. As análises aqui efetuadas, acham-se apoiadas no teste estatístico de igualdade (homogeneidade) de proporções (anexo 5).

a. Objetividade

Os pesquisadores ligados à administração direta julgam ser a estrutura salarial mais objetiva do que aqueles ligados ao outro

grupo. A média desta variável foi 4,48 para o primeiro grupo e 3,96 para o segundo. Comparando-se as proporções de pesquisadores com percepções de grau elevado de objetividade para a estrutura salarial entre os dois grupos, foi rejeitada a hipótese de igualdade de proporções, em favor da hipótese alternativa que pressupõe ser maior a proporção de elementos que reconhecem grande objetividade e pertencem ao grupo de instituições ligadas à administração direta, do que a proporção daqueles que atuam em instituições ligadas à empresas de economia mista e particulares e também reconhecem grande objetividade na estrutura de remuneração ($Z = 2,99$).

Em face desta comparação, pode ser afirmado que o grau de objetividade é percebido de maneira diferente entre os pesquisadores de cada grupo de instituições.

b. Formalização

O julgamento quanto ao grau de formalização da estrutura salarial foi medido pela soma dos pontos dados às três escalas de avaliação dessa variável, conforme indicado no anexo 1. As notas foram agrupadas em 3 níveis (pequeno, médio e grande), sendo que as respectivas distribuições absoluta e relativa acham-se apresentadas no quadro a seguir.

P O N T O S	P E S Q U I S A D O R E S			
	Instituições de Administração Direta		Instituições de Empresa de Eco nomia Mista e Particulares	
	ABS	%	ABS	%
3 — 9 (pequeno)	39	27.7	58	34.3
10 —16 (médio)	63	44.6	80	47.3
17 —21 (grande)	39	27.7	31	18.4
T O T A L	141	100.0	169	100.0

QUADRO 8: Distribuição Referente à Mensuração da Característica "Grau de Formalização" da Estrutura Salarial da Instituição

O grau de formalização não se revelou diferenciado para os dois grupos, sendo as suas médias próximas: 12,70 para o grupo ligado à administração direta e 11,70 para o segundo grupo. A distribuição das frequências nos três níveis é similar para os dois grupos e o teste Qui-quadrado para associação apresentou o valor 3,97 com 2 graus de liberdade, aceitando-se a hipótese de percepção homogênea desta variável entre os grupos.

c. Flexibilidade

Os pesquisadores ligados à administração direta julgam ser a estrutura salarial mais rígida do que aqueles ligados ao outro grupo. A média desta variável foi 2,83 para o

primeiro grupo e 3,84 para o segundo. Comparando-se as proporções de pesquisadores com percepções de grande grau de flexibilidade para a estrutura salarial entre os dois grupos, foi rejeitada a hipótese de igualdade de proporções, em favor da hipótese alternativa que pressupõe ser maior a proporção de elementos que reconhecem grande flexibilidade e pertencem ao grupo de instituições ligadas à empresas de economia mista e particulares, do que a proporção daqueles que atuam em instituições da administração direta e também reconhecem grande flexibilidade na estrutura de remuneração ($Z = 3,40$).

Em face desta comparação, pode ser afirmado que o grau de flexibilidade é percebido de maneira diferente entre os pesquisadores de cada grupo de instituições.

d. Comunicação

Há diferença de percepção quanto ao grau de comunicação e divulgação dos critérios utilizados para o estabelecimento de salários para os dois grupos de pesquisadores.

Aqueles ligados à Administração Direta reconhecem uma maior grau de divulgação. A média desta variável foi 4,21 para o primeiro e 3,17 para o segundo. É menor a proporção dos elementos de instituições ligadas à empresas de economia mista e particulares que perce

bem um alto grau de comunicação em comparação à proporção dos pesquisadores que têm a mesma opinião e pertencem às instituições da administração direta ($Z = 4,2$).

e. Equilíbrio Interno

Para esta variável, os pesquisadores de ambos os grupos reconheceram um grau significativo de presença nas respectivas estruturas salariais. A média do julgamento sobre o grau de equilíbrio interno foi de 5,53 para os pesquisadores ligados à administração direta e de 5,17 para aqueles pertencentes ao outro grupo.

Comparando-se as proporções de pesquisadores com percepções de grande grau de equilíbrio interno para a estrutura salarial entre os dois grupos, foi rejeitada a hipótese de igualdade de proporções, em favor da hipótese alternativa que pressupõe ser maior a proporção de elementos que reconhecem grande grau de equilíbrio interno e pertencem a instituições ligadas às empresas de economia mista e particulares, do que a proporção daqueles que atuam em instituições da administração direta e também reconhecem grande equilíbrio interno na estrutura de remuneração ($Z = 3.52$).

Em face desta comparação, pode ser afirmado que o grau de equilíbrio interno é percebido de maneira diferente entre os pesquisadores de cada grupo de instituições.

f. Equilíbrio Externo

Os pesquisadores ligados à administração direta julgam ser a estrutura salarial menos compatível aos níveis vigentes no mercado de trabalho. A média desta variável foi 3,64 para o primeiro grupo e 4,28 para o segundo.

É maior a proporção de pesquisadores que percebem um alto equilíbrio salarial externo nas instituições ligadas à empresas de economia mista e particulares do que a proporção de pesquisadores que também percebem alto equilíbrio salarial externo e que estão ligados às Instituições da administração direta ($Z = 2,30$).

Tomando como base esta comparação, pode ser afirmado que o grau de equilíbrio externo é percebido de maneira diferente entre os pesquisadores de cada grupo de instituições.

3. COMPORTAMENTO DA VARIÁVEL DEPENDENTE - SATISFAÇÃO SALARIAL

Nesta seção são apresentados os resultados referentes ao comportamento da variável dependente, ou seja, a satisfação associada ao pagamento. Conforme exposto no capítulo de Metodologia, a satisfação salarial foi mensurada através de duas maneiras distintas - direta (escala Likert) e indiretamente (índice de satisfação salarial de Katzell).

O formato de apresentação dos resultados considera as análises para os dois tipos de mensu

ração nos dois grupos de instituições. Os testes estatísticos elaborados foram os de associação (teste qui-quadrado), homogeneidade de proporções e de correlação.

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

A distribuição de frequências 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 Mis. e Particular.	2	40.0	28	48.3	110	58.2	27	55.1	2	22.2	169	54.5
T O T A L	5	1.6	58	18.7	189	61.0	49	15.8	9	2.9	310	100

QUADRO 9: Distribuição de Frequência da Satisfação Salarial Como Medida Direta nas Instituições Pesquisadas.

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 li

gados à administração direta e à empresas de economia mista e particulares foi exatamente 3.

Comparando-se as proporções de pesquisadores satisfeitos (escalas 4 e 5) com o salário entre os dois grupos de instituições, aceita-se a hipótese de homogeneidade, não havendo portanto diferenciação entre as proporções de elementos satisfeitos entre os dois diferentes grupos.

TESTES DE ASSOCIAÇÃO

Os resultados dos testes de associação, efetuados através de processamento eletrônico de dados, entre a variável dependente satisfação salarial e as variáveis independentes (características da administração salarial) e parâmetros (variáveis demográficas) do estudo, encontram-se listados no quadro a seguir, separados por grupo de instituição.

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	GRAUS DE LIBERDADE		QUI-QUADRADO		NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA (= %)		ASSOCIAÇÃO	
	Adminis- tração Direta	Economia Mista e Particul.	Adminis- tração Direta	Economia Mista e Particul.	Adminis- tração Direta	Economia Mista e Particul.	Adminis- tração Direta	Economia Mista e Particul.
Idade	32	24	105	39	zero	2,7	Sim	Sim
Sexo	4	4	7	5	12,3	28,1	Não	Não
Escolaridade	16	20	20	33	19,5	3,2	Não	Sim
Salário	44	40	121	41	zero	39,0	Sim	Não
Tempo de casa	16	12	112	17	zero	12,2	Sim	Não
Tempo de cargo	16	12	26	12	4,5	42,3	Sim	Não
VARIÁVEIS INDEPENDENTES (Carac.da Estr.Sal.)	Adminis- tração Direta	Economia Mista e Particul.	Adminis- tração Direta	Economia Mista e Particul.	Adminis- tração Direta	Economia Mista e Particul.	Adminis- tração Direta	Economia Mista e Particul.
Objetividade	24	24	51	45	0,1	0,5	Sim	Não
Formalização	24	24	34	29	8,1	23,0	Sim	Não
Flexibilidade	24	24	28	22	25,2	55,0	Não	Não
Comunicação	24	24	41	21	2,4	59,8	Sim	Não
Equilíbrio Interno	24	24	45	40	3,3	3,3	Sim	Sim
Equilíbrio Externo	24	24	64	50	zero	0,1	Sim	Sim

QUADRO 10: Associação entre a Satisfação Salarial como Medida Indireta e as Variáveis Demográficas e Independentes nas Instituições Pesquisadas

O quadro indica haver associação entre a variável dependente (satisfação salarial) e determinada variável independente (características da estrutura salarial) ou parâmetro (variáveis demográficas), caso o valor do teste qui-quadrado tenha se revelado elevado, dentro de um nível de significância de até 10%. Dessa forma, a probabilidade de aceitar-se a possível associação existente será sempre de no máximo 90%.

Para as instituições ligadas à administração direta, a satisfação salarial mostra-se associada à idade, salário atual, tempo de casa e tempo no cargo,

tendo-se em vista os parâmetros fixados e a objetividade, formalização, comunicação, equilíbrio interno e equilíbrio externo, quando consideradas as variáveis independentes do estudo.

Nas instituições ligadas à empresas de economia mista e particulares, a satisfação salarial mostra-se associada à idade e escolaridade, tendo em vista os parâmetros fixados e a objetividade e equilíbrios interno e externo, quando consideradas as variáveis independentes do estudo.

COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO

Nesta seção encontram-se descritas e analisadas as capacidades individuais de cada característica da estrutura salarial e de cada parâmetro para explicação do comportamento da variável dependente. Os quadros a seguir indicam os resultados obtidos para cada grupo de instituições.

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS (Parâmetros)	CORRELAÇÃO	
	Instituições Ligadas a Ad ministração Direta	Instituições Lig.a Emp.de Econ.Mista e Particulares
Idade	0,5323	0,1840
Sexo	-0,1612	0,0310
Escolaridade	0,2422	0,0500
Salário	0,6361	0,2187
Tempo de Casa	0,5786	0,5300
Tempo no Cargo	0,3123	0,1121

QUADRO 11: Coeficientes de Correlação entre Satisfação Salarial (Medida Direta) e Variáveis Demográficas

CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DE SALÁRIOS	C O R R E L A Ç Ã O	
	Instituições Ligadas à Ad ministração Direta	Instituições Lig. à Emp. de Econ. Mista e Particulares
Objetividade	0,3328	0,1981
Flexibilidade	0,1235	0,1121
Equilíbrio Externo	0,4913	0,4021
Formalização	0,3602	0,2405
Comunicação	0,3782	0,0710
Equilíbrio Interno	0,2927	0,2949

QUADRO 12: Coeficientes de Correlação entre Sa-
tisfação Salarial (Medida Direta) e
Características de Estrutura Salarial

Nas instituições ligadas à adminis-
tração direta, os parâmetros que melhor expli-
cam a satisfação salarial são, em ordem de prio-
ridade, o salário, o tempo de casa, a idade e o
tempo no cargo, todos apresentando correlação
positiva, ou seja, quanto mais elevado o valor
de cada um deles, maior será a satisfação sala-
rial.

Em relação às características da es-
trutura salarial, as que melhor explicam a sa-
tisfação com o salário são, em ordem de priori-
dade, o equilíbrio externo, a comunicação, a for-
malização e a objetividade, todas apresentando
correlação positiva, ou seja, quanto maior o
grau de cada uma delas, maior a satisfação sala-
rial.

Nas instituições ligadas às empresas de economia mista e particulares, os parâmetros apresentam reduzido poder de explicação da variável satisfação salarial. Em relação às características da estrutura salarial, as que melhor explicam a variável dependente são, em ordem de prioridade, o equilíbrio externo e o equilíbrio interno, ambas apresentando correlação positiva, ou seja, quanto maior o grau de cada uma delas, maior a satisfação salarial.

TESTES DE PROPORÇÃO

Os testes de proporção realizados, consideram 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 pelos resultados anteriores, que indicam não haver diferença entre as proporções de pesquisadores satisfeitos entre as instituições, segundo a forma direta de mensuração da satisfação salarial.

Os valores calculados para a hipótese de homogeneidade entre as proporções encontram-se comentados a seguir.

a. Objetividade

Hipótese rejeitada ($Z = 2,99$), indicando ser maior a proporção de pesquisadores que percebem um grande grau de objetividade na estrutura salarial e estão satisfeitos com o

salário do que a proporção de pesquisadores que também percebem um grande grau de objetividade e estão insatisfeitos com o sa lário.

b. Formalização

Hipótese rejeitada ($Z = 5,2$), indicando ser maior a proporção de pesquisadores que percebem um grau elevado de formalização na estrutura salarial e estão satisfeitos com o salário do que a proporção de pesquisadores que também percebem um grau elevado de formalização e estão insatisfeitos com o sa lário.

c. Flexibilidade

Hipótese aceita ($Z = 1,7$), indicando não haver diferença entre as proporções de pesquisadores que percebem grau elevado de flexibilidade na estrutura salarial e estão ou satisfeitos, ou insatisfeitos com o salário.

d. Comunicação

Hipótese rejeitada ($Z = 3,2$), indicando ser maior a proporção de pesquisadores que percebem um grau elevado de comunicação na es trutura salarial e estão satisfeitos com o salário do que a proporção de pesquisadores que também percebem um grau elevado de comunicação e estão insatisfeitos com o sa lário.

e. Equilíbrio Interno

Hipótese rejeitada ($Z = 3,97$), indicando ser maior a proporção de pesquisadores que percebem um grau elevado de equilíbrio interno para os salários pagos na instituição e que estão satisfeitos com o salário do que a proporção de pesquisadores que também percebem um grau elevado de equilíbrio interno e estão insatisfeitos com o salário.

f. Equilíbrio Externo

Hipótese rejeitada ($Z = 3,75$), indicando ser maior a proporção de pesquisadores que percebem um grau elevado de equilíbrio externo para os salários pagos pela instituição e que estão satisfeitos com o salário, do que a proporção de pesquisadores que também percebem um grau elevado de equilíbrio externo e estão insatisfeitos com o salário.

3.2. 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^(*) e em termos de discrepância percebida, conforme recomendado por LAWLER e PORTER^(*).

(*) Capítulo III, item 2 do presente trabalho.

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

Tipo de Instituição Índice Sat.Sal. (intervalos)	Lig.ã Emp.de Econ.Mista e Particulares		Ligadas à Administração Direta		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
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
T O T A L	169	100%	141	100%	310	100%

QUADRO 13: Distribuição de Frequência da Satisfação Salarial como Medida Indireta nas Instituições Pesquisadas.

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

ã 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

Comparando-se as proporções de pesquisadores satisfeitos com o salário entre os dois grupos de instituições, aceita-se a hipótese de homogeneidade, não havendo portanto diferenciação entre a proporção de pesquisadores satisfeitos e trabalhando em instituições da administração direta e a proporção de pesquisadores satisfeitos e atuando em institutos ligados à empresa de economia e mista e particulares ($Z = 1,32$). No caso de insatisfação com o salário, o grupo ao qual pertence a instituição revelou-se significativo, já que é maior a proporção de pesquisadores insatisfeitos com o salário e atuando em instituições da administração direta, do que a proporção de pesquisadores insatisfeitos e trabalhando em institutos de empresas de economia mista e particulares ($Z = -5,6$).

TESTES DE ASSOCIAÇÃO

Os resultados dos testes de associação, efetuados através de processamento eletrônico de dados entre a variável dependente satisfação salarial e as variáveis independentes (características da estrutura salarial) e parâmetros de estudo (variáveis demográficas) encontram-se listados na tabela a seguir, separados por grupo de instituição.

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	GRAUS DE LIBERDADE		QUI-QUADRADO		NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA (α)		ASSOCIAÇÃO	
	Adminis tração Direta	Economia Mista e Particul.	Adminis tração Direta	Economia Mista e Particul.	Adminis tração Direta	Economia Mista e Particul.	Adminis tração Direta	Economia Mista e Particul.
Idade	40	30	68,8	40,2	0,3	10,0	Sim	Sim
Sexo	5	5	6,0	1,2	30,8	94,4	Não	Não
Escolaridade	20	25	32,9	20,7	3,4	70,6	Sim	Não
Salário	55	50	101,4	76,7	0,01	0,9	Sim	Sim
Tempo de casa	20	15	61,8	19,1	zero	20,8	Sim	Não
Tempo de cargo	20	15	39,3	15,6	0,6	40,8	Sim	Não
VARIÁVEIS INDEPENDENTES (Carac.da Estr.Sal.)	Adminis tração Direta	Economia Mista e Particul.	Adminis tração Direta	Economia Mista e Particul.	Adminis tração Direta	Economia Mista e Particul.	Adminis tração Direta	Economia Mista e Particul.
Objetividade	30	30	27,6	36,0	59,3	20,7	Não	Não
Formalização	10	10	12,3	8,4	26,7	59,5	Não	Não
Flexibilidade	30	30	35,0	29,0	24,2	51,6	Não	Não
Comunicação	10	10	13,4	5,9	20,5	82,6	Não	Não
Equilíbrio Interno	10	10	14,3	13,0	16,0	22,3	Não	Não
Equilíbrio Externo	30	30	52,8	34,6	0,6	25,6	Sim	Não

QUADRO 14: Associação entre a Satisfação Salarial como Medida Indireta e as Variáveis Demográficas e Independentes nas Instituições Pesquisadas

O quadro indica haver associação entre a variável dependente e determinada variável independente ou parâmetro, caso o valor do teste qui-quadrado tenha sido elevado, dentro de um nível de significância de até 10%.

Nas instituições ligadas à administração direta, a satisfação salarial mostra-se associada à idade, escolaridade, salário, tempo de casa e tempo de cargo, tendo-se em vista os parâmetros fixados e ao equilíbrio interno, quando consideradas as variáveis independentes do estudo.

Nas instituições ligadas às empresas de economia mista e particulares, a satisfação com o salário mostra-se associada à idade e salário atual, enquanto que não apresenta qualquer associação com as características da estrutura salarial vigente na instituição.

COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO

Nesta seção encontram-se descritas e analisadas as capacidades individuais de cada característica da estrutura salarial e de cada parâmetro para explicação do comportamento da variável dependente. Os quadros a seguir indicam os resultados obtidos para cada grupo de instituição.

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS (Parâmetros)	C O R R E L A Ç Ã O	
	Instituições Ligadas a Ad- ministração Direta	Instituições Lig.a Emp.de Econ.Mista e Particulares
Idade	0,4863	0,1243
Sexo	-0,1873	0,0071
Escolaridade	0,1772	0,0950
Salário	0,5974	0,3073
Tempo de Casa	0,5207	0,0500
Tempo de Cargo	0,3287	0,1554

QUADRO 15: Coeficientes entre Satisfação Salarial (Medida Indireta) e Variáveis Demográficas

CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DE SALÁRIOS	C O R R E L A Ç Ã O	
	Instituições Ligadas a Ad- ministração Direta	Instituições Lig.a Emp.de Econ.Mista e Particulares
Objetividade	0,1805	0,0975
Flexibilidade	0,0230	0,0853
Equilíbrio Externo	0,4402	0,1970
Formalização	0,1815	0,1658
Comunicação	0,2844	0,0640
Equilíbrio Interno	0,0536	0,1395

QUADRO 16: Coeficientes de Correlação entre Satisfação Salarial (Medida Indireta) e Características da Estrutura Salarial

Nas instituições ligadas à administração direta, os parâmetros que melhor explicam a satisfação salarial são, em ordem de prioridade, o salário, o tempo de casa, a idade e o tempo de cargo, todos apresentando correlação positiva, ou seja, quanto mais elevado o valor de cada um deles, maior será a satisfação salarial. Em relação às características da estrutura salarial, as que melhor explicam a satisfação com o salário são, em ordem de prioridade, o equilíbrio externo e a comunicação, também apresentando coeficientes positivos.

Nas instituições ligadas à empresas de economia mista e particulares, o poder de explicação dos parâmetros e características da estrutura salarial acha-se reduzido. Somente o salário e o equilíbrio externo revelam-se como explicativos da satisfação salarial, ambos também como coeficientes positivos.

TESTES DE PROPORÇÃO

Os testes de proporção realizados, consideram 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 para a hipótese de homogeneidade entre as proporções encontram-se comentados a seguir.

a. Objetividade

Hipótese aceita ($Z = 1,16$), indicando não haver diferença entre as proporções de pesquisadores que percebem grau elevado de objetividade na estrutura salarial e estão satisfeitos ou insatisfeitos com o salário.

b. Formalização

Hipótese rejeitada ($Z = 2,0$), indicando ser maior a proporção de pesquisadores que percebem grau elevado de formalização na estrutura salarial e estão satisfeitos com o salário do que a proporção de pesquisadores que também percebem um elevado grau de formalização e estão insatisfeitos com o salário.

c. Flexibilidade

Hipótese aceita ($Z = 0,2$), indicando não haver diferença entre as proporções de pesquisadores que percebem grau elevado de flexibilidade na estrutura salarial e estão ou satisfeitos, ou insatisfeitos com o salário.

d. Comunicação

Hipótese rejeitada ($Z = 2,38$), indicando ser maior a proporção de pesquisadores que percebem um grau elevado de comunicação na estru-

tura salarial e que estão satisfeitos com o salário do que a proporção de pesquisadores que também percebem um grau elevado de comunicação e estão insatisfeitos com o salário.

e. Equilíbrio Interno

Hipótese aceita ($Z = 0,49$), indicando não haver diferença entre as proporções de pesquisadores que percebem grau elevado de equilíbrio interno para os salários pagos na instituição e estão satisfeitos ou insatisfeitos com o salário.

f. Equilíbrio Externo

Hipótese rejeitada ($Z = 2,5$), indicando ser maior a proporção de pesquisadores que percebem um grau elevado de equilíbrio externo para os salários pagos pela instituição e que estão satisfeitos com o salário do que a proporção de pesquisadores que também percebem um grau elevado de equilíbrio externo e estão insatisfeitos com o salário.

CAPÍTULO V

CAPÍTULO VCONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo identificar as principais conclusões e implicações do estudo, tomando-se como base os resultados encontrados durante a fase de tratamento dos dados levantados. A forma de apresentação a ser adotada inclui, primeiramente, a identificação da conclusão mais relevante e, em seguida, uma tentativa de avaliação de como esta poderá vir a afetar o planejamento e a execução das tarefas relacionadas à administração salarial nas instituições de 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 à 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 à 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, 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

(*) Segundo a forma indireta de mensuração. Se considera da a direta, incluía-se também as características "objetividade" e "equilíbrio externo".

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 à empresas de economia mista e particulares, podendo este fato ser explicado por duas razões distintas. Conforme já mencionado, 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 à 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.

Os testes estatísticos de correlação e de associação entre as variáveis independentes e a satisfação salarial (segundo ambas as formas de mensuração), conforme citado anteriormente, apresentam pouca significância para explicação do comportamento da variável dependente (satisfação salarial). Tendo sido realizados considerando-se a totalidade dos pesquisadores divididos em dois grupos distintos, segundo o tipo jurídico da instituição à qual es

tavam vinculados, revelam, ainda, incoerência entre si. Tal fato pode ser explicado pela qualidade de cada medida em determinar a real satisfação com o salário e pela tentativa de tratamento homogêneo para pesquisadores satisfeitos e insatisfeitos com a remuneração recebida. Dessa forma, as conclusões tiradas e já apresentadas neste capítulo, entre a satisfação salarial e as características da estrutura de salários, acham-se apoiadas nos testes de proporção para pesquisadores satisfeitos, tomando-se como base a mensuração indireta desta variável.

Considerando-se as variáveis demográficas, a satisfação salarial, segundo ambas as formas de mensuração, acha-se positivamente correlacionada à idade, ao salário atual, ao tempo de casa e ao tempo no cargo para pesquisadores atuando em instituições ligadas à administração direta. Assim sendo, estes resultados fornecem uma avaliação das políticas e critérios utilizados pela administração de pessoal nestas instituições. As práticas de concessão de aumentos salariais a cada 5 (cinco) anos de serviços prestados e os adicionais pelo cargo de pesquisa ocupado, conforme o nível e posição envolvidos, revelam-se positivamente correlacionados à satisfação salarial, devendo a respectiva manutenção ser incentivada, caso a satisfação salarial seja um objetivo a ser atingido pela área de administração de cargos e salários da Instituição.

No caso dos pesquisadores atuando em Instituições ligadas à empresas de economia mista e particulares, a satisfação salarial, segundo ambas as formas de mensuração, acha-se positivamente correlacionada somente ao salário atual e à idade. Estes resultados, embora estejam dentro das expectativas, indicam, entretanto, pouca flexibilidade nos instrumentos até então utilizados para obtenção da satisfação associada ao pagamento. Os responsáveis

pela administração de salários, nessas Instituições, deixando de considerar o tempo de casa (antiguidade) e o tempo no cargo como condicionantes da própria remuneração, deixam também de se beneficiar dos efeitos dessas duas variáveis adicionais sobre a satisfação salarial.

Para finalizar o presente trabalho, 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 que existe 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 da 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 e 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, sempre que possível, níveis salariais significativos, já que a satisfação salarial é fortemente influenciada pelo próprio valor do montante recebido;
- 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 à 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 en

genharia 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 consequente resolução de problemas de caráter nacional.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO DO PESQUISADOR

PESQUISA: ADMINISTRAÇÃO SALARIAL EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO - ENTREVISTA

Prezado Pesquisador,

Esta pesquisa tem um caráter essencialmente acadêmico, servindo de base para a elaboração de teses de mestrado e doutoramento a serem apresentadas ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da USP. Para isso, contamos com sua colaboração no sentido de responder a este questionário indicando suas percepções sobre aspectos nele considerados.

Este instrumento visa levantar sua opinião a respeito de algumas características da administração salarial desta Instituição, bem como sobre alguns aspectos de comportamento no trabalho.

Agradecemos antecipadamente sua valiosa participação, e permanecemos à sua disposição na FEA/USP, fone: 211-6526, para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,

Prof. Gilberto A. Martins

Prof. Roberto Coda

Prof. Lindolfo G. de Albuquerque

.4.

- Indique o número aproximado de vezes que seus trabalhos técnicos-científicos foram citados na literatura especializada.

--	--

45

- Você já teve alguma invenção própria patenteada? Quantas?

--	--

47

- Indique o número de vezes que você participou, nos últimos 5 anos nas seguintes atividades:

- . Em Comissões Técnicas

--	--

49

- . Em Conselho Editorial de Revistas Técnicas

--	--

51

- . Na orientação de Estagiários e Bolsistas

--	--

53

- . Em Conferências, Palestras e Seminários Técnicos

--	--

55

- . Na orientação ou co-orientação de teses de pós-graduação

--	--

57

- . Apresentação de trabalhos técnicos em Simpósios na área de especialização

--	--

59

II. PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO QUANTO A CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO SALARIAL

- Na relação a seguir você encontrará uma série de características da administração salarial, cada uma delas seguida de uma escala de 7 pontos. Assinale em cada escala o ponto que corresponda, segundo seu julgamento, ao grau que melhor explique a variável em questão.

Nestas escalas números baixos representam baixos graus e os números altos identificam os graus mais altos. Para cada escala assinale somente um número. Por favor não omita nenhuma escala.

1. Grau em que o estabelecimento de salários é baseado em métodos, técnicas e critérios mensuráveis, não subjetivos.

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
muito pequeno				col.71				muito grande

2. Grau em que o estabelecimento de salários está regido por:

2.1. Critérios definidos de tomada de decisão, manuais, regras, procedimentos escritos e formulários.

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
muito pequeno				col.72				muito grande

2.2. Regras escritas existentes totalmente aplicadas:

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
muito pequeno				col.73				muito grande

2.3. Regras e procedimentos bem detalhados:

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
muito pequeno				col.74				muito grande

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

	1	2	3	4	5	6	7	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
muito pequeno				col.75				muito grande

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

4.1. São divulgados pela organização entre seus diversos membros:

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muito pequeno			col.76			muito grande

4.2. São entendidos por você:

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muito pequeno			col.77			muito grande

5. Grau em que o salário pago a cada indivíduo decorre:

5.1. Da importância do cargo que ele ocupa:

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muito pequeno			col.78			muito grande

5.2. De seu desempenho no trabalho:

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muito pequeno			col.79			muito grande

6. Grau em que o salário pago pela organização para um determinado cargo seja próximo ao salário pago ao mesmo cargo no mercado de trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muito pequeno			col.80			muito grande

.7.

Identificação do Questionário

		2
--	--	---

III. PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO QUANTO A ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

1. Assinale na escala abaixo o grau de concordância que você acredita haver entre a contribuição que você dá à organização e o salário que você recebe.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nenhuma	pequena	média	grande	muito grande
		col.6		

2. Seu sentimento de justiça (equidade) ou injustiça (inequidade) com seu pagamento é provavelmente influenciado pelo total de pagamento recebido pelos outros em sua volta. Quais são as pessoas que você usa para a comparação de pagamento? Indique pela ordem suas três primeiras escolhas usando respectivamente os números 1, 2 e 3.

- | | | |
|--|--------------------------|---------|
| - pessoas da Instituição em posição mais alta | <input type="checkbox"/> | col. 8 |
| - pessoas da Instituição da mesma posição | <input type="checkbox"/> | col. 9 |
| - pessoas da Instituição em posição mais baixa | <input type="checkbox"/> | col. 10 |
| - amigos (não os da Instituição) | <input type="checkbox"/> | col. 11 |
| - parentes | <input type="checkbox"/> | col. 12 |
| - pessoas de outras inst. em cargos similares | <input type="checkbox"/> | col. 13 |
| - pessoas em outras ocupações | <input type="checkbox"/> | col. 14 |
| - outros (especifique) _____ | <input type="checkbox"/> | col. 15 |

.8.

3. Avaliando a contribuição dada e o salário recebido pela primeira pessoa identificada no item anterior você diria que o grau de concordância entre eles é:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nenhuma	pequena	média	grande	muito grande

col.16

4. Avaliando sua contribuição e respectivo salário comparada com a contribuição e salário da outra pessoa você diria que o grau de concordância entre eles é:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nenhuma	pequena	média	grande	muito grande

col.17

- ** 5. Assinale na escala abaixo qual das afirmações melhor descreve seu sentimento de satisfação com seu salário total nesta Instituição.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nenhuma satisfação	pequena satisfação	média satisfação	grande satisfação	satisfação muito grande

col.18

- ** 6. Qual o salário total que você acha que deveria receber para de de desempenhar as tarefas de seu cargo?

							,		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

.9.

- ** 7. Qual salário você acha que é pago no mercado de trabalho para ocupantes de cargos similares ao seu?

						,		
--	--	--	--	--	--	---	--	--

31

8. Você diria que sua habilidade para influenciar trabalhos científicos e contribuir para o desenvolvimento de outros membros da comunidade científica é:

1

nenhuma

2

pequena

3

média

4

grande

5

muito grande

col.41

9. Seu interesse em relacionar-se com pessoas de outras áreas de especialização é:

1

nenhum

2

pequeno

3

médio

4

grande

5

muito grande

col.42

10. Você diria que sua segurança e rapidez na exploração de novos desenvolvimentos científicos e tecnológicos é:

1

nenhuma

2

pequena

3

média

4

grande

5

muito grande

col.43

11. Sua familiarização com a área de conhecimento em que atua e seu grau de especialização no seu campo específico é:

1

nenhuma

2

pequena

3

média

4

grande

5

muito grande

col.44

12. Você diria que sua capacidade de criar novas técnicas ou de adaptar técnicas existentes a situações novas é:

- | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> |
| nenhuma | pequena | média | grande | muito grande |

col.45

13. Assinale uma das alternativas para cada uma das questões abaixo:

13.1. Na maioria dos dias em seu trabalho quão frequentemente o tempo parece se arrastar para você?

- | | |
|------------------------------------|----------------------------|
| - Aproximadamente meio dia ou mais | 1 <input type="checkbox"/> |
| - Aproximadamente um terço do dia | 2 <input type="checkbox"/> |
| - Aproximadamente um quarto do dia | 3 <input type="checkbox"/> |
| - Aproximadamente um oitavo do dia | 4 <input type="checkbox"/> |
| - O tempo nunca parece se arrastar | 5 <input type="checkbox"/> |

51

13.2. Algumas pessoas estão completamente envolvidas com seus trabalhos, estão absorvidas noite e dia. Para outras pessoas, seus trabalhos são simplesmente um entre vários interesses. Quão envolvido você se sente no seu trabalho?

- | | |
|--|----------------------------|
| - Muito pouco envolvido; meus outros interesses são mais absorventes | 1 <input type="checkbox"/> |
| - Ligeiramente envolvido | 2 <input type="checkbox"/> |
| - Moderadamente envolvido; meu trabalho e meus outros interesses são igualmente absorvidos por mim | 3 <input type="checkbox"/> |
| - Muito fortemente envolvido; meu trabalho é o maior interesse na minha vida | 4 <input type="checkbox"/> |

52

.11.

13.3. Quão frequentemente você faz alguns trabalhos extras no seu cargo que não são realmente exigidos de você?

- Aproximadamente uma vez por mês ou menos 1
 - Uma vez em poucas semanas 2
 - Aproximadamente uma vez por semana 3
 - Algumas vezes por semana 4
 - Quase todo dia 5
- 53

13.4. Você diria que trabalha mais, menos ou aproximadamente o mesmo que outras pessoas fazendo o mesmo tipo de trabalho na Instituição?

- Menos do que a maioria dos outros 1
 - Um pouco menos do que a maioria dos outros 2
 - Aproximadamente o mesmo do que a maioria dos outros 3
 - Um pouco mais do que a maioria dos outros 4
 - Mais do que a maioria dos outros 5
- 54

14. Assinale na escala abaixo qual das afirmações melhor descreve sua motivação para o seu trabalho.

- | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1
<input type="checkbox"/> | 2
<input type="checkbox"/> | 3
<input type="checkbox"/> | 4
<input type="checkbox"/> | 5
<input type="checkbox"/> |
| nenhuma
motivação | pequena
motivação | média
motivação | grande
motivação | muito grande
motivação |

.12.

15. Uma s\u00e9rie de afirma\u00e7\u00f5es referentes ao trabalho do pesquisador esta listada abaixo. Indique por favor em que grau voc\u00ea concorda ou discorda de cada afirma\u00e7\u00e3o. Assinale apenas uma das cinco alternativas para cada afirma\u00e7\u00e3o.

(Por favor, assegure-se de haver respondido a todos os itens)

15.1. As recompensas financeiras justas s\u00e3o de maior import\u00e2ncia para conseguir que voc\u00ea fa\u00e7a o melhor trabalho poss\u00edvel.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 61	concorda	concorda fortemente

15.2. Voc\u00ea gosta que seus amigos saibam onde voc\u00ea trabalha.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 62	concorda	concorda fortemente

15.3. Sua organiza\u00e7\u00e3o possui uma boa imagem junto \u00e0 comunidade.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 63	concorda	concorda fortemente

15.4. Em sua Institui\u00e7\u00e3o existem mais pessoas satisfeitas do que nas outras.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 64	concorda	concorda fortemente

.13.

15.5. Não existem outras Instituições aqui perto onde você preferiria trabalhar.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 65	concorda	concorda fortemente

15.6. Sua Instituição não é usualmente dura e rígida com seus funcionários.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 66	concorda	concorda fortemente

15.7. Se você estivesse desempregado e tivesse oportunidade, gostaria de vir trabalhar nesta Instituição.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 67	concorda	concorda fortemente

15.8. Você tem confiança nas diretrizes estabelecidas pela alta administração de sua Instituição.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 68	concorda	concorda fortemente

15.9. Esta Instituição está realmente tentando fomentar relações com seus empregados.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 69	concorda	concorda fortemente

.14.

15.10. Se você estiver aborrecido no trabalho, provavelmente procurará orientação de alguém na sua organização.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 70	concorda	concorda fortemente

15.11. Esta Instituição oferece suficientes oportunidades para o seu aperfeiçoamento próprio, aprendizado e progresso na carreira.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 71	concorda	concorda fortemente

15.12. A alta administração dá suficiente reconhecimento para a sua ambição e esforço pessoal.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 72	concorda	concorda fortemente

15.13. É importante para você pertencer a uma organização que possui uma boa imagem na comunidade.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 73	concorda	concorda fortemente

15.14. A forma de você obter maiores salários na sua organização é assumir atividades ou cargos de chefia.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 74	concorda	concorda fortemente

.15.

15.15. Em geral não há diferença significativa entre os ganhos dos pesquisadores e o das pessoas envolvidas em atividades de chefia, nesta Organização.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 75	concorda	concorda fortemente

15.16. Desempenhar atividades administrativas deve fazer parte de seu trabalho, além das tarefas normais de pesquisa.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 76	concorda	concorda fortemente

15.17. Havendo possibilidade de assumir uma posição de chefia na sua organização, você gostaria de assumi-la.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 77	concorda	concorda fortemente

15.18. Você está mais interessado em seu trabalho de pesquisa do que em oportunidades para assumir responsabilidades administrativas.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
discorda fortemente	discorda	indiferente col. 78	concorda	concorda fortemente

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO PARA O ADMINISTRADOR DE
SALÁRIOS

.1.

PESQUISA: ADMINISTRAÇÃO SALARIAL EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO/ENTREVISTA
ADMINISTRADOR DE SALÁRIOS

Prezado Senhor,

Este questionário destina-se a levantar informações a respeito de administração salarial desta Instituição. Ele representa a primeira etapa de uma pesquisa cujo objetivo será identificar os efeitos das diferentes características das administrações salariais em algumas variáveis, tais como a motivação para o trabalho, satisfação com o salário, performance, equidade salarial, decisões na carreira e identificação com a organização. Esta pesquisa tem o caráter acadêmico, servindo-se de base para a elaboração de Teses de mestrado ou doutorado a serem apresentadas ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da USP. Os dados obtidos não serão divulgados individualmente, permanecendo confidenciais.

A segunda etapa constará de um levantamento das percepções dos pesquisadores a respeito das variáveis acima referidas.

Sua colaboração nesta etapa da pesquisa é fundamental para que possamos tentar caracterizar a administração salarial nas Instituições de Pesquisa.

Agradecemos antecipadamente sua valiosa participação neste trabalho.

Prof. Gilberto Martins

Prof. Roberto Coda

Prof. Lindolfo G. de Albuquerque

CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO SALARIALIdentificação da Instituição

Nome: _____

Endereço: _____

Constituição Jurídica:Administração Direta Autarquia Empresa Pública Fundação Empresa Economia Mista Empresa Privada

Entidade Mantenedora (se existir): _____

Origem dos Recursos Financeiros: (ano de 1977)

	%
Recursos provenientes do orçamento do governo estadual ou federal	<input type="checkbox"/> —

Recursos provenientes de testes, análises e outros serviços de rotina	<input type="checkbox"/> —
---	----------------------------

Recursos provenientes de contratos, convênios para desenvolvimento de pesquisa para a indústria, agricultura, instituições governamentais, etc.	<input type="checkbox"/> —
---	----------------------------

Outros (especificar)	<input type="checkbox"/> —
----------------------	----------------------------

Descrição Sumária das principais atividades: _____

Indetificação do Entrevistado

Nome: _____

Cargo: _____

Experiência na Área: anos

Característica da Administração Salarial

1. Número de funcionários efetivos

2. Número médio de funcionários temporários:

3. Número de pesquisadores:

4. Número de administradores de pesquisas:

5. Quais os tipos de vínculos empregatícios que a Instituição mantém na contratação de seus empregados, e quantos funcionários mantém em cada um deles?

Nº

5.1. C.L.T.

5.2. E.F.P.

5.3. Lei 500

5.4. Carreira do pesquisador científico

5.5. Outros

6. Existe um cadastro de cargos? Sim Não

6.1. Em caso afirmativo, quantos são?

6.2. Favor fornecer relação dos cargos de pesquisa com nome dos ocupantes.

7. Existe um manual de cargos e salários? Sim Não

8. Sua organização adota planos salariais distintos conforme a especialização ou nível dos cargos?

Sim Não

8.1. Em caso afirmativo, explique quais são e a que categorias profissionais se destinam:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____

9. É feita análise de cargos?

Sim Não

9.1. Descreva a metodologia utilizada:

10. Existe (m) um sistema (s) de avaliação de cargos utilizados (s) pela administração salarial desta organização?

Sim Não

10.1. Em caso positivo, qual é o método de avaliação de cargos utilizado? (no caso de utilizar mais de um plano salarial, indicar o método utilizado em cada um deles)

.5.

10.2. Na listagem de fatores abaixo, assinale quais são utilizados para avaliação de cargos, bem como o seu peso percentual, caso haja ponderação desses fatores.

FATORES	PLANO SALARIAL			
	z	z	z	z
Experiência Geral				
Conhecimento Técnico				
Escolaridade				
Tempo de Experiência na Função				
Habilidade Analítica				
Iniciativa				
Engenhosidade				
Versatilidade				
Capacidade de Julgamento				
Criatividade				
Grau de precisão				
Anos de Formado				
Fadiga Física ou Mental				
Volume de Trabalho				
Habilidade de Relacionamento Humano				
Atenção Demandada				
Concentração				
Aplicação Visual				
Condições de Trabalho				
Riscos Inevitáveis				
Responsabilidade de Supervisão				
Responsabilidade sobre Materiais				
Responsabilidade sobre Equipamentos				
Responsabilidade s/Inform.Confidenciais				
Elaboração de Relatórios				
Responsabilidade por Fornecedores				
Responsabilidade sobre Orçamentos				
Responsabilidade por Resultados				
Responsabilidade sobre qualidade				
Responsabilidade p/Elab.de Propostas				
Responsabilidade p/Cont.Inter.e Exter.				
Responsabilidade por Clientes				
Outros (especificar)				

11. São usados dados salariais de mercado? Sim Não

11.1. Em caso afirmativo descreva o método usado para a coleta de dados.

11.2. Como são utilizados os dados salariais de mercado para fixação dos salários?

11.3. Quantas vezes por ano são alterados os salários da instituição em função dos dados obtidos através de pesquisas salariais externas?

12. Existe avaliação de pessoal na Instituição? Sim Não

12.1. É utilizada na administração salarial? Sim Não

12.2. Quais são os demais usos do sistema de avaliação de pessoal?

12.3. Qual é o método de avaliação de pessoal utilizado? (Caso utilize métodos distintos para diferentes categorias de profissionais, indique cada um deles.)

13. A Instituição segue os níveis de reajuste de algum sindicato, associação de classe, ou órgão governamental?

Sim Não

13.1. Qual? _____

13.2. Indique as datas de ocorrência dos reajustes

14. A Instituição concede aumentos salariais espontâneos?

Sim Não

14.1. Em caso afirmativo, quais os critérios utilizados para esta concessão?

15. Quem toma as decisões finais a respeito de salários na Instituição?

- Diretor Alta Administração
- Comitê Superior Imediato
- Pessoas de fora da organização Pares
- Combinação dos indicadores acima (especificar)

16. Quantos profissionais especializados estão encarregados da Administração Salarial em sua organização?

16.1. Relacione o(s) nome(s) do(s) profissional(is) e respectivo(s) cargo(s).

17. Após o estabelecimento dos salários, existe algum processo formal de apelação?

Sim Não

17.1. Em caso afirmativo, qual o procedimento a ser seguido na apelação?

17.2. Quantas vezes durante o último ano este processo foi utilizado?

17.3. Aproximadamente quantas vezes estas reivindicações foram atendidas?

18. Existem técnicas paralelas (além dos planos salariais) utilizadas para estabelecer remuneração?

Sim Não

18.1. Em caso afirmativo, quais são elas?

18.2. Quantos pesquisadores e administradores de pesquisa tem seu nível de remuneração afetado pela aplicação destas técnicas?

18.3. Em média, qual porcentagem da remuneração individual é decorrente da aplicação destas técnicas? _____ %

18.4. Comentários: _____

18.5. Quem decide sobre a aplicação destas técnicas na organização?

- Diretor
- Superior imediato
- Alta administração
- Comissão
- Combinação dos indicados acima (especifique)

19.1 A Instituição fornece benefícios e outras recompensas extrasalariais a seus funcionários?

- Sim Não

.11.

19.1. Na listagem abaixo, assinale quais benefícios e outras recompensas são oferecidas pela Instituição, para cada grupo de categorias profissionais.

BENEFÍCIOS	CATEGORIAS			
	CATEGORIA 1	CATEGORIA 2	CATEGORIA 3	CATEGORIA 4
Plano de Pensões				
Aposentadoria por Invalidez				
Programa de Reabilitação Profissional				
Aposentadoria Especial por Insalubridade				
Pensão por Morte				
Auxílio Funeral				
Abono por Permanência em Serviço				
Auxílio Reclusão				
Aposentadoria por Velhice				
Pecúlios				
Aposentadoria por Tempo de Serviço				
Auxílio Natalidade				
Salário Família				
Abono de Natal - 13º Salário				
Assistência Técnica e Administrativa ao Funcionário				
Ano Sabático				
Apoio a Publicações				
Apoio a Participação em Congressos, Encontros Profissionais e Seminários				
Consultoria Legal e Financeira				
Flexibilidade no Horário de Trabalho				
Pagamento de Estudos				
Licença Remunerada para Estudos				
Auxílio-Acidentes				
Assistência Médica Complementar				
Assistência Dentária				
Seguro de Vida				
Seguro de Acidentes				
Complementação de Aposentadoria				
Complementação de Auxílio-Doença				
Apoio ao Lazer				
Colônia de Férias				
Título de Clube				
Esportes e Competições Internas				
Descontos em Cadeias de Hotéis				
Atividades Sociais na Instituição				
Ações da Instituição				
Participação nos Lucros				
Recompensas por Royalties Recebidos				
Recompensas por Patentes Registradas				
Empréstimos, Cooperativas de Crédito				
Auxílio Habitação				
Auxílio Transporte				
Apoio Financeiro à Associação dos Funcionários				
Adicional por Quinquênio de Serviço Efetivo				
Licença-Prêmio				
Restaurante, Cantina, Auxílio para Refeições				
Cooperativa de Consumo				
Desconto em Supermercados, Farmácias, etc.				
Outros (especificar)				

19.2. Quais os critérios para concessão dessas recompensas?

20. Existe um controle da rotação ("Turnover") de pesquisadores na Instituição? Sim Não

20.1. Em caso positivo qual os índices de rotação anuais verificados nos últimos 3 anos?

20.2. Quais os motivos que justificam este índice, segundo sua opinião?

21. Existe uma estrutura de carreira especial para os pesquisadores nesta Instituição? Sim Não

21.1. Em caso positivo, quais os critérios utilizados para promoção de pesquisadores na carreira?

21.2. Em média, quanto tempo um pesquisador leva para chegar ao nível mais alto da carreira?

22. Percepção do Entrevistado sobre as Características da Estrutura Salarial

Na relação abaixo, você encontrará uma série de características da estrutura salarial, cada uma delas seguida de uma escala de 7 pontos. Assinale em cada escala o ponto que melhor corresponda, segundo seu julgamento, ao grau de aplicação da variável correspondente. Nestas escalas, números baixos representam baixos graus e os números altos identificam os graus mais altos. Para cada escala assinale somente um número. Por favor, não omita nenhuma escala.

22.1. Objetividade: Grau em que o estabelecimento de salários é baseado em métodos, técnicas e critérios mensuráveis (não subjetivos)

1	2	3	4	5	6	7
Muito Pequeno						Muito Grande

22.2. Formalização: Grau em que o estabelecimento de salários está regido por:

22.2.1. Critérios definidos de tomada de decisão, manuais, regras, procedimentos escritos e formulários.

1	2	3	4	5	6	7
Muito Pequeno						Muito Grande

22.2.2. Regras escritas existentes totalmente aplicadas.

1	2	3	4	5	6	7
Muito Pequeno						Muito Grande

22.2.3. Regras e procedimentos bem detalhados.

1	2	3	4	5	6	7
Muito Pequeno						Muito Grande

22.3. Flexibilidade: Grau em que a estrutura de salários é flexível (não rígida), permitindo tratamento de casos excepcionais e resolução de problemas salariais.

1	2	3	4	5	6	7
Muito Pequeno						Muito Grande

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

22.4.1. São divulgados pela organização entre seus diversos membros.

1	2	3	4	5	6	7
Muito Pequeno						Muito Grande

22.5. Compatibilidade Interna: Grau em que o salário pago a cada indivíduo decorre:

22.5.2. Da importância do cargo que ele ocupa.

1	2	3	4	5	6	7
Muito Pequeno						Muito Grande

22.6. Compatibilidade Externa: Grau em que o salário pago pela organização para um determinado cargo seja próximo ao salário pago ao mesmo cargo no mercado de trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
Muito Pequeno						Muito Grande

ANEXO 3

POPULAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA
DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA POR
CATEGORIA FUNCIONAL

POPULAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA
DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA E O NÚMERO
DE PESQUISADORES POR CATEGORIA FUNCIONAL

I N S T I T U I Ç Õ E S	C.L.F.	Lei 500	C.L.T.	TOTAL
Agrônômico	84	84	34	202
Biológico	99	67	6	172
Botânico	24	-	-	24
Economia Agrícola	22	34	6	62
Florestal	22	14	10	46
Geológico	7	5	-	12
Pesca	14	20	5	39
Tecnologia de Alimentos	9	27	16	52
Zootecnia	48	39	13	100
Adolfo Lutz	20	33	4	57
Butantã	27	35	-	62
Saúde	16	7	2	25
Geográfico	2	3	-	5
Pasteur	-	2	-	2
Cardiologia	-	2	-	2
T O T A I S	394	372	96	862

Fonte: Diário Oficial do Estado de São Paulo
Edição de 12/12/77 - Doc. 10.950

- Obs .: 1. C.L.F. - Consolidação das Leis do Funcionalismo
C.L.T. - Consolidação das Leis do Trabalho
2. Recentemente houve a junção dos Institutos Geográfico e Geológico.

ANEXO 4

POPULAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA
LIGADAS À EMPRESAS DE ECONOMIA MISTA E PARTICULARES

POPULAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA
LIGADAS ÀS EMPRESAS DE ECONOMIA MISTA E PARTICULARES

E M P R E S A S	Número de Pesquisadores
IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas	526
FDTE - Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia	54
METAL LEVE S/A - Indústria e Comércio	12
CICA - Cia. Industrial de Conservas Alimentícias	10
DURATEX S/A	13
COPERSUCAR - Cooperativa Central dos Produtores de Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo	30
CETESB - Companhia Estadual de Tecnologia do Saneamento Básico e Poluição	18
ENGESA - Engenheiros Especializados S/A	8
CESP - Companhia Energética de São Paulo	70
ELETROMETAL Aços Finos S/A	7
T O T A L	748

ANEXO 5

TESTE PARA A IGUALDADE ENTRE DUAS PROPORÇÕES

TESTE PARA A IGUALDADE ENTRE DUAS PROPORÇÕES

PROCEDIMENTO

1. Hipótese a ser testada : $H_0: p_1 = p_2$
Hipótese alternativa : $H_0: p_1 \neq p_2$

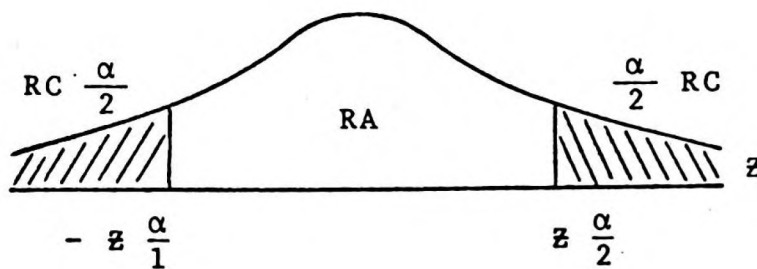
Sendo

p_1 = proporção de elementos com o atributo, na população 1

p_2 = proporção de elementos com o atributo, na população 2

2. Fixar α (nível de significância do teste). Escolher a variável normal padrão: $N(0,1)$.

3. Determinação da região crítica e região de aceitação de H_0 , através da tabela estatística da distribuição normal.



4. Cálculo do valor da variável

$$z_{\text{cal}} = \frac{f_1 - f_2}{\sqrt{p'(1-p') \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

onde

$$f_1 = \frac{x_1}{n_1} \begin{array}{l} \text{número de casos favoráveis} \\ \text{tamanho da amostra extraída da população 1} \end{array}$$

$$f_2 = \frac{x_2}{n_2} \begin{array}{l} \text{número de casos favoráveis} \\ \text{tamanho da amostra extraída da população 2} \end{array}$$

$$p' = \frac{\frac{x_1}{n_1} + \frac{x_2}{n_2}}{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}$$

5. Conclusão

Se $-z \frac{\alpha}{2} \leq z_{\text{cal}} \leq z \frac{\alpha}{2}$, aceita-se $H_0: p_1 = p_2$

Se $z_{\text{cal}} < -z \frac{\alpha}{2}$ ou $z_{\text{cal}} > z \frac{\alpha}{2}$, rejeita-se

$H_0: p_1 = p_2$

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. TEIXEIRA, G.M. Perspectivas da administração de cargos e salários. Salvador, nov. 1973. (Trabalho apresentado no IV CONAP)
2. REIS, J. A originalidade da carreira do pesquisador. Folha de São Paulo, 22 jan. 1978
3. McCLELLAND, D.C. Dinheiro, um motivador?: algumas perspectivas. The Mckinsey Quartely, Fall. 1967
4. 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)
5. MARCOVITCH, J. Ciência e tecnologia: fatores de desenvolvimento sócio-econômico. O Estado de São Paulo, Suplemento Cultural, 13 ago. 1978
6. FLEET, Richard V. Salary administration for scientific and engineering people. Research Management, 10 (26). 1967
7. LAVRAS, Alba A.C. Avaliação dos pesquisadores científicos. Administração Paulista, São Paulo, 30, Jul./Dez. 1977

8. LEAMER, Frank D. Salary Administration of scientific and engineering personnel at Bell Telephone Laboratories. Research Management, 7 (2). 1964
9. PROCÓPIO, José D. Aspectos Motivacionais de Remuneração. FEA/USP, 1976. (Apostila publicada pelo Departamento de Administração da FEA/USP)
10. LAWLER, E.E. Pay and organizational effectiveness: a psychological view. New York, MacGraw-Hill. 1971
11. SHAPIRO, Jack K. & WAHBA, Wahmond A. Pay satisfaction: an empirical test of a discrepancy model. Management Science, 24 (6), Fev. 1978
12. ADAMS, J.S. Toward and understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67. 1963
13. JACQUES, E. Equitable Payment. New York, Wiley. 1961
14. GOODMAN, Paul S. An examination of referents used in the evaluation of pay. Organizational Behavior and Human Performance. 1974
15. PORTER, L.W. A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management. Personnel Psychology, 45. 1961
16. RONAN, W.W. & ORGANT, G.J. Determinants of pay and pay satisfaction. Personnel Psychology, 26. 1973

17. PORTER, L.W. & LAWLER, E.E. III Managerial attitudes and Performance. Illinois, Richard D. Irwin. 1968
18. SHAPIRO, H. Jack. Models of pay satisfaction: a comparative study. Psychological Reports, 39: 223-230. 1976
19. KATZELL, R.A. Personal values, job satisfaction and job behavior. In: Models of pay satisfaction: a comparative study. Psychological Reports, 39: 223-230. 1976
20. ADAMS, J.S. Injustice in social exchange. In: Models of pay satisfaction: a comparative study. Psychological Reports, 39: 223-230. 1976
21. LAWLER, E.E. Pay and organizational effectiveness: a psychological view. In: Models of pay satisfaction: a comparative study. Psychological Reports, 39: 223-230. 1976
22. ALDERFER, C.P. Job enlargement and the organization context. In: Models of pay satisfaction: a comparative study. Psychological Reports, 39: 223-230. 1976
23. LIPTON, T. & BOWEY, A.M. Administração salarial. São Paulo, EDUSP, 1978

24. DECRETO nº 10950. Diário Oficial do Estado de São Paulo,
12 dez. 1977
25. DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Secretaria de
Cultura, Ciência e Tecnologia. Oferta da Ciência e
Tecnologia do Estado de São Paulo. 1975

BIBLIOGRAFIA

CASTRO, Cláudio de Moura. A prática da pesquisa. São Paulo,
McGraw-Hill do Brasil. 1977

CASTRO, Cláudio de Moura. Estrutura e apresentação de publi-
cações científicas. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil.
1976

ALBUQUERQUE, L.G. de; CAETANO, A.M.; CODA, R. Fatores deter-
minantes do salário de executivos, Revista de Adminis-
tração, São Paulo, IA-DEA/USP, 12 (2): 57-77. 1977