

# A ADMINISTRAÇÃO DE RECOMPENSAS E A EQUIDADE SALARIAL NAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

*Gilberto de Andrade Martins*

Professor assistente do Dept<sup>o</sup> de Administração da FEA-USP

A administração salarial na maioria das empresas e particularmente nas Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento não incorporou às suas práticas as contribuições da Teoria da Administração e das Ciências do Comportamento Humano. A principal causa dessa situação é o uso de esquemas tradicionais de medição de tarefas, aliada à falta de pesquisas nacionais nessa área. Realizou-se uma pesquisa em doze instituições de pesquisa localizadas no Estado de São Paulo, cujo objetivo operacional consistiu em identificar o relacionamento entre a estrutura salarial do Instituto, medida pelos seus graus de objetividade, formalização, flexibilidade, comunicação, equilíbrio salarial interno e externo, e o *sentimento de equidade salarial* dos pesquisadores.

## Considerações Gerais

Uma análise comparativa da evolução dos modelos teóricos da administração de recompensas e de suas aplicações mostra uma lacuna entre a teoria e a prática. A administração salarial na maioria das empresas, e particularmente nas instituições de pesquisa e desenvolvimento não incorporou às suas práticas as contribuições da teoria da administração e das ciências do comportamento humano. Pouco se tem feito no sentido de identificar as relações existentes entre as variáveis de atitude no trabalho como satisfação, motivação, equidade salarial, satisfação salarial, *performance*, entre outras, com aspectos da política e instrumentalização salarial das organizações.

Entre as críticas às atuais práticas da administração de recompensas destacam-se: .

- a falta de flexibilidade decorrente da aplicação de técnicas e instrumentos rígidos a uma situação em que os elementos bási-

cos são essencialmente mutáveis;

- a desconsideração da coerência salarial interna e externa;
- falta de abertura quanto ao conhecimento amplo do processo decisório para o estabelecimento das compensações;
- preocupação exclusiva com a função compensatória e conseqüente abandono dos aspectos motivacionais que a estrutura oferece em sua forma atual;
- insensibilidade às mudanças organizacionais e uma total desconsideração para os aspectos comportamentais e conseqüente ignorância às diferenças individuais.

Sem dúvida muitas causas poderiam ser apontadas para tal situação, todavia o principal motivo é a insistência por parte dos responsáveis pela administração de recompensas do uso de esquemas tradicionais de medição de tarefas com suposições decorrentes da teoria burocrática da estrutura organizacional, aliada à falta de pesquisas nacionais nessa área, especificamente sobre o comporta-

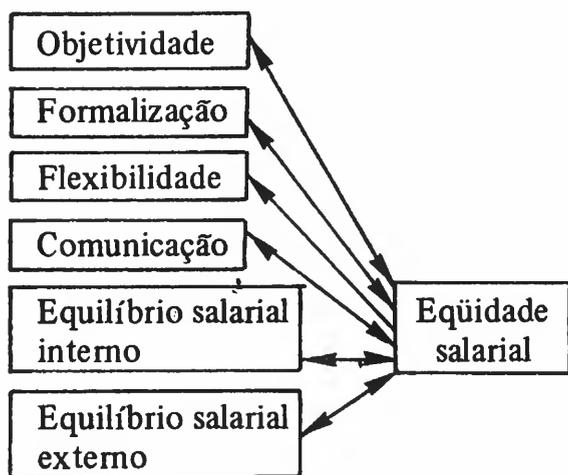
mento provocado pelo pagamento dentro da organização.

O objetivo do artigo é apresentar um resumo dos passos metodológicos e os resultados de uma pesquisa que objetivou basicamente a busca de relacionamento entre as variáveis estruturais da administração salarial e o sentimento de equidade salarial.

### O Problema de Pesquisa

As observações críticas referentes à administração salarial para pesquisadores, permitem caracterizar uma situação divergente daquela desejada. Idealmente as técnicas e os procedimentos utilizados deveriam ser embasados, planejados e orientados pelos resultados derivados das pesquisas sobre o comportamento dos indivíduos que diretamente são influenciados pelo sistema de remuneração. Assim constitui-se pergunta básica da pesquisa: “Como planejar e desenvolver um sistema de recompensa e os mecanismos pelos quais os benefícios são distribuídos, de maneira que aumente a atratividade intrínseca dos cargos pela atenção e consideração dos aspectos comportamentais?”

Uma solução parcial para esta questão foi buscada através do estudo das associações existentes entre as características estruturais da administração salarial e os aspectos do comportamento humano referentes ao sentimento de equidade salarial. Assim o objetivo operacional da pesquisa foi identificar as associações vaticinadas pelo gráfico abaixo:



Com base na hipótese de que a auto-avaliação da inequidade representa uma das bases sobre a qual as pessoas tomam decisões sobre diversas atitudes no trabalho, foram elaboradas questões para a medição do grau de percepção de justiça salarial, apoiadas nos trabalhos realizados por Atchison & French (1967) e Belcher & Atchison (1970). Assim foram realizadas quatro questões com alternativas expressas em escalas de cinco pontos. As questões sintetizam os conceitos incorporados na definição de inequidade formulada por Adams: “Inequidade existe para a *pessoa*, sempre que ela percebe que seus *inputs* e/ou *outcomes* do trabalho estão psicologicamente em relação contrária ao que ela percebe sejam os *inputs* e/ou *outcomes* do *outro*”

Isto é, a pessoa experimenta o sentimento de inequidade quando ela percebe que a razão de seus *outcomes* e seus *inputs* e a razão dos *outcomes* e dos *inputs* do outro são diferentes. Chamando-se de  $O_A$  os *outcomes* da pessoa A; de  $O_B$  os *outcomes* do outro usado na comparação; de  $I_A$  os *inputs* da pessoa A; e de  $I_B$  os *inputs* da outra pessoa, teremos uma relação de equidade para a pessoa, quando:

$$\frac{O_A}{I_A} = \frac{O_B}{I_B}$$

ou uma relação de inequidade quando a igualdade das razões não for percebida.

As variáveis que descrevem as características da administração de recompensas do instituto foram identificadas pela análise da literatura, sendo escolhidos aqueles fatores naturais revelados pela teoria administrativa e que estão presentes nas funções de planejamento, organização, direção e controle de qualquer tipo de administração salarial. A intensidade de aplicação de seus diversos níveis identificará o tipo de sistema salarial, distinguindo-o quanto aos seus graus, de objetividade, formalidade, flexibilidade, comunicação, equilíbrio interno e equilíbrio externo. As definições operacionais usadas para cada variável são dadas a seguir:

*Grau de Objetividade:* “grau em que o estabelecimento de salários é baseado em métodos, técnicas e critérios mensuráveis, não subjetivos”

*Grau de Formalização:* essa variável foi subdividida em:

- “grau em que o estabelecimento dos salários está regido por critérios definidos de tomada de decisão, manuais, regras, procedimentos escritos e formulários”;
- “grau em que o estabelecimento de salários está regido por regras existentes e totalmente aplicadas”;
- “grau em que o estabelecimento dos salários está regido por regras e procedimentos bem detalhados”;

*Grau de Flexibilidade:* “grau em que a estrutura de salários é flexível, não rígida, permitindo tratamento de casos excepcionais e resolução de problemas salariais”

*Grau de Comunicação:* A opinião do entrevistado quanto à comunicação dos procedimentos e instrumentalização do sistema de remuneração foi medida pelas questões:

- “grau em que os critérios utilizados para o estabelecimento de salários são divulgados pela organização entre seus diversos membros”;
- “grau em que os critérios utilizados para o estabelecimento de salários são entendidos por você”

*Grau de Equilíbrio Salarial Interno:* “grau em que o salário pago a cada indivíduo decorre da importância do cargo que ele ocupa, e do seu desempenho no trabalho”

*Grau de Equilíbrio Salarial Externo:* “Segundo seu julgamento, qual é o grau em que o salário pago pela organização para determinado cargo seja próximo ao salário pago ao mesmo cargo no mercado de trabalho?”

### Aspectos da Pesquisa

A investigação foi realizada nos institutos de pesquisa ligados à administração direta e aos institutos de pesquisa pertencentes às empresas de economia mista e particulares. A consideração desses dois grupos ganhou inspiração na observação de duas situações quase extremas que coexistem na administração de recompensas desses institutos. De um

lado, a situação das organizações mais convencionais ligadas à administração direta, que se caracterizam, antes de tudo, por um sistema de baixos controles avaliativos do produto da pesquisa, possuindo uma estrutura salarial tradicional, excessivamente formalizada, baseada em métodos e técnicas convencionais com pouca consideração da compatibilidade salarial interna e externa, bem como uma total inflexibilidade quanto à consideração de casos excepcionais para acesso e ingresso na carreira. De outro, a situação das empresas de pesquisas ligadas diretamente ou indiretamente às instituições particulares, e que vêm destacando-se por uma crescente e efetiva participação no sistema de produção científica e tecnológica do país. Com exceção do IPT, essas organizações são recentes. Poucas foram planejadas com a idéia de escolha de uma política em mente; a maioria foi formada para trabalhar em um projeto específico, e através de sucessivas mudanças na estrutura básica oferece como resultado um programa de ação casuístico, com sérias conseqüências para a administração de recompensas.

### Síntese Metodológica

O estudo foi realizado em doze institutos de pesquisa localizados no estado de São Paulo. Foram utilizados dois questionários: um deles aplicado durante entrevista com responsáveis pela administração salarial do instituto e outro, aplicado a 310 pesquisadores de nível superior dos diversos estabelecimentos que compuseram a amostra.

Os testes estatísticos de associação — teste qui-quadrado; coeficiente de contingência; coeficiente de correlação linear e testes de hipóteses para igualdade de médias e de proporções — contribuíram para as interpretações e resultados descritos a seguir.

### Resultados — Análises e Interpretações

A expansão e criação de laboratórios de pesquisa nas empresas particulares e de economia mista podem ser atestados pela consideração da idade média de seus pesquisado-

res que atingiu 30,9 anos, revelando que essas organizações estão contratando elementos formados há poucos anos. Os pesquisadores científicos das instituições públicas também possuem idade média relativamente baixa (37,4 anos) apesar da tradicional existência dessas organizações.

Considerando-se os valores no período setembro/dezembro de 1978, o salário médio atingiu Cr\$ 33.387,10, sendo que o desbalanceamento entre o salário médio dos pesquisadores científicos das Instituições Públicas e a média salarial para o grupo dos pesquisadores das organizações particulares e de economia mista foi de quatro salários mínimos em favor do último grupo.

Há uma significativa igualdade para ambos os grupos quanto à concordância que o pesquisador acredita haver entre a contribuição que ele dá à organização (seus *inputs*) e o salário recebido (seus *outcomes*). Mais de 70% assinalaram pontos acima ou igual à média concordância entre as contribuições dadas e os salários recebidos, sugerindo um razoável sentimento de justiça salarial e também atestando a presença do equilíbrio salarial interno.

Os referenciais utilizados para comparações salariais são diferentes para os dois grupos de pesquisadores. Enquanto para os elementos ligados às instituições públicas o referencial utilizado com maior frequência são as pessoas da mesma instituição em posição mais alta, para os pesquisadores das instituições privadas o referencial escolhido são as pessoas da mesma organização de mesma posição. É interessante registrar que, nos dois casos, a escolha do referencial para comparações indicou elementos da mesma organização, constituindo-se num importante resultado orientador para o planejamento da distribuição de recompensas entre os membros dessas instituições.

Os resultados encontrados sobre o sentimento de equidade ou inequidade salarial foram semelhantes para os dois grupos. Tivemos no total: 38,7% que manifestaram sentimento de inequidade; 41% foram indiferentes; enquanto 20,3% julgaram-se com sentimento de equidade salarial.

Há independência entre o sentimento de

equidade ou inequidade e as variáveis pessoais expressas pelo sexo, idade, escolaridade e tempo no cargo. Experiências futuras devem investigar esta conclusão, particularmente quanto ao grau de escolaridade, pois, neste caso, todos os entrevistados possuíam nível superior, tendo, portanto, o mesmo grau de instrução. Provavelmente, a independência entre essas variáveis não será provada pela consideração de diferentes níveis de escolaridade dos entrevistados.

Há dependência entre o grau de objetividade da estrutura salarial e o sentimento de equidade e inequidade salarial.

Há dependência entre o grau de formalização da estrutura salarial e o sentimento de equidade e inequidade salarial.

Não há dependência entre o grau de flexibilidade da estrutura salarial e o sentimento de equidade e inequidade salarial.

Não há dependência entre o grau de comunicação da estrutura salarial e o sentimento de equidade e inequidade salarial.

Há dependência entre o grau de compatibilidade salarial interna e o sentimento de equidade e inequidade manifestado pelos pesquisadores.

Há dependência entre o grau de equilíbrio salarial externo da estrutura salarial e o sentimento de equidade e inequidade manifestado pelos pesquisadores.

O sentimento de equidade é maior para os indivíduos que reconhecem:

- Objetividade quanto ao uso de métodos e técnicas apropriados ao estabelecimento de salários.
- A existência de um processo formal para o estabelecimento dos salários expressados por critérios definidos de tomada de decisão, manuais, procedimentos e regras escritas totalmente aplicadas.
- A comunicação e divulgação dos critérios utilizados para o estabelecimento de salários, condições de acesso e ingresso na carreira.
- A presença do balanceamento entre o salário pago a cada indivíduo e a importância do cargo que ele ocupa, bem como de seu desempenho no trabalho. Isto é a existência do equilíbrio salarial interno.
- A presença do equilíbrio salarial externo.

O sentimento de inequidade é maior para os indivíduos que reconhecem:

- Excesso de subjetividade quanto aos critérios para o estabelecimento dos salários.
- A ausência de formalização quanto aos procedimentos para fixação dos salários.
- A falta de comunicação dos critérios utilizados para o estabelecimento dos salários.
- O desbalanceamento salarial interno, manifestado para desarmonia entre o posicionamento do cargo na hierarquia salarial e o salário pago ao seu ocupante.
- A desconsideração do equilíbrio salarial externo.

### Considerações Finais

Não obstante o crescente número de publicações e trabalhos sobre a administração de pesquisa, esta é uma área que continua a merecer atenção, já que a alocação de recursos financeiros e de pessoal especializado para esta função continua a aumentar. As pe-

culiaridades de personalidade e de atividades desenvolvidas pelos pesquisadores que trabalham nessas instituições justificam o estabelecimento de uma especial estrutura salarial apoiada nas soluções e investigações sobre o comportamento organizacional.

A consciência dessa necessidade foi atestada nas entrevistas e comentários com os responsáveis pela administração de recompensas dos institutos pesquisados. Há uma grande expectativa e interesse quanto aos resultados e o processo metodológico utilizado em pesquisas nesse campo. Esperamos que os resultados e conclusões obtidos possam contribuir para o planejamento e desenvolvimento de estruturas específicas para pesquisadores, bem como constituírem-se em bases para futuras pesquisas nessa área. Contudo, mesmo que o trabalho consiga apenas despertar o espírito de crítica e de indagação do leitor, cremos, a sua razão por isso só é justificada.

### BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, J.S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 67, nº 5, 1964.
- ADAMS, J.S. Productivity and work quality as a function of wage inequities. *Industrial Relations*, 1963.
- ATCHISON, T.J. & FRENCH, W. Pay systems for scientists and engineers. *Industrial Relations*, nº 3, out. 1967.
- BELCHER, D.W. & ATCHISON, T.J. Equity theory and compensation policy *Personnel Administration*, jul./ago. 1970.
- CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Atlas, 1979.
- LAWLER, E.E. III & O'HARA, P.W. Effects of inequity produced by underpayment on work output, work quality, and attitudes toward the work. *Journal of Applied Psychology*, nº 51, 1967.
- LOBOS, J.A. *Comportamento organizacional*. São Paulo, Atlas, 1978.